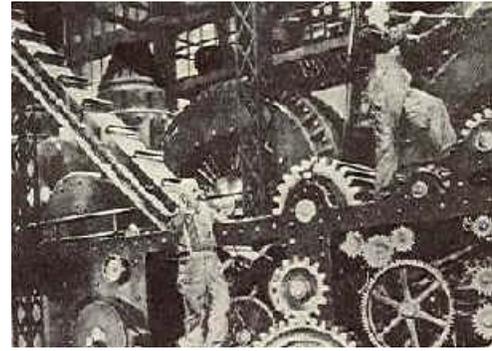




Frederick W. Taylor (1856-1915)



## STUDI E RICERCHE DI ORGANIZZAZIONE

### Oltre il taylorismo: organizzazione snella e modulare. Come si adatta il sindacato

**Maurizio Canauz**

**SILSIS - Milano**

[m.canauz@virgilio.it](mailto:m.canauz@virgilio.it)

**Sommario** - Note metodologiche - 1. Introduzione - 2. L'Organizzazione Snella e l'Organizzazione Modulare – 2.1. *La Scoperta del Modello Giapponese* – 2.2. *La Differenza tra i due Modelli* – 2.4. *Coinvolgimento dei Dipendenti* – 2.4. *Altre due Caratteristiche del Modello Giapponese: la Collaborazione con i Fornitori e la Qualità Totale* - 2.5. *La Fabbrica Snella è Esportabile?* – 2.6. *Oltre le Produzione Snella: dalla Fabbrica Integrata alla Fabbrica Modulare* – 3. L'Esperienza Fiat – 4. Organizzazione Snella e Sindacato Snello - 4.1. *La Rappresentanza dei Lavoratori nell'Azienda Snella* - 4.2. Un Approfondimento dell'Analisi e dei Possibili Scenari – 4.3. *Contrattazione Sindacale e Vantaggio Economico* – 5. Un Esempio di Relazioni Sindacali Snelle: la Fiat SATA di Melfi – 6 - Conclusioni Parziali sulla Fiat - SATA di Melfi e sul suo Indotto – 6.1. *Il parco fornitori* – 6.2. *Modificazioni societarie e aumento dell'occupazione* - 6.3. *Alcune implicazioni* – 6.4. *Caratteri dell'occupazione* – 7. Post scriptum: Organizzazione del Lavoro e Cultura Aziendale – References – APPENDICE - PRIMO CASO: *L'evoluzione di un'impresa industriale dal taylorismo all'organizzazione snella* - SECONDO CASO: *L'organizzazione del lavoro in una piccola azienda di stamperie a seguito dell'introduzione di macchine a controllo numerico computerizzato.*

### **Note metodologiche**

Il lavoro realizzato si propone (va) di approfondire i cambiamenti intercorsi, a partire soprattutto dagli anni ottanta, nelle imprese legati all'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro e della produzione.

Lean enterprise, lean production e lean organization possono essere i termini di riferimento di

questa indagine, nella quale si è cercato di sottolineare come queste nuove forme siano caratterizzate da un rapporto nuovo tra uomo, lavoro e tecnologia.

Partendo, infatti, dalla messa in discussione della convinzione che l'automazione dei processi produttivi rappresenti la soluzione migliore (o l'unica soluzione) per raggiungere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti nel mondo produttivo si è seguito il processo di trasformazione industriale che ha portato al superamento della "cosiddetta fabbrica ad alta automazione" ed alla adozione della "fabbrica integrata".

Fabbrica integrata che in poche parole significa: diversa combinazione tra lavoro e tecnologia, appiattimento dei livelli gerarchici, maggiore partecipazione dei lavoratori, formazione, analisi e modifica delle mansioni, nuova visione dei rapporti tra management aziendale, lavoratori e sindacato.

Come si è operato?

Alternando capitoli maggiormente teorici (1 –7) con altri di verifica empirica su esperienze e casi reali.

Anche in questo caso si è operato a due livelli, alternando l'esperienza Fiat, che rimane comunque in Italia una delle più importanti e maggiormente studiate (si pensi solo ai lavori di Giuseppe Bonazzi), con casi concreti tratti dall'esperienza personale di almeno 17 anni nelle direzioni del personale e organizzative di alcune aziende italiane.<sup>1</sup>

Tuttavia l'analisi, a mio giudizio, sarebbe stata incompleta se non si fossero analizzati i riflessi che i cambiamenti organizzativi hanno prodotto (e stanno tuttora producendo) sul rapporto dipendente – azienda, sulle relazioni sindacali e più in generale sul rapporto management – sindacato.

Anche in questo caso seguendo la stessa metodologia sopra descritta si è alternato un capitolo maggiormente teorico (il capitolo 4) con altri di verifica sull'esperienza Fiat di Melfi che rappresentava, tra l'altro, la particolarità di essere un "green – field", cioè una realtà completamente vergine e nuova dove le relazioni sindacali e il modello organizzativo muovevano i primi passi contemporaneamente e senza particolari "storie" alle spalle (aspetto questo che mi sembrava "ghiotto" e piuttosto raro nel campo della ricerca organizzativa).

Questo tipo di analisi meno teorico, ma di verifica della teoria (o delle teorie) enunciata nel capitolo che la precedeva è stata effettuata utilizzando gli strumenti tipici dell'analisi di caso e

---

<sup>1</sup> In questo senso vanno inquadrati anche i casi allegati elaborati con la dottoressa Curzio, su esperienze di grandi e medie aziende italiane alle prese con radicali modifiche organizzativa a seguito di mutamenti del mercato e della tecnologia.

Casi in cui sono stati inseriti non solo le modifiche organizzative con la riduzione dei livelli gerarchici, ma anche le nuove turnazioni o il passaggio dai 15 ai 18 turni settimanali. (compreso uno specchietto che ben illustra il sistema di turnazione prescelto rispetto ai vincoli legali e contrattuali sull'orario di lavoro).

cioè: documenti primari (pubblicazioni ufficiali, leggi, giornali) e secondari (rapporti, statistiche, libri ed altre pubblicazioni accademiche), nonché a volte riportando (non essendoci stato né il tempo, né l'occasione di effettuarle direttamente) interviste e colloqui<sup>2</sup>.

In entrambi i casi quindi dopo aver definito il quadro teorico di riferimento dell'analisi si è cercato di identificare con precisione le aree di analisi acquisendo gli elementi bibliografici e i dati statistici relativi ai contesti analizzati. Per ciascuno dei casi oggetto di studio si è cercato di ricostruire l'evoluzione organizzativa (dalla fabbrica tayloristica a quella ad alta automazione, da questa a quella snella, con uno sguardo a quella modulare...) con dovizia di particolari. In particolare nei casi Fiat si è cercato di ricostruire lo sviluppo organizzativo, la storia dello stabilimento di Melfi, gli accordi che hanno dato il via al progetto della Fabbrica Integrata fino alle vicende più recenti.<sup>3</sup>

Ulteriori approfondimenti sono stati poi realizzati attraverso apposite tabelle e schemi grafici.

Il tutto si è cercato di produrlo tentando di dare un quadro organico ma "vivo" dell'oggetto di analisi (aspetto questo fondamentale secondo gli insegnamenti che ci sono stati impartiti in base ai quali la contestualizzazione e i tentativi di saldare teoria e "vita reale" deve essere costanti<sup>4</sup>) e rispettando quei limiti di tempo e spazio indicati a lezione per l'elaborato. A conti fatti credo che l'impegno non sia mancato e che il risultato nel suo insieme di teoria e di verifica nel miglior spirito popperiano di ricerca di criteri di scientificità (e di falsificabilità) non sia stato disprezzabile.

## Introduzione

Rifacendosi al pensiero di Robert Prestus<sup>5</sup> la società occidentale è, fondamentalmente, una società di organizzazione. Si nasce in una organizzazione, si viene educati in organizzazioni, si lavora in organizzazioni, si svolgono molte attività ludiche in organizzazioni (cineforum, CRAL, associazioni sportive); e quando si muore è l'organizzazione suprema, lo Stato, che autorizza e disciplina la nostra sepoltura.

Ma come può essere definita un'organizzazione?

L'organizzazione è un raggruppamento sociale, deliberatamente costituita, con una struttura appropriata per il raggiungimento di fini specifici.

---

<sup>2</sup> Interviste in profondità e colloqui sono stati effettuati direttamente e riportati nei casi inediti proposti con la dottoressa Curzio.

<sup>3</sup> Similmente è stato fatto anche se più in breve nei casi presentati con la dottoressa Curzio.

<sup>4</sup> Si veda ad esempio in questo senso tra le letture indicateci a lezione di Laboratorio didattico e a Scienza della educazione: Morin E. (1999), *La testa ben fatta*, Cortina, Milano; o Morin. E. (2001), *I sette saperi necessari*, Cortina Milano.

<sup>5</sup> Prestus R. (1962), *The organizational society*, New York.

Lo Stato, suprema organizzazione, doveva darsi una struttura appropriata per poter raggiungere il fine suo precipuo e cioè quello di impedire che il conflitto distruggesse il genere umano o parte di esso.

All'interno dello Stato o accanto ad esso, operano anche altre importanti organizzazioni, quali: le Chiese, le Scuole... e per quanto ci interessa, soprattutto, le imprese.

In ogni impresa, infatti, vi sono tutti gli elementi costitutivi dell'organizzazione:

- il raggruppamento sociale ovvero un insieme di uomini che costituiscono l'organizzazione (a cui va poi collegato quello materiale costituito dalle macchine con cui deve essere trovato il miglior coordinamento possibile);
- l'elemento strutturale necessario per il perseguimento del fine;
- il rapporto privilegiato con l'ambiente sociale dove sorge e si sviluppa l'organizzazione;
- il fine (cioè l'aspetto teleologico)<sup>6</sup>.

Le organizzazioni prevedono, come sostiene A. Etzioni,<sup>7</sup> altre caratteristiche comuni rintracciabili anche nelle imprese:

- una suddivisione del lavoro non casuale ma finalizzata al perseguimento dello scopo;
- la presenza di uno o più centri di potere, per rispondere alle esigenze di efficienza;
- la sostituibilità del personale, quando non è adeguato o sufficiente (chiaramente nei limiti previsti dalla legge)<sup>8</sup>.

Evidente risulta da queste caratteristiche come l'impresa e più in generale l'organizzazione, sia una struttura "teoricamente" razionale.

Teoricamente perché molto spesso per ragioni di fatto, psicologiche o per conflitti gestiti male viene snaturata a tal punto da diventare irrazionale.

Esempi di organizzazione irrazionale ci vengono offerti dalla letteratura e soprattutto dall'opera di Kafka. Se prendiamo *Il processo* si noterà come l'organizzazione preposta a far rispettare la legge diventa fonte di massima ingiustizia, perdendo il fine che gli dovrebbe essere proprio.

Le parti mantengono apparentemente un senso ma tutto il procedimento diventa, di per se stesso, istante dopo istante, assurdo.

---

<sup>6</sup> Cfr. Gallino L. (1993), *Dizionario di sociologia*, Tea Milano, [472].

<sup>7</sup> Etzioni A. (1961), *A comparative Analysis of complex Organizatios*, Free Press of Glencoe, New York.

<sup>8</sup> Tale caratteristica è rinvenibile non solo in una struttura di grosse dimensioni (ad esempio l'impresa) ma anche in una micro-organizzazione quali la famiglia (si pensi all'istituto del divorzio).

E' probabile che Kafka, al di là di di ogni possibile onirismo<sup>9</sup>, tragga spunto dalla decadenza del, pur quasi perfetto, sistema amministrativo austro-ungarico, da lui ben conosciuto in quanto impiegato dall'Istituto per gli infortuni sul lavoro.

Studiando la crisi del mito asburgico<sup>10</sup> si può notare come un'organizzazione statale pianificata con somma lucidità ed una burocrazia altamente professionale possa, nel momento in cui smarrisce il suo fine principale, passare dal servizio al cittadino alla sua negazione.

Sono diversi i casi riportati della letteratura austro-ungarica di funzionari che svolgono assiduamente e diligentemente il loro lavoro, anche a discapito dei propri interessi e dei propri affetti e che appaiono al lettore figure del tutto assurde in quanto operanti in un'organizzazione, diventata col tempo, priva di ogni logica e fondamento.

Che senso può avere ordinare dalle otto alle diciassette di ogni giorno le mappe catastali di terreni divorati dalla guerra? Che senso può avere il sacrificio della famiglia Trotta, tanto ben descritta da Roth nel romanzo Radetzkymarsch<sup>11</sup>, a difesa di un Impero che sta scomparendo ed al servizio di un uomo, il Kaiser Francesco Giuseppe, descritto come un individuo sospeso tra la vita ed il letargo e pieno di una dolorosa saggezza.

*“L'imperatore stette ancora un attimo immobile davanti al tenente, ma non vedeva né trotta né gli altri. Non aveva più alcuna voglia di passare in rassegna le file, ma doveva farlo perché gli altri non si accorgessero che egli era sbigottito della sua stessa vecchiezza. I suoi occhi guardavano nuovamente, come al solito, in lontananza dove emergevano le sponde dell'eternità. Frattanto egli non si accorgeva che al suo naso era apparsa una goccia trasparente come il vetro (.....) che finalmente, finalmente scivolò tra i folti baffi d'argento e vi scomparve.”*

Che cosa rimane di una perfetta macchina burocratica quando i suoi funzionari ne utilizzano gli strumenti ed i metodi per descrivere con l'assoluta precisione sul linguaggio tecnico, lo spogliarsi delle donne davanti alle finestre di fronte agli uffici statali<sup>12</sup>?

Similmente leggendo il *Deserto dei tartari*<sup>13</sup> di Buzzati che senso hanno le norme, le regole, le esercitazioni fatte quotidianamente nella Fortezza Bastiani, in assenza dei Tartari, se non quella di un ritmico spettrale, assurdo gioco con il nulla?

In questi casi viene meno la razionalità e le finalità dell'organizzazione. Non si capisce per chi e per che cosa ci si debba comportare in un dato modo ed alla stessa maniera si perde il significato di efficienza, se non in senso assoluto ma relativamente all'ambito organizzativo cui si

---

<sup>9</sup> Canauz M. (2000), *Kafka e le donne*, Atheneum Firenze.

<sup>10</sup> C. Magris (1963), *Il mito asburgico*, Einaudi, Torino.

<sup>11</sup> Roth J. (1996), *La marcia di Radetzky*, Adelphi, Milano.

<sup>12</sup> Si veda Von Rezzori G. (1971), *Die erleuchteten Fenster*, tr. It. *Le finestre illuminate*, Einaudi, Torino.

<sup>13</sup> Buzzati D. (2000), *Il deserto dei Tartari*, Mondadori, Milano.

riferisce.

Al concetto di razionalità devono, infatti, automaticamente essere collegati quelli di “efficacia” ed “efficienza” in riferimento sempre all’obiettivo prefissato.

Con il passar degli anni, considerato che l’impresa e in particolare il suo fenomeno organizzativo) ha un suo fine ed è un’entità razionale e che può essere accomunata quindi con le organizzazioni in senso lato e stante la rilevanza che essa ha nella vita della società e dei singoli, molti studiosi hanno ritenuto di focalizzarvi le loro ricerche e le loro riflessioni.

Senza voler necessariamente indicare una data precisa, si può dire, che i primi studi risalgono alla fine del settecento e soprattutto all’inizio dell’ottocento, stimolati dagli sconvolgimenti sociali legati al primo grande fenomeno dell’industrializzazione: la Rivoluzione Industriale Inglese e il suo estendersi all’Europa continentale.

Nel 1776 Adam Smith pubblica la *Ricerca sopra la natura e la causa della ricchezza delle nazioni*<sup>14</sup>. In questo scritto si trova, tra l’altro, la descrizione del fortissimo miglioramento delle capacità produttive ottenuto con la scomposizione di una singola attività lavorativa in operazioni elementari affidate a differenti lavoratori. Nel caso da lui analizzato, la fabbricazione degli spilli, ipotizzò la divisione del lavoro complessivo «*in circa diciotto operazioni distinte, che in alcune fabbriche sono tutte eseguite da operai distinti, benché in altre fabbriche lo stesso uomo ne eseguirà talvolta due o tre*». Tale divisione aumentava la capacità produttiva, secondo i dati raccolti, rispetto all’artigiano che fabbricava un intero spillo da solo, da 240 a 4800 volte.

La teoria venne ben presto applicata alle altre lavorazioni industriali mentre nelle piccole fabbriche tessili venivano anche introdotti anche i primi macchinari automatici. Questi radicali mutamenti produttivi e organizzativi portarono, tra il 1811 e il 1817, a diverse forme di conflitto che nascevano spontanee in varie parti dell’Inghilterra (si ricordino soprattutto i moti luddisti, animati principalmente da operai specializzati di piccole fabbriche tessili che vedevano in queste trasformazioni una minaccia per il futuro del loro mestiere).

Tra il 1833 ed il 1842 vennero perciò promosse vaste indagini conoscitive e iniziarono diversi studi organizzativi-produttivi tra i quali spiccano quelli di P. Gaskell. Nel 1842 scoppiò lo sciopero generale promosso dai Cartisti che segna al tempo stesso il punto di massimo malcontento popolare, per le durissime condizioni di lavoro nelle fabbriche, e l’inizio delle prime riforme intese a temperarle anche se, più su base locale e spontanea che su base nazionale. Solo alcuni anni più tardi interverranno una serie di atti legislativi da parte del parlamento inglese a cominciare dalla legge che nel 1847 limitò la giornata lavorativa a 10 ore.

Nel 1867 Marx pubblicò il primo libro del *Capitale*<sup>15</sup> dove analizzava, ai capitoli XII e XIII

---

<sup>14</sup> Smith A. (1975), *Ricerche sopra la natura e le cause delle ricchezze delle nazioni*, UTET, Torino.

<sup>15</sup> Marx K. (1992), *Il capitale*, Editori Riuniti, Roma.

della sezione I, l'avanzamento della divisione del lavoro nella manifattura ponendola in rapporto con la divisione del lavoro nell'industria, e lo sviluppo dei macchinari nelle grandi imprese.

Circa vent'anni dopo Emile Durkeim<sup>16</sup> illustrò gli effetti positivi della produttività derivati dalla divisione del lavoro. Le sue ricerche evidenziarono però, in maniera assai originale, come la divisione del lavoro, quando all'interno delle imprese era spinta all'eccesso, provocasse gravi effetti patologici sui lavoratori. In Germania, durante l'ultimo quarto dell'Ottocento e il primo quarto del Novecento, si condussero numerosi studi sulla grande azienda industriale, vista come la maggiore espressione economica, tecnica e sociale dei nuovi tempi, in particolare, sulla selezione, l'adattamento le condizioni di lavoro, il destino professionale dei suoi operai.

Fra le tante spiccano le pubblicazioni dedicate a tali temi dal Verein fur Sozialpolitik (1910-1915), con l'intervento diretto di Max Weber. Al celebre sociologo tedesco si deve, tra l'altro un'analisi approfondita sui mezzi di difesa dei lavoratori attuati in caso di conflitto con l'azienda, compreso il fenomeno del "frenaggio". Tale scoperta risale al 1910 ed ebbe una vasta eco anche negli Stati Uniti dove fu ripresa negli anni trenta.

*«Detto in termini molto generali, scriveva Weber, il "frenaggio" è il modo in cui un gruppo di lavoratori, consapevoli e ostinati ma in silenzio, contrattano e disputano con l'imprenditore il prezzo della propria prestazione»<sup>17</sup>.*

La Germania rimase per molti anni ai vertici dello studio di quella che andava definendosi come "sociologia dell'ambiente" ( Betriebssoziologie, termine coniato da Goetz Briefs intorno al 1925), che era un sotto insieme della più ampia "sociologia dell'industria". Fu soprattutto l'Institut fur Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre (fondato nel 1928 a Berlino, pochi anni prima che la migliore sociologia tedesca fosse spazzata via dal nazismo) ad approfondire le tematiche connesse all'organizzazione del lavoro ed al suo impianto sui singoli lavoratori.

Con l'avvento del nazismo questi studi furono però accantonati.

Vedremo tuttavia come questi studi sono continuati e sono proliferati negli Stati Uniti e poi gradatamente in tutte le parti del mondo.

Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro, Mayo e la Scuola delle relazioni umane, Maslow, Argyris, Herzberg e le teorie della crescita della personalità sono solo alcuni esempi di questo proliferare di teorie che molto hanno inciso nel modo di operare delle imprese.<sup>18</sup>

Soprattutto il taylorismo è rimasto per molti decenni il paradigma di riferimento organizzativo con cui tutti, studiosi, operatori, sindacalisti, dovevano bene o male confrontarsi.

---

<sup>16</sup> Durkheim E. (1999), *La divisione del lavoro sociale*, Edizione di Comunità, Milano.

<sup>17</sup> M. Weber, *Economia e società Edizioni di*. Comunità Milano 1978 pag. 155

<sup>18</sup> Ad esse ha dedicato il suo lavoro la dottoressa Curzio.

Solo negli anni '80 tale modello fu messo in forte discussione con la sfida portata dal modello giapponese e con la sua ricezione "omeopatica" da parte di molte imprese occidentali per fronteggiare questa stessa sfida.

La novità del modello giapponese consisteva in una serie di soluzioni organizzative che consentivano e consentono di ottenere una produzione flessibile e di alta qualità in misura nettamente superiore a quella ottenuta attraverso la via fino ad allora seguita in Occidente dell'innovazione tecnologica.

A questo modello e alle sue implicazioni nelle relazioni sindacali ho dedicato il mio contributo, affiancando alla ricostruzione storico – teorica alcune verifiche empiriche della sua applicazioni nel contesto di una grande azienda italiana: FIAT.

## **2 - L'Organizzazione Snella e l'Organizzazione Modulare**

Abbiamo già accennato all'interno del presente lavoro come il paradigma di riferimento organizzativo sia stato quello tayloristico anche se nel corso degli anni è stato, soprattutto dal punto di vista teorico, oggetto di notevoli critiche e di dibattiti sul suo superamento.

Personalmente prima di venire al superamento del taylorismo voglio tornare al rapporto taylorismo e fordismo. Il taylorismo ha un significato più ristretto perché si riferisce all'organizzazione del lavoro nel processo produttivo mentre il fordismo ha assunto nel tempo una connotazione più ampia venendo a significare un intero sistema di produzione caratterizzato da economie di scala, gigantismo industriale, produzione di beni standardizzati di massa, accentramento della manodopera. Di conseguenza diversi sono stati i dibattiti inerenti il loro superamento.

Da un lato, infatti, per quanto riguarda il taylorismo il dibattito ha riguardato soprattutto l'arricchimento dei contenuti professionali del lavoro operaio, la diminuzione della fatica fisica e la fine dell'autoritarismo in fabbrica, dall'altro per quanto riguarda il fordismo ci si è occupati dei metodi alternativi alla produzione di massa e il loro impatto su professioni e mercato del lavoro.

La distinzione non ha solo una valenza teorica ma può fornire una possibilità per comprendere come già a partire dagli anni '60 si sono avuti tentativi di superare il taylorismo pur non rinnegando il sistema fordista.

Sistema fordista che è entrato decisamente in crisi a partire dagli anni '80 a causa dei maggiori vantaggi economici ottenibili con una maggior flessibilità produttiva.

Riprendendo uno schema, riportato in Figura 1, proposto da Bonazzi<sup>19</sup> è possibile immaginare

---

<sup>19</sup> G. Bonazzi (2002), [169]

fordismo e taylorismo come due dimensioni che possono incrociarsi tra loro dando luogo a quattro diverse situazioni ideali.

*Fig. 1 – Il rapporto tra i sistemi organizzativi fordista e taylorista*

	Taylorismo		
	SI	NO	
Fordismo	SI	Taylorismo – fordismo classico 1	Fordismo non – taylorista 2
	NO	Taylorismo non fordista (piccole imprese) 3	Nuovi modelli produttivi post fordisti e post taylorismi 4

La prima casella corrisponde alla tipica situazione delle industrie occidentali nel XX secolo.

La seconda casella richiama quelle situazioni che a partire dagli anni '60 si tentò di creare in alcune imprese con gli esperimenti del job – enrichment e poi con il tentativo di superare (ovviare) le maggiori difficoltà del taylorismo con massicci ricorsi alla tecnologia.

La terza casella si riferisce a piccole realtà aziendali che pur non partecipando per ragioni di ampiezza a mercati di massa hanno adottato nei loro reparti produttivi e soprattutto in officina metodi tayloristici di produzione.

La quarta casella rimanda ai nuovi modelli (soprattutto di derivazione giapponese) che a partire dagli anni '80 si sono affermati (almeno teoricamente) postulando una crescente flessibilità dei fattori che precedentemente erano ritenuti una proprietà stabile e fondamentale dell'impresa.

Su questo paradigma teorico e alla sua realizzazione dedicherò gran parte del presente lavoro.

Cercherò poi di esemplificare questi modelli attraverso l'esperienza della Fiat Auto che nell'arco di un ventennio ha modificato la sua organizzazione per almeno tre volte passando da un modello di alta automazione ad un modello di produzione snella o di qualità totale in cui la flessibilità ha investito l'organizzazione del lavoro ed infine un modello recente in cui la flessibilità investe la stessa struttura proprietaria delle imprese impegnate nel processo

produttivo.

Si può comunque affermare che il passaggio ad un nuovo modello non comporta la sparizione di quelli precedenti ma piuttosto il loro inserimento e adattamento al modello nuovo.

## ***2.1 – La Scoperta del Modello Giapponese***

E' possibile affermare che l'ingresso in un regime produttivo non fordista né taylorista sia avvenuta negli anni '80 con la sfida portata dal cosiddetto modello giapponese.

Tale modello è stato recepito “omeopaticamente” da molte grandi aziende occidentali per fronteggiare le nuove sfide del mercato con la convinzione che sarebbe stato di ausilio nel migliorare: organizzazione, efficienza e produzione.

La novità del modello consiste in una serie di organizzazioni che consentono di ottenere una produzione flessibile e di alta qualità in misura nettamente superiore a quella ottenuta dalle aziende tradizionali attraverso l'innovazione tecnologica. Quelle del modello giapponese sono soluzioni organizzative che non si limitano alla sfera produttiva ma che investono l'intera strategia d'impresa. Per questo motivo il modello giapponese porta non soltanto a riformulare in modo diverso dal passato la questione del superamento del taylorismo ma rappresenta un passo fondamentale nella costruzione di un regime di produzione post – fordista.

Ma come ebbe origine il modello giapponese ?

Alla fine degli anni '40 la Toyota Motor Company era un'entità assolutamente marginale, pressoché invisibile sull'affollato mercato dell'auto dominato dai giganti americani: il numero di vetture prodotte complessivamente nei trent'anni della sua attività industriale non raggiungeva neppure la metà di quella immessa “in un sol giorno” dallo stabilimento FORD di Rouge (2685 contro 7000). Se ciò non bastasse la Toyota era afflitta da gravissimi problemi di sopravvivenza. La sua quota di mercato era minima e limitata ad alcuni interstizi lasciati dalle produzioni di massa; i capitali erano scarsi; il macchinario vecchio ed inadeguato; gli spazi fisici dello stabilimento estremamente ristretti. Secondo i criteri fordisti della produzione di massa fabbricare automobili in quelle condizioni non poteva che essere fallimentare.

Ancora, nel 1950 gli 11706 autoveicoli (la maggior parte autocarri) che costituivano la sua intera produzione, scomparivano di fronte ai 4 milioni di auto prodotte dalla General Motors, o agli oltre 2 milioni della Ford.

Ma agli inizi degli anni '80, con i suoi 3milioni e mezzo di veicoli “gettati” sul mercato - realizzati con un numero di dipendenti di quasi 10 volte inferiore rispetto a quelle delle sue più dirette concorrenti occidentali - la TOYOTA si installava saldamente al secondo posto nella classifica dei produttori mondiali, e collaborava in misura preminente allo storico sorpasso dell'industria automobilistica giapponese su quella americana: 11milioni di auto prodotte

annualmente contro appena 8 milioni.

Al di sotto di queste cifre grezze, sta una spettacolare crescita della produttività, ottenuta in parte grazie a più favorevoli condizioni politico-ambientali (un lavoratore giapponese lavora in media 500 ore in più rispetto a uno europeo e 250 ore in più rispetto a uno americano), ma anche, e soprattutto in forza di un continuo perfezionamento delle tecniche organizzative.

Nel 1950 ogni dipendente toyota riusciva ad assemblare in media non più di due veicoli all'anno, con un livello di produttività non superiore a quello raggiunto nel 1930, ma già nel 1960 tale rapporto era salito a 14,8 e nel 1970 a 19,4.

Da un confronto realizzato nel 1987 tra lo stabilimento di Framingham della General Motors e la fabbrica di Takaoaka della Toyota, risultò che, mentre nello stabilimento americano si lavorava con quantità di scorte immagazzinate pari a due settimane di lavoro (e con costi di magazzino proporzionali), alla Toyota lo stoccaggio non superava le due ore.

Oggi al Toyota è in grado di far uscire annualmente dalla propria catena di montaggio circa 32.000 modelli diversi, con un livello di personalizzazione del prodotto altissimo.

Il tempo trascorso tra l'ordinazione di un prodotto personalizzato che parte da un cliente presso qualche concessionario toyota e l'uscita dalla fabbrica del prodotto finito non supera i due giorni. Il tempo di progettazione di un nuovo modello, infine, si aggira in media sui due anni (contro i quattro delle industrie occidentali).

Tutto ciò, in buona parte, grazie alle "idee produttive" riconducibili alla filosofia di Tajichi Ohno<sup>20</sup>.

Vediamole brevemente.

Tajichi Ohno prendendo atto delle immense difficoltà della sua azienda decise di tentare un'altra via, una strada produttiva ed organizzativa diversa da quelle fino ad ora adottate. Abbassare il punto di profitto dall'economia di scala tipica delle produzioni di grande serie, ad un'economia di flessibilità basata su produzioni di breve serie. Si rivolse verso una politica economica che tendeva a trasformare i vincoli in risorse.

Si doveva abbandonare la pratica di allestire i macchinari per produzioni destinate a rimanere uguali per settimane e mesi, e si doveva adottare la pratica di cambiare frequentemente gli allestimenti (set-up) in modo da produrre lotti brevi o brevissimi inseguendo anche le più piccole opportunità di mercato. Se nelle fabbriche tradizionali gli allestimenti richiedevano diverse ore di lavoro, le variazioni quasi giornaliere di produzione imponevano che il tempo per gli allestimenti si riducesse a non più di un'ora.

---

<sup>20</sup> Tajichi Ohno nel 1975 divenne vicepresidente della Toyota Motor Company occupandosi particolarmente dell'aspetto produttivo.

Quest'obiettivo fu raggiunto grazie alla sola risorsa abbondante alla Toyota: la perizia e la dedizione delle maestranze. La pratica degli allestimenti veloci<sup>21</sup> provocò ripercussioni a catena sull'intera organizzazione produttiva. Per prima cosa si superò la tradizionale distinzione tra gli operai addetti all'allestimento dei macchinari e gli operai addetti alla produzione, anche questi ultimi dovevano imparare ad allestire le macchine e in questo intento furono aiutati sia dall'impegno degli interessati sia dalla pochezza teologica e semplicità dei macchinari stessi.

Gli allestimenti veloci risultarono congruenti anche con un altro grande vincolo della Toyota, quello di disporre di pochissimo spazio per i magazzini. Il frequente cambio di produzione faceva venir meno il bisogno di accumulare grandi riserve di materiale da lavorare, ma imponeva di allestire un sistema di trasporti così perfetto da garantire consegne limitate di materiale "giusto in tempo" per essere lavorato.

Si ottennero così decisivi vantaggi. Il primo era che la produzione di lotti piccoli e diversificati permetteva alla Toyota di rispondere alle variazioni di mercato e alle richieste personalizzate dei clienti con un tempismo e una flessibilità ignote alle fabbriche di grande serie. Il secondo vantaggio provenne dalla scoperta che la produzione a piccoli lotti permetteva un controllo della qualità estremamente più efficace di quello ottenuto nella produzione di massa. Si constatò in particolare la convenienza di fermare il flusso produttivo per eliminare immediatamente i difetti scoperti, piuttosto che lasciar scorrere il flusso per intervenire sui difetti a fine linea, come prescriveva il modello fordista.

Il modello di produzione che venne fuori era totalmente alternativo a quello fordista. Tra gli anni '50 e '70 ottenne successi così grandi da diventare una delle più importanti e innovative imprese automobilistiche del mondo.

## ***2.2 – La Differenza tra i due Modelli***

Il modello fordista è centrato sull'identificazione forte tra sviluppo e crescita quantitativa.

La sua filosofia produttiva si rifà al modello industriale che "ragiona" in termini di illimitatezza del mercato, di infinita espandibilità della domanda, e che cerca di ottenere le diminuzioni dei costi attraverso la crescita esponenziale della quantità dei prodotti (ripartizione

---

<sup>21</sup> Ohno riuscì a ridurre da 8 ore a 3 minuti il tempo di sostituzione degli utensili, grazie ad un espediente tecnico-organizzativo: fece predisporre su piattaforme mobili il nuovo stampo, già perfettamente calibrato e impostato per divenire operativo, in modo che, quando si trattava di sostituirlo, bastasse spingere fuori dalla propria sede il vecchio e farvi scivolare il nuovo.

L'operazione poteva essere così svolta da lavoratori generici anziché da squadre di specialisti, come nel vecchio metodo; si potevano alternare nella stessa giornata diversi tipi di lavorazioni e grazie al limitato numero di pezzi prodotti per ogni articolo si poteva esercitare una più attenta e diretta sorveglianza sulla qualità del prodotto da parte dello stesso addetto alla macchina.

delle spese fisse su un numero crescente di unità di prodotto).

In questo contesto l'unico limite alla circolazione delle merci è individuabile sul lato dell'offerta, la fabbrica stabilisce con l'ambiente circostante un rapporto di dominio: “produce” il mercato e “decide l'estensione della domanda e le preferenze sul prodotto.

Il fordismo è il modello che sanziona il primato della fabbrica sul mercato, che afferma la centralità assoluta della fabbrica come luogo delle decisioni strategiche: cosa produrre, quanto produrre, con quali tempi e con quali metodi. In esso quello che trionfa è l'idea che la razionalità (tecnica) di fabbrica, capace di pianificare, si estenda al territorio sociale complessivo.

La società può essere “progettata”, la sua anarchia ridotta ed eliminata grazie all'estensione del principio organizzativo implicito nella struttura di fabbrica.

Da questa centralità della crescita derivano quattro caratteristiche interdipendenti, l'una costituisce il presupposto dell'altra, che qualificano il modello di sviluppo fordista:

- l'idea del carattere illimitato del mercato, e quindi il primato assoluto della produzione (della fabbrica) e della sua razionalità tecnica su ogni altra sfera sociale;
- il ricorso sistematico all'economia di scala, intesa come risorsa strategica;
- una concezione dualistica, polarizzata, conflittuale della fabbrica e dell'atto produttivo;
- una “territorializzazione” del capitale entro una dimensione prevalentemente nazionale.

Tutte e quattro queste caratteristiche vengono travolte, o meglio vengono semplicemente superate, nel passaggio al postfordismo-toyotismo.

Tale passaggio prefigura una condizione produttiva fondata non più sulla filosofia della crescita ma sulla consapevolezza del limite.

La fabbrica integrata nella sua dimensione tecnica è la c.d. fabbrica a “sei zeri”.

Niente scorte e magazzinaggio, niente difetti, conflitto, tempi morti di produzione, di attesa per il cliente, ed infine, niente burocrazia e comunicazioni inutili. Come evidenziato dalla seguente Figura 2. La nuova organizzazione della produzione si basa su due principi assai semplici che costituiscono i pilastri del sistema toyota: il *just in time* e l'*autonomazione*.

Il primo è il principio in base al quale ogni attività lavorativa deve essere alimentata “con i componenti richiesti, al tempo richiesto e nella quantità richiesta” in modo tale che ogni particolare giunga alla stazione di lavorazione al tempo “giusto”, senza bisogno di essere immagazzinata in “polmoni” intermedi. Si punta così a ridurre i costi di stoccaggio tipici della produzione in grande serie. L'autonomazione è quel particolare uso delle macchine e del rapporto uomo-macchina diretto a permettere all'apparato produttivo di retroagire con l'ambiente, intervenendo immediatamente nel caso si producano difetti del prodotto, e autocorreggendo

l'errore in tempo reale, nel segmento del ciclo lavorativo in cui il difetto si è generato. Si propone di evitare la pratica (delle fabbriche occidentali) di arrestare la catena di montaggio, neppure di fronte a gravi errori di lavorazione.

*Fig.2 - I Sette Sprechi di Tajichi Ohno*

## **MUDA**

- 1. Difetti**
- 2. Eccessiva produzione**
- 3. Beni in attesa di utilizzazione (scorte)**
- 4. Lavori non necessari (sprechi di processo)**
- 5. Spostamenti di persone non necessari (movimenti)**
- 6. Trasporto di beni non necessario**
- 7. Attese (tempo)**

I due principi hanno come fine quello di superare una serie di limiti strutturali della produzione industriale attraverso il ravvicinamento della funzione umana al processo lavorativo.

Le capacità organizzative giapponesi e le tecnologie flessibili a elevato contenuto elettronico hanno permesso di aggirare ostacoli (tecnici) connessi alla rigidità della tecnologia meccanica, “di compiere uno scatto in avanti nella possibilità di integrare una pluralità complessa di segmenti produttivi in un unico flusso sincronico”. I “robo-carries”<sup>22</sup> permettono di far giungere i materiali necessari a qualsiasi stazione di montaggio, senza una successione fissa, come avveniva invece con i vecchi convogliatori meccanici; le linee di montaggio multifunzionali e robotizzate permettono la lavorazione con accesso causale di una pluralità di modelli differenziati sullo stesso impianto senza doverne modificare l'assetto, come avveniva invece con le vecchie strutture; la monitorizzazione delle linee permette di avere permanentemente e in tempo reale una visione sintetica e globale del flusso di prodotto e dello stato delle scorte.

Il sistema toyota, si costituisce in condizioni di mercato finito, nasce dalla “consapevolezza del limite”, dalla necessità di produrre prodotti differenziati per un mercato sempre più esigente.

E' un sistema produttivo concepito per condizioni di crescita lenta, o nulla.

Erano queste, d'altra parte, le condizioni nazionali del Giappone: Un paese esattamente agli antipodi rispetto agli Stati Uniti, dal punto di vista geo-politico era costretto in spazi limitati, chiusi, con esigenze fortemente articolate.

---

22 Carrelli automatici guidati da calcolatori di processo per mezzo di bande magnetiche interrate nel pavimento

Queste, però, sono diventate le condizioni del mercato mondiale dell'auto nei secondi anni '60 dopo lo choc petrolifero. Il problema cruciale, per ogni direzione d'impresa, divenne quello di sopravvivere, realizzando una costante riduzione dei costi senza aumentare la scala produttiva, anzi riducendola e differenziandola, rivoluzionando il rapporto produzione-mercato: non è più la fabbrica a fare il mercato, ma è questo (il cliente) a determinare la struttura della produzione e le scelte produttive.

Se nel sistema fordista il potere di decisione stava saldamente al vertice della catena produttiva, nel toyotismo la facoltà di decidere passa ad un'entità astratta che è posta esattamente alla fine del processo lavorativo: la fabbrica deve seguire ogni "repentino cambiamento d'umore", deve attrezzarsi per una pratica occasionalistica, misurata sul tempo breve e brevissimo, capace di mutare l'organizzazione del lavoro, l'organico delle squadre, le disposizioni delle macchine a seconda del volume produttivo e del tipo di merce richiesta.

Tutto questo presuppone una rivoluzione organizzativa diretta a realizzare economie di spazio e di tempo. Occorre procedere ad una feroce riduzione degli sprechi organizzativi: i tempi morti di magazzino, con gli enormi spazi occupati da semilavorati "fermi", le sfasature temporali tra commissione e produzione, tra produzione e consegna, le lunghe operazioni necessarie per la sostituzione degli attrezzi, devono sparire. La fabbrica deve essere snellita (lean production) e sincronizzata.

Segni evidenti di tale "inversione di direzione" si possono cogliere analizzando il sistema di comunicazioni interne e il rapporto dipendente-impresa su cui tornerò anche nel prossimo paragrafo.

Per quanto concerne il sistema delle comunicazioni alla Toyota vige quello della tecnica del Kaban: un sistema di cartellini posti su recipienti mobili che svolgono la doppia funzione di moduli d'ordine e di notifiche di consegna. Su ogni cartellino viene scritto il fabbisogno dei pezzi necessari ad una data posizione di lavoro e questi pezzi vengono prelevati dalla posizione precedente del processo produttivo. Si ottiene in tal modo un meccanismo che coordina le operazioni delle varie posizioni lavorative attraverso informazioni che muovono da monte a valle senza bisogno di ricorrere a sistemi centralizzati di controllo.

Viene creato un sistema integrato tra flusso delle informazioni e flusso della produzione allo scopo di garantire un adattamento flessibile alle fluttuazioni della domanda di mercato con il minimo ricorso alle scorte di magazzino.

Sono in sostanza i segmenti finali che attivano il processo lavorativo, e che impongono il ritmo all'intero sistema.

Il secondo punto di rottura (inversione) tra fordismo e toyotismo è la concezione della fabbrica come ambiente sociale.

Il fordismo-taylorismo, partiva dalla constatazione dell'esistenza in fabbrica di un "secondo momento" diverso e separato, retto da proprie leggi non scritte e che in un certo senso tende ad occultare le reali potenzialità dei lavoratori.

Tale struttura produttiva era fondata sull'idea di una separazione e di una strutturale contrapposizione tra i principali soggetti produttivi. Essa incorpora, nella sua stessa costituzione, il conflitto.

Al contrario la teoria della fabbrica integrata presuppone l'idea di una comunità di fabbrica unificata ed omologata, in cui il lavoratore deve infondere (consapevolmente e volontariamente) la propria intelligenza nel processo lavorativo, coniugando funzioni esecutive con prestazioni di controllo e di progettazione, segnalando i difetti in tempo reale e partecipando direttamente alla ridefinizione della struttura stessa del processo lavorativo in rapporto alle variazioni della domanda.

Tra lavoratori/operai e direzione d'impresa corre una continuità culturale, esistenziale, un comune sentire che non ammette fratture.

La fabbrica integrata gioca sull'appartenenza, intende costituire un'identità collettiva fondata sul territorio di fabbrica, coincidente con l'universo dell'impresa, si acquisisce fedeltà e disponibilità.

### ***2.3 – Coinvolgimento dei Dipendenti***

Nel fordismo vige una divisione burocratica del lavoro, con confini precisi tra le mansioni.

Si presume che gli addetti ai lavori di linea non abbiano le competenze necessarie per svolgere compiti che eccedono le mansioni loro assegnate e d'altro canto le divisioni dei compiti scoraggia l'apprendimento di nuove abilità e l'assunzione di responsabilità non formalmente previste. Si ritiene inoltre che i rapporti tra lavoratori e soprattutto tra lavoratori e impresa siano quasi sempre conflittuali. Questa convinzione scoraggia la crescita di rapporti fondati sulla fiducia reciproca e favorisce la divisione burocratica del lavoro intesa come il mezzo più idoneo a controllare le prestazioni lavorative.

Al contrario nel modello giapponese le mansioni hanno confini poco precisi e i dipendenti sono sollecitati a partecipare alle decisioni riguardanti la produzione.

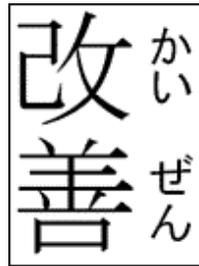
Il coinvolgimento dei dipendenti trova la manifestazione più evidente nel cosiddetto principio di "autonomazione" (contrazione di autonomia e automazione, in giapponese Jidoka) ossia nel diritto – dovere dei dipendenti d'interrompere il flusso produttivo ogni volta che notano delle anomalie o dei difetti, e di segnalarlo attraverso indicatori luminosi in modo che si possa effettuare una correzione immediata senza sprechi di produzione e dei materiale.

L'automazione infrange il principio fordista che la produzione deve sempre e comunque andare *avanti* ( sintetizzabile nella regola *move the metal*) e che gli eventuali difetti devono essere corretti solo alla fine della linea in fase di verifica e collaudo.

Il coinvolgimento dei dipendenti si manifesta anche in altri aspetti:

- la polivalenza delle capacità professionali che consente l'interscambio di posizioni all'interno del gruppo di lavoro. E' diffusa l'abitudine di darsi una mano in caso di necessità;
- la flessibilità delle squadre di lavoro che adattano la loro consistenza numerica e la propria strutturazione interna alla variazione dei compiti e del flusso produttivo;
- l'impegno nel miglioramento continuo (kaizen<sup>23</sup>, il cui ideogramma è rappresentato in Figura 3) a piccoli passi, di ogni fattore produttivo con suggerimenti discussioni di gruppo sperimentazioni dei possibili cambiamenti;
- lo stesso lavoro dei dipendenti è oggetto di kaizen perché si suppone che essi collaborino ad eliminare il più possibile i lavori che non danno valore aggiunto.

Fig. 3 - Ideogramma di kaizen



All'interno dell'industria, il kaizen si applica in pratica come risoluzione immediata dei problemi che si presentano.

Con questa strategia, si segue anche il principio dei "3 gen":

1. genba (luogo di lavoro);
2. genjitsu (realtà concreta);
3. genbutsu (oggetto concreto).

Si deve accertare con sicurezza il luogo, gli oggetti, i contenuti che hanno a che fare con un

---

<sup>23</sup> Il termine kaizen significa letteralmente "miglioramento". Però il suo senso è così ampio e complesso che è difficile darne una definizione precisa. Nella strategia industriale del kaizen, rientrano le attività di Total Quality Control (Controllo della Qualità Totale).

Comunque kaizen non si limita agli aspetti della produzione, ma riguarda anche la preparazione e aggiornamento professionale dei lavoratori.

problema. Si ritiene inopportuno, infatti, fare analisi a tavolino senza osservare come si svolgono i fatti nella realtà. Come nel taylorismo trovava il massimo principio metodologico nell'one best way, il modello giapponese lo trova nel kaizen

Mentre però l'one best way imponeva per via gerarchica soluzioni che si supponevano definite il kaizen coinvolge l'intera comunità aziendale e i suoi risultati per definizione non sono mai definitivi.

Apro una piccola parentesi la nozione di kaizen (miglioramento), introdotta dai giapponesi nel sistema di produzione, comporta una revisione dei concetti occidentali alla base dell'idea di sviluppo industriale.

Con l'adozione della logica del kaizen, si introduce un rapporto con il kakushin (innovazione) che può essere anche conflittuale.

Kakushin equivale al concetto espresso in inglese con il termine breakthrough, ed è la realizzazione di un progetto di trasformazione in una prospettiva futura. Esso comporta la rimozione di fattori d'ostacolo e il rinnovamento delle strutture di produzione.

I giapponesi non negano l'importanza dell'innovazione all'interno della fabbrica, ma la avvertono come una minaccia se essa non è interna a un processo di miglioramento continuo (kaizen).

Secondo Tanaka Minoru, l'autentica innovazione è il risultato della sommatoria del prodotto di kaizen e kakushin. Per i giapponesi, l'innovazione deve essere integrata al miglioramento, se non addirittura subordinata. Non si possono introdurre cambiamenti se la qualità del processo di produzione non è buona.

Innovare significa anche rompere la continuità del processo, obbligare a un salto, e sovente con gravi spese e perdite. Sarà sicuramente vero che le perdite presenti dovute all'innovazione vengono compensate e superate dai profitti che essa fornisce nel futuro. Ma questa logica non può essere sempre adottata, e dipende anche dal tipo di economia che la sostiene. Ammortizzare delle spese è possibile in un sistema che possiede ampie riserve.

Non è sempre così.

E questo spiega il mancato decollo delle economie dei paesi sottosviluppati che non hanno la possibilità di sostenere un sistema industriale.

L'idea dello storico ed economista Rostow, teneva presente appunto questa situazione. Il decollo dello sviluppo industriale (take off) deve avere alle spalle un'accumulazione di capitale e di risorse. L'economia giapponese del dopoguerra non godeva di tale condizione, e ha dovuto ricorrere a un sistema di produzione mirato ai propri mezzi ed esigenze.

Mentre Rostow, criticato aspramente da Gerschenkron, credeva che esistessero delle

condizioni pregiudiziali per la crescita economica e un'unica tipologia di sviluppo, il Giappone dimostrava nei fatti che era possibile anche un modello diverso di organizzazione industriale.

Ohono Taiichi ci ricorda come nel dopoguerra i giapponesi fossero consapevoli delle diverse condizioni in cui si trovassero, e che le loro scelte di economia aziendale non si potevano rifare a un'imitazione pedissequa del modello statunitense per loro improponibile. Un'altra critica al kakushin (innovazione) è di tipo caratteriale ed emotivo.

Gli occidentali hanno la tendenza a cambiare totalmente qualcosa che non funziona, buttando magari via un lavoro che necessitava di ritocchi, oppure che aveva in sé delle caratteristiche positive. Ricordiamo che il Walkman che oggi tutti noi conosciamo e usiamo, non è altro che la versione modificata e migliorata di un magnetofono portatile che era fallito miseramente, ma che fu ripreso da Morita Akio e lanciato sul mercato con successo inaspettato.

Alla riluttanza nei confronti del kakushin (innovazione) corrisponde quindi un atteggiamento caratteriale.

Ai giapponesi non piacciono le riforme che comportano cambiamenti drastici.

Queste osservazioni ritengo debbano essere tenute in considerazione quando tornerò a valutare l'esportabilità del modello giapponese.

Prima vorrei tornare però alle riflessioni sul personale. Secondo Koike (1988) il segreto dell'impresa giapponese si troverebbe nell'altissima capacità intellettuale degli operai.

*Fig 4. - La produzione non è spinta dall'azienda ma è "tirata" dal mercato.*



E' una abilità che non si limita alla destrezza delle operazioni di routine ma che si manifesta

nella soluzione di problemi concettualmente nuovi posti dalle innovazioni tecnologiche.

Nel risolvere questi problemi non esiste una vera divisione del lavoro tra operai ed ingegneri e il lavoratore insieme trova in riconoscimento concreto nelle lievi differenze salariali e nelle possibilità di carriera sul lungo periodo offerte agli operai. Secondo Aoki (1991) l'elemento unificante del modello giapponese sarebbe da ricercare nel concetto di coordinamento orizzontale, forma alternativa e più efficace del coordinamento per via gerarchica. Il funzionamento del coordinamento orizzontale richiederebbe:

1. l'interiorizzazione nei singoli reparti di obiettivi coerenti con quello globale dell'impresa;
2. l'autonomia di ogni reparto nell'individuare e affrontare i propri problemi interni;
3. l'integrazione delle capacità possedute dai membri del gruppo in modo da consentire l'uso efficace di tutta l'informazione disponibile localmente.

Informazioni che come abbiamo visto in precedenza consentono di adeguarsi alle fluttuazioni produttive della domanda nel rispetto di quell'orientamento al cliente di cui si è detto e che potremmo così esemplificare.

#### ***2.4 – Altre due Caratteristiche del Modello Giapponese: la Collaborazione con i Fornitori e la Qualità Totale***

Accennerò solo brevemente in quanto incidentali all'argomento della trattazione due caratteristiche fondamentali dell'impresa snella:

1. la collaborazione con i fornitori;
2. la qualità totale.

Per quanto riguarda il primo aspetto le imprese fordiste tradizionali hanno produzioni fortemente verticalizzate, vale a dire costruiscono e assemblano la maggior parte del prodotto all'interno dei propri stabilimenti.

Per la quota restante dei componenti si rivolgono ad una quantità di fornitori esterni, che vengono messi tra loro in concorrenza soprattutto sul piano dei costi.

Generalmente le imprese fordiste evitano di stipulare contratti prolungati nel tempo con lo stesso fornitore e assegnano commesse di lavoro ad hoc, riservandosi di rivolgersi ad altri fornitori in successive occasioni.

I fornitori si trovano quindi in una posizione di subalternità all'impresa e di forte diffidenza reciproca.

Le imprese che si ispirano al modello giapponese si ispirano ad una politica opposta.

Esse non scelgono i fornitori alla luce dei costi delle singole commesse, ma li selezionano accuratamente in base alla capacità di collaborare con l'impresa madre in piani di più lungo termine.

L'impresa madre favorisce inoltre la collaborazione tra i fornitori attraverso il loro raggruppamento in grappoli di sub - fornitori con il conseguente scambio di informazioni ed aiuti.

Si forma così una rete cooperativa basata sui rapporti di fiducia e di reciproca trasparenza e su contratti di lungo periodo.

L'aspetto più visibile, e sul quale torneremo con una esemplificazione pratica nel paragrafo delle conclusioni affrontando il caso della Fiat di Melfi, è l'insediamento delle aziende fornitrici a breve distanza dall'azienda madre in modo da garantire rapide e frequenti consegne di materiale in conformità delle prescrizioni del JIT.

Venendo al secondo aspetto, e cioè a quello della qualità totale, nelle fabbriche fordiste la produzione di massa impone di dedicar attenzione soprattutto alle regolarità dei flussi programmati e di considerare la qualità dei prodotti come un problema separato.

La conseguenza è che spesso la qualità non sia del tutto soddisfacente e per di più costa perché occorre dedicare tempo e risorse per eliminare i difetti in una fase successiva della produzione.

Il modello giapponese assume invece la qualità come una caratteristica obbligatoria e gratuita dei prodotti, e tutto il processo produttivo è organizzato in modo da progredire costantemente verso l'obiettivo ideale dei zero difetti.

L'espressione Qualità Totale sta a significare che la ricerca della Qualità deve essere presente lungo tutto il processo lavorativo: dalla ideazione del prodotto, alla scelta del materiale, alla costruzione, alla consegna.

La possibilità dell'operaio generico addetto alla produzione di interrompere la stessa per eliminare i difetti nel momento stesso della loro comparsa rappresenta in modo emblematico questa pratica, ed equivale a lavorare con un impegno tale da "fare bene tutto subito" già la prima volta.

Se il processo lavorativo incorpora questi meccanismi di autocorrezione, vuol dire che i prodotti arrivano a fine linea già così garantiti sul piano della qualità da rendere meno importante la revisione ed il controllo. Eliminare i difetti ha così diverse ripercussioni.

Ridurre il numero di addetti ai collaudi finali spostando a lavori più produttivi .

Diminuire progressivamente la necessità di interrompere il flusso per eliminare i difetti, dato che questi non si presentano più.

Ma la qualità non vuol dire soltanto che il prodotto è privo di difetti per il consumatore.

La qualità riguarda anche il processo produttivo e vuol dire lavorare senza sprechi, senza costi economici aggiuntivi che possono essere eliminati.

L'insegnamento più profondo del modello giapponese sta nel collegare la qualità all'essenzialità.

Secondo le riflessioni degli studiosi di questo sistema l'obiettivo dello zero difetti è tanto più facile da perseguire quanto più è corto il lotto messo in produzione.

In questo modo la qualità si connette direttamente alla flessibilità produttiva e ciò ha indotto a coniare la sigla cumulativa JIT/TQM per esprimere la forte connessione biunivoca tra i due concetti.

## ***2.5 – La Fabbrica Snella è Esportabile?***

Vedremo nel prossimo capitolo come Fiat abbia cercato nei suoi stabilimenti di adottare i dettami della fabbrica snella.

Tuttavia fin dagli anni '80 la penetrazione in Occidente del modello giapponese ha provocato intensi dibattiti sulla sua esportabilità e sull'incidenza che esso può avere in Paesi con culture diverse.

In Inghilterra a d esempio si sono sollevate molte critiche a questo modello organizzativo.

Basta pensare allo stabilimento della Rover di Swindon, o a quanto scritto da Steward sulle Poste Britanniche e sulla lotta intrapresa per non adottare forme snelle di produzione per che è tale la preoccupazione per un sistema che è considerato contrario al senso comune che «Poche lotte della classe operaia sono più solitarie, eppure i lavoratori postali britannici hanno lottato con successo respingendo la privatizzazione, il lavoro in *team*, la *lean production*. E ciò sebbene le loro esperienze lavorative non possano essere omologate a quelle delle grandi fabbriche, tranne che in alcuni reparti come quello dello smistamento.»

Similmente, una recente indagine di Yates (1997) sull'industria automobilistica australiana evidenzia come la produzione snella abbia rinforzato e rifocalizzato contraddizioni già esistenti nell'operaio collettivo.

La tesi sostenuta da Yates è che la *lean production* ha radicalizzato, riconfigurando le: differenze di genere, differenze etniche, differenze in termini di salute e benessere.

A queste stesse conclusioni è pervenuta una ricerca internazionale nel settore automobilistico sullo studio dei problemi di età, salute e sicurezza nel contesto più ampio della qualità della vita lavorativa. I risultati della ricerca (Stewart, Lewchuk, Yates, 1998) dimostrano che la *lean*

*production* sta producendo una sorta di devastazione delle vite private e sociali di uomini e donne, in un modo che sarebbe stato impensabile trenta o quaranta anni fa.

Alla domanda fatta alle persone su quanto a lungo pensassero di poter continuare nei loro lavori attuali la maggioranza si è dichiarata pessimistica sulla possibilità di farlo fino al raggiungimento dell'età pensionabile. Mentre fino alla metà degli anni '70 era piuttosto tipico che i lavoratori andassero in pensione dopo aver completato la loro vita lavorativa nelle fabbriche automobilistiche, ora ciò sembra essere diventato un problema.

La stessa cosa può dirsi sui sistemi di turnazione con i loro effetti sulla vita personale, familiare e relazionale nei luoghi di insediamento *greenfield*.

L'indagine di Vitale (2001) su Melfi ne è una dimostrazione.

Da queste ricerche uno dei punti maggiormente controversi riguarda il fatto se in questo modello il lavoro umano diventa realmente più intelligente o diventa soltanto più gravoso o forse tutte e due le cose assieme. La controversia non riflette solo le convinzioni di due differenti orientamenti dottrinali ma nasce dall'intrinseca ambiguità del modello.

L'ambiguità trae origine dal fatto che un sistema produttivo che culmina nel JIT è efficientissimo se tutto gira al meglio ma è fragilissimo se sorge un qualsiasi intoppo.

Di conseguenza per poter funzionare questo sistema richiede un ambiente sociale favorevole, dipendenti assolutamente collaborativi ed un'estrema dedizione al lavoro.

Nel JIT scrivono i testi di management il lavoro umano diventa più responsabile ma più impegnativo, più flessibile ma più diligente, più di gruppo ma più controllabile, meno burocratico ma non meno vincolante sul piano dei rapporti interni alla comunità di lavoro.

Di fronte a questa ambiguità, spesso basta la scelta di un aggettivo, l'uso di una tonalità piuttosto di un'altra, l'inversione retorica degli argomenti perché lo scenario di stimolante competizione suggerito dai fautori del modello si trasformi per mano dei critici in un incubo oppressivo. In altre parole non si sarebbe di fatto superato il Taylorismo ma si sarebbe solo interiorizzato questo modello.

Secondo alcuni le fabbriche giapponesi (compreso la Toyota) si propongono in realtà di essere più tayloriste di Taylor, dal momento che si prefiggono non soltanto di eliminare la porosità del lavoro ma di ottenere la collaborazione attiva degli operai, in nome del principio che chi non collabora ad eliminare i tempi morti non è degno di rispetto.

Lo stesso Ohno in un'intervista dichiarò di non essersi mai proposto di superare il taylorismo ma di averlo pensato al contrario.

La questione rimane di fatto aperta e dubbia anche se è probabile che Ohno comprese che per ottenere il massimo rendimento bisognava attaccare il potere degli operai professionisti non

frantumandone le mansioni ma sovraccaricandoli di compiti .

Per raggiungere questo obiettivo Ohno sostituì al principio tayloristico dell'one best way il principio della riduzione delle scorte. Mentre l'one best way imponeva per via burocratica gli spazi, i gesti del lavoro, la riduzione delle scorte si annida all'interno del processo produttivo coinvolgendo gli operai nel "GIOCO" di eliminare ridondanze e tempi morti.

Si chiarisce così anche il significato che assume la standardizzazione delle procedure.

Nel taylorismo classico la standardizzazione è definita da un ristretto gruppo di esperti ed è imposta in via gerarchica alle maestranze, nel modello giapponese la standardizzazione è un obiettivo definito con il coinvolgimento attivo di tutti è sempre migliorabile.

A quanto sopra descritto si collega un secondo fattore di ambiguità collegato alla fragilità che caratterizza l'impresa in JIT<sup>24</sup> e cioè la rinuncia alla costosa sicurezza fornita dalle risorse eccedenti. Mancanza di scorte significa che il successo passa dal fatto che tutte le risorse impegnate nel processo produttivo siano prevedibili ed affidabili.

In particolare occorrono lavoratori non solo flessibili e polivalenti ma anche disposti ad eventuali prestazioni straordinarie di orario e di competenza per affrontare le criticità.

In altre parole con il JIT l'impresa fa una scommessa: sguarnisce totalmente le sue difese erette contro la conflittualità vista come un destino inevitabile della produzione industriale e convoglia tutte le risorse ad alimentare un "monoflusso" dove non ci sono né "polmoni" né seconde linee di difesa.

Di qui la necessità (su cui torneremo ampiamente nei prossimi paragrafi) di nuove relazioni industriali in cui i dipendenti non siano tentati di usare il loro potere di danneggiare il sistema.

Di qui la prospettiva di un mutamento antropologico dei rapporti umani in fabbrica, dove le forme di lotta di epoca fordista sono destinate ad apparire quasi un cimelio di archeologia industriale.

Tutto ciò rende però difficile dare un giudizio univoco sul modello giapponese.

Esso indubbiamente supera il fordismo sia sul piano della produzione che diventa flessibile sia sul piano umano dove il coinvolgimento dei lavoratori sostituisce i controlli burocratici.

Ma con questo il lavoro non diventa di fatto più libero e rilassato ma, al contrario, vincoli strutturali e pressioni sociali conducono i lavoratori a ritmi spesso ossessivi.

Proprio partendo da queste ambiguità e da una cultura sociale e aziendale diversa da quella giapponese, il modello ha trovato in Itali applicazioni, comunque, travagliate come cercherò di illustrare in seguito.

---

<sup>24</sup> Si veda: Oliver e Wilkinson (1998).

## ***2.6 – Oltre le Produzione Snella: dalla Fabbrica Integrata alla Fabbrica Modulare***

Sarebbe tuttavia errato pensare che il post – fordismo sia un modello definito come lo era il fordismo. Si tratta invece di un processo di profonde ed incessanti trasformazioni.

Basti pensare ai processi di terzizzazione che, negli anni duemila, si stanno imponendo come la principale tendenza in atto in molte grandi imprese.

Per terzizzazione si intende la cessione ad imprese esterne di fasi e di servizi integranti del processo produttivo che si svolgono in siti appartenenti alla impresa madre.

La conseguenza è che fabbriche ed uffici che in passato appartenevano a una sola impresa si trasformano in una sorta di condomini di più imprese che convivono impegnandosi in un progetto comune. Poiché i contributi delle varie imprese sono anche chiamati moduli, la fabbrica così organizzata viene definita modulare.

La constatazione che gli investimenti compiuti negli anni '80 e '90 hanno avuto una redditività modesta e talvolta inferiore al costo dei capitali investiti ha spinto le imprese in conformità alle moderne teorie sulla creazione del valore a cercare un aumento della redditività concentrandosi sulle attività individuate come propria competenza essenziale (la core competence).

Le attività considerate non core (quali ad esempio: amministrazione, paghe, logistica ecc.) vengono invece cedute insieme ai relativi impianti o mezzi ad altre imprese per cui quelle attività costituiscono la loro specifica core business. Tali imprese sono pertanto in grado di offrire le condizioni migliori in termini di costi e d'impegno a migliorare progressivamente le prestazioni attraverso nuovi investimenti.

Dal loro canto le imprese subentranti non sono vincolate a servire solo l'impresa madre con gli impianti e le attrezzature da queste ceduti. Soddisfatti gli impegni previsti da contratto, esse possono usare quegli strumenti, o impianti anche per altri clienti. Tra le dirette conseguenze del cambiamento vi è che la gerarchia dalla fabbrica modulare deve imparare a far funzionare il sistema produttivo non più soltanto mediante ordini, ma anche e soprattutto mediante la gestione dei contratti stipulati con le imprese terze.

Sebbene ciò sia chiaro a livello di principio tuttavia nella sua realizzazione pratica esistono ancora dubbi e controversie. Le domande a cui si cerca una risposta univoca sono ancora molte.

Come viene organizzata la fabbrica modulare e con quali regole si ottiene la cooperazione tra imprese diverse spesso operanti su uno stesso sito?

Con quali strumenti vengono presidiati i confini tra un'impresa ed un'altra?

Che conseguenze la terzizzazione provoca sui contratti di lavoro e sui profili professionali dei soggetti coinvolti?

Che problemi pone la terzizzazione al sistema di rappresentanza sindacale e come si cerca

di risolverli?

A queste domande si sta cercando di dare delle risposte attraverso delle ricerche empiriche.

Oggetto di una ricerca è stata la Fiat Auto.

In Fiat la terziarizzazione è iniziata con attività molto esterne al core produttivo dell'automobile come amministrazione e sorveglianza, per poi proseguire con la cessione di attività più complesse e nevralgiche come la logistica e la manutenzione degli impianti, nonché di alcune fasi dello stesso processo produttivo. Queste cessioni hanno comportato la cessione di oltre 20.000 dipendenti a una trentina di imprese di vario tipo e dimensione.<sup>25</sup>

«Oggi - dice Magnabosco già Direttore del Personale di Fiat e ora alto dirigente della stessa azienda - siamo nel pieno fermento di una fase ulteriore, iniziata un paio di anni fa, che è stata definita di terziarizzazione avanzata».

Di questa fase, Magnabosco distingue due aspetti: «la terziarizzazione dell'area dei servizi (amministrazione, sistemi informatici, logistica, ricambi), e quella delle aree di trasformazione: handling global service, manufacturing», sottolineando che «soprattutto questo secondo aspetto presenta grandi elementi di novità».

La "fabbrica modulare" è lo sbocco di questo processo: esempi compiuti di realizzazione di questo modello si ritroverebbero nel nuovo stabilimento Fiat di Pune in India e in quello della Volkswagen a Resende, in Brasile. In questo nuovo modello, all'impresa-madre restano come responsabilità dirette: l'esecuzione del montaggio finale; il governo del processo globale di fabbricazione; la garanzia degli standard di costi e qualità e del rispetto dei tempi; l'identità e l'immagine di marchio; tutto il resto è affidato a imprese esterne.

Ma quali possono essere le logiche sottostanti a questi processi avviati da Fiat ?

Esse riguardano anzitutto l'utilizzo della forza-lavoro: l'obiettivo sembra essere non tanto e non solo un costo del lavoro più basso quanto quello di massimizzare la flessibilità della prestazione lavorativa e dei livelli occupazionali.

In secondo luogo, si punta ad aumenti di efficienza e produttività derivanti dalla specializzazione di alcune delle imprese esterne (ad es. nella logistica, nella manutenzione).

Infine, v'è una questione generale, che attiene alla crescente propensione per il buy rispetto al make, e che può essere riformulata in termini di alternativa tra "mercato" e "gerarchie": in Fiat, come in altre imprese, sembra essere maturata una profonda sfiducia nella "via gerarchica" di

---

<sup>25</sup> Interessante è osservare come interagiscono Fabbrica Modulare e Fabbrica Integrata essendo i due modelli ispirati a logiche diverse e come Fiat possa riuscire a innestare la prima sulla seconda senza eccessivi traumi.

La Fabbrica Integrata, infatti, obbedisce all'esigenza di sulla linea del fronte tutti gli strumenti necessari per affrontare in modo rapido e autonomo le criticità più ricorrenti del processo produttivo.

Ma il processo rimane verticale perché la fabbrica integrata non si pone il problema di distinguere tra attività core e non core della produzione automobilistica.

La Fabbrica Modulare ha invece il suo carattere fondante nella presenza del mercato lungo tutto il processo produttivo.

realizzazione dell'efficienza e degli obiettivi aziendali, e un crescente affidamento al rapporto di mercato come mezzo ben più efficace di controllo e di orientamento.

Si pensa cioè che un'impresa esterna, legata da rapporti di fornitura, sia più affidabile di un capo o dirigente intermedio nella realizzazione degli obiettivi aziendali.

Dando uno sguardo più da vicino a questo processo, e prendendo come esempio lo Stabilimento di Rivalta, si possono distinguere sistematicamente tre grandi aree di attività:

a) attività "di servizio" in cui operano:

GESCO (amministrazione - 40 add.), SEPIM (amministrazione manodopera - 5 add.), ITS (meccanografico, 10 add.), TELEXIS (reti telefoniche, 5 add.), FENICE (centrale termica, 30 add.), INGEST (manutenzione ordinaria immobili, 6 add.), SIRIO (sorveglianza e pompieri, 50 add.). Sono tutte aziende appartenenti al gruppo FIAT, tranne Sirio che è un consorzio.

b) attività indirettamente legate alla produzione:

TNT (logistica-trasporti, 500 add.), COMAU SERVICE (manutenzione, 400 add.), MOVINCAR (manutenzione carrelli, 25 add.).

c) produzione diretta:

il gruppo MARELLI effettua la produzione di sistemi-sospensioni (680 add.) e delle plance (120 add.). STOLA/ITCA si occupa di stampaggio e di lastratura parti mobili (400 add.). Gli addetti (di cui si dà qui una stima approssimativa) sono ovviamente quelli che operano nello stabilimento di Rivalta, e non gli addetti totali delle aziende sopra elencate.

Come si vede, si arriva a un totale di quasi 2300 dipendenti "terziarizzati", a fronte di circa 3200 tuttora dipendenti di Fiat Auto: dunque, circa il 40% dei lavoratori di Rivalta è stato "terziarizzato". A partire da questa mappa, è possibile fare alcuni commenti.

Anzitutto, come si può vedere, la netta maggioranza delle imprese verso cui si sono terziarizzate le attività (e una maggioranza, sia pure meno netta, dei dipendenti "terziarizzati") appartengono al gruppo Fiat.

Questo fenomeno si inquadra in una strategia più ampia, che non riguarda solo la trasformazione di Fiat Auto: l'obiettivo strategico è di trasformare una serie di "branche di attività" (amministrative, informatiche, tecniche), finora tutte interne alla Fiat, in vere e proprie imprese, che non solo forniscano servizi ai vari stabilimenti Fiat, ma si presentino sul mercato, offrendo questi stessi servizi ad altre imprese.

Un caso particolare ed emblematico di questi processi di trasformazione è costituito dal COMAU. Da un lato, esso (attraverso l'azienda COMAU SERVICE) offre assistenza tecnica e manutenzione alle imprese (non solo Fiat) per le quali ha prodotto impianti e macchinari: dall'altro, al proprio interno, esso ha sviluppato una terziarizzazione molto spinta della produzione di questi stessi impianti e macchinari: potremmo dire che, almeno in tendenza, il grosso dei lavoratori Comau opererà fuori dagli stabilimenti, mentre al loro interno opereranno in misura crescente lavoratori non-Comau.

Quali sono le imprese non-Fiat coinvolte nei processi di terziarizzazione alla Fiat Rivalta?

A parte alcuni casi minori, ci sono due casi importanti, con caratteristiche diverse. Il primo è costituito dalla ben nota TNT, cioè da una grossa multinazionale specializzata in trasporti e logistica. Il secondo è costituito dalla STOLA/ITCA, e cioè da un'impresa inizialmente operante nell'indotto auto, che si è via, via sviluppata, producendo anche per altri produttori di auto e costruendo un suo know how specifico (innovazioni e brevetti): casi del genere sono probabilmente destinati a moltiplicarsi.

Si prospettano infatti estensioni dei processi di terziarizzazione ad altri segmenti del processo produttivo, come nella lavorazione delle porte.

E' probabile che nell'ipotesi strategica della Fiat, con la Fabbrica modulare la "produzione snella" dovrebbe diventare ancora più snella, cioè più flessibile e più libera da impacci burocratici. Il passaggio dai rapporti di mercato "simulati", che si era cercato di introdurre con la Fabbrica Integrata (si veda l'insistenza sullo schema del "cliente interno"), a rapporti di mercato veri e propri dovrebbe incrementare la qualità e l'efficienza.

Prima di una verifica empirica di quest'assunto vorrei tuttavia precisare che, almeno teoricamente, i due modelli di fabbrica si ispirano a logiche diverse.

La Fabbrica Integrata obbedisce all'esigenza di mettere sulla linea del fronte tutti gli strumenti necessari per affrontare in modo rapido e autonomo le criticità più ricorrenti del processo produttivo.

Ma il processo rimane verticale perché la Fabbrica Integrata non si pone il problema di distinguere tra attività core e non core della produzione automobilistica.

La Fabbrica Modulare ha invece il suo carattere fondante nella presenza del mercato lungo il processo produttivo.

Uno dei problemi organizzativi affrontati da Fiat Auto negli ultimi anni è stato pertanto quello di come innestare senza traumi la Fabbrica Modulare sulla Fabbrica Integrata.

Il problema non è semplice dal momento che una caratteristica della Fabbrica Integrata su cui il management ha insistito per anni è la diffusa delega al basso delle leve necessarie a governare l'intero processo produttivo.

La Fabbrica Modulare postulando invece la cessione ad altre imprese delle attività non core di quel processo provoca profondi cambiamenti nella struttura originaria della Fabbrica Integrata.

Nella realtà, le cose sembrano addirittura più complicate.

Vediamone alcuni aspetti.

Anzitutto, quella che potremmo chiamare "logica dello scaricabarile", tipica delle organizzazioni burocratiche, non solo non scompare, ma tende a impregnare i nuovi processi e i nuovi rapporti (anche quelli con aziende dello stesso gruppo Fiat). Si cerca di scaricare responsabilità con i relativi costi: a chi addebitare i costi di un fermo-impianto? Alla produzione o all'impresa responsabile della manutenzione? Le forniture che arrivano dall'esterno dovrebbe controllarle TNT, ma poi c'è chi ricontrolla il controllo fatto da TNT, e si moltiplicano i

contenziosi sulle responsabilità. I meccanismi di "scaricabarile" si articolano così in ramificazioni più complicate di prima, in cui è più difficile rintracciare decisioni e responsabilità. Ed assumono aspetti nuovi: il più macroscopico è l'operazione di "scaricamento dei lavoratori inidonei" su TNT, il cui organico, al di là della sua consistenza "formale", si trova così inadeguato a svolgere tutti i compiti che Fiat gli ha affidato.

Il grado di autonomia e flessibilità di cui dovrebbero godere le imprese "terze", si scontra con persistenze gerarchiche di vario tipo. Ad esempio, la vecchia gerarchia di officina Fiat si trasferisce integralmente e senza modifiche nell'impresa esterna (è il caso, almeno per ora, dello stampaggio). Oppure, la gerarchia Fiat Auto mantiene un forte peso "informale" e una capacità di pressione anche sul personale che è divenuto formalmente "autonomo": ciò si verifica, ad es., nelle attività manutentive di competenza del COMAU o nelle attività amministrative di competenza della GESCO.

Si determinano spesso accavallamenti o indeterminatezze, non solo di responsabilità, ma di compiti/competenze e di personale.

Ciò avviene nelle già citate attività amministrative, tra personale GESCO e personale tuttora in forza alla Fiat Auto.

O ancora, per tornare nel campo della manutenzione, COMAU chiede che i conduttori e altro personale di Fiat Auto svolgano quei compiti di manutenzione elementare che, del resto, sono previsti nel modello della Fabbrica Integrata, ma questi spesso non sono in grado di svolgerli anche a causa del sovraccarico di lavoro.

Si moltiplicano casi di rallentamenti e intoppi nelle comunicazioni, poiché anche quelle che prima erano dirette ora devono seguire un più complicato itinerario "inter-aziendale". Ad esempio, recentemente, in un reparto, al cambio turno era spento l'apparecchio di abbattimento fumi: c'è voluta un'ora e mezza (di sciopero dei lavoratori) perché Fenice (la nuova impresa autonoma a cui sono affidati questi compiti) arrivasse a riattivarlo; e adesso c'è un conflitto interno su chi debba assumersi il costo della fermata.

Anche nell'utilizzo della forza-lavoro - su cui le terziazioni dovrebbero permettere una grande flessibilità - si creano nuovi elementi di rigidità: ad es.: in passato erano possibili forme di mobilità tra lavoro di carrellista e lavoro sulla linea, che ora non lo sono più perché si tratta di lavoratori di imprese diverse.

Più in generale, si ricrea in forme nuove un tessuto di rapporti informali, talvolta leciti talvolta meno, che a volte servono a risolvere problemi ma altre volte creano problemi e intoppi alla produzione, e comunque allontanano ulteriormente dal mitico "tubo di cristallo", dalla trasparenza che avrebbe dovuto caratterizzare i nuovi modelli organizzativi.

E la qualità?

Che ne è della qualità, in questo quadro ricco di contraddizioni?

Potremmo dire che la qualità "sopravvive": non diminuisce, anche se non aumenta. Ma aumentano i costi (talvolta "invisibili", nel senso vale a dire difficilmente misurabili o non

immediatamente percepibili) sostenuti per raggiungerla. L'esempio più rilevante, in proposito, riguarda il Just in Time: il sistema nel suo complesso presenta vistose *défaillances*, e il rifornimento puntuale delle linee è garantito grazie al ricomparire e proliferare (talvolta nascosto) di quelle scorte di cui si vantava la riduzione/eliminazione... e grazie al fatto che la gente spesso va in giro a "cercarsi le cose" nei cassoni.

Soprattutto, siamo ben lontani da quel "presidio globale" dei processi e della loro qualità, che doveva essere un tratto distintivo del nuovo modello organizzativo. Emblematica in proposito è la vicenda del Quality tracking, una campagna per un monitoraggio costante della qualità in tutti i punti del processo, lanciata con grande clamore dalla direzione tra i lavoratori, e a cui è collegato un consistente premio. Ad oggi, il Quality Tracking sembra ridursi a un semplice nuovo strumento del sistema premiante unilaterale dell'azienda senza che esso abbia portato a novità significative nell'organizzazione del lavoro e nel suo rapporto con la qualità.

In proposito, vale forse la pena di accennare a un altro aspetto. Più in generale, in Fiat c'è stata, in questi anni, e continua ad esserci, una sorta di "convergenza oggettiva" tra azienda e sindacati nel non fare della qualità un tema centrale delle relazioni industriali.

Da parte aziendale, ciò rientra perfettamente in una concezione secondo cui tutto quel che riguarda l'organizzazione della produzione è prerogativa esclusiva dell'azienda. Più contraddittorio è il panorama del lato sindacale. I sindacati più "vicini all'azienda" sono paralizzati dal timore di creare problemi alla Fiat: quando la FIOM a Rivalta ha criticato la "politica della qualità" della direzione di stabilimento, gli altri sindacati l'hanno attaccata pubblicamente, accusandola di voler screditare l'azienda. Ma anche da parte del sindacato (compresa la Fiom) sembra esserci spesso il timore di entrare nel merito di questi problemi, per ragioni formalmente opposte, cioè per la paura di invischiarsi in forme di collaborazione subordinata. L'effetto, comunque, è in genere analogo: quello di lasciare all'azienda la gestione unilaterale della qualità e delle sue implicazioni in termini di organizzazione del lavoro.

### 3 - L'Esperienza Fiat

Tra i settori maggiormente studiati e anche maggiormente innovativi vi è senza dubbio quello dell'automobile.

L'immagine che si ha di questi colossi produttivi, o almeno di alcuni di essi è di aziende statiche, in realtà mostrano un discreto dinamismo da un punto di vista organizzativo e non solo.<sup>26</sup>

Volendo rimanere all'interno dei confini nazionali, Fiat Auto è stata oggetto di una profonda modifica organizzativa tra la fine degli anni '80 e gli anni'90.

---

<sup>26</sup> Alcune stime hanno, infatti, calcolato in più di 300 le innovazioni dell'automobile dalla sua nascita ad oggi (tanto è vero che Fiat Auto è ancora tra le prime aziende italiane nel deposito dei brevetti). Sull'aspetto innovativo dell'Industria Automobilistica si veda: Sylos Labini P. (1989), *Nuove tecnologie e disoccupazione*, Laterza, Roma.

In quegli anni, infatti, si decise di passare dalla Fabbrica ad Alta Automazione alla Fabbrica Integrata.

Il passaggio avvenne alla luce della qualità totale, da intendersi sia come superamento di alcuni problemi tecnici sia come convincimento del management aziendale che la nuova organizzazione potesse essere inserita in un quadro di significati ben più vasto di quello percepito originariamente.

I problemi tecnici erano sorti soprattutto negli stabilimenti di Termoli e di Cassino.

Vale forse la pena sottolineare come gli stabilimenti Fiat non sono tra loro omogenei dal punto di vista tecnologico.

Termoli rappresentava negli anni '80 uno degli stabilimenti automobilistici più automatizzati del mondo dedicato alla produzione del motore Fire.

I macchinari furono forniti dalla Comau, appartenente al gruppo Fiat, e rappresentavano quanto più di originale e all'avanguardia potesse essere realizzato in Italia.<sup>27</sup>

Nata e pensata per produrre un solo tipo di motore, tutto gravitava su monolinee dove la rigidità del processo corrispondeva alla rigidità del prodotto.

Così quando nel 1986 dalla produzione di un solo motore si passò a tre tipi (con un totale di 36 varianti) la configurazione iniziale entrò in crisi.

Più di tante parole penso possano bastare delle cifre: nel periodo peggiore dei 2.700 motori che dovevano essere prodotti secondo la programmazione giornaliera si riusciva a fatica a vederne realizzare 1.800 – 2.000.

Centinaia di altri motori stazionavano a terra desolatamente, in attesa di essere finiti.

A nulla era valso anche il tentativo fatto con i fornitori di migliorare le sincronie con un sistema di informatizzazione dei flussi integrale in entrata ed in uscita.

Tra le diverse spiegazioni date a questi problemi che si erano trovate la più accreditata sosteneva che ci fosse un mismatching tra le nuove tecnologie necessariamente introdotte e l'assetto organizzativo che era adatto alla tecnologia precedente e all'uso fattone.

Ciò di cui Fiat si rendeva conto era di avere una fabbrica altamente automatizzata ma incapace di gestire le nuove richieste del mercato che richiedevano più flessibilità e una completa riorganizzazione. Preso atto che questa risposta avesse un fondamento si pensò che fosse necessario ripensare radicalmente l'organizzazione del lavoro. Così:

---

<sup>27</sup> Sui motivi per cui il management Fiat fece quella scelta ipertecnologica molto si è discusso. Si veda ad esempio: Bechis (1986).

- si ridussero i livelli gerarchici;
- si diedero maggiori poteri e maggiore autonomia decisionale ai livelli più bassi;
- si integrarono le funzioni che prima erano divise.

Le squadre vennero completamente riorganizzate e fu affidata loro una fase compiuta del processo produttivo su cui avevano la piena responsabilità. Nello stesso tempo furono dati alle squadre tutti i mezzi per poter affrontare in modo autosufficiente tutte le possibili anomalie di prodotto e di processo.

Tecnicamente si può dire che FIAT entrava così nella Cellular Manufacturing.

Il Cellular Manufacturing è un modello organizzativo che fu utilizzato in questi anni anche da diverse altre aziende occidentali che lo utilizzarono come strumento soft di snellimento produttivo e organizzativo.

La sua origine non si trova in Giappone ma in Urss alla fine degli anni '40, dove si sviluppò la Tecnologia di Gruppo (Gallagher e Knight 1973).

Tale tecnologia aveva da un lato il vantaggio di superare i limiti congeniti ai modi tradizionali di disporre i macchinari in officina e cioè al layout lineare e a quello funzionale<sup>28</sup>, e dall'altro il vantaggio sociale e motivazionale che discendeva dalla formazione di gruppi di macchine dedicate a fasi complete e flessibili del processo produttivo che a sua volta comportava la creazione di gruppi autonomi di lavoratori a cui era affidato il funzionamento di quell'insieme di macchine.

La tecnologia di Gruppo richiede, infatti, operai allenati a frequenti set-up delle macchine, a conoscere l'intera fase di lavorazione compiuta nel gruppo di cui fanno parte, a scambiarsi le mansioni, a prendere microdecisioni, che garantiscono il regolare funzionamento del processo.

Lo sviluppo di questo modello in Europa fu descritto e studiato sia in Europa (Wemmerlov e Hyer 1989) sia negli USA dove venne considerato un importante strumento per il rinnovamento industriale di fronte alla sfida giapponese (Wemmerlov e Hyer 1987).

---

Qualcuno ha anche sostenuto che Comau abbia fatto opera di lobby interna al gruppo per vendere i suoi prodotti alla Fiat Auto e sperimentare la loro efficienza prima di immetterli su mercati più ampi.

<sup>28</sup>Nel layout lineare macchine che svolgono operazioni differenti sono collocate una di seguito all'altra in modo che il materiale lavorato scorre seguendo l'ordine logico delle operazioni. Tale disposizione evita code e spostamenti inutili ma comporta una notevole rigidità di flusso produttivo laddove non è possibile variare l'ampiezza dei lotti standardizzati.

Al contrario nel layout funzionale i vantaggi e gli inconvenienti si capovolgono.

Nel layout funzionale le macchine dello stesso tipo, come ad esempio i torni o le frese, sono raggruppate in un solo reparto dedicato alla esecuzione di una sola fase del processo.

Il layout funzionale consente di variare sia la quantità che la qualità del programma produttivo, ma ha il difetto che obbliga il materiale a numerosi tragitti e a lunghe attese tra un reparto e l'altro.

Il Cellular Manufacturing deve il suo nome al fatto che il processo produttivo era organizzato in celle e queste potevano essere considerate come dei piccolissimi stabilimenti autosufficienti a cui era affidata una intera porzione del processo produttivo, con indubbi vantaggi (almeno teorici) misurabili in tempi di attraversamento, tempi di set-up, tempi morti per guasti, movimentazione dei materiali.

Se furono subito abbastanza chiari (e condivisi) i vantaggi che da un punto di vista manageriale la CM reca al processo produttivo molto più controversi furono le valutazioni relative alle conseguenze che essa provocava sui contenuti e sulle condizioni di lavoro.

Soprattutto in Inghilterra non mancarono le analisi e le ricerche sulle fabbriche dove era applicata.<sup>29</sup>

Per tutti gli anni '70 il giudizio sembrò uniformemente positivo, solo alla fine del decennio apparvero due ricerche fatte da Dale (1979 e 1980) su un campione di quattordici fabbriche inglesi che adottavano la Tecnologia di Gruppo dalle quali emergeva che ove fosse applicata aumentavano:

- carichi di lavoro;
- standardizzazione dei compiti;
- responsabilità per la qualità del prodotto;
- professionalità derivante dal fatto di operare su macchine diverse;
- spirito di gruppo;
- soddisfazione degli operai;
- mentre era controversa la diminuzione o l'aumento della autonomia decisionale.

Similmente in una ricerca svolta negli Usa da Huer e Hyer (1985) risultò che gli operai che operavano in una fabbrica organizzata secondo il modello della CM ritenevano di avere un lavoro maggiormente variato rispetto al modello organizzativo taylorista, tuttavia, il loro grado di soddisfazione e di identità professionale non differiva sostanzialmente da quello degli addetti al reparto tradizionale. Addirittura molti pensavano di avere (e forse questa percezione era corretta) un grado di autonomia sul lavoro assai più bassa di quella degli operai del reparto tradizionale.

Ci si convinse<sup>30</sup>, pertanto, che la CM influisse solo marginalmente sul modo di lavorare e soprattutto che la CM potesse condurre a lavori più variati e più impegnativi sul piano della responsabilità ma non necessariamente più autonomi, soprattutto, se la responsabilità è orientata a garantire il massimo coordinamento tra le varie fasi del processo e la massima standardizzazione

---

<sup>29</sup> Si veda tra le altre: Ranson (1972), Burbridge (1975)

<sup>30</sup> Si veda Huber e Hyer (1985).

della qualità.

Una volta applicata la CM, e anche a seguito del dilagare dei modelli giapponesi della qualità totale (di cui si è già detto nei precedenti paragrafi), il passaggio avvenuto all'inizio degli anni '90 alla fabbrica integrata non fu troppo traumatico.

Con fabbrica integrata le vecchie squadre burocratiche furono sostituite dalle UTE (Unità Tecnologiche Elementari) dotate delle risorse tecniche e conoscitive necessarie per intervenire in modo autosufficiente sulle anomalie.

Alle UTE spettava il compito di governare sottoinsiemi tecnici che compivano processi omogenei o che producevano componenti compiute del prodotto finale come, in via esemplificativa, per i motori di una determinata gamma, tutto il basamento, tutto l'albero motore, tutto l'albero di distribuzione ecc.

La UTE sostituisce la vecchia squadra operaia, ma a differenza di quella che era soprattutto una mera entità burocratica preposta alla esecuzione di alcuni passaggi di un processo produttivo gestito da altri, si trattava di un ente dotato di potere decisionale e operante su un segmento compiuto di quel processo.

Processo del quale la UTE era responsabile e che doveva certificare in termini di qualità prima di passarlo alla UTE successiva.

Proprio per la necessità che la UTE fosse responsabile totalmente della fase del processo la determinazione del personale che la componevano poteva variare anche se gli erano affidate tutte le risorse umane e tecniche necessarie perché in caso di anomalie o criticità il suo responsabile potesse prendere decisioni tempestive e appropriate per ristabilire nei tempi più brevi possibili la normalità del processo.

Per questo scopo era creato un team tecnologico composto oltre che dal capo – UTE da dei tecnici di staff con conoscenze interdisciplinari.

Solitamente all'interno del team tecnologico vi erano (almeno) un tecnico di linea per i problemi operativi immediati e un tecnico specialista per i problemi che richiedevano interventi progettuali.

Una volta ottenuti i miglioramenti negli stabilimenti di Termoli e Cassino i dirigenti Fiat (o meglio il suo top management) pensò che la nuova organizzazione potesse essere estesa anche agli stabilimenti con meno tecnologia, o meglio con tecnologia più tradizionale.

La Fabbrica Integrata non nasce dunque per superare la produzione rigida fordista dal momento che essa era già stata superata con le innovazioni tecnologiche precedenti.

La Fabbrica Integrata nasceva per superare gli inconvenienti e i limiti tecnico organizzativi della Fabbrica ad Alta Automazione riconducibili, metaforicamente alla non corrispondenza tra

hardware e software, da intendersi come contrasto tra tecnologie estremamente sofisticate e una formula gestionale ed organizzativa di quelle tecnologie rimasta del tutto tradizionale.

Attraverso l'introduzione di una più sofisticata tecnologia si era avuto un aumento della produttività, della flessibilità del mix produttivo, una evoluzione del lavoro operaio (diminuzione dello sforzo fisico, diffusi miglioramenti ergonomici e ambientali), ma la produzione rimaneva fortemente ancorata a criteri tradizionali, come ad esempio quello, di accumulare risorse per fronteggiare imprevisti, e permaneva un taylorismo amministrativo con pesante gerarchia e suddivisione spinta delle competenze.

Tale riflessione si trovò a collegarsi con quella inerente alla Qualità.

Per competere sui mercati internazionali, era il convincimento dell'alta dirigenza era necessario modificare il modo tradizionale di produrre automobili.

La tecnologia per quanto sofisticata non poteva, infatti, essere sufficiente a garantire la qualità ma bisognava appoggiarsi sempre più su una collaborazione attiva di tutti i dipendenti.

Come hanno sostenuto alcuni studiosi Fiat, quasi con una rivoluzione copernicana, decise di passare nell'organizzazione di tutti i suoi stabilimenti da una concezione "tecnocentrica" ad una concezione "antropocentrica" ovvero riconosceva che il fattore primario del successo non poteva passare che per le risorse umane.

Riconfermava in altre parole l'affermazione secondo cui a parità di tecnologia impiegata (situazione questa osservabile nelle principali aziende del settore) la differenza non poteva essere fatta che dalla manodopera impiegata.

Tale concetto mi sembra ben esemplificato dalle parole dell'Ingegnere Nervi allora direttore generale delle Carrozzerie di Fiat Auto:

*«Nella fase della FAA eravamo malati di libidine tecnologica...prima inseguendo la chimera dell'automazione avevamo trascurato il concetto che l'operaio non è fatto di sole braccia ma anche di testa.Ci bastavano le braccia perché la testa volevamo gestirla con i calcolatori e con le automazioni. Oggi abbiamo abbandonato quell'idea perché ci serve l'intelligenza dell'uomo, la sua attività celebrale...*

*Il taylorismo ... era molto fabbrica ad Alta Automazione...»*

Certo l'operazione non poteva essere realizzata in pochi anni.

Fiat agiva, infatti, con pesanti vincoli storici che non possono essere, neppure volendo, superati in pochi anni. Da un lato, infatti, negli stabilimenti storici la disposizione dei macchinari (layout) seguiva criteri di omogeneità di operazione anziché di prodotto e anche le squadre erano definite con il medesimo criterio. I vincoli economici e di spazio impedivano di cambiare il

layout e ciò comportò la necessità di ripensare le UTE senza tenere in conto la contiguità fisica delle operazioni.

Risultato di questo ripensamento fu la creazione di UTE con delle enclaves nel “territorio” di altre UTE. Dall'altro lato era necessario preparare (formare) gli uomini avessero essi il ruolo di capo o di operaio. I capi soffrivano generalmente di quella che poteva essere definita come la sindrome di rivincita dopo la “marcia dei quarantamila”.

Dopo le turbolenze degli anni '70 era stato affidato loro un forte potere gerarchico burocratico su cui loro avevano basato il loro modo di operare. Con il tempo e con un processo metacognitivo avevano ritenuto (e si erano convinti di ciò) che quello fosse l'unico modo per gestire e far funzionare l'unità che gli era stata affidata. Questo convincimento aveva superato anche la fase delle innovazioni tecnologiche che pure avevano fornito il supporto materiale per attenuare il diretto controllo del capo sul lavoro dell'operaio.

Un must era quindi modificare quella cultura.

In altre parole si doveva far accettare ai capi che il principio di competenza poteva essere scisso dal principio di autorità, che anziché il comando degli uomini avrebbe contato sempre più la gestione integrata di tutto il segmento del processo loro affidato, e soprattutto che nella nuova fabbrica ci sarebbero stati meno capi ma che i rimasti (o meglio i sopravvissuti<sup>31</sup>) avrebbero avuto molte più responsabilità.

A livello operaio, invece, si doveva ovviare al vincolo posto dalla bassa percentuale di operai professionali, e quindi dalla impossibilità di creare dei gruppi autonomi di lavoro come nelle fabbriche tedesche dove la percentuale di Facharbeiter (operai professionali) costituivano il nucleo forte in molte fabbriche come si può evincere dall'interessante lavoro di Kern e Schumann sull'industria tedesca dal titolo: *La fine della divisione del lavoro?*<sup>32</sup>

La soluzione fu trovata dopo una profonda (e lunga riflessione) nel 1991 con la creazione della figura del Conduttore di processo integrato (CPI).

Tale figura veniva inserita ogni 10 – 12 operai comuni.

I suoi compiti erano di controllo, monitoraggio, assistenza agli altri operai sui problemi di qualità. La figura risultava di fatto un po' ibrida, svolgendo tra l'altro la delicata funzione di cerniera tra il flusso orizzontale e il primo livello della struttura verticale.

L'introduzione delle UTE comportarono, inoltre, la necessità di eseguire una dettagliata “rimappatura” di tutte le operazioni tecniche e logistiche richieste dalla produzione nonché di tutte le risorse umane disponibili.

---

<sup>31</sup> Di fatto al termine del processo di riqualificazione furono ritenuti idonei circa il 50% dei capi esistenti.

<sup>32</sup> Kern H., Schumann M. (1991).

Solo dopo aver effettuato la “rimappatura” si poté costruire nuove squadre dotate di tutti gli strumenti conoscitivi e tecnici per individuare le difettosità presenti nel loro campo di competenza ed eliminarle.

Sulla base di tali squadre, attraverso un passaggio ovviamente piuttosto lungo<sup>33</sup>, vennero introdotte negli stabilimenti storici le UTE.

Tuttavia con l'introduzione della Fabbrica Integrata l'azienda cercò di realizzare due fondamentali cambiamenti nel modo di lavorare.

Il primo era quello di ottenere prestazioni umane più intelligenti e responsabili soprattutto sul piano della qualità.

Tale cambiamento comportava a livello operaio una maggiore attenzione nel lavoro, una scelta accurata dei pezzi, più idonei da montare assieme, l'autocertificazione della qualità del lavoro, eseguito, le proposte pratiche di miglioramento.

A livello di quadri intermedi, invece, il cambiamento ebbe come conseguenze l'assunzione di responsabilità che li rendeva sempre più manager nonché una maggiore partecipazione positiva attraverso i gruppi di problem solving che erano stati creati.

Il secondo riguardava la possibilità di realizzare una razionalizzazione sistemica che andasse nella direzione della produzione snella e quindi esemplificando: flussi più regolari, maggiori collegamenti tra monte e valle del processo.

Tale razionalizzazione ebbe una ripercussione diretta sul lavoro umano perché la riduzione gestionale delle scorte aveva, come già specificato nel precedente paragrafo, come naturale conseguenza l'eliminazione di accantonamenti informali delle scorte stesse.

Veniva così meno la fonte primaria delle astuzie piccole e grandi, con cui operai e gerarchia di officina erano da sempre abituati a gestire il flusso reale del processo produttivo al di là dei suoi aspetti formali.

I cambiamenti strutturali unito all'invito rivolto agli operai di esplicitare il loro sapere pratico suggerimenti miglioramenti vanno di fatto nella medesima direzione.

Nel tentativo cioè su cui torneremo, di dare una maggiore trasparenza al lavoro e quindi all'intera produzione. Ma come hanno accolto i dipendenti questo cambiamento?

Secondo diverse ricerche effettuate si potrebbe dire positivamente. Questo è un punto che ritengo assolutamente da sottolineare.

Se, infatti, da un lato una fabbrica organizzata secondo criteri tayloristici può funzionare

---

<sup>33</sup> Nello Stabilimento di Rivalta tale processo è dovuto passare attraverso un accordo sindacale che ha portato alla costituzione di una commissione paritetica per l'attuazione del programma.

anche con una manodopera demotivata e perfino in contrapposizione con l'azienda dall'altro ciò non è possibile in una fabbrica ispirata ai criteri della produzione snella. E' sempre difficile, credo, oggettivare il clima aziendale. Tuttavia penso che il clima della prima Fiat sia ben esemplificato, in contrapposizione al clima (gioioso) Olivetti dal lavoro teatrale di Laura Curino.

La vita in Fiat è vissuta negli anni '60 e '70 senza quell'orgoglio e quel senso di appartenenza che invece suscitavano altre azienda tra cui la non lontana (geograficamente parlando) Olivetti.

*«Scusi signor Fierro, e lei dov'è che lavora?»*

*«Adesso basta», intervenne la mamma.*

*«Lasci stare, signora, sono guaglioni, ce vò pazienza...Lavoro alla Fiat ranocchia, insieme a tuo papà»*

*Lavoro alla Fiat, dicevano alla Fiat...E credevano che fosse una domanda per allungare il boccone. No, era che volevo vedere come lo dicevano, era quello che mi interessava il come: alla Fiat , dicevano e li vedevi abbassarselo, chinare la testa sul collo, nella posizione di un Cristo che porta la croce, senza neanche uno straccio di Cireneo a dargli una mano...Ma qualche volta, raramente, lo zio di Marino Fiero quello giovane, mangiava con noi...*

*«Scusi Zio di Marino, ma Lei dov'è che lavora?»*

*«Adesso basta...»*

*«No, no lo lasci signora...».*

*Lo zio di Marino non mi chiamava ranocchia e neanche faccia di rana.*

*«Io lavoro alla Olivetti.»*

*Ecco là!*

*Io lavoro alla Olivetti!*

*Dritto sull'ultima vertebra, come le ballerine di Studio Uno...Bastava guardarlo e capivi: Aristocrazia Operaia..*

*«Mamma ma perché non mandiamo tutti i Papà a lavorare all'Olivetti...»<sup>34</sup>.*

Il modificare questa situazione, soprattutto, negli stabilimenti più vecchi, con maggiore storia (anche di conflitti e presunte prevaricazioni) fu lo sforzo principale della dirigenza perché per fare qualità totale non basta la tecnologia spinta ma è indispensabile il contributo di tutti, compresi gli operai comuni.

Assieme all'opera di coinvolgimento Fiat cercò di portare avanti un opera di “trasparenza” facendo diventare quelle che possono essere considerate delle astuzie nascoste degli operai per garantire un certo livello quantitativo e qualitativo dei suggerimenti migliorativi.

Mi spiego meglio.

Per fare qualità totale non basta la tecnologia ma è indispensabile il contributo “intelligente”

---

<sup>34</sup> Curino L. and Vacis G. (1998), *Olivetti*, Baldini & Castoldi, Milano.

di tutti, compreso gli operai comuni.

Per farlo era necessario superare l'equivalenza, fino ad allora dominante tra informale e proibito. Si doveva, inoltre, essere disponibili a rendere esplicito il proprio sapere, e ad accettare che l'azienda lo possa utilizzare per razionalizzare il processo produttivo e migliorare il prodotto.

Si chiedeva ai lavoratori una fiducia verso l'azienda affinché aiutassero a rendere il processo produttivo più trasparente, ovvero più controllabile nell'ottica di un miglioramento continuo che viene standardizzato. Il risultato finale di questa operazione che deve necessariamente basarsi sul consenso era quello di una radicale ridefinizione dell'one best way di tayloristica memoria.

Nel taylorismo il miglior modo per produrre era imposto dall'alto. Nel caso in cui qualcuno avesse pensato di operare diversamente era perseguibile disciplinarmente.

Ogni scostamento era considerato una devianza e gli operai spesso tendevano a nascondere i loro comportamenti difforni (che tuttavia ritenevano migliori del modo indicato dall'azienda) nella zona d'ombra della propria autodifesa.

Quando il modello tayloristico fu ritenuto inadeguato si ritenne che anche l'one best way fosse superato dissolto dalla complessità tecnologica e dalla autonoma iniziativa operaia.

Infine con la Fabbrica Integrata si riscoprì l'ideale dell'one best way, ma a differenza di quanto era previsto dal taylorismo esso non era più uno standard imposto dall'alto, bensì il risultato sempre migliorabile di una ricerca interattiva che coinvolgeva ogni addetto a processo (il quale, a sua volta, doveva farsi coinvolgere.)

Rimaneva il dubbio (teorico<sup>35</sup> e pratico) del perché i lavoratori dovessero rinunciare al loro sapere (anche se informale) consegnandolo all'azienda sia pur per una possibile (non certa) miglioramento della prestazione.

Tra le ipotesi avanzate riporto quella di Bonazzi: « La nostra ipotesi è che le ragioni del consenso operaio in Fiat sono da ricercare in primo luogo nelle trasformazioni che il lavoro ha subito negli anni '80 durante la fase di Alta Automazione e in secondo luogo nel fatto che le maggiori novità della Fabbrica Integrata riguardano soprattutto il ruolo dei quadri intermedi, mentre si innestano in modo non traumatico sul lavoro operaio, dove completano in senso positivo le trasformazioni iniziate durante la fase di Alta Automazione».<sup>36</sup>

Personalmente, anche alla luce dei fatti credo che parlare di consenso sia eccessivo.

Di fatto la mutata gestione del personale meno padronale e meno rigida e le miglione apportate agli ambienti di lavoro più sicuri e più confortevoli (anche a seguito dell'automazione spinta) hanno senza dubbio diminuito il malcontento dei lavoratori.

---

<sup>35</sup> Si veda a tale proposito i classici lavori di Burawoy e Crozier (1961).

<sup>36</sup> Bonazzi G. (1993), [103].

Così come il ricambio generazionale ha migliorato il rapporto dei lavoratori con l'azienda, cancellando la memoria storica di anni difficili.

Similmente si è modificato, come vedremo meglio nei prossimi paragrafi, l'atteggiamento del sindacato che non ha interesse a creare situazioni difficili in un'azienda che attraversa serie difficoltà.

Tuttavia, credo, che nella cultura del lavoro italiana non vi sia (e forse non vi sarà mai) quell'immedesimazione lavoratore – azienda che invece permea la cultura giapponese. e che è alla base dei loro modelli organizzativi.

Il modello perciò per avere successo non può basarsi interamente (ed esclusivamente) sul coinvolgimento sincero dei lavoratori e forse tale coinvolgimento senza riserve non sarebbe neppure auspicabile perché non darebbe il giusto peso ai differenti interessi delle parti che se spesso coincidenti possono anche in alcuni casi divergere nettamente.

Rinunciare pertanto a tutte le proprie astuzie da parte dei lavoratori non sarebbe logico come non sarebbe logico aspettarsi da parte dell'azienda un utilizzo del sapere così ottenuto dai lavoratori a suo vantaggio anche qualora questo non coincidesse con quello degli stessi suggeritori.

Prima di adottare un sistema organizzativo così coinvolgente sarebbe necessario affrontare il problema etico dell'azienda e dei lavoratori, ma forse il mercato non concede il tempo neppure per riflettervi seriamente.

## **4 – Organizzazione Snella e Sindacato Snello**

### ***4.1 – La Rappresentanza dei Lavoratori nell'Azienda Snella***

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente all'inizio degli anni '80, importanti sviluppi hanno interessato il settore dell'industria e in particolare quello della azienda automobilistica.

Dall'azienda ad alta automazione si è passati alla fabbrica integrata dove il ruolo del personale e del suo coinvolgimento è notevolmente aumentato.

Tra gli studiosi non è mancato chi (Bonazzi 1993, Pessa e Sartiano 1993, Sako 1998) ha sostenuto che le innovazioni organizzative che sono alla base del modello della fabbrica integrata, non avrebbero potuto avere successo senza il coinvolgimento dei sindacati.

Ma è veramente così?

Si sono davvero modificati le tipologie di relazioni tra management e sindacati assumendo

un'aspetto maggiormente collaborativi rispetto a quello che dominava fino alla fine degli anni '80 quando l'unilateralismo del management dominava le relazioni industriali nei principali stabilimenti?

A tale proposito voglio riportare un mio studio<sup>37</sup> precedente sulle relazioni sindacali in Michelin. Intervistando il direttore delle Risorse Umane e degli affari legali della Michelin risultò che l'azienda, la più numerosa in Italia per addetti nella produzione di pneumatici, gestiva i suoi collaboratori attraverso un forte paternalismo.

Era l'azienda che pensava a loro e al sindacato rimaneva solo un ruolo marginale da "guastafeste", soprattutto se si contrapponeva alle scelte aziendali.

Un male da sopportare ma che sarebbe potuto essere eliminato se l'azienda avesse sempre operato con giustizia.

Il comportamento "giusto" dell'azienda avrebbe, infatti, fatto venire meno il malcontento che sarebbe stato secondo questa concezione alla base delle "tessere" e quindi del ruolo del sindacato.

Ma è questa la concezione del sindacato che può portare a nuove relazioni sindacali partecipative, così utili, se non proprio necessarie per una organizzazione aziendale "snella" ?

Tuttavia quando le aziende dovettero modificare la loro struttura organizzativa dovettero ripensare i loro rapporti con i sindacati.

La diffusione della lean production all'interno delle grandi imprese ed il forte coinvolgimento individuale su cui essa si basa, introducono grandi trasformazioni nella rappresentanza collettiva dei lavoratori.

Il sindacato si è trovato di fronte al bivio se mantenere il suo ruolo di organismo prevalentemente "conflittuale" o di diventare "partecipativo".

Tali caratteristiche sembrano anche essere legate ai cambiamenti nella composizione quantitativa e qualitativa della forza lavoro, ai metodi impiegati, dalle diverse organizzazioni per il raggiungimento dei propri obiettivi e più in generale, ai mutamenti nell'organizzazione del lavoro e della produzione.

Per comprendere meglio le trasformazioni in atto è forse meglio brevemente ricostruire le principali forme sindacali in riferimento anche all'evoluzione delle forme organizzative dalla produzione artigianale alla lean production.

Una prima tipologia è rappresentata dal SINDACATO DI MESTIERE.

Il sindacato di mestiere si è sviluppato soprattutto nel corso del XIX secolo principalmente in

---

<sup>37</sup> Bornengo M. and Canauz M. (2003), *Anatomia della negoziazione sindacale*, FrancoAngeli, Milano, soprattutto pag. 230 e ss.

Inghilterra e negli Stati Uniti.

## LA SOSTITUZIONE RAPIDA DEGLI STAMPI: UN CASO AZIENDALE.

Personalmente ho collaborato con una piccola azienda dell'Alto Milanese che stampava plastica.

All'inizio della sua attività tendeva a privilegiare solo le grandi commesse.

Il cambio stampi sulle presse veniva fatto il meno possibile e l'incidenza del tempo di cambio stampo sulla produzione era molto contenuto, tanto da non richiedere particolare attenzione o particolari riflessioni.

Più in generale la gestione del tempo non era particolarmente curata.

Aumentata la concorrenza e accettati ordini anche di piccola entità la gestione del tempo e l'attrezzaggio delle macchine divennero fondamentali per i costi di produzione.

Si introdussero così diverse soluzioni organizzative quali:

Riduzione del ciclo di prodotto mediante coordinamento delle attività di fornitura, trasformazione ed evasione, passando dal concetto di Lotto Economico a quello di Produzione a Flusso.

Sincronizzazione dei tempi di attraversamento (Lead Time) e delle capacità produttive all'interno della catena di fabbricazione utilizzando sistemi di Simulazione del Piano Produttivo.

Riduzione dei tempi di attesa (Set Up) utilizzando la metodologia SMED (Single Minute Exchange of Die) per gli attrezzaggi, la Manutenzione Preventiva e Programmata per i guasti, la pratica MTM (bilanciamento delle microattività) per l'equilibratura delle linee produttive.

Ottimizzazione dei flussi di materiale mediante applicazione delle logiche FMS per la flessibilità del sistema produttivo.

Eliminazione delle attività inutili o eccessivamente onerose mediante applicazione dell'analisi ABC (Activity Based Costing) per la determinazione dei tempi e dei costi delle attività indirette e di struttura.

Soprattutto sull'introduzione della metodologia SMED venne posta molta attenzione.

Furono organizzati corsi di formazione, si modificarono le postazioni di lavoro, le attrezzature e il lay out per facilitare le operazioni.

Tutto ciò passava però prima di tutto da un diverso coinvolgimento degli attrezzisti, da un ripensamento delle postazioni di lavoro più ergonomiche, da un nuovo lay – out di reparto e da un cambiamento delle loro mansioni.

Tuttavia la mancanza di una adeguata politica motivazionale fece rendere tutte queste operazioni insufficienti a migliorare decisamente i tempi di attrezzaggio peggiorando di fatto il

Gli aderenti a questo sindacato avevano generalmente una certa qualificazione professionale ed erano in grado di influenzare fortemente le caratteristiche e il prezzo della prestazione evitando così che i datori di lavoro attraverso la competizione tra i lavoratori potessero ridurre i

salari degli operai di mestiere (si veda sull'argomento, ad esempio, Della Rocca 1998).

In questo modello la forza del sindacato è legata alla sua capacità di controllare le tecniche e le pratiche del lavoro, di regolare l'ingresso di nuovi lavoratori nel gruppo, di definire il prezzo del lavoro prima che questo sia effettivamente impiegato.

Tale modello di sindacalismo di mestiere entra in crisi con la scomparsa dei mestieri tradizionali in seguito all'introduzione della produzione di massa che si basa sulla standardizzazione delle mansioni e dei compiti lavorativi.

Con il passaggio alla produzione di massa il sindacato di mestiere lascia il passo al SINDACATO INDUSTRIALE O DI CATEGORIA, che raggruppa tutti i lavoratori che operano all'interno di uno stesso comparto produttivo. Questo modello, affermatosi con la diffusione della meccanizzazione e della produzione industriale su larga scala, rappresenta la tipologia dominante del sindacato nel XX secolo.

Strumento privilegiato della sua azione è il contratto collettivo esteso a tutti i lavoratori del settore. Attraverso di esso, come notano Flanders (1980) e Della Rocca (1998) l'intervento avviene dopo che le parti (datore di lavoro e lavoratore) si sono già accordate e si preoccupa che tale accordo sia conforme in tutte le sue clausole (salario, orario ecc.) alle disposizioni del contratto.

Una caratteristica del sindacato industriale è la sua caratterizzazione ideologica e il livello piuttosto elevato di conflittualità che nasce dalla natura ritenuta contrapposta degli interessi delle parti.

Generalizzando si può affermare che la principale forma di manifestazione della conflittualità è lo sciopero e che altre forme di espressione del malessere dei lavoratori possono essere: il sabotaggio, il boicottaggio, il rallentamento della produzione e l'assenteismo.

Attualmente la tipologia di sindacato dominante (soprattutto in Italia) è quella INTERSETTORIALE che raccoglie i lavoratori dei vari settori con una ancor forte connotazione ideologica, ma accanto a questo si sta proponendo un nuovo modello: il sindacato d'impresa.

Partendo dalle affermazioni di Geary (1995) si può notare come nella fabbrica lean la direzione aziendale cercherà di conquistare "il cuore e la testa" dei lavoratori, attraverso politiche gestionali basate sulla motivazione e sull'incentivazione dei lavoratori.

Tali politiche dipendono e sono collegati alla fragilità della fabbrica lean, il cui corretto funzionamento dipende per buone parte dal ruolo dei lavoratori che garantiscono la produzione in un sistema basato su principi quali: just in time, piccoli lotti produttivi, sostituzione rapida degli stampi, autocertificazione della qualità, flessibilità del mix di prodotto.

Infatti, più che utilizzare magazzini e scorte per proteggere il processo produttivo da

eventuali arresti delle linee, la produzione snella elimina le scorte rendendo così i problemi immediatamente visibili e da risolvere, ma si basa quasi esclusivamente sulla ricomposizione delle fasi di ideazione ed esecuzione del lavoro operaio al fine di ridurre al minimo gli effetti disgreganti del sistema.

La lean production appare vulnerabile se i lavoratori non prestano attenzione e partecipazione alla loro attività risolvendo i problemi che, nella nuova organizzazione in fabbrica, sono chiamati a gestire in prima persona.

Il coinvolgimento individuale (e soprattutto la sua crescita) ha sicuramente una notevole conseguenza rispetto ai cambiamenti delle forme di resistenza dei lavoratori.

In particolare perde la sua centralità la logica della contrapposizione pura e semplice espressa tradizionalmente attraverso lo sciopero o il rallentamento (volontario) del proprio operato mentre tendono a manifestarsi nuove più “strategiche” forme di resistenza quali: l’inversione del controllo, o la non partecipazione attiva tipica del miglioramento continuo. Potrebbe sembrare che, di fatto, la situazione si modifichi più nella forma che nella sostanza, vi è sempre una contrapposizione ma questa assume caratteri e forme diverse, in realtà però in un sistema siffatto i rischi del sindacato derivano dal fatto che la “fragilità” del sistema può occultare la linea di confine che separa gli interessi del management da quelli dei lavoratori. Si deve a Macduffie (1995) l’aver evidenziato che se il management intensifica i propri sforzi per motivare e coinvolgere attivamente i lavoratori allora la direzione aziendale diventerà più che una semplice concorrente per il sindacato nell’influenzare e nell’assicurarsi la lealtà dei lavoratori.

A ciò va aggiunto che se la direzione aziendale, per assicurare il corretto funzionamento della produzione, concede direttamente e volontariamente ai lavoratori alcune delle cose che sono state tradizionalmente ottenute tramite il sindacato, allora la rappresentanza sindacale ne risulterà fortemente indebolita. (Rimando a tale proposito all’esempio Michelin pur in un contesto organizzativo differente).

Infine se la direzione aziendale coinvolge i lavoratori e i loro rappresentanti nei processi decisionali, tanto più difficile sarà per loro intraprendere azioni che possano in qualche modo danneggiare l’azienda.

Tutto ciò, ovviamente, apre un’analisi sul tipo di coinvolgimento dei lavoratori e dei suoi rappresentanti in una struttura, come quella aziendale che non è, solitamente democratica, ma piuttosto gerarchica.

Coinvolgere e ottenere il consenso non è sempre possibile su ogni decisione.

Basta allora in questi casi il solo coinvolgimento per eliminare la possibilità di una reazione sindacale? O al contrario se i lavoratori si sentono inascoltati o non considerati a sufficienza non si rafforzeranno le loro rivalse?

Comunque sia, sulla base delle considerazioni sopra esposte, i sindacati si sono spesso opposti all'introduzione di programmi di collaborazione stretta cercati e voluti dal management.

Sono stati pochi sindacalisti (Vaccaro 1997) che hanno tuttavia sottolineato come la nuova organizzazione non danneggiasse solo il sindacato ma offrisse di fatto nuove prospettive e nuova forza alla rappresentanza collettiva dei lavoratori all'interno delle fabbriche.

In un sistema produttivo che si basa (in larga parte) sul sistema di produzione del just in time il sindacato potrebbe, infatti, infliggere seri danni (soprattutto in termini di costi più elevati) all'azienda attraverso l'azione organizzata di fermi delle linee produttive, di scioperi o anche solo di minacce di scioperi.

Come hanno sostenuto Wormack, Jones e Ross (1990), infatti: *«produrre senza scorte è come lavorare senza rete di protezione»*.

#### UN ESEMPIO DELLA NUOVA FORZA DEL SINDACATO

Nel 1992 i lavoratori di una azienda che forniva la General Motors dopo una serie di infruttuose trattative salariali decisero di effettuare alcune ore di sciopero.

Tale azione comportò la sospensione della produzione di molte delle fabbriche di assemblaggio della casa automobilistica americana, compreso il nuovissimo e tecnologicamente avanzatissimo stabilimento Saturn.

Probabilmente l'accettazione piena del sistema richiederebbe un ulteriore avanzamento della mentalità sindacale sempreché naturalmente la lean production possa essere considerata un valore condiviso e condivisibile.

Macduffie (1995) tuttavia nota che al sindacato anche di fronte a relazioni dirette tra management e lavoratori rimarrebbe comunque uno spazio ampio.

Ad esempio sul fronte della contrattazione collettiva i sindacati potrebbero sempre cercare di ottenere salari più alti e maggiori benefici per i lavoratori della categoria.

Similmente potrebbero agire avanzando richieste qualitative attinenti al miglioramento delle condizioni di lavoro (con particolare riguardo alla sicurezza sul lavoro), all'ergonomia delle postazioni, alla gestione dei tempi e degli straordinari.

Secondo Macduffie potrebbero poi, o dovrebbero, contrattare sui ritmi di lavoro (per limitare lo stress conseguente) direttamente riconducibili alla nuova organizzazione del lavoro e della produzione. Tutti aspetti nei quali, secondo lo studioso, le probabilità di successo del sindacato

dovrebbero essere notevolmente alti in virtù della stretta connessione esistente nella lean production tra performance economica aziendale e condizione fisica e morale del lavoratore.

Proprio quest'ultima riflessione mi induce però a pensare che l'attività del sindacato sia, se non inutile, superflua.

Quelli dell'ambiente di lavoro, del modo di lavorare, della soddisfazione di lavoratori (per quanto possibile) sono già aspetti su cui deve concentrarsi l'attenzione di un'azienda che vuole coinvolgere i propri collaboratori.

Come si può, infatti, pensare di coinvolgere i dipendenti da un punto di vista produttivo se prima non si opera (magari ascoltandoli) assicurando la sicurezza del posto di lavoro ?

La sicurezza che è, ed è bene ricordarselo, un obbligo legislativo almeno in un Paese che si definisce evoluto come l'Italia diviene un obbligo morale e motivazionale in un'azienda che applica la lean organisation.

Il sindacato potrebbe al massimo fungere da segretario della direzione ricordando tempistiche di intervento e problematiche da affrontare, ma tale attività personalmente mi sembra poco significativa e un po' umiliante per un sindacato che vuole mantenere il suo ruolo, la sua funzione e la sua posizione.

Se tuttavia vogliamo spingerci oltre in questa analisi possiamo notare come l'introduzione dei nuovi modelli organizzativi sembra spingere verso un sindacalismo d'impresa.

Nella lean production i confini delle conoscenze e delle abilità dei lavoratori sono differenti rispetto alla produzione di massa o di quella artigianale.

Nonostante i lavori siano ben definiti nella fabbrica snella i lavoratori si spostano spesso da una mansione all'altra secondo i principi della rotazione, acquisendo nuove abilità (multiskilling) e lavorando secondo la logica del problem – solving.

Così facendo molto confini anche tradizionali (come quelli tra addetti alla produzione ed addetti specializzati, tra lavoratori di produzione e addetti alla qualità) vengono meno o sbiadiscono a tal punto da rendere assai critica la possibile sussistenza di sindacati di mestiere all'interno dell'industria (anche nei Paesi anglosassoni dove è ancora parzialmente diffusa) e maggiormente problematica quella dei sindacati organizzati su base industriale.

I lavoratori entrando in un rapporto più stretto con l'azienda (di cui conoscono o dovrebbero conoscere assai di più) tenderebbero a modificare il loro modo di considerare il sindacato e la sua attività. Non più conflitti o contrapposizioni indifferenziati per settore ma, casomai, conflitti legati all'azienda alla sua produzione alla sua "vita" specifica (come ad esempio una maggiore enfasi sui contratti aziendali laddove il maggior profitto può essere ridistribuito in parte ai lavoratori.).

## IL SINDACALISMO D'IMPRESA IN GIAPPONE

Il sindacato d'impresa è uno dei caratteri distintivi del sistema giapponese di relazioni industriali.

L'impresa, intesa nel senso ampio del termine ad esempio Toyota, Nissan ecc., rappresenta il luogo circoscritto d'organizzazione dei lavoratori e di elaborazione delle strategie rivendicative.

L'iscrizione al sindacato avviene automaticamente ed è il sindacato stesso che raccoglie le quote versate dai lavoratori.

Il sindacato è strutturato su una base multi – stabilimento ed è fortemente integrato con la impresa nel senso che la burocrazia sindacale d'impresa è organizzata seguendo linee parallele a quelle dell'impresa. In molti casi, infatti, il passaggio per il sindacato rappresenta una tappa obbligata per guadagnare l'accesso ad incarichi manageriali all'interno dell'impresa stessa. In questo modo pur godendo di una certa libertà ed autonomia di gestione, il sindacato è strettamente legato alla gerarchia dell'impresa attraverso il gioco delle carriere e delle promozioni.

Infine, il sindacalismo giapponese ha la natura del sindacalismo cooperativo, cioè salvo rare eccezioni le rivendicazioni formulate dal sindacato integrano in larga misura i vincoli di profittabilità e redditività stabiliti dalla direzione aziendale.

Ciò chiaramente, se avvenisse, porterebbe a conseguenze importanti per i sindacati a livello nazionale la cui forza ed efficacia potrebbe essere fortemente ridimensionata, mettendo fortemente in crisi la loro capacità di incidere sulle politiche del lavoro e anche, sul mercato del lavoro. Comunque sia pur considerando che attualmente esistono diversi sistemi produttivi, modelli di relazioni industriali e di gestione del personale, non è sbagliato domandarsi quale sarà lo sviluppo futuro delle relazioni sindacali nel settore produttivo a livello mondiale o almeno europeo.

Si andrà in modo irreversibile verso un decentramento della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali insieme ad una crescente valorizzazione della gestione individuale delle risorse umane come sta avvenendo nei paesi Anglo – Sassoni tradizionalmente più decentrati o si rimarrà a relazioni maggiormente centralizzate come avviene nei sistemi dell'Europa continentale? Quale sarà il livello complementarietà che tenderà a prevalere tra le relazioni industriali e la gestione delle risorse umane?

Senza arrivare ai modelli giapponesi e alle loro forme di micro – corporativismo anche nelle imprese occidentali, flessibilità del lavoro, nuove forme di motivazione e di incentivazione,

paghe legate ai risultati di qualità, produttività e redditività, stanno portando a tipi differenti di combinazione tra rapporti collettivi e rapporti individuali di lavoro, che in alcune realtà sembrano orientate come sostiene Negrelli (1995): «*alla complementarità mentre in altre si va più verso la competizione o l'antagonismo.*».

## **4.2 – Un Approfondimento dell'Analisi e dei Possibili Scenari**

Partendo dallo studio di Womack (1990) emerge che nella produzione snella si assiste ad un sempre maggiore coinvolgimento individuale e diretto dei lavoratori più che rapporti collettivi di lavoro. Tuttavia non manca chi tra gli studiosi (si veda Stoney 1992, Boldinozzi 1999) sostiene che gli obiettivi di sviluppo e di valorizzazioni delle risorse umane possano essere parzialmente limitati dagli orientamenti più tradizionali delle direzioni del personale.

Orientamenti tradizionali che ricomprenderebbero:

- l'assicurazione del rigido rispetto delle norme e dei contratti;
- la gestione “politica” dei rapporti con i sindacati;
- il non voler avere attriti con le rappresentanze sindacali collettive.

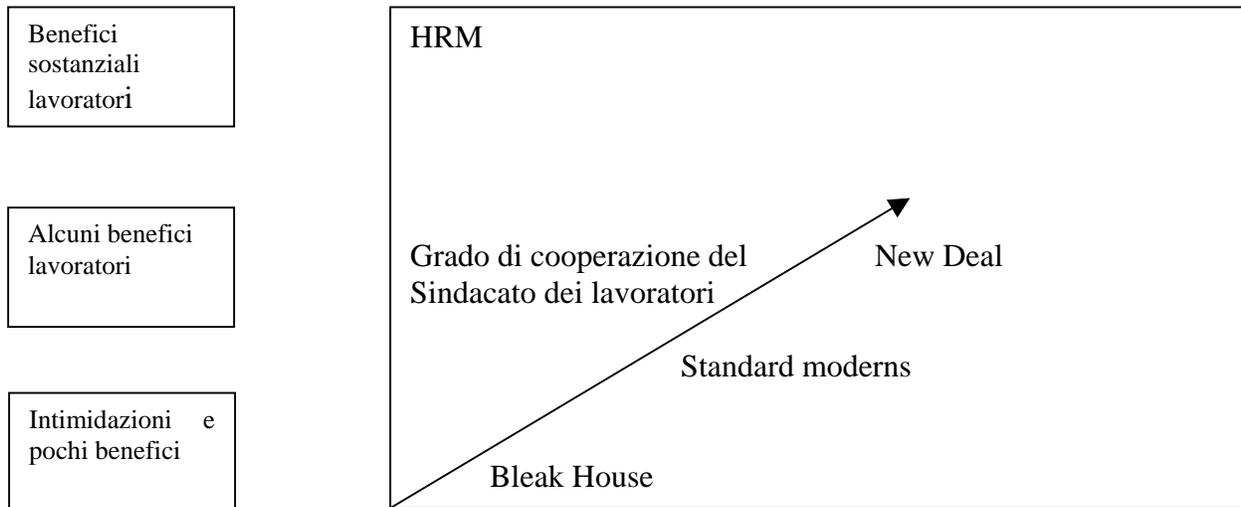
All'interno della stessa azienda si verrebbe quasi a creare un contrasto, una sfida tra le relazioni industriali e le relazioni interne con l'obiettivo manageriale di far ricorso alla gestione delle risorse umane in alternativa alle stesse relazioni collettive di lavoro. E' innegabile che questo avvenga, che i dirigenti nei vari settori cerchino spesso con le nuove organizzazioni di privilegiare i rapporti individuali o di gruppi ristretti a quelli collettive sindacalizzati soprattutto in realtà di dimensioni contenute. Non mancano tuttavia studi che al contrario, in altre realtà, hanno evidenziato una forte complementarità tra gestione delle risorse umane e relazioni industriali, tra rapporti diretti impresa – lavoratori e rapporti mediati dal sindacato (Treu 1992, ma anche Negrelli 1995).

Proprio da questa complementarità tenderebbe ad emergere un nuovo concetto di “relazioni di lavoro” che combinano gli ambiti dalla rappresentanza collettiva con quelli più attinenti alla dimensione attuale del lavoro anche se i primi sono generalmente basati sul rapporto di mediazione sindacale e i secondi spesso definiti da rapporti diretti tra azienda e lavoratori.

Secondo Storey (1993) saremmo di fronte a un modello duale che si realizzerebbe quando le nuove strategie di Human Resource Management si combinano alle tradizionali relazioni industriali di tipo collettivo. Questo modello che lega insieme le due dimensioni (relazioni industriali e HRM o con altri termini collettivismo e individualismo) si riscontra principalmente nei nuovi insediamenti produttivi dove il sindacato è riconosciuto e sono stati siglati accordi senza una estrema conflittualità o in fabbriche tradizionali che hanno cercato di introdurre un

cambiamento radicale nell'organizzazione e, soprattutto, nelle relazioni industriali.

Fig 5 – Capacità di risposta organizzativa alla introduzione della lean production



Utilizzando uno schema, come quello presentato in Figura 5, si potrebbe cercare di rappresentare così le capacità di risposta e di adattamento da parte delle principali organizzazioni sindacali alle strategie manageriali e più in generale all'introduzione della lean production.

L'asse verticale dello schema prende in considerazione le politiche della dirigenza nei confronti dei lavoratori, considerando gradi differenti di coinvolgimento e di attenzione ai loro bisogni e alle loro necessità.

L'asse orizzontale misura invece l'atteggiamento della direzione aziendale nei confronti delle organizzazioni sindacali partendo da una situazione di sfida, passando attraverso una situazione in cui il sindacato mantiene una sua posizione all'interno delle relazioni industriali per arrivare poi alla cooperazione con un sindacato che assume un ruolo "nuovo" partecipativo.

Analizzando lo schema si può comprendere che laddove le imprese offrono benefici reali ai lavoratori in termini di promozioni, crescita professionale formazione, maggiore autonomia e controllo sul proprio lavoro, i sindacati saranno maggiormente predisposti alla cooperazione.

Al contrario se la dirigenza non concede alcun beneficio concreto ai lavoratori ma accresce il proprio grado di controllo, allora il sindacato risponderà alle politiche manageriali con una ferma e costante opposizione.

La dimensione orizzontale evidenzia come l'implementazione dei nuovi principi della lean production quali: gruppi di lavoro, coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori ecc. sia più facile e favorisca la cooperazione nel momento in cui include un ruolo positivo per il sindacato.

La soluzione ottimale sarebbe quella in cui vi sia strategie della direzione aziendale volte a trarre il massimo beneficio a livello individualistico (dei lavoratori) e collettivistico (nei confronti del sindacato). Lo schema individua tre differenti combinazioni:

1. la “Bleak House” (teorizzata da Sisson 1993) in cui il management sfida apertamente il sindacato e non investe nello sviluppo e nella crescita professionale dei lavoratori. In questo caso nessuna cooperazione è possibile;
2. il secondo scenario, lo Standard Moderns identifica una situazione in cui il management focalizza la sua attenzione maggiormente alla valorizzazione della forza lavoro, ma il rapporto con l'attore sindacale rimane difficile;
3. il terzo scenario, New Deal, rappresenta invece il caso in cui attraverso accordi ufficiali (è il caso della Rover in Gran Bretagna) il sindacato è legittimamente riconosciuto all'interno delle fabbriche del Gruppo e allo stesso tempo grande attenzione è stata dedicata ai lavoratori.

Un contributo teorico assai interessante in merito all'evoluzione degli scenari delle relazioni industriali è quello di Hyman (1997). Il quale in un suo saggio dal titolo “The future of employe representation” individua alcuni possibili modelli o alternative nella rappresentanza dei lavoratori.

Hyman costruisce una matrice, rappresentata in Tabella 1, che identifica quattro possibili opzioni idealtipiche.

*Tab. 1 – Matrice di Hyman*

	<b>Esclusione</b>	<b>Inclusione</b>
<i>Status</i>	Soft HRM	Micro concertazione
<i>Contratto</i>	Bleak House	Mercato regolamentato

Le variabili prese in considerazione sono da un lato il riconoscimento o meno dell'attore sindacale (inclusione ed esclusione) e dall'altra la scelta o meno dell'integrazione e del coinvolgimento dei lavoratori all'interno dell'impresa (estensione dello status o ritorno al contratto).

Secondo Hyman il modello del mercato regolamentato è caratterizzato dal riconoscimento nell'azienda dell'attore sindacale al quale si accompagna una buona dose di flessibilità nella

gestione dei rapporti di lavoro da parte del management.

Il quadrante opposto identifica una versione soft delle HRM in cui i lavoratori sono perfettamente integrati all'interno dell'azienda che gli garantisce un buon trattamento assieme alla certezza del lavoro a vita per cui non si avverte nessuna necessità di natura sindacale.

Come già detto in precedenza la “Bleak House” rappresenta una situazione di assenza del sindacato in cui il management adotta uno stile fortemente autoritario.

La quarta possibilità individuata da Hyman definita della “micro concertazione” riguarda, infine, l'alternativa della “partecipazione strategica” basata sulla complementarità tra la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali.

Personalmente ritengo che l'esperienza italiana nel suo insieme sia caratterizzata da micro concertazione e Bleak House.

Soprattutto nelle piccole e piccolissime aziende, infatti, la direzione di chi dirige (molto spesso lo stesso imprenditore) è fortemente autoritaria e tende ad escludere il sindacato anche dal solo entrare “fisicamente” in azienda. Nelle aziende un po' più strutturate invece, vige il modello della micro concertazione.

Come nota però Regini (1992 e 1995) solo raramente questo modello rappresenta il risultato di strategie deliberate da parte del management ma è piuttosto il risultato di un processo di lenta e graduale evoluzione in cui, inizialmente, sia il management sia le organizzazioni sindacali erano sospettose in merito a qualsiasi spostamento nella direzione di forme congiunte di gestione.

Sotto la spinta di due fattori principali quali:

1. la crisi di competitività e la conseguente crescente insicurezza del posto di lavoro che ha condotto a inevitabili introduzioni di innovazioni organizzative a volte radicali;
2. la scelta dei sindacati di partecipare a questi processi di ristrutturazione piuttosto che opporsi ad essi rinunciando al conflitto per tutelare più efficacemente (o meglio pensando di tutelare meglio) i diritti dei lavoratori.

A sua volta il management si è convinto che il coinvolgimento del sindacato nei processi di riorganizzazione può, in certe condizioni, avere una funzione positiva, specialmente laddove il lavoro deve essere riorganizzato di frequente e la competizione è basata più sulle qualità del prodotto che sul prezzo.<sup>38</sup>

Questo maggior coinvolgimento sindacale ha spinto gli imprenditori ad insistere per una maggiore decentralizzazione aziendale della contrattazione collettiva alla quale il sindacato ha però cercato di resistere.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Tendenze analoghe si sono avute anche in altri Paesi Europei quali Germania, Svezia e Gran Bretagna dove però hanno avuto un impatto assai più ridotto. Si veda a tale proposito: Terry (1995)

<sup>39</sup> Sul punto si veda Negrelli (1998) soprattutto p. 258 e ss.

Sicuramente modificandosi la struttura organizzativa vi è un più alto grado di diversificazione nelle mansioni e negli interessi specifici dei lavoratori per cui la contrattazione a livello centralizzato non sempre sa e può cogliere questi aspetti.

Per cui il processo di decentralizzazione aziendale viene quasi valutato come una conseguenza naturale laddove è prassi che la responsabilità più diretta passa ai livelli manageriali più bassi, all'interno di un'azienda a sua volta più decentrata.

La spinta alla decentramento è legata alla pressione e all'incertezza del contesto economico ed al passaggio dai mercati di massa ai prodotti specializzati.

Si tratta di un decentramento di natura strutturale.

Conseguenza di questo aspetto è quello che la recente decentralizzazione nella struttura della contrattazione può essere interpretata come il ribaltamento del precedente successo del sindacato nell'usare la contrattazione centralizzata per tenere i salari fuori dalla competizione.

Questo ritengo sia un punto estremamente rilevante perché tende a modificare la concezione di sindacato di categoria o quello ancora più generale di sindacato di massa.

Nel momento in cui gli imprenditori hanno acquistato maggior peso nella contrattazione, anche a causa di un cambiamento determinato dall'intensificarsi della competizione internazionale (nonché dal declino della membership sindacale), essi hanno optato (o cercato di optare) per la contrattazione decentralizzata nella speranza di poterne trarre beneficio a loro favore.

Anche la contrattazione sindacale è diventata oggetto di possibile concorrenza tra le aziende.

Aspetto questo sempre contrastato dai sindacati ma consequenziale alle politiche sindacali delle varie aziende che cercano non più un conformismo collettivo ma la differenziazione.

Ogni azienda elabora diverse strategie per rapportarsi ai lavoratori sia come singoli sia come collettività. Alcune scelgono soluzioni maggiormente conflittuali e antagonistiche altre legate ad un nuovo paradigma organizzativo adottano modalità più partecipative e consensuali.

Nascono così: il modello Fiat (al quale dedicherò prossimo paragrafo), il modello Pirelli, il modello IBM ecc. La tendenza alla partecipazione evidenzia, secondo logica, una maggiore attitudine ed una rinnovata predisposizione alla collaborazione tra le parti (management e sindacati) nelle relazioni industriali d'impresa, che si realizza concretamente attraverso un aumento delle procedure di consultazione. L'aumento della partecipazione rappresenta un aspetto di particolare interesse soprattutto alla luce della costante diminuzione dei tassi di sindacalizzazione all'interno delle imprese italiane.

L'individualizzazione, infine, si inserisce alla diffusa ricerca, da parte del management aziendale di abbinare al sistema di relazioni industriali di tipo collettivo, un rapporto più personalizzato e diretto con i lavoratori che si realizza attraverso una gestione più sofisticata delle risorse umane finalizzata alla negoziazione diretta face to face con i lavoratori.

Queste tendenze sono spesso tra loro interconnesse in modo differente e contribuiscono a

caratterizzare in maniera determinante le relazioni industriali nei vari Paesi e all'interno delle singole aziende.

### ***4.3 – Contrattazione Sindacale e Vantaggio Economico***

Credo che occupandoci del rapporto sindacato – azienda, prima di passare ad un caso concreto, non si possa, evitando ogni giudizio politico o filosofico, non verificare se essa sia economicamente vantaggiosa per l'azienda o meno.

Per farlo eviterò per ore di occuparmi della continua micro – contrattazione per soffermarmi su quella salariale e/o normativa. Il dibattito sui livelli di contrattazione e sulla sua incidenza economica affonda le sue radici nel tempo. (Bruno, Sacks, 1985; Calmfors, Driffill, 1988).

Tendenzialmente si contrappongono due modelli di contrattazione:

- uno decentrato a livello di impresa o di stabilimento;
- uno centralizzato dove il salario viene contrattato al livello nazionale;
- entrambi aventi, di fatto, performance positive sul mercato del lavoro.

Secondo le analisi di Calmfors e Driffill (1988) differenti sarebbero i motivi per cui questi due modelli di contrattazione permettano una determinazione del salario che più si avvicina a quello concorrenziale e/o portino alla moderazione del potere monopolistico dei sindacati.

- Nel primo caso è il vincolo della concorrenza che costringe i sindacati a moderare le richieste salariali: le imprese che subiscono di più il potere sindacale, infatti, sarebbero costrette a scaricare sull'occupazione gli alti costi relativi del lavoro.
- Nel secondo caso sono i vincoli macroeconomici: le banche centrali, in assenza di moderazione salariale, sarebbero costrette a adottare politiche monetarie restrittive, per contrastare le spinte inflazionistiche che nascessero da salari troppo elevati e ad aumentare la pressione fiscale, per finanziare i maggiori sussidi di disoccupazione che si dovrebbero pagare per effetto di tali politiche.

La contrattazione ritenuta negativa in termini di occupazione e di performance aziendali sarebbe quella condotta ad un livello intermedio, per esempio per settore o industria.

In questo caso, infatti, vengono esaltati il potere insider dei lavoratori e gli effetti imitativi al rialzo tra i sindacati nei diversi settori.

Verrebbero così meno sia le spinte alla moderazione salariale che la concorrenza impone alle singole imprese sia la capacità di internalizzare i vincoli macroeconomici della contrattazione centralizzata.

Esempi di paesi con una contrattazione fortemente decentrata sono gli USA, il Canada, il Giappone e, negli ultimi anni, il Regno Unito e l'Irlanda.

Esempi di paesi con alto grado di centralizzazione sono i paesi Nord Europei, mentre un livello intermedio della contrattazione è stata adottata da quasi tutti i paesi del centro e sud dell'Europa.

In Italia la contrattazione avviene appunto per settore o comparto: Commerciale, Industriale (a sua volta diviso per comparti, Chimico, Metalmeccanico...etc.)<sup>40</sup>, a cui si aggiunge una seconda contrattazione a livello aziendale.

Mi pare che ultimamente come ho sopra indicato ci si sia convinti della bontà soprattutto della contrattazione decentrata (Anche se bisognerebbe aggiungere nella discussione sulla validità dei tipi di contrattazione anche il grado di coordinamento esistente tra imprese e sindacato)<sup>41</sup>.

Non posso certo approfondire qui le ragioni di questo orientamento tuttavia vi sono sia studi empirici (Freeman, Gibbson, 1993) sia riflessioni teoriche che vanno decisamente in questa direzione.<sup>42</sup>

## 5 – Un Esempio di Relazioni Sindacali Snelle: la Fiata SATA di Melfi

Come abbiamo fatto nella precedente parte della presente trattazione dopo aver cercato di descrivere brevemente come il sindacato teoricamente si rapporta con il nuovo modello organizzativo dell'azienda snella ora cercherò di proporre un caso preciso.

Tratterò pertanto dello stabilimento Fiat di Melfi.

---

<sup>40</sup> In Europa i paesi che hanno di recente imboccato con più forza la strada di una contrattazione decentrata, come l'UK e l'Irlanda, hanno avuto le migliori performance in termini di riduzione della disoccupazione.

Al contrario, la gran parte dei paesi europei con un livello di contrattazione intermedio e un relativamente basso grado di coordinamento, o che con più lentezza adottano elementi di decentramento, soffrono maggiormente dell'eurosclosi prodotta dalle rigidità istituzionali.

<sup>41</sup> Tra i paesi con contrattazione decentrata, il Giappone è per esempio un paese con un alto grado di coordinamento soprattutto tra imprese. Mentre l'Austria e l'Olanda, che hanno una contrattazione a livello di settore, riescono ad ottenere buone performance occupazionali appunto per il loro elevato grado di coordinamento.

<sup>42</sup> L'argomentazione teorica di fondo è che in questi ultimi decenni è entrato in crisi il sistema istituzionale che potremmo definire di "centralizzazione keynesiana" e si è passati ad uno di "decentralizzazione e monetarista". Ciò si è realizzato anche a causa della nuova organizzazione produttiva. dove ogni lavoratore svolge piuttosto mansioni multitasking, ed è perciò sempre più difficile applicare regole del tipo "uguale salario a uguale mansione" mentre risulta più utile gestire il mercato del lavoro "interno" all'impresa in maniera tale da migliorare lo stato delle relazioni industriali in azienda. A ciò si deve, inoltre, aggiungere la necessità per le aziende di attrarre e trattenere i lavoratori più qualificati (Lindbeck, Snower, 1996) e, quindi, la contrattazione in questo caso deve puntare ad essere più decentralizzata.

Partiamo da una premessa. Quando la Fiat decide di costruire un nuovo stabilimento a Melfi nella zona è assente una vera cultura sindacale e industriale nel territorio. In questa area, infatti, il sindacato del settore metalmeccanico è partito da zero e, nel corso degli anni, ha assunto sempre maggiore importanza, fino a diventare il settore dominante, a scapito dell'edilizia che era il settore maggiormente diffuso.

Ciò ha comportato da parte del sindacato un particolare sforzo per cercare di costruire un sindacato all'interno della fabbrica.

Nel processo di formazione e sviluppo del sindacato a Melfi sono riscontrabili due momenti:

1. l'individuazione da parte delle Federazioni nazionali delle figure incaricate sostanzialmente di organizzare la struttura del sindacato locale;
2. l'individuazione e la scelta delle prime persone all'interno dello stabilimento su cui poggiano le basi della crescita delle prime RSA.

Non potendo contare su delle strutture di riferimento presenti sul territorio, infatti i sindacati pur avendo naturalmente delle Segreterie provinciali e regionali le ritenevano inadeguate allo scopo, alcuni dei leader furono chiamati dall'esterno mentre altri furono individuati in loco all'interno di aree politiche precise.

I responsabili di questo progetto ambizioso per il sindacato sono stati individuati sulla base di caratteristiche specifiche quali:

- la conoscenza del luogo;
- la conoscenza della mentalità delle persone del luogo;
- la conoscenza della mentalità e della storia delle vicende Fiat.

Molti dei leader "esterni" infatti sono persone che hanno avuto esperienza di lavoro direttamente all'interno del Gruppo ed hanno maturato una notevole esperienza sindacale sia all'interno dell'azienda, sia in vicende sindacale a livello più generale.

A questa prima fase, in cui le principali organizzazioni sindacali hanno individuato i propri leader, ai quali affidare le sorti del sindacato dentro e fuori dalla fabbrica è seguita la fase più propriamente operativa e strategica vale a dire l'individuazione delle figure all'interno dello stabilimento.

Il reclutamento delle persone non è stato certamente una cosa facile e ciascuna organizzazione ha dovuto affrontare diversi problemi per poter reperire delle persone non solo disposte a far parte del sindacato ma ad avviare il sindacato stesso all'interno della fabbrica.

Tra i vari problemi da affrontare c'era innanzitutto il timore nei confronti dell'azienda e delle possibili ripercussioni qualora i lavoratori in contratto di formazione avessero aderito al

sindacato. Secondo i testimoni dell'epoca<sup>43</sup>, l'azienda, infatti, “aveva paura”.

Lo stabilimento era stato creato senza sindacato e non voleva che il sindacato ci fosse.

Comprendo che questo può sembrare strano per un'azienda delle dimensioni di Fiat, abituata storicamente al confronto con il sindacato.

Non è però da escludere che la cultura familiare di Fiat e la politica sindacale adottata prima della scelta di organizzare il lavoro seguendo il modello dell'organizzazione snella abbia fatto propendere la direzione del personale del gruppo verso quella decisione.

Tra l'altro questo tentativo di escludere il sindacato o di accettare e favorire solo alcuni sindacati non è un fatto isolato nel panorama delle fabbriche di automobili.

Simile sarebbe ad esempio stato l'atteggiamento della Nissan nel suo stabilimento di Sunderland.

In entrambi i casi sarebbe evidente l'intenzione del management di isolare la possibilità di sviluppo di un sindacato particolarmente attivo sollecitando o la non iscrizione, o l'iscrizione a un sindacato ben preciso ed impedendo che un numero crescente di lavoratori aderissero a sindacati più conflittuali.

Certo in Italia tale atteggiamento aziendale non poteva essere diretto ed esplicito per non incorrere in una vertenza per comportamento antisindacale violando cioè quanto previsto dallo Statuto dei Lavoratori sulla tutela della libertà sindacale.

Tuttavia dovette avere un qualche successo se sempre in riferimento alle testimonianze raccolte<sup>44</sup> buona parte del personale assunto con contratti di formazione riceveva pressioni da parte dei familiari (soprattutto se già impiegati in Fiat) per “stare lontano” dal sindacato rischiando, altrimenti, di non essere riconfermati.

Pur tra molte difficoltà, comunque, sono state individuate alcune persone facendo spesso leva su esperienze di impegno politico e sociale quale, ad esempio, l'iscrizione ad un partito politico o ad una associazione (come le ACLI o l'AZIONE CATTOLICA).

Molte volte queste persone appartenevano ai CPI o comunque a lavoratori esperienziati .

Il fatto che i primi lavoratori dello stabilimento ad essere impegnati nel progetto sindacale fossero CPI o comunque lavoratori esperienziati (il termine è usato in Fiat per indicare i lavoratori laureati o diplomati che comunque hanno già maturato una significativa esperienza di lavoro) non è certamente casuale.

Queste persone, infatti, sono state individuate tra i primi assunti, cioè tra coloro che hanno

---

<sup>43</sup> Si veda le testimonianze contenute in: Rassegna Sindacale, anni 1992 e 1993.

<sup>44</sup> Vedi nota 1.

ricevuto una formazione di circa due anni ed hanno avuto la possibilità di vivere, durante le fasi di affiancamento anche le realtà fortemente sindacalizzate quali ad esempio Mirafiori.

Il sindacato puntava comunque non su lavoratori in chiaro conflitto con l'azienda ma su quelli aventi particolari caratteristiche apprezzate anche dall'azienda.

Il sindacato si attivò subito, dopo aver scelto le persone, a formarle.

Di questa crescita si è interessato il sindacato a livello sia nazionale sia territoriale, supportando i propri rappresentanti con una forte e diretta collaborazione a livello nazionale.

Questo fece sì che in pochi anni la leadership del sindacato metalmeccanico in Basilicata, inizialmente affidato a persone esterne senza alcun legame diretto con la fabbrica, fosse poi assunta da persone provenienti dalla fabbrica.

La Sata di Melfi produceva quindi, sindacalmente parlando, i suoi leader che acquistavano un ruolo di primi piano all'interno del sindacato, compreso quello territoriale modificandone gli equilibri interni e portando il settore metalmeccanico a prevalere sugli altri compreso quello edile che fino ad allora era stato quello di riferimento.

Dopo i primi riconoscimenti ufficiali del sindacato nel 1995 vennero indette per la prima volta le elezioni delle RSU.

*Tabella 2 – Distribuzione dei seggi per collegio*

	FIM	FIOM	FISMIC	UILM	UGL	TOTALE
Impiegati e quadri	1	1	1	1	0	4
Stampaggio e lastratura	2	2	2	1	1	8
Verniciatura	2	2	1	2	1	8
Finizione Montaggio	7	6	5	5	2	25
Designati dal sindacato	6	5	5	5	2	23

Senza addentrarci troppo nella normativa sulle RSU mi sembra sufficiente ricordare che i rappresentanti sindacali durano in carica tre anni e sono rieleggibili.

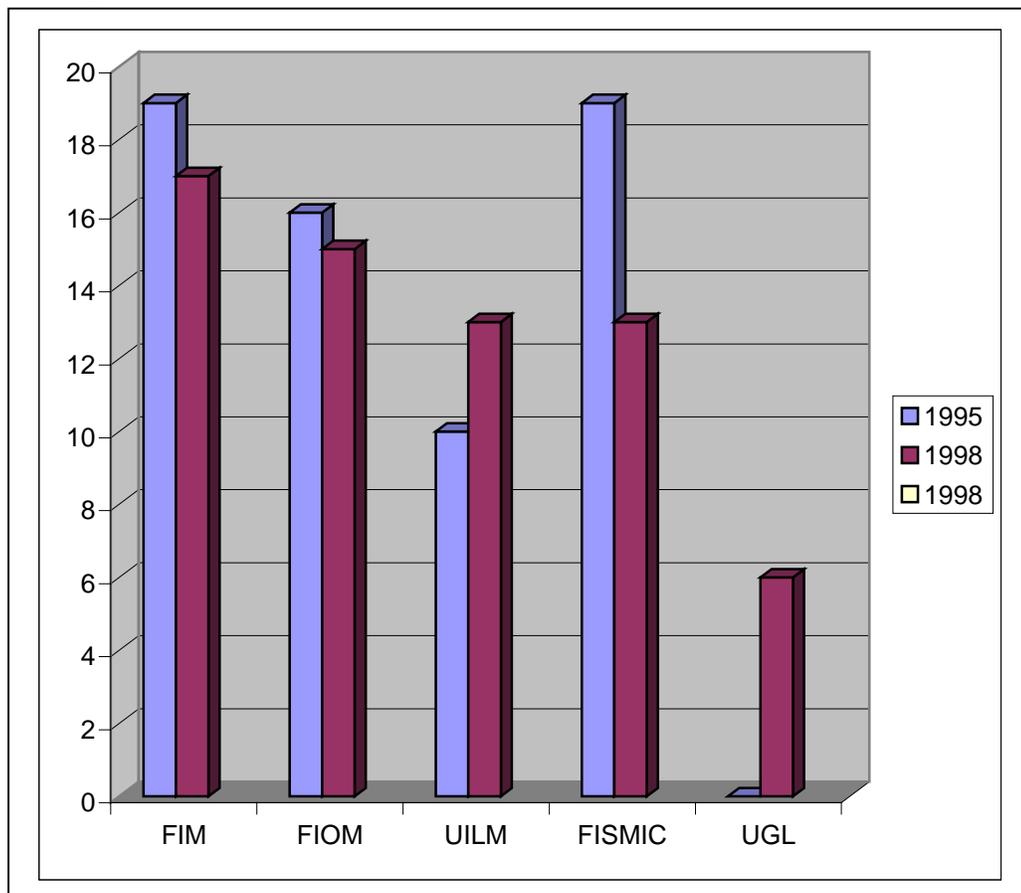
Alle RSU è riconosciuto il diritto a negoziare in azienda; le materie per le quali tale diritto è esercitabile sono definite dal contratto nazionale di categoria che definisce anche i tempi e le scadenze della contrattazione

Le organizzazioni che all'interno di Fiat –Sata parteciparono alla competizione elettorale per la costituzione delle Rsu furono, almeno inizialmente: Fim – Cisl, Fiom - Cgil, Uilm – Uil; Fismic e Ugl.

Secondo quanto previsto dal Protocollo del luglio del 1993 la composizione delle Rsu è determinata per 2/3 mediante elezione da parte di tutti i lavoratori e per 1/3 mediante designazione da parte delle organizzazioni stipulanti il CCNL che hanno presentato delle liste in base ai voti ottenuti.

In Sata nell'ambito delle votazioni per le elezioni delle RSU la commissione elettorale suddivise lo stabilimento in quattro collegi.

Fig. 6 – Voti ottenuti dai sindacati alle elezioni del 1996 e del 1998



Riportiamo nella Tabella 2 la distribuzione dei seggi per collegio e nel grafico di Figura 6 i

voti presi dai vari sindacati nelle elezioni del 1995 e del 1998.

Per comprendere ancora meglio i dati si po' ricordare che il tasso di sindacalizzazione si aggirava in quegli anni intorno al 32%, una percentuale non disprezzabile all'interno del Gruppo Fiat.

Sulla base dei dati resi pubblici dalle stesse confederazioni sindacali gli iscritti erano rappresentati come in Figura 7.

Il dato degli iscritti evidenzia come le organizzazioni più rappresentative (Fim, Fismic, Uilm) siano quelle che almeno nella fase iniziale avevano posto la partecipazione e la coerenza agli accordi come elemento centrale del loro modo di operare.

La scelta di partecipare attivamente era percepita da una parte dei lavoratori in modo chiaro quale scelta responsabile e come il modo più proficuo per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Altri lavoratori invece pur non condividendo il modo di operare partecipativo di queste organizzazioni, sottoscrivevano la tessera per ottenere vantaggi e benefici personali che derivavano proprio dalla vicinanza di queste organizzazioni all'azienda.

In particolare secondo alcuni studi<sup>45</sup> vi sarebbero stati dei lavoratori che sottoscrivevano la tessera di una organizzazione sindacale considerata partecipativa ma, alle elezioni delle Rsu votavano poi per un'altra organizzazione alla quale per timore di ritorsioni da parte dell'azienda preferivano non aderire direttamente.

Una dimostrazione di questo fatto si può trovare anche nei dati riportati prima nei grafici.

La Fiom aveva pochi iscritti (meno comunque di altre organizzazioni sindacali) ma ottenne in proporzione molti più voti.

La posizione piuttosto critica assunta fin da subito verso l'azienda indusse molti lavoratori a non iscriversi salvo poi votarla nel segreto dell'urna. Secondo certe interviste rilasciate ai giornali<sup>46</sup> da alcuni dipendenti Sata la situazione di penalizzazione degli iscritti a certi sindacati sarebbe stata decisamente "pesante" e di fatto peggiore di quella che ci sarebbe potuti attendere.

*«Noi della Fiom siamo penalizzati, perché abbiamo un atteggiamento diverso da quello delle altre organizzazioni.»*

*Ultimamente mi è capitato che il mio capo Ute mi ha fatto capire che, proprio perché appartenevo a questo sindacato non potevo aspirare a fare qualcos'altro. Io, infatti, sono diplomato e per sostenere un colloquio per poi, eventualmente, essere utilizzati per lavori interni*

---

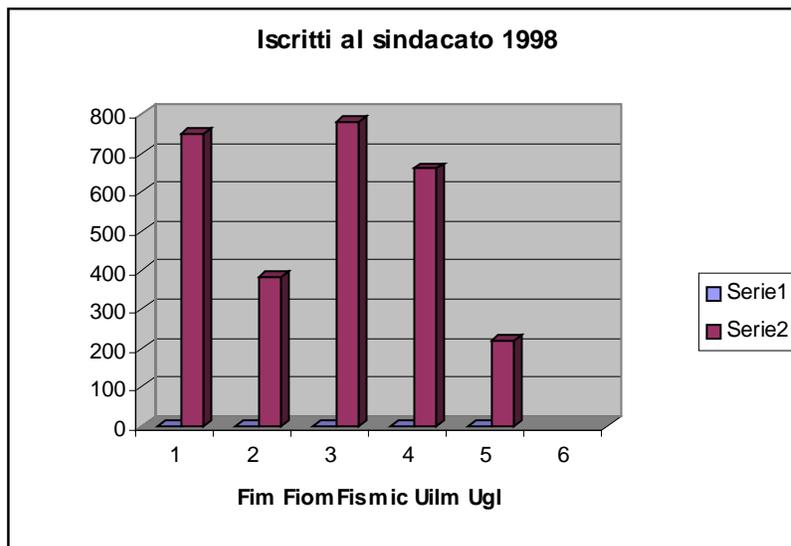
<sup>45</sup> Si veda ad esempio: Negrelli (2000).

<sup>46</sup> Si veda ad esempio: "Rassegna Sindacale" n. 2 e 3, 1998.

*alla fabbrica. Quindi ho chiesto perché non potevo sostenere il colloquio e lui mi ha detto che il motivo era la mia iscrizione alla Fiom.*

*Nel momento in cui ci si iscrive ad una organizzazione sindacale la persona viene catalogata. Noi della Fiom ormai siamo schedati».*

Fig. 7 – Iscritti al sindacato nel 1998



Non è mio compito indagare se questo atteggiamento vi fosse veramente e fosse adottato scientemente dalla direzione per scoraggiare ogni opposizione sindacale.

Sicuramente però non depone a favore di quel clima collaborativo necessario per il successo di una organizzazione snella dove il consenso è necessario e deve essere diffuso.

Ma torniamo alle Rappresentanze Sindacali.

Come dovevano agire in collaborazione con l'azienda, quali erano i momenti istituzionali e privilegiati di confronto?

Sicuramente le funzioni attribuite alle Rappresentanze Sindacali Unitarie possono essere ricondotte a:

- contrattazione aziendale attraverso la quale si determinano le regole per la tutela dei lavoratori dell'unità produttiva;
- controllo e valutazione dell'attuazione della normativa contrattuale nazionale e aziendale;
- consultazione e partecipazione all'impresa, attraverso l'attività delle Commissioni.

Alla Sata di Melfi in una logica partecipativa (propedeutica a una organizzazione snella) la

Rsu è chiamata ad operare all'interno delle Commissioni. Il modello partecipativo di relazioni sindacali prevede che ogni delegato partecipi ai lavori di una commissione .

In particolare nella fase successiva alle elezioni ciascuna delle organizzazioni sindacali presenti all'interno della fabbrica nomina i propri rappresentanti per ogni specifica commissione.

Nelle commissioni in ordine al riconoscimento reciproco quali interlocutori stabili, i rappresentanti sindacali discutono con i responsabili dell'azienda in merito ai diversi problemi ai quali si cerca di trovare congiuntamente una soluzione .

Si tratta però di fatto di un secondo binario rispetto a quello interno all'organizzazione che dovrebbe risolvere allo stesso modo i problemi direttamente , velocemente e senza che diventino così grandi da essere portati ad una commissione bilaterale. Un procedimento sindacale sarebbe infatti troppo lento e burocratico per una organizzazione snella in cui i problemi devono essere risolti al livello più basso possibile.

Proprio per questa contraddizione il sindacato almeno inizialmente si è concentrato sulla contrattazione aziendale e le commissioni hanno rivestito un ruolo marginale rispetto a quello preventivato dalle parti all'interno di un progetto comune di nuove relazioni sindacali.

Soprattutto nel pensiero del management è evidente la volontà di aprire un nuovo capitolo nella storia delle relazioni industriali in Fiat, secondo un modello che non esclude il sindacato ma al contrario cerca di coinvolgerlo.

L'obiettivo dell'azienda era quello di creare un sistema di relazioni basato sul coinvolgimento, sull'informazione richiedere contributi in un approccio alle relazioni sindacali diverso da quello storico italiano. Il sindacato era considerato (o almeno così veniva dichiarato nei documenti aziendali) come un elemento indispensabile del sistema industriale per cui non doveva essere escluso ma coinvolto.

Salvo però che ci fosse la condivisione della cultura aziendale.

Il modello delle relazioni sindacali veniva inserito all'interno di un sistema aziendale complessivo altamente sofisticato in cui tutte le parti avrebbero dovuto necessariamente coesistere e funzionare all'unisono.

L'attenzione di tutto il management è quello di prevenire i problemi o evitare che almeno si cancrenizzino perché se ciò avvenisse i costi per l'azienda potrebbero essere notevoli.

Se tutto il sistema aziendale è orientato in questo senso non può che esserlo anche il sistema delle relazioni sindacali, anch'esso orientato secondo la logica della prevenzione.

Un tale sistema richiede un forte coinvolgimento, partecipazione e responsabilizzazioni delle parti. In altre parole, al sindacato venivano messe a disposizione le informazioni necessarie per poter valutare il contesto ed assumere le sue posizioni in maniera responsabile e coerente con il

momento e con quella che era la linea aziendale. Tuttavia tale impostazione se era condivisa da alcuni sindacati ne trovava altri più scettici mostrando una discrepanza tra il modello teorico delle relazioni sindacali in una azienda snella e ciò che di fatto avveniva.

Basta, a tale proposito, riportare un passo della Relazione di Cremaschi ai delegati Fiom di Fiat<sup>47</sup>

*«In un certo senso il vecchio slogan taylorista One best way si applica al funzionamento concreto del modello partecipativo. Esso, infatti, si avvia quando la decisione aziendale è stata presa, non solo nel suo aspetto strategico ma anche nella soluzione concreta. Gli stessi margini e problemi del sindacato e dei lavoratori vengono identificati dall'impresa e forniti di una soluzione.*

A quel punto il ruolo delle rappresentanze sindacali è quello o di prendere atto della decisione, o al massimo, di trovare le forme perché questa si adatti nel miglior modo possibile alle condizioni dei lavoratori.».

Certo altri sindacati esprimevano una posizione diversa e meno critica rispetto al modello partecipativo, ma tuttavia era diffusa l'opinione che l'azienda operasse per risolvere i problemi prima che fossero portati al tavolo negoziale.

Questo anche se il 95% circa dei documenti usciti dalle Commissioni era a firma congiunta e trovava una rapida applicazione.

Ritengo forse che sia il caso di vedere quali commissioni erano state create e quanto e come hanno funzionato utilizzando delle tabelle.

Prima però è bene aggiungere che il modello basato sulle commissioni ha conosciuto una lenta e graduale evoluzione.

Dalla prima fase, gli anni del "pionierismo" dello stabilimento (tra il 1994 e il 1995) in cui le Commissioni si riunivano senza una cadenza specifica, si è passati poi ad una rigida calendarizzazione.

In questa seconda fase la Commissione è diventata itinerante si è avvicinata fisicamente ai posti di lavoro e cerca di risolvere le questioni direttamente insieme con le persone, con i lavoratori, informandosi direttamente sulla natura del problema per poi tornare in sede a cercare delle soluzioni concordate per risolverlo.

Soluzione a cui veniva data pubblicità attraverso un comunicato congiunto che aveva il compito di dare maggiore trasparenza all'attività della Commissione e che serviva ad avvicinarle ai lavoratori che altrimenti le avrebbero percepite come distanti.

---

<sup>47</sup> Conferenza dei delegati Fiom della Fiat, *Lavoro e libertà nell'impresa globale: la Fiat*. Relazione di G. Cremaschi, Torino 26 - 27 febbraio 1998, p.15.

Una rappresentazione analitica delle Commissioni congiunte della Fiat Melfi è fornita nella Figura 8.

*Fig 8. Commissioni congiunte della Fiat di Melfi*

Commissioni congiunte	Numero rappresentanti aziendali	Numero rappres. Sindacali.	Totale	Competenze
<b>LIVELLO AZIENDALE</b>				
Consultazione	4	4	8	Relazioni industriali
Pari opportunità	3	4	7	Studio e verifica azioni
<b>LIVELLO STABILIMENTO</b>				
Prevenzione e riconciliazione.	6	4	10	Ricerca di composizione dei conflitti
Verifica premio competitività	6	8	14	Esame e verifica dei parametri per il premio aziendale
Servizio Sanitario	3	4	7	Organizzazione servizi sanitari interni
<b>LIVELLO DI UNITA' OPERATIVA</b>				
Ambiente e sicurezza	24	16	40	Studi e verifica applicazione legge e iniziative di sensibilizzazione
Fabbrica Integrata	24	16	40	Monitoraggio interventi di ottimizzazione produttiva e risoluzione problemi funzione produttiva.

Fonte: Pero L. (1998)

Veniamo ora al modo di operare delle Commissioni. Le modalità sono espresse in forma tabellare nella Tabella 3, nella Tabella 4 e nella Tabella 5.

*Tabella 3 – Modus operandi delle Commissioni congiunte della Fiat (Fase preliminare)*

<p><b>FASE PRELIMINARE</b></p> <p><b>ATTIVITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Raccolta informale di informazioni e dati dai lavoratori</li><li>- Organizzazione pratica</li><li>- Identificazione dei problemi e delle priorità su cui lavorare nelle riunioni preliminari separate</li></ul> <p><b>CRITICITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Distinguere i problemi che vale la pena di portare in commissione.</li><li>- Condividere le priorità tra azienda e sindacato.</li></ul>
---

*Tabella 4 – Modus operandi delle Commissioni congiunte della Fiat (Attività di commissione)*

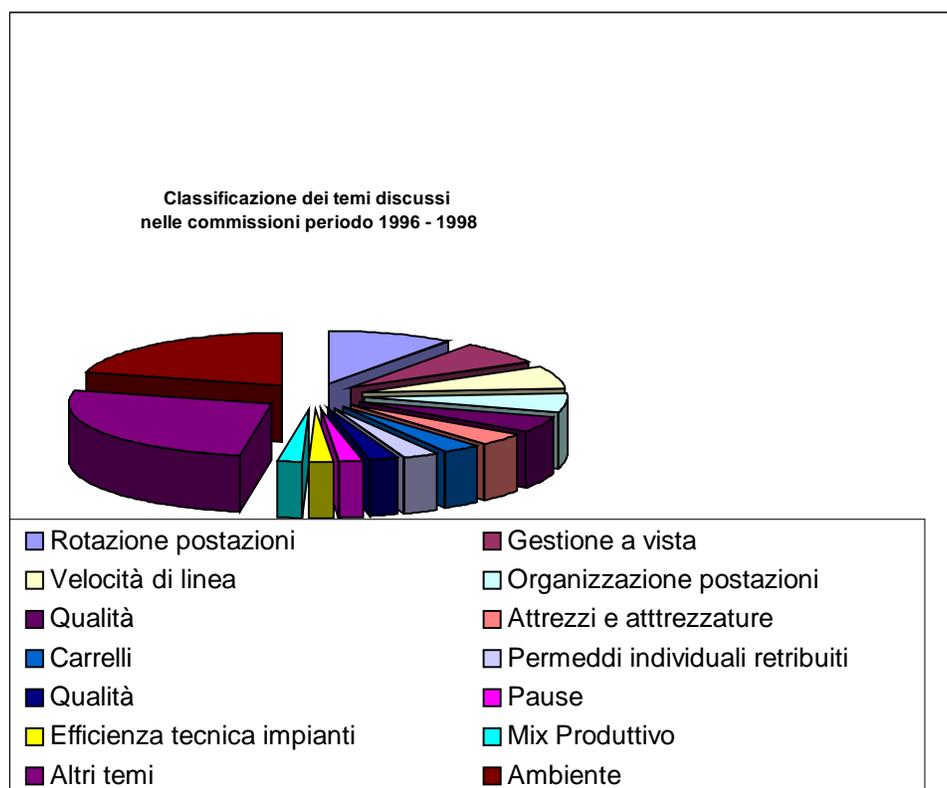
<p><b>ATTIVITA' DI COMMISSIONE</b></p> <p><b>ATTIVITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementazione delle soluzioni e attività di comunicazione alla popolazione aziendale interessata.</li></ul> <p><b>CRITICITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificare e formulare correttamente i problemi.</li><li>- Lavorare come un team</li><li>- Disporre di dati e conoscenze tecniche (soprattutto il sindacato)</li><li>- Riuscire ad essere propositivi</li><li>- Comunicare in modo efficace e condividere i linguaggi.</li></ul>
--

Tabella 5 – Modus operandi delle Commissioni congiunte della Fiat (Lavoro a valle)

<b>LAVORO A VALLE</b>
<b>ATTIVITA'</b>
- Implementazione delle soluzioni e attività di comunicazione alla popolazione aziendale interessata.
<b>CRITICITA'</b>
- Dare attuazione tempestiva alle soluzioni identificate
- Comunicare efficacemente i risultati dell'attività di commissione
- Raccogliere i feedback

Ed infine vediamo di cosa si sono occupate nella Figura 9.

Fig. 9 – Classificazione dei temi discussi nelle commissioni (periodo 1996-1998)



Dopo questa analisi ritengo sia importante utilizzando lo studio fatto da Pero (1998) soffermarsi su quale fosse la percezione di queste commissioni da parte dei lavoratori.

Dalle analisi fatte (comprehensive di alcune interviste) risultava che la valutazione complessiva sul funzionamento delle Commissioni e più in generale del modello delle relazioni sindacali, fosse improntata allo scetticismo. L'idea che emergeva era quella di Commissioni dove prevaleva una logica di partecipazione debole o subalterna in linea con molte delle affermazioni dei rappresentanti sindacali. Quasi che il sindacato rivestisse più che altro una funzione notarile delle decisioni prese dall'azienda, senza alcun diritto di replica.

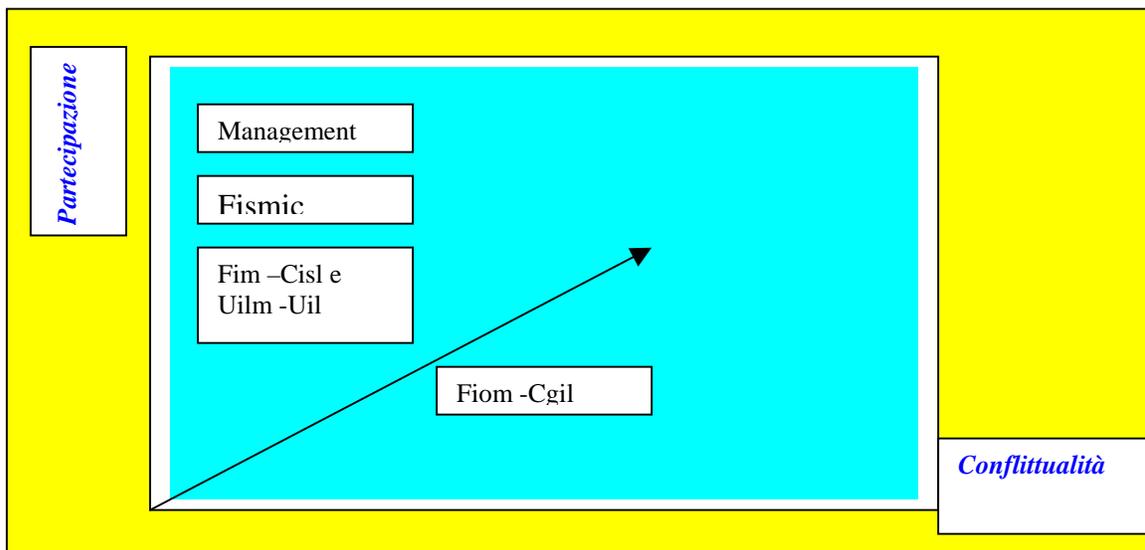
La rappresentazione dei lavoratori era quindi, nella maggioranza dei casi, quella di un modello partecipativo con caratteristiche particolari a vantaggio dell'azienda in cui il sindacato pur essendo coinvolto e presente nelle varie commissioni preposte alla soluzione dei problemi, subiva le decisioni o interveniva attivamente solo sulle questioni per le quali aveva una sorta di "delega" da parte della direzione aziendale.

Se volessimo raccogliere i vari punti di vista e unirli con i dati sul funzionamento delle Commissioni per stabilire se era nato effettivamente un nuovo modello di relazioni sindacali e quale fosse il grado di partecipazione collettiva nello stabilimento di Melfi troveremmo che escludendo le posizioni più ottimistiche e quelle maggiormente pessimistiche effettivamente nello stabilimento si era instaurato, attraverso le commissioni, un modello maggiormente partecipativo rispetto a quelli adottati negli altri stabilimenti Fiat, come illustrato dalla Figura 10.

Tuttavia tale modello funzionava solo se all'interno delle commissioni operavano degli attori giusti che avevano la volontà di farle funzionare.

E' innegabile a tale proposito che Fiat abbia operato per cercare di favorire soprattutto quelle organizzazioni che hanno scelto la strada della partecipazione e del dialogo con l'azienda, penalizzando invece la scelta di un sindacato conflittuale.

*Fig. 10 – Modello di relazioni sindacali e grado di partecipazione collettiva*



Ne derivò che spesso il sindacato era un vero e proprio prolungamento dell'azienda.

Pur essendo stato coinvolto nelle varie commissioni di fatto il sindacato subiva le decisioni o interveniva attivamente solo sui temi per i quali l'azienda lasciava lo spazio per operare.

Era un sindacato, almeno inizialmente, corresponsabilizzato dall'azienda e coinvolto nella gestione di aspetti specifici che non riguardavano tanto la progettazione della nuova organizzazione quanto soprattutto la gestione delle criticità e dei problemi che si verificavano nello svolgimento dell'attività lavorativa sui luoghi di produzione.

Tutto ciò insieme alle difficoltà legate alla realizzazione del paradigma della Fabbrica integrata (con una difficoltà estrema di passare dall'attenzione alla macchina alla valorizzazione della risorsa umana) hanno portato con il tempo alla nascita di nuove forme di disaffezione che, combinate con quelle tradizionali, hanno condotto a quella crisi del sistema di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

Tra le forme più evidenti di disaffezione: la non partecipazione attiva alle attività di miglioramento continuo del qualità, la crescita dell'assenteismo.

Tutto ciò ha con il tempo riportato il sistema di relazioni sindacali verso una forma più tradizionale di confronto e ad un conflitto più aspro.

## **6 – Conclusioni Parziali sulla Fiat - SATA di Melfi e sul suo Indotto**

In conclusione vorrei fare una breve riflessione sulla Fiat – Sata di Melfi dando uno sguardo al presente.

Prima di tutto però una premessa.

Fa veramente uno strano effetto calarsi dalle colline coltivate a ulivi, viti e grano del Vulture, care a Federico II di Svevia, nel “prato verde” della piana di San Nicola di Melfi. In questo periodo appare come una grande e grigia zona industriale immersa nel nulla di campi verdissimi, disabitati e coltivati a grano che sembra stridere con i boschi e la vita rurale dei paesini lucani.

Gli stabilimenti sono ai confini tra la Basilicata e la Puglia, tra i comuni di Melfi, Lavello e Candela, in una delle zone più fertili e produttive dal punto di vista agricolo della zona, incastrata tra il paesaggio verde e appenninico della provincia di Potenza e le distese piatte e brulle del Tavoliere e della Murgia.

Ma allora perché la Fiat ha voluto creare qui uno stabilimento e soprattutto cercare di realizzare in questo nuovo stabilimento una nuova organizzazione per il gruppo?

La prima parte della domanda può trovare una risposta nelle agevolazioni e negli incentivi che Fiat ha avuto, potendo così, tra l'altro, contenere il costo del personale con gli sgravi fiscali e

contributivi previsti.

Per quanto riguarda la seconda parte della domanda è innegabile, credo, che il contesto locale esterno alla fabbrica, caratterizzato soprattutto dall'assenza di una cultura industriale e sindacale e dalla disponibilità di manodopera giovane e scolarizzato<sup>48</sup> abbia rappresentato il fattore principale che ha spinto l'azienda torinese a sperimentare al sud un nuovo modello organizzativo e di relazioni con l'habitat insediativo, con la rete dei fornitori e con gli addetti. In altre parole, Melfi ha rappresentato per la Fiat il laboratorio ideale, il luogo migliore dove sperimentare senza i vincoli e le rigidità, propri dei contesti brown e red - field il nuovo modello di organizzazione del lavoro e della produzione.

I vantaggi erano notevoli legati soprattutto all'acquisizione ed alla gestione delle risorse umane che erano state reclutate e formate per rispondere al meglio alle esigenze della lean production vale a dire:

- flessibilità;
- commitment;
- identificazione.

Come ho cercato di esporre nei paragrafi precedenti la giovane età dei lavoratori, il loro entusiasmo, in particolare nelle fasi iniziali, la disponibilità nei confronti dell'azienda, determinata anche dall'assenza di vere e proprie alternative sul territorio, unitamente all'assenza di cultura industriale e sindacale, erano tutti elementi chiave che hanno reso possibile la

---

<sup>48</sup> Ebbene credo (e simile mi sembra il pensiero di Fiat) che uno dei fattori che caratterizzano altamente il livello e la qualità dell'apporto del lavoro alla formazione del reddito e al successo di una impresa sia rappresentato dal grado di istruzione e dalla qualificazione delle forze lavoro occupate.

Questo in quanto sembra che ai giorni nostri il progresso economico dipenda più dalle capacità tecniche che dalla disponibilità di risorse naturali.

Ciò dovrebbe aprire a mio avviso, una importante riflessione sulle implicazioni economiche della istruzione scolastica.

Dal punto di vista della formazione, stando alle ultime statistiche l'Unione Europea non raggiunge gli standard dei paesi con cui la concorrenza è più forte. La media UE di studenti che ottengono il diploma di maturità è assai più bassa di quella di Giappone e degli Stati Uniti anche se bisogna riconoscere che stando alle ultime ricerche fatte (si veda ad esempio i rapporti IARD sulla condizione giovanile in Italia di Buzzi – Cavalli e de Lillo, Il Mulino) il numero di abbandoni sta lentamente diminuendo.

Tutto ciò mentre le nuove tecnologie e le nuove organizzazioni del lavoro richiederebbero una maggiore competenza.

Se, infatti, la forza lavoro non è in grado di utilizzare al meglio gli strumenti tecnologici a disposizione il gap produttivo rimarrà comunque notevole tra Paese e Paese anche con tecnologie potenzialmente similari.

Proprio partendo da questo convincimento Fiat aveva operato dando una notevole formazione ai neoassunti che avevano fatto, prima diventare operativi, dei periodi piuttosto lunghi di stage presso gli altri stabilimenti del gruppo e i fornitori delle macchine di produzione.

Solo attraverso questa formazione unita ad una buona scolarità il rendimento delle macchine da loro condotte sarebbe stato efficiente e quindi concorrenziale con quello degli stabilimenti dei competitori.

realizzazione ed il funzionamento della Fabbrica Integrata. L'assenza di una cultura industriale e sindacale, pregressa rendeva, infatti, i nuovi lavoratori più flessibili e malleabili, aperti all'apprendimento delle nuove mansioni e dei nuovi ruoli introdotti con la Fabbrica Integrata, ma soprattutto li rendeva più disponibili alle richieste dell'azienda, una condizione difficile da immaginare per altri stabilimenti del Gruppo torinese laddove le vecchie logiche sono ormai consolidate e si registra una maggiore resistenza operaia al cambiamento e all'innovazione. A Melfi proprio per il suo carattere di novità è stato possibile per un certo periodo implementare soluzioni innovative non realizzabili o comunque attribuibili ma con risultati meno importanti e costi più elevati rispetto ad una fabbrica tradizionale.

Esempi possono trovarsi:

- nella rotazione delle postazioni;
- al sistema dei turni;
- all'orario di lavoro flessibile con particolare riferimento alla “doppia battuta”.

Ulteriori vantaggi venivano dati dalla possibilità di creare ex-novo uno stabilimento senza i vincoli logistici e strutturali, con ampia disponibilità di spazi sia per l'azienda sia per i fornitori, dove è stato possibile fin dall'inizio realizzare un layout degli spazi e degli impianti tale da ottimizzare i flussi interni tra le quattro Unità Operative e all'interno delle singole Unità, fra le varie UTE realizzando il cosiddetto “flusso teso”, cioè un processo sequenziale continuo a “zero scorte” con un sistema di Just in time per l'approvvigionamento dei materiali. Quindi l'importanza di Melfi era legata, almeno inizialmente, apparentemente al suo carattere di tabula rasa, di prato verde, su cui la Fiat ha realizzato fin dalle fondamenta, dalla progettazione degli impianti, e dei layout un nuovo modello di fabbrica lean. Nella stessa logica è stato ritenuto<sup>49</sup> importante dall'azienda di avere buone relazioni sindacali anche perché, come hanno sostenuto diverse ricerche in materia, l'azienda ha spesso bisogno di un certo sostegno da parte delle rappresentanze dei lavoratori per implementare con successo i nuovi modi di produzione snella.

Nel caso specifico della Fiat di Melfi almeno nella sua fase iniziale si basa sulla capacità dell'azienda di “creare” un nuovo ambiente locale ed una nuova cultura industriale sul territorio come possiamo riassumere nella Figura 11 tratta da S. Negrelli (2000).

Come in parte si è già sostenuto almeno nella fase iniziale la strategia manageriale non è mai stata anti-union. Non a caso la realtà Fiat-Sata viene costituita nel giugno del 1993 con un accordo sindacale in base al quale sia il sindacato sia il management esprimono la comune «volontà di istituire e sviluppare un sistema di relazioni sindacali fondato sulla partecipazione»<sup>50</sup>.

Con il tempo tuttavia nell'ambito del green-field con il tempo maturano degli aspetti

---

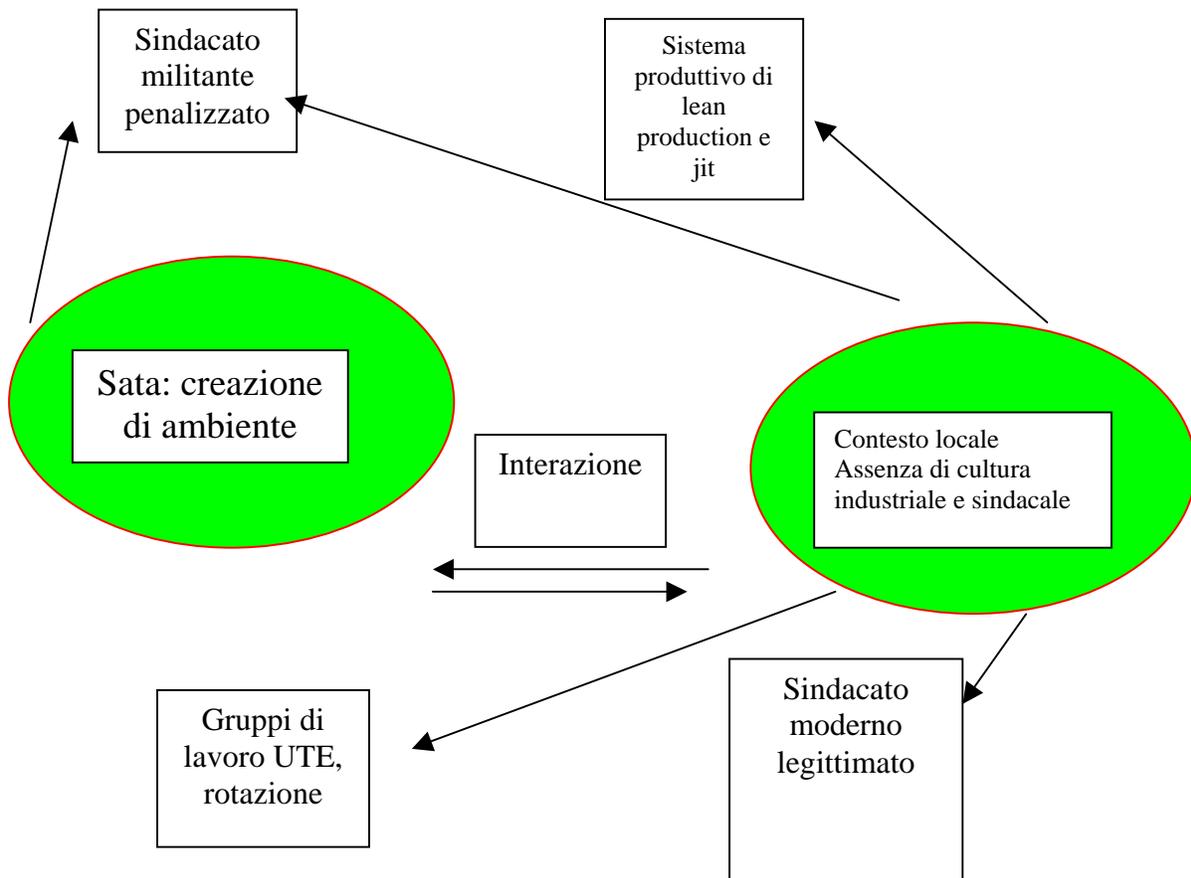
<sup>49</sup> Si veda ad es. Kochan, 1997.

<sup>50</sup> Accordo sindacale Fiat-SATA e FMA, 11 giugno 1993, Roma.

problematici e conflittuali. In particolare il green – field tende progressivamente a trasformarsi e a perdere le caratteristiche originarie di “prato – verde. Come sostiene anche Negrelli «Una realtà green –field come quella di Melfi non restatale per sempre, perché dopo un certo periodo di tempo il “problema” delle relazioni industriali tende comunque ad emergere e con esso le questioni della rappresentanza sindacale, della contrattazione collettiva e del conflitto, seppure in forme, almeno inizialmente differenti da quelle tradizionali.»<sup>51</sup>

Già dopo pochi anni all'interno della Fiat – Sata di Melfi , infatti, si ha una crescita della disaffezione da parte degli operai e la sostituzione dello strumento dello sciopero con altre pratiche uguali, fino a quelle che alcuni autori definiscono nuove e più sofisticate forme di sabotaggio, con conseguenze ancora più pesanti per l'organizzazione quali, ad esempio, il minor coinvolgimento nelle attività di miglioramento, continuo, la crescita dell'assenteismo, il rallentamento del lavoro, lo svolgimento dell'attività secondo le regole aziendali.

Fig. 11 – Creazione di un ambiente locale e una cultura aziendale da parte di Fiat Melfi



Come evidenzia Vitale: «Si evidenzia così l'inconsistenza dell'idea secondo la quale la forza

<sup>51</sup> Negrelli (2000), [213]

*lavoro “green” , non avendo memoria del conflitto industriale, può essere disciplinata al punto tale da non esprimere alcuna forma di resistenza antagonista.»<sup>52</sup>*

E di fatto così è stato, tanto che qualcuno parla di occasione mancata. Di fatto i vantaggi derivanti dall'essere una azienda nata dal nulla e nel nulla dove provare una organizzazione da esportare eventualmente in altri stabilimenti con il tempo è svanito.

I lavoratori sembra abbiano assunto una posizione molto più critica verso l'azienda sia a livello individuale che collettivo. E' così salito negli ultimi anni ulteriormente il tasso di assenteismo e sono sorti dei veri e propri conflitti sindacali sfociati nel rinnovo del contratto integrativo aziendale del 2004. La rivista Rassegna Sindacale del febbraio del 2004 riporta, ad esempio, un commento molto severo di un delegato di Melfi.

*«E digli pure che qui a Melfi fare il delegato è diventato impossibile. Quando andiamo in giro per la fabbrica i vigilantes ci seguono, ci controllano».*

Come si può notare il rapporto fiduciario e di collaborazione che dovrebbe esservi in una fabbrica snella è praticamente scomparso.

Ora la fase propulsiva si è interrotta e i lavoratori (o parte di essi) cercano di ottenere qualcosa dall'azienda non tanto (e non solo a livello individuale ma a livello collettivo).

L'azienda a sua volta modificando l'atteggiamento gestionale che aveva cercato di sviluppare torna, una volta sotto pressione, ad atteggiamenti conflittuali sia nelle relazioni sindacali sia in quelle personali. Il conflitto così porta allo sciopero ad oltranza, alle trattative a singhiozzo, alla spola tra Roma e Melfi, alle notti senza sonno. Questioni economiche ma anche questioni di malfunzionamento della fabbrica che tuttavia non venivano risolte attraverso i canali organizzativi ma che diventavano oggetto di scontro e di trattativa.

Il paradigma dell'organizzazione snella viene così messo a dura prova.

Basta leggere le parole del segretario della CGIL lucana, Giannino Romaniello :*«La chiusura della vertenza Melfi segna una svolta nelle relazioni sindacali alla Fiat dopo la sconfitta degli anni ottanta e premia innanzitutto loro, i lavoratori, che in questa lotta, va ricordato, hanno lasciato una bella fetta dello stipendio di aprile. Lavoratori che, da almeno sei anni (e senza i riflettori dei media puntati su di loro come in questi giorni), hanno in definitiva perseguito sempre gli stessi obiettivi: un salario uguale a quello degli altri addetti della Fiat, turni meno massacranti e un regime di relazioni industriali non unilaterale e repressivo. ».*

Ciò che mi preme sottolineare sono e ultime parole del segretario della Cgil che mostrano come torna l'idea nei lavoratori, o almeno in alcuni di essi, di essere “sfruttati”.

Ma sfruttamento non significa certo partecipazione.

Sembra quasi che a causa delle crescenti difficoltà in atto in Fiat si sia avuto uno spostamento sulla riduzione dei costi come fattore di competizione.

---

<sup>52</sup> Vitale ( 2000).

Tale decisione ha naturalmente fatto arretrare l'interesse a forme evolutive di democrazia partecipativa: è evidente che una competizione basata essenzialmente sulla compressione delle politiche di costo, porta inevitabilmente a ridurre spazi, diritti e tutele ai lavoratori.

La reazione a quel punto diventa difensiva e non evolutiva e potrebbe essere così riassunta : « se mi vuoi togliere quel diritto, quel riposo, quella flessibilità, io mi difendo».

Per questo proprio nei settori dove maggiormente è in atto una competizione basata su questi criteri, non la partecipazione ma il conflitto è riesplso.

I contenuti dell'accordo del 10 maggio 2004 vanno proprio in quella direzione e sono ormai conosciuti. L'intesa siglata con la Fiat garantisce un graduale, ma certo, recupero salariale.

A partire dai turni. La maggiorazione per il lavoro notturno (a Melfi attualmente è al 45 per cento, negli altri stabilimenti al 60,5 per cento) passerà a luglio 2004 al 52,5, a luglio 2005 al 56,5 e, infine, a luglio 2006 raggiungerà il 60,5 per cento. Il lavoro serale (a Melfi attualmente al 25 per cento, altrove al 27,5) passerà a luglio 2004 al 26,5 e a luglio 2005 al 27,5 per cento.

E fino al premio di competitività, in cui dall'indice di assenteismo (uno dei parametri su cui si calcolava il premio complessivo) spariranno finalmente entro luglio 2006 le assenze per assistere i portatori di handicap (legge 104/92), quelle per i congedi parentali (legge 30/2000), i permessi sindacali retribuiti per le Rsu, i permessi per donazione di sangue e per la dialisi.

Verrà così meno un meccanismo perverso, per il quale ai lavoratori dello stabilimento più competitivo e produttivo della Fiat (un auto ogni 70 secondi e un costo del lavoro al 6,3 per cento, il più basso del gruppo) andava, appunto, un premio equivalente a circa la metà rispetto al resto del gruppo.

L'altro grande nodo della vertenza e che maggiormente interessa gli aspetti organizzativi oggetto della nostra riflessione riguardava il sistema dei turni.

Anche in questo caso le richieste dei sindacati sono state accettate, con l'eliminazione della "doppia battuta" e un accordo che prevede una settimana con sei giorni lavorativi seguita da una con quattro; nella settimana con quattro giorni lavorativi i due giorni di riposo saranno consecutivi. A ciò si deve aggiungere che era stato inoltre previsto che dopo poco tempo dalla firma del contratto, le commissioni Fabbrica integrata e Servizi aziendali esaminassero le proposte per il miglioramento dell'orario giornaliero.

Infine, c'è la parte disciplinare. Anche in questo caso dovrebbero tornare protagoniste quelle commissioni congiunte che, in origine, dovevano essere il fiore all'occhiello della fabbrica partecipata e che invece con il tempo erano state un po' emarginate.

La commissione Conciliazione e prevenzione avrebbe riesaminato i provvedimenti disciplinari (sospensione dal lavoro e dalla retribuzione) emessi negli ultimi tempi. Veniva poi introdotto un numero verde con il compito di certificare l'avvenuta comunicazione all'azienda, da parte del lavoratore, dell'assenza per malattia. Sembra cosa di poco conto ma non lo è: proprio a molti lavoratori in malattia l'azienda aveva negli ultimi tempi contestato assenze ingiustificate dal posto di lavoro.

Sintomo questo, a mia giudizio di un clima aziendale non troppo favorevole.

Ma della vertenza Melfi, in realtà, non si finirà di parlare tanto presto.

Dalla Fiat e dai suoi problemi si estenderà all'indotto.

Abbiamo già visto in precedenza come Fiat accanto alla Fabbrica Integrata abbia cercato di stringere rapporti molto stretti con le aziende sue fornitrici, così come previsto teoricamente dalla fabbrica integrata descritta nel primo paragrafo del presente lavoro.

Tale rapporto ha inevitabilmente un riscontro anche nella gestione del personale e nelle relazioni industriali.

Nello specifico, il prossimo appuntamento per il sindacato riguarda innanzitutto l'indotto dell'area industriale di San Nicola: ventitré aziende che ruotano intorno alla Fiat Sata minacciate inoltre dalla decolazzizzazione della produzione.

Poi c'è la questione dello stabilimento gemello della Sata, la Fma di Pratola Serra, in provincia di Avellino: dove non si applica più la doppia battuta ma i salari continuano a essere più bassi.

Ma la vertenza Melfi avrà ancora qualcosa da insegnare in generale. I media hanno dato ampio spazio alla condizione lavorativa degli operai: si è tornato a parlare di turni, pause; di una "concretezza" del lavoro di cui da tempo s'era persa traccia. E da questo punto di vista c'è ancora da fare.

Alla Fiat di Melfi, come in molti altri stabilimenti Fiat, si applica, per esempio, il Tmc-2, una metrica di lavoro che impone ritmi forsennati e pause ridottissime per l'esecuzione dei lavori. L'altro aspetto importante riguarda la democrazia sindacale. L'accordo raggiunto tra sindacati e impresa è stato votato dai lavoratori. Per Gianni Rinaldini, segretario generale della Fiom: «*è prevalso uno schema nuovo che dovrebbe avere valenza generale: l'intesa sindacato-azienda va sottoposta al voto dei lavoratori. A fine anno c'è il rinnovo del biennio economico dei meccanici e credo che si potrebbe da lì attuare il modello Melfi*».

Personalmente mi sembra, tuttavia che ci sia molto allontanati dall'iniziale modello di relazioni sindacali per tornare a quello classico.

Aspetto questo che trova comunque un riscontro anche nelle mutate condizioni organizzative e soprattutto di partecipazione presenti nello stabilimento.

Estendendo l'osservazione dalla Fiat di Melfi a ciò che la circonda la situazione non è certo migliore non ci sono sistemi organizzativi sufficienti a rendere la situazione meno pesante.

Non solo un'occasione mancata da un punto di vista organizzativo ma di fatto economico per tutta la zona.

A distanza ormai di undici anni dall'avvio della produzione dello stabilimento Fiat di Melfi (Sata), nel gennaio 1994, l'indotto presenta caratteristiche diverse da quelle iniziali. Si è assistito, infatti, a un incremento del numero delle aziende, all'acquisizione di alcune di queste da parte di

gruppi multinazionali del settore automotive, all'ampliamento dei rapporti produttivi con il resto degli stabilimenti italiani di Fiat Auto e all'aumento complessivo del numero di occupati (dovuto non solo all'insediamento di nuove aziende).

Alla fine del 2001 le aziende che componevano l'indotto e che aderivano al Consorzio Acm (Consorzio Autocomponentistica Mezzogiorno) erano venticinque e impiegavano nell'insieme circa 3.400 addetti.

A distanza di otto anni l'incremento del numero di aziende e dell'occupazione non rispecchia, tuttavia, le condizioni e i presupposti iniziali che hanno caratterizzato l'insediamento della Fiat, poiché a distanza di quattordici anni – il contratto di programma risale infatti al 1991 – sono diversi i fattori intervenuti a modificare il quadro della produzione automobilistica della Fiat rispetto alle sue previsioni.

Dall'annuncio dell'investimento di Melfi all'accordo siglato con la General Motors, rilevanti sono state le trasformazioni avvenute all'interno del gruppo, con effetti anche sugli stabilimenti meridionali.

Tra questi va messo in evidenza il processo di ristrutturazione che ha portato a una costante diminuzione del numero di auto prodotte negli stabilimenti piemontesi, a fronte di una crescita della produzione negli stabilimenti del Sud (per Melfi va calcolata una quota percentuale della produzione auto della Fiat in Italia che nel 1997 era pari al 27%).

Hanno inoltre assunto rilevanza le modificazioni organizzative degli stabilimenti: dalla fabbrica integrata a quella modulare (terziarizzazione dei servizi e delle produzioni). Allo stesso tempo le aziende fornitrici di primo livello sono state interessate da processi di fusione che hanno riguardato, in molti casi, anche aziende italiane del settore automotive presenti nell'indotto melfitano.

In questo quadro vanno segnalati da ultimo alcuni fattori rilevanti. Il primo riguarda il ruolo sempre più importante dei grandi fornitori di primo livello circa il numero di componenti forniti e il coinvolgimento nella stessa progettazione, ciò che ha portato alla definizione delle grandi case da costruttrici a semplici assemblatrici; la riduzione del numero dei fornitori diretti – nel caso della Fiat si è passati dai 1.350 del 1979 ai 390 del 1999 –; la forte concentrazione delle aziende della componentistica in Piemonte con conseguenti ricadute sull'effettivo contributo delle aziende meridionali, sia sul piano quantitativo sia sul piano qualitativo, a fronte del maggior peso produttivo degli stabilimenti di assemblaggio presenti nel Mezzogiorno.

## **6.1 - Il parco fornitori**

L'investimento della Fiat a Melfi è stato caratterizzato dal contemporaneo insediamento di un parco fornitori di primo livello intorno allo stabilimento Sata, secondo il modello della fornitura muro a muro e di quello just in time. Nel contratto di programma, siglato dalla Fiat e dall'allora ministero dell'Intervento straordinario per il Mezzogiorno, deliberato dal Cipi nell'aprile 1991,

oltre alla Sata rientravano nell'ambito dei finanziamenti due società del gruppo Fiat, Gilardini e Magneti Marelli, che facevano parte a tutti gli effetti dell'indotto di primo livello, per un investimento complessivo di circa 2.700 miliardi e un'occupazione superiore ai 7mila addetti. Un altro contratto di programma concedeva poi ulteriori finanziamenti per diciotto imprese industriali nell'area di San Nicola di Melfi che rappresentavano i fornitori di primo livello della Sata per un investimento di circa 500 miliardi e un'occupazione prevista di 2.140 unità. Nell'insieme si trattava dunque di un investimento, solo per la Basilicata, di complessivi 3.100 miliardi per un numero di occupati superiore ai 9 mila addetti. Delle diciotto aziende previste nell'indotto dieci nascevano all'interno dello stesso gruppo Fiat, una soltanto aveva origini meridionali mentre il resto già lavorava nell'indotto piemontese e lombardo.

Per concorrere ai finanziamenti agevolati previsti dalla legge 64 del 1986, gli stessi dell'investimento Fiat, con la finalità di stipulare un contratto di programma con il ministero dell'Intervento straordinario, le imprese fornitrici di primo livello costituivano il 22 luglio del 1992 il consorzio Acm. Il Consorzio, fin dalla sua nascita, ha risposto anche all'esigenza della Fiat di creare un sistema di regolamentazione unificata delle procedure e dei contenuti della contrattazione, nonché delle relazioni sindacali, che attengono a tutte le aziende dell'indotto Sata. La regolamentazione delle relazioni sindacali e di lavoro nelle imprese di fornitura è stata sancita da due accordi, per molti versi simili ai contenuti dell'accordo Sata del 1993, l'accordo Acm del 28 luglio 1994 e l'Accordo integrativo Acm del 25 maggio 1998, stipulati tra i rappresentanti del consorzio e le organizzazioni nazionali e territoriali di categoria.

La decisione della Fiat di insediare un parco fornitori in stretta contiguità con il suo stabilimento rappresenta una novità nell'ambito delle localizzazioni degli stabilimenti del gruppo nel Mezzogiorno. Va tuttavia rilevato che tradizionalmente gli investimenti Fiat nel Sud sono stati caratterizzati dal trasferimento di fornitori di primo livello dell'indotto piemontese. Ciò è accaduto in tempi passati per Cassino e per Termini Imerese e in maniera diversa per Pomigliano, dato che il passaggio del gruppo Alfa alla Fiat è avvenuto solo nel 1986. Nel tempo, la crescita e il consolidamento degli stabilimenti Fiat nel Mezzogiorno hanno determinato anche un'espansione delle aziende fornitrici, che a loro volta sono divenute in più di qualche caso fornitrici dirette anche degli stessi stabilimenti piemontesi. L'analisi dell'ultimo decennio mostra però che l'aumento dei volumi produttivi, negli stabilimenti meridionali, non è stato accompagnato da un corrispondente aumento dei fornitori nel Mezzogiorno, fattore che non può essere spiegato semplicemente con la scarsa diffusione di sistemi industriali in grado di rispondere alle esigenze Fiat.

Quest'ultima ha provveduto piuttosto a caratterizzare l'area della fornitura come un'appendice di quella piemontese, tranne qualche caso isolato in cui le aziende meridionali sono riuscite a imporsi in alcuni settori (ad esempio nelle materie plastiche).

## ***6.2 - Modificazioni societarie e aumento dell'occupazione***

L'incremento delle capacità produttive dei singoli stabilimenti dell'indotto Fiat di Melfi, non solo in relazione alla domanda della Sata, ha reso possibile una crescita dell'occupazione determinata, da un lato, dall'insediamento di nuovi stabilimenti e, dall'altro, dall'incremento dei livelli occupazionali negli stabilimenti di primo insediamento. Le ragioni che hanno portato all'acquisizione di alcune aziende da parte di gruppi multinazionali sono da rintracciare nei processi di fusione e accorpamento di cui si è detto. Si è trattato molto spesso del passaggio di aziende italiane a gruppi esteri del settore automotive, che rappresentano i grandi fornitori di primo livello della componentistica auto a livello mondiale. Nel caso dell'indotto della Fiat a Melfi abbiamo assistito, dunque, a passaggi di aziende da un gruppo nazionale a uno internazionale, di dimensioni più grandi, operanti nel settore automotive, o al diretto insediamento di nuovi stabilimenti da parte di società estere. È così accaduto che la Commer 1 è stata acquisita nel 2000, insieme all'intero gruppo Commerfin, dalla multinazionale americana Johnson Controls, specializzata nell'allestimento interno degli autoveicoli; il gruppo Pianfei dal gruppo statunitense Lear Corporation (assemblaggio del sedile) che ha rilevato anche la ex Sepi Sud del gruppo Magneti Marelli; la Cavi Sud prima dal gruppo Sylea e poi dalla francese Valeo; l'Imar dalla statunitense Tower Automotive; la Bundy Sud dal gruppo Ti Automotive fino all'insediamento di nuovi stabilimenti da parte di gruppi multinazionali come la statunitense Benteler Automotive (assali) e la tedesca Mubea (sospensioni).

Alla fine del 2001 l'indotto Fiat di Melfi era pertanto composto, oltre che dalle aziende insediate contemporaneamente alla Sata, da tre nuove aziende localizzate a partire dal 1997 (Benteler, Stampiquattro, Emarc), dalla società Fenice Termodistruttore sorta dallo scorporo dalla Sata delle attività di smaltimento dei rifiuti industriali e dalla Proma Ssa, che ha rilevato l'assemblaggio dell'ossatura del sedile per conto della Lear, nell'ambito del processo di terziarizzazione che ha investito in uguale modo le aziende dell'indotto. Quest'ultimo è anche il caso della Iplam, che ha ceduto tutte le sue lavorazioni (assemblaggio di stampati per autoveicoli) al gruppo Itca, da cui già in precedenza dipendeva. Per quanto riguarda infine la Benteler Automotive va precisato che inizialmente l'insediamento di quest'azienda era avvenuto insieme alla Emarc di Torino, con la denominazione Benteler Emarc Automotive spa, almeno fino al 1999, anno in cui le società si sono separate pur continuando a lavorare nell'ambito dello stesso stabilimento. Nel 1998 ha cessato invece le sue attività lo stabilimento della Magneti Marelli (tubazioni di scarico), le cui lavorazioni sono in parte state acquisite dalla Imar. Lo stabilimento ex Magneti Marelli e una parte dei suoi dipendenti sono stati poi rilevati dalla tedesca Mubea. L'incremento dei volumi produttivi è stato conseguito a seguito delle commesse provenienti da altri stabilimenti, non solo quelli di Termini Imerese e Mirafiori – che producono anche la Punto – ma anche da quelli di Pomigliano e Cassino e dalla Sevel di Val di Sangro.

Ciò ha rafforzato le relazioni produttive con il resto del gruppo Fiat e ha accentuato il

carattere di snodo strategico dell'indotto Sata rispetto al resto degli stabilimenti meridionali del gruppo.

Il passaggio di alcuni gruppi sotto il controllo di aziende estere, ha contribuito notevolmente a ridisegnare la quota di addetti alle dipendenze di società multinazionali. Gli stabilimenti che appartengono a gruppi internazionali, Lear Corporation, Valeo, Johnson Controls, Tower Automotive, Benteler Automotive, Ti Automotive, Mubea rappresentano complessivamente il 37% degli addetti dell'indotto. Si tratta anche delle aziende di dimensioni maggiori, fatta eccezione per gli stabilimenti della Mubea, della Tower e della Bundy-Ti Automotive. Relativamente alla classe dimensionale delle imprese soltanto due superano i 250 addetti (la Lear, senza considerare lo stabilimento ex Pinafei, e la Compla Sint) mentre la maggior parte (dodici) si colloca tra quelle medio grandi (fra i 100 e i 250 addetti), altre cinque tra i 50 e i 99 addetti e sei tra quelle che hanno un numero di addetti inferiore alle 50 unità.

Nell'ambito della diversificazione dei rapporti produttivi con altri stabilimenti del comparto auto, la produzione per case estere rappresenta un fattore di forte innovazione nel sistema di relazioni tra le aziende dell'indotto Sata e il resto della produzione automobilistica, almeno a livello europeo. La presenza di gruppi multinazionali con l'acquisizione di commesse da gruppi diversi da quello Fiat, potrebbe favorire – come del resto è già accaduto, in maniera più evidente negli anni 90 per l'indotto torinese dell'auto – la formazione di un sistema produttivo in grado di interagire su scala internazionale con le principali case assemblatrici di auto. La presenza di aziende multinazionali comporta però anche una maggiore esposizione delle aziende soprattutto sul piano dei costi della manodopera e dei vantaggi che i singoli territori sono in grado di fornire, sia in termini di manodopera a più basso costo, sia in termini di rifornimento delle materie prime. Nell'indotto di Melfi è il caso della Valeo, che negli anni ha ridotto la capacità produttiva del suo stabilimento favorendo la quota di produzioni provenienti dall'estero.

### ***6.3 - Alcune implicazioni***

Nei singoli stabilimenti l'attività produttiva si concentra prevalentemente sull'assemblaggio di componenti. Le produzioni vere e proprie sono infatti limitate ad alcuni stabilimenti e a specifici componenti, come ad esempio quelli plastici (serbatoi, plancia, cruscotto) prodotti dalla Compla Sint, o alle aziende che lavorano allo stampaggio a freddo di particolari della scocca (Itca, Stampiquattro, Osl) o ancora alle aziende che utilizzano processi a caldo per la produzione di molle a elica (Rejna, Mubea).

In altri casi ancora la stessa attività di trattamento della lamiera si limita per alcuni componenti al solo taglio.

Nell'ambito delle aziende che si dedicano invece esclusivamente o quasi all'attività di

assemblaggio di componenti, la La.Sme ha allestito nel mese di maggio del 2001 una linea dedicata solo all'assemblaggio del modulo completo della porta del modello Stilo.

La prevalenza di attività di assemblaggio e montaggio fa delle aziende dell'indotto l'ultimo anello della catena della subfornitura di secondo e terzo livello. I componenti necessari per i vari assemblaggi provengono spesso da aziende che appartengono allo stesso gruppo industriale e ciò rappresenta un ostacolo alla diversificazione degli acquisti e alla possibilità di coinvolgere le aziende regionali. Quando questo avviene si tratta di solito di lavorazioni secondarie o di preassemblaggio (il caso della Oreb di Tito).

Se dunque le attività prevalenti sono quelle di assemblaggio di componenti e solo in qualche caso di produzione e lavorazione di semilavorati, anche questi provenienti dall'esterno, alcune aziende hanno assunto anche la funzione di magazzino per altri componenti, prodotti dallo stesso gruppo societario di appartenenza ma che provengono da altri stabilimenti.

Come negli anni 70 i nuovi investimenti nel Mezzogiorno, soprattutto per ciò che riguarda la fornitura di componenti, sono rimasti in buona parte dipendenti dalle imprese del Nord, prova ne è che in genere, nel caso del trasferimento dei tradizionali fornitori, si è trattato del decentramento del lavoro di montaggio meno qualificato. I risultati dell'indagine mettono a questo proposito in evidenza per i tre quarti delle aziende dell'indotto – ma si tratta di una stima basata sui principali componenti in arrivo – che i componenti sotto varia forma (prodotti finiti da assemblare, semilavorati o materia prima) provengono per il 45% da aziende piemontesi, per il 15% da altre aziende del Nord, per un altro 15% da aziende estere e solo per il 25% da aziende del Sud (soprattutto campane). L'assegnazione di una funzione quasi esclusivamente di assemblaggio alle aziende dell'indotto ha precluso lo sviluppo di attività ricerca e di progettazione; attività che, considerate le dimensioni produttive dell'indotto stesso, avrebbero dovuto prevedere, a latere, lo sviluppo di iniziative di ricerca adeguate. Fatta eccezione per il centro di ricerca Innomatec collegato alla società Compla Sint, il resto delle aziende insediatesi a Melfi non ha attivato, al proprio interno, uffici preposti alla ricerca finalizzata e al miglioramento dei prodotti e alla progettazione di nuovi.

Va invece evidenziata la crescente acquisizione di commesse da altri stabilimenti Fiat. Accanto a quelle che riguardano il modello della Punto, prodotta anche a Mirafiori e Termini Imerese, e che risalgono in alcuni casi già all'avvio delle prime produzioni (la stessa Sata attraverso le unità della lastratura e dello stampaggio fornisce da sempre, sia a Mirafiori, sia a Termini, particolari quali fiancate, cofani e portelloni per la Punto) si sono affiancate negli anni quelle dello stabilimento di Cassino, prima con le vetture Bravo & Brava e adesso con la Stilo e più di recente dello stabilimento di Pomigliano (modelli Alfa) e infine le commesse dalla Sevel per il Ducato. In qualche caso si tratta di forniture dirette, in altri di commesse per conto di altre aziende come Magneti Marelli o Arvin che poi forniscono il componente lavorato negli stabilimenti di Melfi direttamente agli stabilimenti di assemblaggio. Allo stesso modo alcune

aziende hanno cominciato a lavorare per aziende automobilistiche estere, anche se su piccole produzioni e il più delle volte di scarso valore aggiunto. È il caso della Imam, che forniva quadrotti semilavorati alla Toyota e indirettamente alla Volkswagen su commessa di un'azienda torinese che apparteneva in passato allo stesso gruppo, o della Osl che forniva un particolare stampato per la Renault ma in precedenza anche per Citroen e Audi e ancora della Mubea (molle per la Suzuki).

In altri casi le aziende sono diventate o diventeranno fornitrici di stabilimenti Fiat all'estero. È il caso della Me.co.Flex che dal gennaio del 2002 fornirà i comandi del cambio automatico della Palio prodotta in Turchia.

#### **6.4 - Caratteri dell'occupazione**

Tra il 1997 e il 2001 l'aumento degli addetti che lavorano nelle aziende dell'indotto è stato di 1.349 unità, da 2.249 a 3.361, pari a una variazione percentuale rispetto al dicembre 1997 del 66%. Gli aumenti di organico sono stati più evidenti nel caso della ex Commer 1, della La.Sme, dell'Itca e della Rejna, mentre variazioni minori si sono registrate nel caso della Me.co.Flex, della Smp, della ex Cavi Sud ora Valeo e della Commer Tgs. La riduzione degli addetti della Lear Corporation è solo apparente poiché quest'azienda ha terziarizzato una parte consistente dei suoi addetti alla società Proma.

L'occupazione femminile è maggioritaria solo in uno stabilimento: la Valeo (70%). Rappresenta la metà degli addetti alla Me.co.Flex, il 40% alla La.Sme ed è vicina al 30% in altre tre aziende (Ex Pianfei, Johnson Controls e Componenti Zanini) di cui le prime due specializzate nell'allestimento dei pannelli interni. In media l'occupazione femminile è comunque del 15%, all'incirca la stessa della Sata.

La media dell'occupazione impiegatizia (prevalentemente di tipo amministrativo) è del 7,9% con l'eccezione dell'Autocomponents e della Fenice Termodistruttore.

Al 31 ottobre del 2001 le unità ancora in contratto di formazione erano poco più di 400, il 12% degli addetti totali dell'indotto, di cui un terzo, pari a 139, assunti nel periodo gennaio-ottobre 2001.

Vanno segnalate per l'elevato numero di contratti di formazione, ancora presenti lo scorso ottobre, la Lear, la Compla Sint, la La.Sme e l'Itca. Sempre nel gennaio-ottobre 2001 le unità assunte a tempo determinato sono state 73 e 142 quelle con un contratto di lavoro interinale (ma il numero reale è probabilmente più alto), mentre sono stati 120 i lavoratori complessivamente licenziati, non confermati dopo il contratto di formazione o dimessisi volontariamente.

## ***6.5 - Subfornitura regionale e indotto di primo livello***

Il coinvolgimento nel circuito della subfornitura delle imprese regionali è risultato finora debole tanto che le aziende impegnate direttamente nella fornitura di secondo e terzo livello sono un numero piccolissimo. Inoltre la rilevanza di queste aziende, sia sul piano delle forniture, sia su quello occupazionale, risulta molto scarsa. In generale la forte presenza di un indotto di primo livello ha frenato fortemente le capacità produttive delle imprese locali, né la Fiat sembra aver favorito esperienze industriali utili ai fini della fornitura di secondo e terzo livello. Si tratta di un dato che va evidenziato perché l'investimento della Fiat a Melfi aveva rappresentato, almeno nelle intenzioni della Regione Basilicata, un punto nodale circa le future politiche di sviluppo territoriale.

L'incontro con l'imprenditoria locale è stato demandato dalla Fiat alle imprese fornitrici di primo livello. Le poche imprese regionali inseritesi nel circuito della fornitura e più frequentemente nella cosiddetta subfornitura, vi sono entrate con lavorazioni di secondo e terzo livello, come nel caso emblematico della As di Atella (cablaggio cavi elettrici) e di altre che, in anni passati, effettuavano e continuano a effettuare lavorazioni di scarso valore aggiunto e quindi anche con margini di guadagno ridotti. In altri casi le aziende attualmente coinvolte sono quelle che lavorano nel settore del taglio e dello stampaggio della lamiera, mentre sono del tutto assenti aziende impegnate in lavorazioni di carattere specificatamente meccanico.

Se un piccolo indotto è cresciuto, ma sempre di dimensioni modeste, questo è da attribuirsi ai servizi, essenzialmente di manutenzione impianti e di pulizia (in questo caso con un numero di addetti più rilevante). Anche per la manutenzione, tuttavia, si è verificato uno scarso coinvolgimento delle ditte locali (maggiore negli anni passati); nel settore hanno prevalso e prevalgono spesso aziende extraregionali, in particolare pugliesi e campane.

Un ragionamento a parte richiederebbe invece il tema delle produzioni al nero per il quale tuttavia la difficoltà nel reperire dati e informazioni rende oggettivamente difficile qualsiasi lavoro di ricostruzione.

Le aziende che oggi compongono la subfornitura regionale sono riconducibili a poche unità: la Mahle Mondial Sud, pistoni diretti agli stabilimenti motoristici di Termoli e Pratola Serra; Oreb (Gruppo Imam), assemblaggio pedaliera; Industrie del Basento (ex Industrie Magneti Marelli di Potenza), attività di stampaggio e assemblaggio motorini elettrici; Tecnologie galvaniche, processi galvanici; Per Sud e Feinguss Italiana (Gruppo Perazzi), tagli e stampaggio lamiera e altre minori, che comprese quelle che lavorano in special mondo per la Denso di San Salvo (motorini di avviamento) non superano le 30 unità e i 500 addetti complessivi. Si tratta di aziende che non hanno un rapporto esclusivo con l'indotto Sata di primo livello o con altre aziende Fiat. In generale, con qualche eccezione, alle produzioni tradizionali hanno affiancato piccole quote di produzione per le aziende di primo livello dell'indotto Fiat di Melfi. Le stesse

caratteristiche valgono per le aziende di manutenzione di impianti industriali.

La situazione appena illustrata evidenzia una realtà piuttosto debole e che in prospettiva non sembra indicare margini di miglioramento, sia per le produzioni coinvolte, sia per i processi di ristrutturazione e di chiusura che sono annunciati.

## **7 – Post scriptum: Organizzazione del Lavoro e Cultura Aziendale**

Nei paragrafi precedenti ho sottolineato diverse volte l'esistenza di una "cultura" aziendale diversa da azienda ad azienda.<sup>53</sup>

A mio giudizio il successo o l'insuccesso di un modello organizzativo passa necessariamente attraverso la sua compatibilità con la cultura aziendale.

Se così fosse mi sembra doveroso teminare ponendosi alcune domande sulla cultura aziendale.

La prima potrà sembrare banale e forse scontata ma credo rivesta una importanza decisiva: cos'è la cultura aziendale?

La cultura può essere definita come l'insieme di valori, opinioni, credenze, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati a i nuovi membri come esemplari.

Essa, in un certo senso, rappresenta la parte non scritta di un'organizzazione.

Tutti consapevolmente o inconsapevolmente partecipano alle dinamiche culturali, ma generalmente la cultura passa inosservata: è solo quando le organizzazioni provano a realizzare strategie o programmi che sono in contrasto con le norme e i valori di base della cultura aziendale che le stesse si ritrovano faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura.

Solitamente si ritiene, come illustrato nella Figura 12, che essa esista almeno a due livelli.

In superficie i comportamenti osservabili, le cerimonie, le storie, l'abbigliamento che i membri dell'organizzazione condividono.<sup>54</sup>

Gli elementi visibili della cultura sono tuttavia espressione di valori più profondi, radicati nella mente dei membri dell'organizzazione.

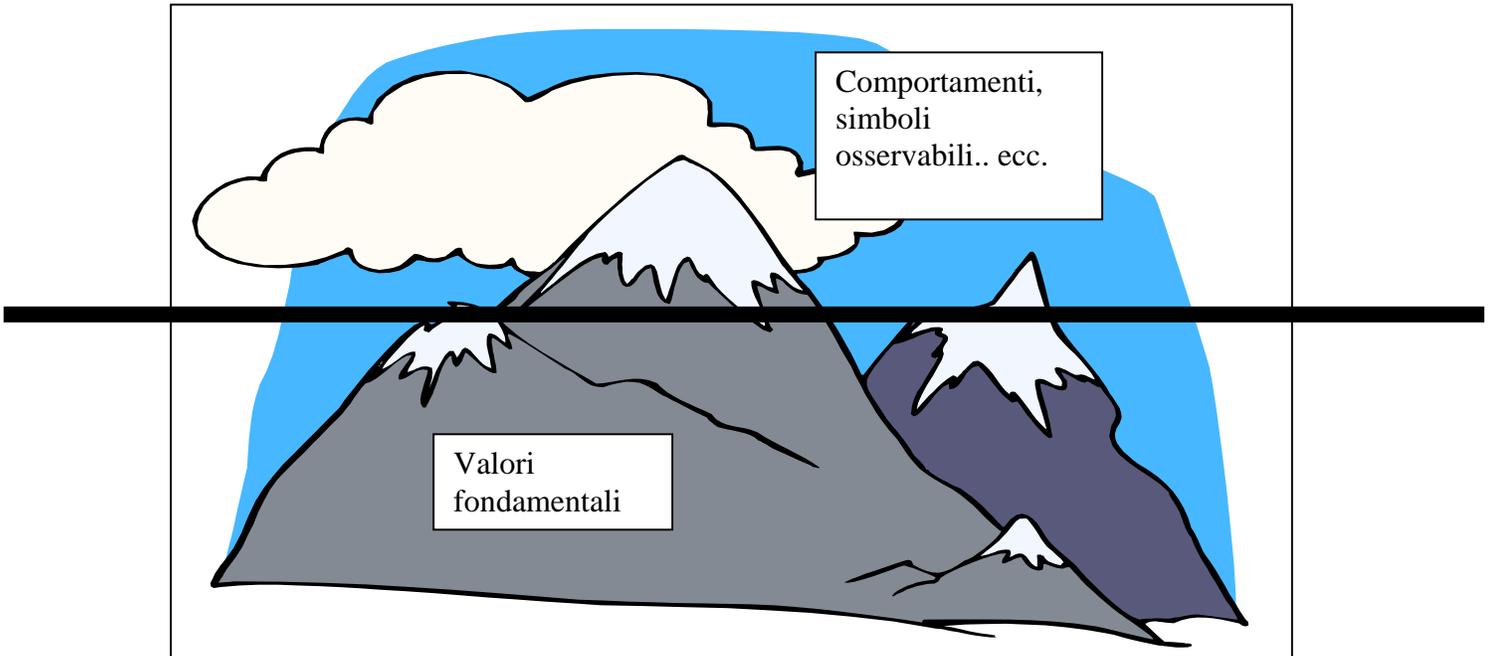
---

<sup>53</sup> Dal diversa cultura aziendale discende, ad esempio, un diverso modo di trattare con il sindacato.

<sup>54</sup> E' di questi giorni la difficoltà per i Giapponesi di evitare l'abito scuro e la cravatta per andare in ufficio a causa della diminuzione del raffrescamento dell'aria a seguito della decisione di ridurre il funzionamento dei condizionatori d'aria per evitare (o almeno diminuire) le emissioni in atmosfera. In questo caso parafrasando un famoso detto secondo loro: "l'abito fa l'impiegato", e questo è senza dubbio un elemento della loro cultura.

Questi valori, come scrive Edgar Schein<sup>55</sup>, rappresentano la vera cultura.

*Fig. 12 – I due livelli della cultura aziendale*



La cultura fornisce ai membri di una organizzazione un senso di identità e genera un impegno nei confronti di opinioni e di valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui.

Ma come nasce una cultura aziendale?

Sebbene i concetti che divengono parte della cultura possono provenire da diversi ambiti della organizzazione la cultura di quest'ultima solitamente nasce grazie a un fondatore o ad un leader che elabora e mette in pratica concetti e valori particolari, quali una vision e una mission aziendale e una strategia di business. Quando questi concetti e valori conducono al successo si istituzionalizzano e prende forma una cultura organizzativa che riflette la visione e la strategia del fondatore.

E' la cultura che guida i rapporti di lavoro quotidiano, e determina il modo in cui le persone comunicano all'interno dell'organizzazione quale comportamento è accettato o non lo è, e soprattutto il modo con cui vengono assegnati potere e status.

Se si osservassero i dipendenti di un'azienda e si confrontassero con quelli di un'altra non sarebbe difficile vedere nel concreto i differenti tipi di cultura esistenti nelle due aziende.

<sup>55</sup> Edgar Schein, "Organizational Culture, American Psychologist 45, (Febbraio 1990) p.109 – 119.

Figura 13 - Schema di cultura aziendale di Denison e Mishra

		<i>Necessità dell'ambiente</i>	
		<b>Flessibilità</b>	<b>Stabilità</b>
<b>Focus strategico</b>	<b>Esterno</b>	Cultura adattiva/imprenditoriale	Cultura della missione
	<b>Interno</b>	Cultura di clan	Cultura burocratica

Credo che ogni azienda abbia una specifica cultura e tuttavia è possibile cercare generalizzando di classificarle a seconda degli aspetti (o di alcuni di essi) che la compongono. Rifacendomi ad uno schema, riportato in Figura 13, di Denison e Mishra<sup>56</sup> ad esempio è possibile in base alla corretta combinazione tra cultura, strategia, struttura e ambiente individuare quattro diverse tipologie di cultura.

La cultura **adattiva /imprenditoriale** è caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti esterni. Questa cultura incoraggia norme e opinioni utili a supportare la capacità dell'organizzazione di rilevare, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall'ambiente in nuove risposte di comportamento.

Queste aziende tuttavia, non si limitano a reagire velocemente ai cambiamenti ma li creano attivamente.

Innovazione, creatività, assunzione dei rischi sono aspetti valutati positivamente e ricompensati.

La **cultura della missione** è caratterizzata da un'enfasi su una visione chiara dello scopo di una organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi, quali la crescita del fatturato, la redditività la quota di mercato che aiutano a raggiungere tale scopo.

I singoli dipendenti possono essere responsabili di un determinato livello di prestazioni e l'organizzazione promette in cambio specifiche ricompense.

I manager influenzano il compotamento immaginando e comunicando uno stato futuro desiderato per l'organizzazione, dal momento che l'ambiente è stabile essi possono tradurre la visione in obiettivi misurabili e valutare le prestazioni dei dipendenti nel tentere di raggiungerli.

La **cultura di clan** si concentra prevalentemente sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione ed è caratterizzata da un ambiente esterno nel quale le aspettative cambiano rapidamente.

Essa più di ogni altra si concentra sulla necessità dei dipendenti come via per conseguire alte prestazioni. Il coinvolgimento e la partecipazione creano un senso di responsabilità e di appartenenza e, quindi, un maggior impegno nei confronti delle organizzazioni.

La **cultura burocratica** ha un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile.

La spinta è verso un approccio metodico delle attività di business: simboli, eroi, cerimonie.

Facilitano la cooperazione, la tradizione e l'osservanza di politiche e prassi consolidate come modo per raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento personale è più basso che negli altri casi, ma questo aspetto è più che controbilanciato da un alto livello di coerenza di confomità e di collaborazione fra membri. Questo tipo di organizzazione raggiuge il successo operando in maniera integrata ed efficiente.<sup>57</sup>

Appare pertanto abbastanza evidente che esistono aziende maggiormente adatte a certi tipi di organizzazione del lavoro (e di relazioni sindacali) e altre meno.

Se tornassimo alla Michelin di cui si è già in precedenza parlato è probabile che la cultura tradizionale dell'azienda non sia tanto disposta a mettere in discussione lo status quo che in questi anni si è dimostrato, tra l'altro, vincente. Così come le relazioni sindacali considerate un male da sopportare e non un momento di confrnto e di crescita.

Un male da sopportare ma evitabile se l'azienda agisce con "giustizia", senza prevaricare i lavoratori e riducendo così il malcontento che è il vero nutrimento a cui il sindacato attinge per crescere.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Danison D.R., Mishra A.K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Eeffectiveness", Organization Science 6, 2.

<sup>57</sup> E' chiaro che non tutte le culture hanno lo stesso impatto sulle performance di un'impresa. Una cultura organizzativa "forte" e coesa ha chiaramente un impatto maggiore rispetto ad una cultura debole legata ad un consenso limitato.

Così come è rilevante se all'interno di una azienda vi è una sola cultura o sono presenti delle subculture (fatto che avviene spesso quando le dimensioni dell'azienda sono grandi). Anche se la cultura dominante di determinata organizzazione è ad esempio una cultura della missione, unità organizzative diverse possono presentare caratteristiche adattive/imprenditoriali o di clan o di cultura burocratica.

<sup>58</sup> Bornengo M., Canauz M. (2001).

Concezioni queste che mi sembrano lontane da quelle di un sindacato partecipativo estremamente importante, così come abbiamo visto, per una organizzazione snella (almeno in Italia, oggi.).

La adozione di un modello organizzativo (qualunque esso sia) dovrebbe passare, a mio giudizio, non attraverso l'omogeneizzazione dei modelli teorici ma attraverso una differenziazione dei modelli autonomamente e liberamente scelti da ciascun'azienda secondo le proprie caratteristiche culturali e i valori.

Non si tratta qui di scegliere secondo ideali politici o filosofici, ma di osservare (scevri dove è possibile da pregiudizi) cosa è meglio per un Azienda e di conseguenza per l'economia in genere. Un dato su cui riflettere ci può venire dalle esperienze della concorrenza internazionale che sembrano andare verso una differenziazione per aree diseguali.

Le imprese che operano in più di un Paese sono ormai più di un terzo di quelle complessive.

Quelle che hanno cercato di impiantare nei propri stabilimenti ed uffici in Paesi diversi le stesse modalità di direzione, organizzazione e gestione proprie del Paese di origine hanno solitamente ottenuto dei fallimenti.

Le multinazionali di successo hanno invece sostituito questo etnocentrismo con la valorizzazione delle culture locali. Lo stile della gestione è consono alla società in cui il lavoro viene eseguito. Questo non per filantropia ma per ottimizzare i risultati dell'impresa.

Quell'idea di convergenza (in voga negli anni '60) secondo cui corretti principi di management universali e indipendenti da culture locali avrebbero reso omogenea la società lavorativa in Paesi diversi è stata superata dall'evidenza empirica.

Ma lo stesso è evidente anche tra Paesi Sviluppati dove si possono trovare diverse forme di capitalismo a seconda del contesto storico - culturale esistente.

Differente è il modello anglo - sassone da quello di area germanica (o più largamente di area Renana con estensione all'Europa del nord).

Differenti sono il rapporto con il contesto politico e con le istituzioni finanziarie, diverso l'impegno dello sviluppo delle tecnologie e degli obiettivi di impresa, diverso il modo di concepire il successo e i valori di un Popolo.

Non avrebbe senso cercare di organizzare un'azienda senza tener conto di questi aspetti e di quelli interni alla sua organizzazione (salvo impegnarsi in un lungo, difficile e incerto nei risultati processi di modifica culturale).

L'introduzione di un modello organizzativo non adattabile alla cultura del gruppo può portare ad una organizzazione nevrotica, incapace non solo di cambiare, con forti ansie e resistenze da parte dei suoi membri, ma anche di funzionare.

Una organizzazione che qualcuno ha definito: “malata”<sup>59</sup>.

Il clamoroso successo mondiale della industria giapponese ha sollecitato il confronto con quella cultura d'impresa che tuttavia ha radici remote e profonde.

La visione scintoista del rapporto con la natura, la società confuciana, il primato dell'armonia e della fiducia.

Tutto ciò in una società senza classi trasversali, in cui l'identità personale passa attraverso l'appartenenza a gruppi sociali integrati verticalmente e dove vi è: senso della gerarchia e della dipendenza, la responsabilità e la decisione collettiva, la carriera sviluppata in impresa su un ampio taglio delle competenze, l'adattamento flessibile, il perfezionamento continuo.

Queste sono le radici culturali delle organizzazioni giapponesi che hanno realizzato la “qualità totale” usando tecniche analitiche elaborate da personaggi occidentali: tecniche che in origine non avevano attecchito in aziende occidentali inidonee, soprattutto, per cultura a valorizzarle.

La total quality non si raggiunge solo con l'impiego delle tecniche ma attraverso il rimodellamento delle culture d'impresa.

In altre parole non si può pensare ad una imitazione senza differenziazioni di rostowiana memoria ma si deve operare attraverso una profonda modifica del modello da adottare secondo la cultura aziendale e quella del Paese dove essa viene adottato.

Pena il rigetto del modello, come in parte mi sembra sia avvenuto in Fiat dove con il tempo è riemersa a livello di singoli lavoratori e a livello di sindacati quella cultura precedente a quella nuova su cui avrebbe dovuto attecchire l'impresa snella.

## References

- Aoki (1991 tr. it.), *La microstruttura dell'impresa giapponese*, FrancoAngeli, Milano
- Bechis E. (1986), “*Indagine su di un caso di progettazione congiunta prodotto/processo: il motore Fiat Fire e lo stabilimento di Termoli*”, in Quaderni Ires Piemonte
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.
- Bornengo M. Canauz M. (2001), *Anatomia della negoziazione sindacale*, FrancoAngeli, Milano.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent*, University of Chicago Press, Chicago
- Cerutti G. (1995), *La razionalizzazione alla Fiat Auto: dalla crisi del Taylorismo ai dualismi della Lean Production*, Ires, Quaderni di Ricerca, Torino.
- Conferenza dei delegati FIOM FIAT Piemonte, “*Lavoro e libertà nell'impresa globale: la Fiat*”, relazione di G. Cremaschi, Torino, Febbraio 1998.
- Crozier M. (1962), “*La burocrazia come sistema di organizzazione*”, Tempi Moderni n. 9
- Dale B.G. (1979), “*Some social Aspects of Group Technology*”, in Work Study, ottobre
- Dale B.G. (1980), “*Group Technology 4: Thought of the Schop Stewards*” in Work Study, gennaio.

---

<sup>59</sup> Si veda: Novara, Sarchielli (1996) p. 33 e ss.

- Della Rocca G (1998), “*Il sindacato*” in Cella G.P. e Treu T. (a cura di) *Le Nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna.
- Flanders A. (1980), “*Per una teoria della contrattazione collettiva*”, in Clegg H. A., Flanders A., Fox A., *La contesa industriale*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Geary J.F. (1995), “*Work Practicies: the structure of Work*”, in Edwards P., *Industrial Relations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hyman R. (1997), “*The future of Employee Representation*”, *British Journal, of Industrial Relations*, Vol. 35, [309–336].
- Huer e Hyer, (1985), *Beyond organization*, Basil Blackwell, Oxford
- Katz H.C., (1993), “*The Decentralization of Colletive Bargainin: a Literature Rewiev and Comparative Analysis*” in *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 47, No. 1
- Kern H. and Schumann M. (tr. It. 1991), *La Fine della divisione del lavoro?*, Einaudi, Torino
- Kochan T. A. and Associates (1997), *After lean production*, Cornell University Press, Ithaca
- Koike K. (1988), “*Intellectual Skill and the Role of Employees as Constituent Members of Large Firms in Contemporary Japan*”, in: *The Firm as a nexus of treaties*, a cura di Aoki e Gustaffson.
- Yates P. (1997), *Farewell to Flesibility?*, Basil Blackwell, Oxford
- Macduffie J.P. (1995), “*Workers Roles in Lean Production*” in Babson S., *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Wayne State University Press, Detroit
- Magnabosco M. (1999), “*Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare*”, in Sivini G., *Oltre Melfi. La fabbrica Integrata, bilancio e comparazioni*, Rubbettino, Soveria M.
- Negrelli S. (1995), “*Relazioni di lavoro e performance aziendali*” in *Giornale del diritto del lavoro e di relazioni industriali*, No. 65.
- Negrelli S. (1998), “*Relazioni industriali e gestione delle Risorse Umane nelle imprese*” in Cella G.P. Treu T., *Le nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna.
- Negrelli S. (2000), *Prato verde – Prato rosso, Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Rubbettino, Soveria M.,
- Novara F. and Sarchielli G. (1996), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Ohno T. (1978 trad. it. 1993), *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino.
- Oliver N. Wilkinson B. (1998), *The Japanization of British Industry*, Blackwell, Oxford
- Pero L. (1998), “*Il caso Fiat Sata di Melfi*”, in Leonardo da Vinci Project, Politecnico di Milano, Milano
- Pessa P. and Sartiano L. (1993), *Fiat Auto:, Ricerca sull'innovazione dei modelli organizzativi*, FIOM CGIL – Working Paper, Torino
- Ranson G.M. (1972), *Group Technology*, New York, McGraw-Hill
- Regini M. (1992), “*Employers' Reactions to the Productive Drive: the Search of Labour Consensus*” *Labour*, Vol. 6, [31-47]
- Regini M. (1995), *Uncertain Boundaries: the social and political construction of European Economies*, Cambridge University Press, Cambridge
- Sisson K. (1993), “*In search of HRM*”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 31, [201–209].
- Stewart P., Lewchuck W. and Yates C. (2000), *Lean times for labour: trade unions, management and employees in process of change*” University of Calabria, Rende, Marzo 25 – 27 (Internetal Workshop)
- Storey J. (1993), “*The Take – up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lesson from Research*”, *International journal of Juman Resource Management*, Vol. 4, No. 3
- Terry M. (1995), “*Trade unions, shop- stewardsand the workplace*, in Edwards P., *Industrial Relations*, Blackwell, Oxford.
- Treu T. (1992) (a cura di), *Il conflitto e le relazioni di lavoro negli anni '90*, Giappichelli, Torino
- Vitale A. (2000), *Managing Resistance: the Production of Green – field*, University of Calabria, Rende, Marzo 25 – 27 (Internetal Workshop)
- Vitale A. (2001), *La talpa nel prato verde. Soggettività al lavoro alla Fiat di Melfi*, Rubbettino, Soveria M.
- Woomack, J.P. Jones T.D. and Roos D. (ed orig. 1990 trad it.1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.

Wemmrlov U. and Hyer N. (1987), “*Research Issues in Cellular Manufacturing*”, in *International Journal of Production Research*, Vol. 25, No. 3

Wemmrlov and Hyer, (1989), “*Cellular Manufacturing in the U.S. Industry*”, in *International Journal of Production Research*, Vol. 27, No.9

# APPENDICE

## Due Casi Aziendali

### Dal taylorismo all'organizzazione snella

**Maurizio Canauz – Carmela Curzio**

#### **Introduzione**

Questi casi si propongono di esemplificare concretamente quanto espresso in termini teorici nelle pagine precedenti e nasce da reali esperienze fatte.

Lo scopo è quello di mostrare come in alcune imprese vi siano stati profondi mutamenti nell'organizzazione del personale anche a seguito di innovazioni tecnologiche, passando da un sistema tayloristico ad un'organizzazione di tipo snello.

Gli strumenti metodologici usati per la ricerca sono quelli tipici dell'analisi di caso: documenti primari (quali pubblicazioni ufficiali dell'azienda) e secondari (rapporti statistici), colloqui e interviste in profondità. A questi si aggiunge lo strumento dell'osservazione partecipante.

Per ciascuno dei due casi oggetto di studio, abbiamo ricostruito l'evoluzione organizzativa verso il nuovo modello di produzione snella.

#### **PRIMO CASO: *L'evoluzione di un'impresa industriale dal taylorismo all'organizzazione snella***

L'azienda presa ad oggetto di studio è nata subito dopo la Seconda Guerra Mondiale incentrando la sua iniziale produzione sulle minuterie metalliche.

Dopo qualche anno di attività a seguito di una innovazione nel campo della componentistica per l'illuminazione modificò la sua produzione dedicandosi alla produzione di accessori per l'illuminazione.

La piccola azienda sorta nella zona della periferia sud di Milano a seguito dell'annessione di una piccola realtà contigua raggiunse già negli anni '50 la trentina di unità. Aggiungendo ad un primo reparto di lavorazione del metallo un piccolo reparto di stampaggio plastico.

Il successo commerciale degli articoli prodotti permise di raggiungere anche mercati esteri attraverso una serie di esclusivisti. La produzione risentendo anche dello sviluppo commerciale italiano molto rapido nel primo dopoguerra crebbe velocemente e furono create tre unità: una di

stampaggio termoindurente, una di tornitura metallo e una di assemblaggio (unendo la componentistica metallica con l'involucro in plastica).

L'organizzazione del personale dell'azienda che nel frattempo aveva raggiunto le cento unità (inizio anni '60) si basava su una forma rigida di taylorismo.

Ogni reparto aveva una precisa scala gerarchica e le mansioni erano estremamente dettagliate. Partendo dalle indicazioni previste in maniera generica dal CCNL applicato erano stati ricavati precisi mansionari.

Alla base della scala gerarchica vi erano gli operatori che avevano il compito precipuo di condurre macchine secondo procedure prescritte ed eseguendo semplici operazioni manuali sul prodotto.

Oltre a ciò l'operatore effettuava interventi manuali di avviamento e di regolazione per assicurare la continuità del funzionamento della macchina.

In caso di anomalia l'operatore doveva astenersi da qualsiasi intervento meccanico pena il provvedimento disciplinare a suo carico. Anche i carichi di lavoro erano rigorosamente stabiliti con un preciso rapporto uomo-macchina concordati con le nascenti rappresentanze sindacali.

Ogni due gruppi di macchine vi era un cosiddetto "specialista" che aveva il compito di intervenire in caso di lieve anomalia della macchina. Tendenzialmente gli interventi erano di natura meccanica mentre non rientravano tra le competenze dello specialista gli interventi di natura elettrica (tali interventi erano di esclusiva competenza di personale specializzato all'uopo formato).

Sopra gli specialisti operavano gli assistenti di reparto che avevano il compito di intervenire nel caso di guasti meccanici più complessi, per la regolazione delle macchine e per il cambio stampi.

L'operazione di cambio stampi venivano effettuata sia nel reparto di stampaggio sia nei reparti di tornitura metallica.

Nei reparti di stampaggio operavano due tipi di macchine di diverso tonnellaggio. Di conseguenza gli stampi avevano pesi e dimensioni diverse e richiedevano personale specificamente formato.

A tale proposito bisogna affermare che l'azienda aveva un mix culturale non troppo elevato. Nella fase iniziale dell'azienda non era, infatti, presente nessun laureato e la percentuale dei diplomati, compreso il titolare, raggiungeva il 15% della forza lavoro. La formazione dei neo assunti, che insistevano quasi totalmente sugli abitanti della zona, avveniva principalmente con l'accostamento al personale più esperto.

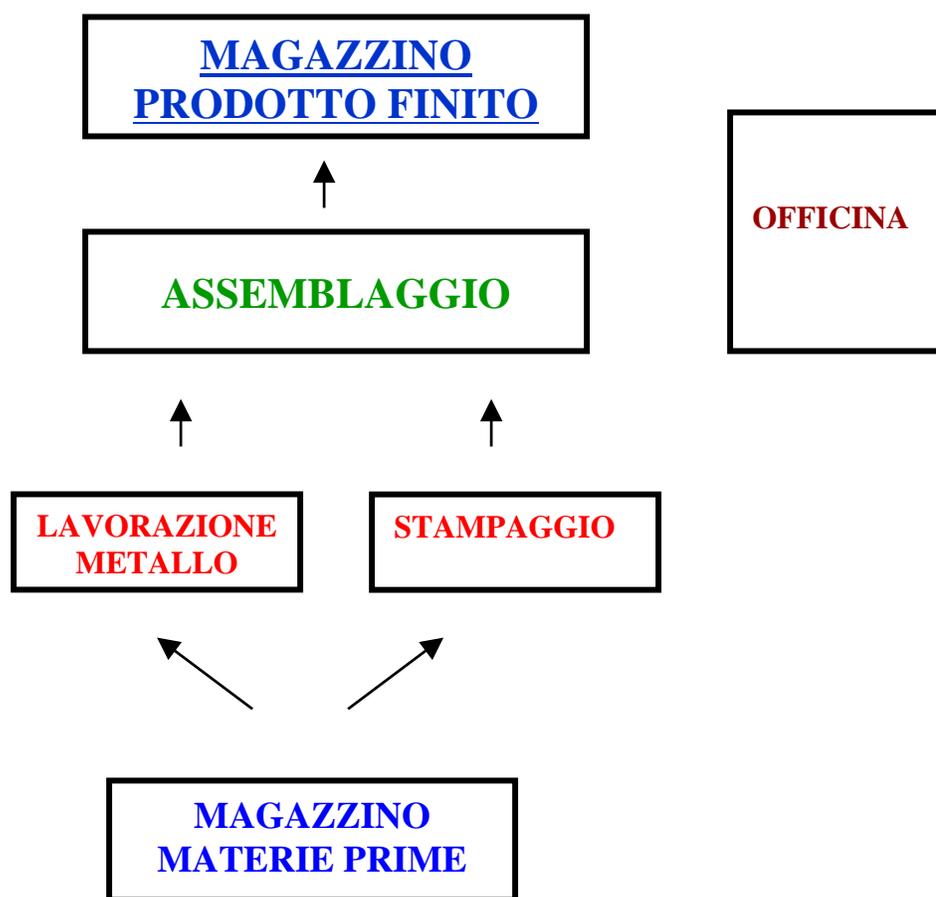
Intorno agli anni '70 l'azienda per aumentare la sua produzione e per evitare un impatto

ambientale negativo, essendo ubicata come abbiamo già detto all'interno di un centro abitato, decise di costruire un nuovo stabilimento in una zona estremamente periferica. Lo stabilimento si componeva di quattro capannoni, un magazzino e una palazzina a uffici, e l'opera venne completata nel giro di pochi anni.

L'idea che ispirava i costruttori, secondo la volontà del proprietario, era quella di partire dalle materie prime in entrata, seguendo un flusso di lavorazioni nei reparti di stampaggio e nei reparti di lavorazione metallica, per poi arrivare al reparto di assemblaggio e da qui al magazzino del prodotto finito.

Illustriamo brevemente sotto, attraverso uno schema di Figura 14, il flusso produttivo.

*Fig. 14 – Schema di flusso produttivo*



All'interno di ogni reparto l'organizzazione del lavoro rimaneva ancorata ai rigidi canoni del taylorismo.

Tuttavia, soprattutto nei reparti di stampaggio per aumentare l'utilizzo delle macchine e per

diminuire gli scarti di inizio lavorazione, si iniziò prima a lavorare a due turni per poi passare ai tre turni (turno notturno) con squadre omogenee. Ogni squadra era composta da un caposquadra che svolgeva anche le funzioni di manutentore esperto, due specialisti manutentivi e cinque operatori su macchina con un rigido rapporto uomo-macchina.

Il sindacato, che lentamente si era formato all'interno dell'azienda e su cui torneremo in seguito, aveva ottenuto per il lavoro notturno un incremento delle maggiorazioni rispetto a quelle previste dal contratto collettivo nazionale.

Tuttavia l'azienda aveva ritenuto vantaggioso sia per lo sfruttamento delle macchine sia per i minori scarti aumentare le ore di produzione anche dovendole pagare ad un maggior costo.

L'azienda cercava di privilegiare pochi prodotti in grande quantità per evitare le diseconomie date da frequenti cambi di stampi e conseguenti regolazioni delle macchine. Fortunatamente il mercato consentiva questo tipo di produzione in quanto la clientela all'epoca "si accontentava" dei prodotti standard senza avanzare richieste particolari e personalizzate.

Il mercato europeo era all'epoca dominato da poche aziende due situate in Germania e due in Italia più una serie di piccoli artigiani che però avevano un'incidenza limitata sullo stesso.

Alla fine degli anni '80 il personale era cresciuto raggiungendo le 250 unità. All'interno dello stabilimento erano presenti i tre sindacati confederali con una prevalenza della FILCEA CGIL. Il rapporto era piuttosto conflittuale in quanto l'azienda non riteneva fosse necessario da parte dei lavoratori ricorrere al sindacato in quanto già essa li trattava secondo giustizia, valorizzandoli appieno.

All'interno di una visione di tipo paternalistico l'imprenditore aveva fatto costruire un micro villaggio per i dipendenti comprensivo di servizi.

Le spinte provenienti dal sindacato di una maggiore autonomia dei lavoratori venivano quindi considerate inutili e dannose. Il conflitto con il tempo si fece più forte e ciò aumentò la necessità di una rigorosa disciplina e di procedure dettagliate all'interno dell'organizzazione.

Capitava spesso che i lavoratori si rifiutassero di svolgere interventi sulle macchine se gli stessi non rientravano perfettamente tra quelli previsti dal contratto collettivo, rallentando così il processo produttivo. Proprio a causa di questi continui contrasti l'azienda si convinse di orientarsi verso nuovi investimenti in capitale, acquistando e producendo direttamente nuove macchine completamente automatizzate.<sup>60</sup>

Con questa scelta si veniva a creare una distinzione netta tra operai generici e operai specializzati con poche possibilità di passaggio dalla prima categoria alla seconda.

---

<sup>60</sup> A tale proposito viene fondata una piccola azienda con il compito precipuo di sviluppare alcune macchine di assemblaggio e di migliorare tecnicamente attraverso delle innovazioni tecnologiche le macchine di stampaggio

Gli operai generici compivano operazioni soprattutto di preparazione dei materiali, conduzioni macchine, secondo procedure stabilite e di movimentazioni accessorie al ciclo produttivo anche utilizzando semplici attrezzature. La complessità delle macchine era tale però che non avessero nessuna capacità e possibilità di intervenire. In caso di anomalie, il loro compito, quindi, era quello di spegnere immediatamente le macchine e di avvertire il personale manutentivo per l'eventuale valutazione del guasto. Nelle assunzioni si iniziò a ricercare personale diplomato che potesse essere inserito direttamente nel personale manutentivo, prevedendo un iter di carriera diverso da quello previsto per il personale di macchina che continuava ad avere una scolarità bassa. Soprattutto accanto agli aspetti meccanici divennero significativi anche gli aspetti elettronici e fluidici e furono create squadre manutentive ad hoc.

Con l'introduzione di una maggiore attenzione ai problemi di qualità vennero dapprima inseriti operatori addetti al controllo di qualità con una struttura centralizzata dipendenti direttamente dal responsabile di stabilimento.

Anche in questo caso gli operatori generici effettuavano solo semplici controlli e in caso di anomalia dovevano chiamare l'operatore alla qualità che aveva il compito di verificare l'adeguatezza del prodotto rispetto alle specifiche e di stabilire se la produzione dovesse continuare o meno. Questo poteva portare a situazioni conflittuali tra linee diverse (in questo caso tra la linea produttiva e quella della qualità) in quanto l'interesse a quanto si produceva e in quanto tempo si produceva che aveva il caporeparto, a volte si poteva scontrare con la rigidità del rispetto degli standard dei controllori della qualità, mancando un luogo compensativo tra i due interessi che non fosse direttamente il direttore di stabilimento.

Le mutate condizioni del mercato con una domanda più variegata e personalizzata che necessitava di lotti di produzione più contenuti nonché l'aumento vertiginoso dei costi delle macchine di produzione fece considerare all'azienda la possibilità di modificare la sua organizzazione del lavoro. Si valutò, infatti, la possibilità di abbandonare l'organizzazione di tipo tayloristico ad alta automazione per passare ad un'organizzazione snella e flessibile se non in tutta la fabbrica almeno nei reparti di lavorazione metallica e in quelli di assemblaggio.

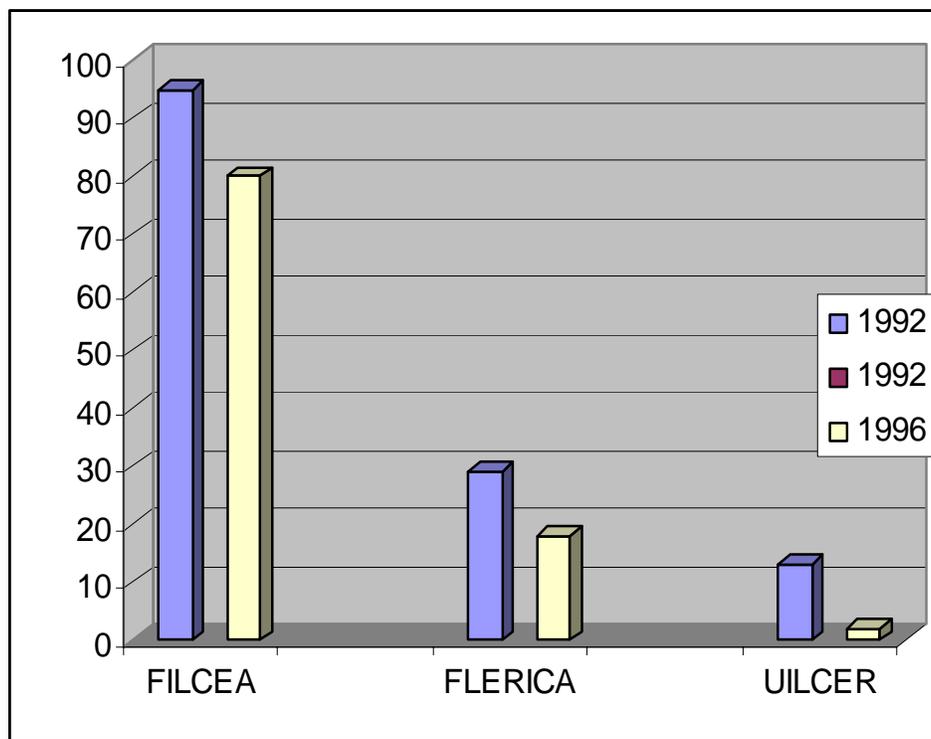
Alla metà degli anni '90 nei reparti di lavorazione metallica si considerò anche l'ipotesi, tra l'altro già prevista dal contratto collettivo nazionale di lavoro di riferimento, di passare dai quindici turni produttivi ai diciassette o diciotto turni, diminuendo da un lato il ricorso al lavoro straordinario e creando una quarta squadra produttiva. L'alternativa in questo caso era tra l'acquisto di nuove macchine e l'aumento del personale.

Secondo le stime fatte dalla dirigenza si valutò che se il personale fosse stato discretamente efficiente, stante i costi delle macchine, sarebbe stato conveniente investire nel personale. Tuttavia tale decisione passava necessariamente attraverso una riqualificazione del personale e di una forte coinvolgimento dello stesso all'attività produttiva.

In quell'epoca il sindacato si trovò di fronte all'alternativa se mantenere una posizione conflittuale con l'azienda o di assecondarla nella politica riorganizzativa. Dagli anni '90 in avanti l'azienda e il sindacato si erano già confrontati in maniera collaborativa su alcune tematiche quali: l'ambiente, la sicurezza e i servizi di stabilimento creando commissioni paritetiche.

Soprattutto per quanto riguarda la sicurezza era stato creato un piano pluriennale di interventi che avrebbero dovuto migliorare le condizioni di lavoro soprattutto in merito alle problematiche del rumore. Al momento della discussione per le modifiche organizzative, la FILCEA CGIL contava circa l'ottanta per cento dei consensi, la FLERICA CISL contava il diciotto per cento dei consensi e la UILCER UIL del due per cento, così come può essere osservato dalla Figura 15. La sindacalizzazione della forza lavoro era di circa del sessanta per cento soprattutto concentrata fra gli operai. A norma del contratto collettivo nazionale nove erano i membri di cui cinque della FILCEA, tre della FLERICA e uno della UILCER.

Fig. 15 – Andamento votazioni 1992-1996



La posizione presa dalla CGIL può essere riassunta dalle seguenti parole dell'allora leader aziendale della stessa confederazione B.G.: « La CGIL all'interno della fabbrica dovette affrontare un problema decisamente difficile. Da un lato, come alcuni lavoratori chiedevano, molti dei quali nostri iscritti, avremmo dovuto opporci decisamente ad ogni processo organizzativo dell'azienda e ad ogni forma collaborativa. L'opposizione avrebbe dovuto

concretizzarsi anche attraverso forme decise di lotta quali lo sciopero. Ogni forma di collaborazione con l'azienda, o meglio con il padrone, era considerata un cedimento e una forma di fiancheggiamento. Dall'altro altri lavoratori partivano dalla convinzione che l'azienda avrebbe operato per raggiungere con determinazione il suo scopo. Di fatto, era comunque auspicabile partecipare all'operazione, cercando di influenzarla piuttosto che rimanerne esterni e subirla. La nostra segreteria cittadina riteneva che fosse condizione imprescindibile che la riorganizzazione raggiungesse lo scopo di aumentare la forza lavoro attraverso nuove assunzioni. Quindi si ad un'organizzazione più snella e partecipativa ma solo a fronte di un aumento della base operaia».

Anche la FLERICA nelle parole del suo segretario cittadino A.C., che qui riportiamo, sosteneva più o meno le stesse ragioni: «Il nostro sindacato non voleva opporsi allo sviluppo dell'azienda ma anzi facilitarlo nell'interesse comunque dell'occupazione per renderla più competitiva anche nei confronti della concorrenza straniera. Tuttavia chiedeva una riduzione degli straordinari ed un'assicurazione sull'impiego di nuovo personale soprattutto appartenente ai giovani disoccupati».

Vediamo ora brevemente in cosa consisteva la nuova organizzazione proposta dall'azienda nella direzione della produzione snella con una modifica della struttura produttiva del reparto e delle mansioni del personale.

La nuova organizzazione prevedeva la creazione di quattro squadre composte da quattro operai specializzati e un capo turno manutentore.

In altre parole sarebbero scomparsa la divisione tra operatori generici e manutentori di reparto e sarebbe stata creata una figura ibrida capace di operare piccoli interventi meccanici per il ripristino funzionale e la regolazione delle macchine.

Ciò avrebbe da un lato permesso di diminuire i livelli gerarchici e dall'altro di consentire una crescita professionale dei dipendenti che avrebbero potuto crescere come livello contrattuale in base alle nuove mansioni di almeno un livello (nello specifico da H a G).

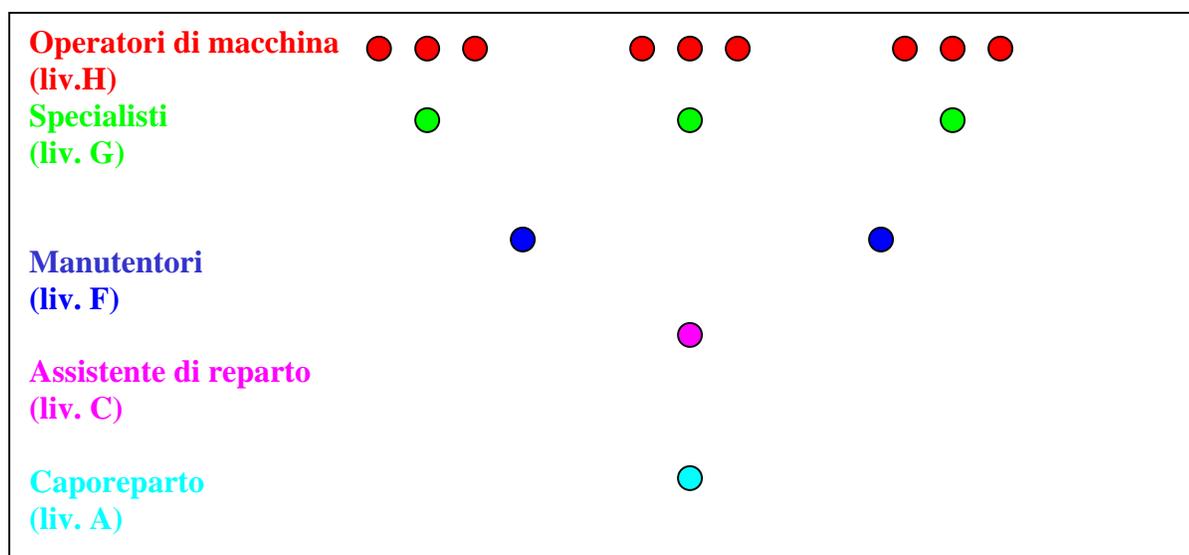
Per valutare che questo passaggio fosse effettivamente connesso ad una crescita delle capacità e delle competenze fu creata una commissione bilaterale tra azienda e sindacati che valutasse i piani formativi e l'effettivo miglioramento tecnico del lavoratore.

Riportiamo nello schema di Figura 16 come si modificava l'organizzazione del lavoro.

Risulta chiaro dai grafici di Figura 16 e Figura 17 che la nuova organizzazione prevedeva un livello gerarchico in meno ed una crescita professionale dei lavoratori riconosciuta da un livello contrattuale in più. Il numero di unità in più dipendeva dalla creazione della quarta squadra.

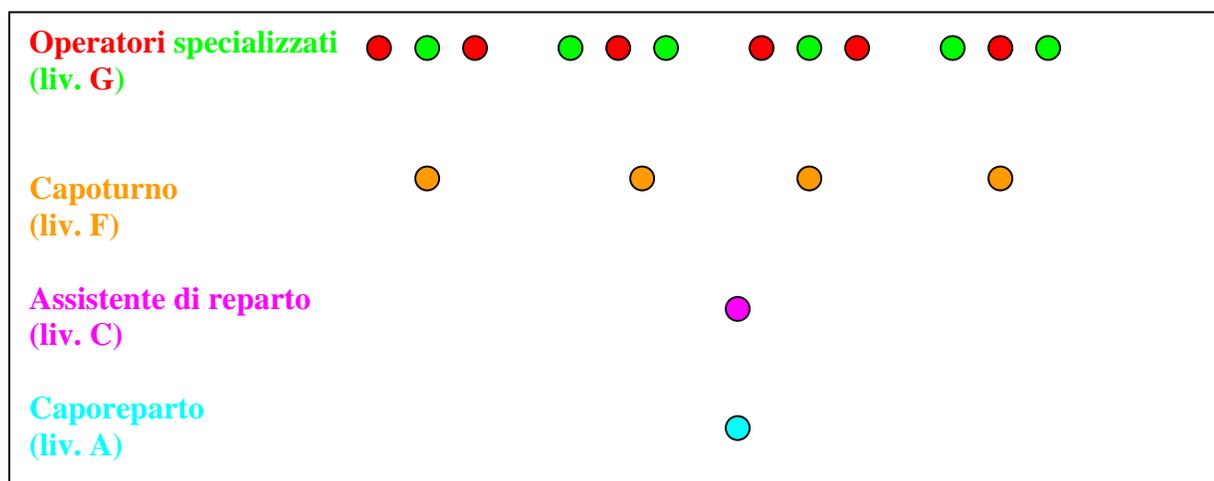
Per la creazione delle quattro squadre era stata prevista per tutto lo stabilimento un'assunzione con contratti di formazione lavoro di 6 unità.

Fig. 16 – Vecchia organizzazione



In cambio il sindacato avrebbe dovuto collaborare fattivamente per permettere nuove turnazioni che comprendessero anche il sabato e la domenica notte.

Fig. 17 – Nuova organizzazione



Lo scambio fu ritenuto fattibile con un minimo incentivo per il lavoro notturno della domenica e del sabato pomeriggio solo nel caso di effettiva presenza del lavoratore.

Tra l'altro questo era un modo per motivare i lavoratori alla presenza anche nei turni ritenuti maggiormente disagiati.

Qui di seguito riportiamo la turnazione della quattro squadre in un mese tipo.

Il numero di giorni lavorati annualmente rispettavano quelli previsti dal contratto collettivo

ricomprensivoci anche le riduzioni di orario previsto, secondo le informazioni ottenute dall'analisi dello Schema turni di Figura 18.

Fig. 18 – Schema turni

L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D
1	1	1	1	1	1	3	3	3	R	R	R	R	R	2	2	2	2	2	2	R	R	R	3	3	3	R	R
2	2	2	2	2	2	R	R	R	3	3	3	R	R	1	1	1	1	1	1	3	3	3	R	R	R	R	R
3	3	R	R	R	R	R	2	2	2	2	2	2	R	R	R	3	3	3	R	R	1	1	1	1	1	1	3
R	R	3	3	3	3	R	1	1	1	1	1	1	3	3	3	R	R	R	R	R	2	2	2	2	2	2	R

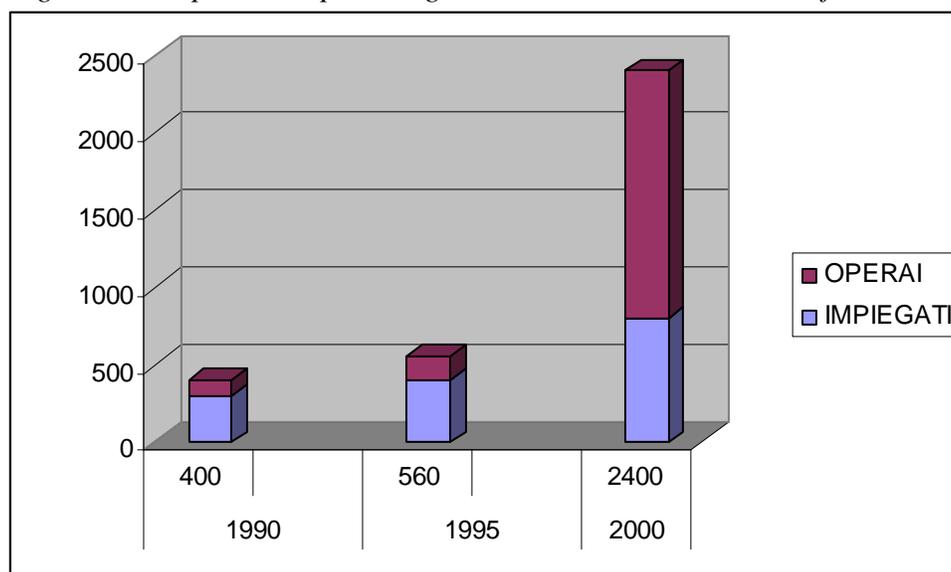
L'assemblea dei lavoratori di reparto chiamata a ratificare l'accordo si dichiarò favorevole. (72% si e 28% no).

Iniziò così la fase di sperimentazione e di formazione della durata di sei mesi alla fine della quale le parti si incontrarono per dare una valutazione.

Buono l'assenteismo, buono il gradimento da parte dei lavoratori, buono l'avanzamento del percorso formativo.

Rimanevano alcune perplessità circa il rendimento delle macchine produttive e le manutenzioni straordinarie per la difficoltà di prevenirle da parte della direzione tecnica e dell'officina.

Fig. 19 – Composizione per categorie di lavoratori delle ore di formazione



Tuttavia l'accordo fu confermato.

Accanto alla riorganizzazione produttiva l'azienda tentò anche di modificare la cultura della

forza lavoro secondo quei dettami che abbiamo già visto nella nostra trattazione teorica e cioè di maggiore autonomia e partecipazione dei lavoratori. In questa direzione furono creati dei piccoli circoli della qualità, si diede più importanza alla formazione (che interessò tutti i lavoratori compreso quelli dei livelli più bassi) e si sviluppò un programma di marketing interno. Furono inoltre creati dei momenti aggregativi quali la festa aziendale e le borse di studio per i figli dei dipendenti.

Il dato più significativo riteniamo, però, possa essere quello delle ore di formazione come dal grafico di Figura 19.

Tuttavia i risultati continuarono ad essere inferiori alle attese in quanto si incrementarono notevolmente le fermate per guasti e per usura delle macchine, diminuendo così considerevolmente la produzione.

Risultò evidente che le squadre non avevano sviluppato una competenza tecnica sufficiente a tenere in funzione le macchine e che le forze manutentive non erano in grado di programmare i lavori per le verifiche con questa nuova turnazione non riuscendo a loro volta a modificare il loro orario di lavoro.

I risultati continuarono a peggiorare e se anche da parte del lavoratore si confermò in più riprese il gradimento per la nuova organizzazione, l'azienda decise dopo circa tre anni di smantellarla e si tornò ad insistere sulla automatizzazione tecnologica e a rafforzare la terziarizzazione della produzione.

## ***SECONDO CASO: L'organizzazione del lavoro in una piccola azienda di stampi a seguito dell'introduzione di macchine a controllo numerico computerizzato***

Il secondo caso, molto più breve del precedente, riguarda una piccola azienda di progettazione e costruzione stampi sita nell'Alto Milanese.

L'azienda aveva 25 dipendenti divisi quasi esclusivamente in due funzioni: la progettazione e la produzione (basata soprattutto sul lavoro d'officina).

L'area commerciale era concentrata sull'imprenditore (un ex direttore tecnico di una grande azienda di stampaggio) che aveva un rapporto personale con i clienti.

Poco era fatto per cercare nuova clientela.

L'imprenditore, dopo una lunga e sofferta riflessione, decise di inserire accanto alle macchine utensili tradizionali delle macchine a controllo numerico computerizzate.

Si trattava senza dubbio di un grosso investimento in quanto una macchina a Cnc può venire a costare approssimativamente il doppio di una macchina convenzionale.

L'acquisto non portò subito ad una modifica dell'organizzazione del lavoro. Il procedimento "comfort" per l'immissione manuale dei dati con una moltitudine di semplificazioni orientate all'utente portava ad una programmazione direttamente a bordo macchina e a cancellare le preoccupazioni sugli effetti collaterali dell'adozione della tecnica del controllo numerico computerizzato.

Tuttavia l'attrezzaggio della macchina, la programmazione a bordo macchina e il controllo del funzionamento della stessa portavano come conseguenza all'utilizzo di una macchina per operatore non modificando per nulla il rapporto uomo-macchina precedente.

L'investimento sembrava per tanto poco significativo.

Fu pertanto necessario un ripensamento sul modo di lavorare.

Non più quindi un operatore impegnato a programmare direttamente la macchina ma il trasferimento della programmazione di base all'ufficio progetti. All'operatore rimanevano solo i compiti di interventi minori di programmazione effettuati direttamente sulla macchina senza bisogno di segnalarlo o di attendere una particolare autorizzazione dall'ufficio programmazione. Questo perché alle macchine Cnc erano assegnati solo operai specializzati addetti alle macchine, che avevano acquisito tramite il learning by doing e corsi aziendali almeno rudimenti dell'attività di programmazione.

Questo ulteriore passaggio fu quindi possibile partendo da una buona base scolastica del personale assunto nonché investendo molto in formazione anche grazie ai finanziamenti del fondo europeo ottenuti dall'imprenditore.

Il personale poi aveva una notevole fiducia nell'imprenditore e si lasciava guidare collaborando attivamente.

Questo clima aziendale trovava, probabilmente fondamento in una serie di fattori di cui indichiamo brevemente:

- la giovane età dei dipendenti;
- la giovane età dell'azienda che si era costituita solo da pochi anni;
- l'indiscussa leadership e conoscenza tecnica dell'imprenditore;
- l'acquisizione di buone commesse che avevano portato i dipendenti ad avere buone retribuzioni al di sopra del mercato;
- le buone condizioni ambientali e di sicurezza.

Con la modifica dell'organizzazione del lavoro e con una programmazione diretta dall'ufficio progetti si arrivò alla sostituzione di due o tre macchine convenzionali con una a controllo numerico computerizzato, contribuendo così al sensibile aumento della produttività del lavoro

che crebbe di più del 50%. Tuttavia è bene sottolineare che non disponendo di un sistema integrato di supervisione tecnica del processo anche le macchine Cnc, a prescindere dall'organizzazione dell'attività di programmazione, richiede tuttora la presenza di operatori competenti.

L'imprenditore avvertì tuttavia la necessità di sfruttare maggiormente la nuova capacità produttiva e con una umiltà non comune comprese di non essere sufficiente a gestire l'area commerciale.

Creò così un ufficio commerciale affidandolo ad un suo ex collega esperto del settore e creò una rete d'agenti che gli permise di proporsi concorrenzialmente sul mercato.

I risultati furono positivi e così poté investire in nuove macchine aumentando ancora la produzione.

Tale era la sua passione che iniziò ad occuparsi anche più attivamente dei materiali collaborando con le ditte fornitrici e dando vita ad un piccolo ufficio ricerca.

Alla fine di queste operazioni il personale (quasi interamente qualificato) si aggirava sulle 50 unità ed era in grado, grazie alla tecnologia, di competere con le aziende del sol Levante che avevano (hanno) iniziato a produrre stampi di discreta fattura a prezzi contenuti per il costo basso del personale.

Questo anche se è evidente che, in caso di rottura dello stampo o di modifica dello stesso, i tempi utilizzando officine lontane si dilatano.

Si dovrebbe quindi mantenere una officina all'interno della propria unità produttiva per questi tipi di operazione sgravandola però delle attività di costruzione.

Questo riteniamo sia un problema assai interessante ma non è questo, purtroppo, il momento né il luogo di approfondirlo.