

Produttività e qualità del lavoro, modi e dilemmi

Giuseppe Della Rocca*

1. Riferimenti

La Federazione italiana metalmeccanici (Fim), affiliata alla Cisl, ha di recente concluso un lavoro di analisi su come i lavoratori degli stabilimenti Fiat Chrysler vedono l'innovazione gestionale e dell'organizzazione del lavoro denominata World class manufacturing (Wcm)¹. Ricerca che ha origine nel 2012 per conoscere gli effetti e, in particolare, il significato che i lavoratori danno a questo cambiamento. L'indagine ha preso in considerazione tutti gli stabilimenti Fiat (Fca e Cnhi) anche se, nella lettura dei dati, l'attenzione si è focalizzata su Pomigliano, Melfi e Grugliasco, stabilimenti in una fase molto avanzata nella implementazione del modello organizzativo.

L'interesse della ricerca non è inerente ai temi e ai problemi delle Relazioni sindacali all'interno del gruppo Fiat, né riguarda il grado di efficacia industriale del nuovo modello, di cosa sia questa innovazione e di testare la validità o meno del Wcm dal punto di vista delle performance produttive. L'interesse è invece quello di conoscere cosa pensano gli operai e i tecnici del nuovo metodo di produzione, dei suoi effetti sulle condizioni di lavoro, della partecipazione dei lavoratori al miglioramento dei processi produttivi attraverso i suggerimenti e il lavoro in team.

Il Wcm, infatti, secondo le recenti tesi del *performance management*, è riconosciuto come una applicazione evoluta dei principi della *lean production* adottati da Fiat a partire dal 2005, in sostituzione del modello industriale di

* Giuseppe Della Rocca è docente di Sociologia dell'organizzazione e del lavoro presso l'Università della Calabria.

¹ *Le persone e la fabbrica. Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione.*

Ricerca Fim-Cisl sulle condizioni dei lavoratori negli stabilimenti Fiat coordinata da Alberto Cipriani, Luisella Erlicher, Paolo Neirotti, Luciano Pero, Luigi Campagna.

Materiali e relazioni della ricerca sono disponibili sul sito: www.fim-cisl.it/ricerca-studi/.

Il lavoro inoltre è in corso di pubblicazione per Guerini e Associati.

fabbrica integrata ad alta valenza tecnologica più che organizzativa. Secondo i promotori il Wcm dà una definizione molto rigorosa delle tecniche e dei metodi (non solo tecnici, ma anche manageriali), garantisce una maggiore continuità del flusso, un uso più mirato delle tecnologie, un maggiore coinvolgimento dei lavoratori per il miglioramento e controllo della produzione, una verifica dei risultati con sistemi standardizzati di *audit* e di valutazione.

Programma che richiede di conseguenza una maggiore preparazione del management, dei tecnici di produzione nella pianificazione e gestione della produzione e maggiore capacità di gestione del personale. Capacità di ascolto, di dialogo, di motivazione, di coinvolgimento dei lavoratori e di responsabilizzazione dei team di lavoro. Secondo l'azienda l'uso del Wcm ha contribuito alla riduzione dei costi industriali nelle fabbriche italiane ed è stato uno dei fattori decisivi per il rilancio di Chrysler dopo la crisi del 2004 e l'ingresso di Fiat nelle fabbriche americane. Nelle fabbriche americane la diffusione del Wcm è stata voluta e sostenuta, in seguito alla crisi, dal sindacato dell'auto, lo United automobile worker (Uaw), attraverso accordi di implementazione firmati in comune accordo con l'azienda, fino alla realizzazione di una Wcm Academy gestita congiuntamente da Uaw e Chrysler.

Gli obiettivi dell'indagine si sono indirizzati, secondo la presentazione fatta dal sindacato, su tre ambiti. Il primo: come sono mutate le condizioni di lavoro in fabbrica. In particolare come sono mutate le posizioni di lavoro, la sicurezza, la fatica fisica e mentale, l'ergonomia, l'ambiente, il rapporto con le tecnologie produttive e di comunicazione con i capi e con i colleghi. Il secondo: qual è la partecipazione dei lavoratori, in particolare l'informazione/formazione, il sistema dei suggerimenti che i dipendenti danno per migliorare la produzione, il lavoro in team. Il terzo: quale percezione hanno i lavoratori del Wcm, a partire dalle aree maggiormente coinvolte nel mutamento con livelli di eccellenza del sistema e dei team di lavoro (Fim-Cisl, 2014; Cipriani *et al.*, 2014).

Questo commento vuole mettere in rilievo alcuni aspetti. Il significato di iniziative del genere per le relazioni industriali in Italia; il profilo generale del cambiamento in corso rispetto a quelli, in parte simili, intervenuti nel passato; i limiti dell'azione sindacale nell'ambito dell'innovazione socio-tecnica dei sistemi produttivi e le possibili implicazioni, in prospettiva, sul piano più propriamente istituzionale.

2. Il significato dell'indagine

L'indagine Fim è anomala rispetto al panorama di ricerche e di analisi sulle condizioni di lavoro. Non è una ricerca di scenario complessivo sulle condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori, come ci hanno abituato le indagini sociologiche internazionali e nazionali. Oltre a non essere una ricerca accademica, non è, allo stesso tempo, una ricerca socio-economica di tipo istituzionale, come ad esempio quelle di tradizione anglosassone a partire dagli anni settanta/ottanta, consolidate in Europa dalla Fondazione europea di Dublino o, per rimanere nel perimetro nazionale, dall'Isfol.

Le differenze riguardano i temi trattati. Sono certamente fuori dalla portata della ricerca Fim temi quali lo sviluppo professionale, il rapporto tra domanda e offerta sul mercato del lavoro, le motivazioni e aspirazioni dei lavoratori sul mercato del lavoro, le retribuzioni, l'orario di lavoro, la sicurezza economica e occupazionale, la percezione delle difficoltà economiche nella vita familiare. Argomenti più vicini sono certamente la dimensione ergonomica, i tempi e i ritmi di lavoro, il grado di autonomia e di controllo dei processi e delle attività di lavoro (Isfol, 2013).

Tuttavia, anche in questo caso, le differenze sono evidenti. L'indagine del sindacato dei metalmeccanici non è onnicomprensiva delle condizioni di lavoro, limite, da un certo punto di vista, ma possibile opportunità da un altro. *Ricerca operativa*, senza dubbio, che, a tutti gli effetti, costituisce una eccezione, a partire dalle sue finalità, soprattutto nel panorama di indagini in Italia. Sono infatti assenti, non solo sul piano accademico, ma anche sul piano operativo manageriale, ricerche o indagini che chiedono al lavoratore dipendente di esprimere in modo puntuale una opinione su cosa pensa dell'innovazione tecnico organizzativa in corso. Quale significato dà al cambiamento, quali sono le considerazioni generali sul nuovo modo di operare in quanto tale, e quali gli effetti positivi o negativi sulle sue condizioni di lavoro.

È un'indagine su *le persone* e su *la fabbrica*, non le condizioni di lavoro o le fabbriche in generale, ma la fabbrica in specifico, luogo in cui il lavoratore rispondente lavora. Indagine che si aspetta risposte concrete su cosa ne pensa, da un lato, sulle relazioni con i compagni di lavoro e con i capi, della rotazione su più posizioni di lavoro, dei ritmi di lavoro, se ritengono siano aumentati o meno. Dall'altro sulle sue attitudini nei confronti di un nuovo sistema di produzione, quale l'interesse a fornire idee per il miglioramento continuo; quale preoccupazione del proprio posto di lavoro; quali, rispetto

alle proprie esigenze, gli aspetti più critici e problematici del nuovo sistema di produzione.

Le persone e la fabbrica oltre a rimarcare le differenze con le indagini sulle condizioni di lavoro condotte su *survey* nazionali e internazionali evidenzia anche, e specialmente, l'assenza di iniziative di questo tipo dal punto di vista del management e dello stesso sindacato in un periodo di forte riconversione dei modelli di organizzazione nelle fabbriche del settore manifatturiero. Le politiche e la retorica dello Human resource management (Hrm) proprie del mondo imprenditoriale e manageriale non sono approdate ancora a iniziative del genere.

L'indagine rimarca che la stessa azienda, la Fiat, non ha cercato di capire cosa pensano i propri dipendenti del nuovo sistema di produzione dopo alcuni anni di sperimentazione e attuazione nei fatti. Il giudizio positivo sul grado di accettazione del modello da parte degli operai, sul loro grado di condivisione della prassi dei suggerimenti e del lavoro in team è invece dato per scontato o forse solo verificato attraverso la percezione che ne hanno avuto i capi intermedi.

L'indagine rimarca anche l'assenza del sindacato in generale. Discutere dei nuovi sistemi di produzione non può essere lasciato solo agli indirizzi politici di una o più organizzazioni, ma ha bisogno di verifiche empiriche. Posizioni anche radicali possono essere ripensate sulla base di dati empirici. Da questo punto di vista il sindacato odierno, se si esclude l'analisi qui in questione e altri casi sporadici, sembra essere piuttosto distante dalla curiosità, dalle iniziative empiriche e dalle discussioni che lo hanno caratterizzato invece alla fine degli anni cinquanta e per tutti gli anni sessanta: le *indagini operaie* per capire l'organizzazione «fordista», il lavoro in linea ma anche sulle linee automatiche transfer, le attitudini e gli atteggiamenti dei nuovi operai, giovani, immigrati, appena assunti in massa.

Il significato e l'importanza dell'indagine sta quindi in tutti questi aspetti. Supplire a una mancanza di ascolto e verifica che riflette una delle maggiori debolezze del sistema di relazioni industriali in Italia. Indagini come *Le persone e la fabbrica* risultano essere più comuni, ieri come oggi, in altri paesi europei, condotte, in molti casi, in modo congiunto da imprenditori e management da un lato e sindacati dall'altro. Attività che hanno dato luogo alla istituzione di agenzie, nate con l'impegno degli stessi governi nell'ambito di politiche di partecipazione su temi quali quelli dell'efficacia dei sistemi di produzione e della qualità del lavoro. Due dimensioni, pro-

duttività del sistema e qualità del lavoro, che, con il tempo, e particolarmente oggi, sono strategiche e che solo congiuntamente, tra management, tecnici e operai e tra azienda e sindacati e loro rappresentanze, possono essere risolti.

3. Produttività e qualità del lavoro

Secondo i risultati dell'indagine, innanzitutto sono molti gli intervistati che registrano un miglioramento delle condizioni di lavoro per quanto riguarda sicurezza, ordine, pulizia del proprio posto di lavoro, oltre che una diminuzione della fatica fisica. Sono questi i fattori riconosciuti come tra i più positivi. Diffuso inoltre sembra l'interesse a fornire idee per il miglioramento continuo, a formulare proposte, così come lo scambio di informazioni, i brevi incontri di verifica del processo produttivo. La rotazione delle mansioni è di solito accettata come possibilità di migliorare le proprie capacità, così il lavoro in team.

La ricerca registra, però, anche importanti differenze tra stabilimenti e all'interno di ciascun stabilimento nell'applicazione del Wcm. I dati maggiormente positivi sono riscontrati solo in alcune realtà, Pomigliano, Cassino, Verrone, Melfi, Grugliasco, nelle quali il Wcm è più diffuso; in altre realtà i risultati sono meno incoraggianti. Non sono rare le preoccupazioni per il proprio posto di lavoro in un periodo di crisi, la critica e il disagio per quanto riguarda i tempi di lavorazione e lo stress psicofisico.

Rispetto alla partecipazione, dimensione centrale dell'indagine, il coinvolgimento dei lavoratori e il lavoro in team presentano diverse criticità. Non sempre l'azienda risponde alle proposte degli operai e, quando sono applicate, manca spesso l'interazione con i proponenti. Non esiste trasparenza e certezza sulle modalità e sui criteri di assegnazione di premi per i suggerimenti successivamente attuati. Le modalità di scelta dei team leader non sono sempre adeguate, perché qualche volta sono persone professionalmente capaci ma inadatte a mantenere relazioni con gli altri membri del team; altre volte, imposte come team leader, perché più giovani o sulla base dei rapporti di fiducia con l'azienda.

I rischi, secondo l'indagine, sono che il team leader si traduca a essere un *capetto* e che con il tempo aumenti *la passività delle persone e il venire meno della propensione a suggerire miglioramenti*. Non a caso una delle priorità per

il futuro (se non la principale), richiamate dal testo, è la necessità di far diventare il team l'unità operativa elementare in grado di integrare maggiormente il team leader come membro del gruppo, legittimarlo dal punto di vista gestionale e professionale.

In modo seppur schematico guardando al passato e al presente, con l'esperienza del Wcm di oggi, si può individuare quanto sia difficile coniugare l'innovazione organizzativa per la produttività con la partecipazione dal basso e la qualità del lavoro. In tale prospettiva è utile riassumere e confrontare due momenti dell'innovazione dell'organizzazione del lavoro. Da un lato, la formula, degli anni settanta, delle nuove forme di organizzazione del lavoro attraverso i gruppi autonomi o semiautonomi di lavoro e altri ingredienti come la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni. Dall'altra, il Wcm e i team di lavoro. Modello produttivo composto da molti ingredienti del precedente modello, ma con un flusso più stringente per evitare gli sprechi e con il ricorso a procedure formali per consentire suggerimenti e *briefing* per promuovere una innovazione continua dei processi.

Gruppi autonomi o semiautonomi di lavoro e lavoro in team cercano entrambi di coniugare, nell'organizzazione del lavoro esecutivo, il tema della produttività dell'impresa con quello della partecipazione e della qualità del lavoro. Una storia da sempre ritenuta controversa, certamente per quanto riguarda gli ultimi cinquant'anni, nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro industriale. Sono, tra tutti i cambiamenti, quelli che, anche simbolicamente, hanno contraddistinto due epoche diverse. Sono a loro volta diversi, nonostante alcune similitudini perché nei primi forte è l'enfasi sul miglioramento della qualità del lavoro, nei secondi, nel caso dei team e del Wcm, l'enfasi è sulla produttività.

Qualità e produttività del lavoro in entrambi i casi coesistono ma con differenze, in particolar modo nelle motivazioni iniziali che hanno fatto sì che, per i gruppi autonomi e semiautonomi e le nuove forme di organizzazione del lavoro a partire dagli anni settanta, la diffusione e implementazione siano avvenute anche attraverso un riconoscimento istituzionale, con la partecipazione delle Oo.Ss. e/o con programmi specifici istituiti, in alcuni casi nazionali, dai governi; mentre per i team e il Wcm, il principale, in alcuni casi unico, canale di implementazione e diffusione è stato la sola impresa.

Le nuove forme di organizzazione del lavoro, a partire dalla fine degli anni sessanta, hanno cercato di conseguire maggiore produttività ma allo stes-

so tempo hanno cercato un miglioramento della qualità del lavoro, partecipazione diretta e istituzionale in paesi quali quelli scandinavi, Germania, Olanda, gli Stati Uniti e in parte Gran Bretagna e Canada (Della Rocca, 1982). Innovazioni che rispondevano a esigenze di produttività, in un contesto di cambiamenti tecnologici nei prodotti e nei processi, grazie alla diffusione dell'elettronica; di mercato, con una maggiore varietà della gamma dei prodotti; di forme di organizzazione, più flessibili rispetto alle esigenze di un mercato ormai saturo di prodotti standard e uniformi.

Innovazioni che rispondevano anche a una crisi di consenso, verso un modo di lavorare povero di capacità professionali e di gestione dei processi di produzione, crisi resa anche esplicita dai conflitti di lavoro e dalla crescita del potere contrattuale del sindacato. Di qui la diffusione di programmi, di istituzioni (ad esempio la Fondazione europea di Dublino) e di associazioni che avevano come principale finalità l'implementazione e lo sviluppo della qualità della vita di lavoro.

Le due esperienze maggiormente conosciute, tra i paesi più sopra citati, sono quelle inerenti la Svezia e la Germania. Nel primo caso l'innovazione negli stabilimenti automobilistici Volvo, oltre che in altre aziende; i programmi dei sindacati, *Industrial democracy* (Lo, 1971) e la legge del 1976 che stabilisce il diritto del lavoratore oltre che a contrattare anche a partecipare e ad autodeterminare il proprio lavoro (Associazione svedese degli imprenditori, 1978). Del secondo esempio sono note le esperienze nel settore automobilistico, siderurgico ed elettronico e il programma governativo di umanizzazione del lavoro (*Program forschung zur humanisierung des arbeitslebens*, 1978).

Lo spazio a disposizione è insufficiente per soffermarsi sulla natura di questi cambiamenti. Le esperienze sono date da un vero e proprio arcipelago di innovazioni e sono difficilmente classificabili. I riferimenti non possono che essere schematici e non sempre precisi. Scompare agli assemblaggi comunque la linea lunga e al suo posto intervengono inizialmente dei sottoassemblaggi indipendenti composti da pochi operai (sino a trenta) per arrivare a gruppi o unità di lavoro più piccoli il cui principio distintivo è la responsabilità di produrre un prodotto o sottoprodotto completo.

Responsabilità, che in diversi casi, si traduce in autonomia per fasi crescenti di implementazione quali la possibilità di decisione (parziale o totale) sulla distribuzione interna dei compiti e su compiti addizionali del gruppo, sui metodi di produzione individuale, sulla scelta del proprio coordinatore

interno, sino a poter influenzare i metodi di produzione in generale e temi quali poter definire la qualità e le quantità di produzione e così via.

Sono fasi di implementazione di quella che si può chiamare la frontiera dell'autoregolamentazione, l'autonomia progressiva sul collaudo e rettifica della qualità del prodotto, sulla manutenzione ordinaria di parte delle macchine e delle attrezzature, sulla interdipendenza nelle informazioni e nella rotazione tra posti. Molti di tali aspetti consentivano l'allargamento e arricchimento delle mansioni individuali oltre che la rotazione.

L'esperienza, forse più avanzata, è stata quella della sperimentazione allo stabilimento automobilistico Volvo di Kalmar, con l'abolizione delle linee e del ritmo vincolato dalla macchina o dal convogliatore e il ritorno del montaggio su banconi individuali con un ulteriore allargamento o arricchimento delle posizioni sino ad arrivare a tempi di lavorazione individuale per unità di prodotto superiore ai dieci minuti. L'integrazione del gruppo non viene imposta dal ritmo vincolato ma attraverso un proprio leader, individuato tra gli stessi operai, e con l'indicazione da parte dell'azienda di standard di produzione da conseguire per l'intero gruppo e da un premio collettivo legato al raggiungimento degli stessi standard.

L'esperienza di Kalmar si è chiusa perché ritenuta poco produttiva così come altre esperienze che sono state riviste. Tale cambiamento di rotta nell'organizzazione aziendale è dovuto al successo dell'industria giapponese e dei modelli di organizzazione *lean*, che supplivano alla scarsa efficacia del flusso di produzione, agli eccessivi sprechi di magazzini intermedi che il precedente sistema autoregolato prevedeva. Ma anche al di là di tutte queste considerazioni i gruppi di lavoro, pur fondandosi sul perseguimento di obiettivi comuni, non realizzavano in pieno una integrazione tecnico produttiva. Gli operai agivano sugli spazi di discrezionalità consentiti e rendevano difficile, in un sistema autoregolamentato, il controllo dei tempi individuali e collettivi del flusso del processo di produzione.

Il Wcm invece, come la *lean*, migliora la produttività del sistema di fabbrica con una riduzione dei magazzini intermedi attraverso il *just in time*, maggiore integrazione tecnico-produttiva tra postazioni e unità di lavoro, maggiori efficienza ed efficacia del flusso e riduzione dei tempi di attraversamento del prodotto. Difficile, anche in questo caso, sintetizzare in modo corretto, tuttavia ciò che sembra caratterizzare meglio questo cambiamento è il frequente ritorno al ritmo vincolato, il gruppo o team non è più responsabile di un prodotto o di un sottoinsieme di prodotto completo, i tempi

per stazione di lavoro si riducono in modo consistente rispetto a quelli del modello precedente.

Non un ritmo vincolato come nelle tradizionali linee di assemblaggio ma su linee a serpentina o più corte in modo da consentire, per quanto possibile, al singolo operatore visibilità su molte postazioni e scambio di informazioni e verifica delle prestazioni stesse. Tuttavia un processo sequenziale e vincolato, fatto di micropostazioni, non sempre consente di affidare a ogni operaio o ad un piccolo gruppo l'esecuzione di un insieme particolarmente autonomo e collaudabile. Si sceglie di suddividere il processo in blocchi logici di poche postazioni o di una sola.

I team sono sempre unità molto piccole che ricoprono e sono responsabili di blocchi logici di postazioni. Sono con il team leader responsabili della qualità delle operazioni di una o più di queste postazioni sulla linea. Molto probabilmente il ritmo vincolato e le caratteristiche delle micropostazioni, con tempi di attraversamento ridotti, restringono gli spazi per l'allargamento e l'arricchimento delle posizioni, mentre aumenta l'importanza della rotazione e dello scambio tra postazioni. La rotazione, i suggerimenti da parte degli operai per migliorare il lavoro, l'attività del team leader nell'individuare correzioni e fare piccole revisioni sono gli ingredienti per attuare innovazione. Non si hanno notizie invece circa alcuni aspetti che contraddistinguevano i gruppi di lavoro autonomi o semiautonomi, come la scelta del team leader o la discrezionalità del gruppo nella distribuzione interna dei compiti, per non parlare dei metodi di produzione, aspetto quest'ultimo lasciato in questo caso a un'attività di proposta di metodi nuovi, attraverso i suggerimenti. D'altronde con il ritmo vincolato e con una logistica interna più rigorosa in grado di ridurre gli sprechi di tempo nei rifornimenti di materiale alle postazioni di lavoro, la maggiore responsabilizzazione sulla qualità del prodotto e del processo fanno sì che la questione dei tempi ritorni ad incidere sulle condizioni di lavoro, seppure in un ambiente di lavoro molto migliorato anche per quanto riguarda lo sforzo fisico.

Da questo punto di vista, la stessa ricerca conferma tali limiti. Un modello di lavoro, quello del Wcm, in cui gli spazi di autodeterminazione sono fortemente predeterminati e ricondotti a un processo decisionale molto centralizzato in grado di selezionare dall'alto e decidere sulle proposte di innovazione pervenute attraverso i suggerimenti. Un cambiamento dei metodi di gestione di maggiore dialogo, in cui però l'approccio è tutto top

down. Modalità che, come sostiene la ricerca Fim, limita il protagonismo dal basso. Lo sviluppo delle conoscenze potrebbe, come dicono le conclusioni, basarsi piuttosto su reti professionali (reti di team e di professional) invece che su un solo staff centrale.

4. Il sindacato

Il ruolo del sindacato, come promotore del cambiamento dell'organizzazione del lavoro, si basa su un forte riconoscimento istituzionale dei diritti di partecipazione e non solo di contrattazione. Così almeno si legge dall'esperienza internazionale, i casi della Svezia e della Germania sono a testimoniare questo principio. Il cambiamento dei metodi e dell'organizzazione del lavoro non può essere il risultato di un conflitto e di un negoziato, ma di un rapporto di codeterminazione tra parti sociali.

Il caso tedesco, come quello svedese, è da questo punto di vista esemplare, i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro sono intervenuti entro una cornice istituzionale che separa procedure e attori della contrattazione da partecipazione e codeterminazione (i Consigli del lavoro o/i Comitati misti di gestione). Le ragioni possono essere più di una. L'argomentazione più ricorrente è quella che considera la necessità di avere un rapporto di fiducia tra le parti con il reciproco riconoscimento di avere interessi comuni per migliorare la produttività e la qualità del lavoro; condizione non sempre ottenibile al di fuori di un quadro legislativo e istituzionale. O al contrario, in caso di pesanti ristrutturazioni, come nel caso Chrysler, dove la partecipazione del sindacato è stata resa possibile, in assenza di un quadro giuridico e istituzionale, solo a fronte di un evento traumatico, fallimento dell'azienda e conseguente perdita del posto di lavoro da parte di tutti i dipendenti.

Ma esistono altre ragioni, la più importante e dirimente è che la contrattazione è uno strumento poco adeguato per fare innovazione seria. L'innovazione, come è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, i cui risultati non possono essere previsti *ex ante* per quanto riguarda le caratteristiche sia della nuova organizzazione sia delle condizioni di lavoro. L'innovazione è un percorso probabilistico, dove una delle probabilità può essere, come in tutte le sperimentazioni, di tornare al punto di partenza.

Il conseguimento degli obiettivi del cambiamento si decide non sui risultati finali, ma sui risultati intermedi durante la sperimentazione. La gestione del cambiamento richiede quindi non solo di possedere interessi comuni, ma spazi comuni di verifica congiunta per decidere sulle numerose e possibili alternative che di solito intervengono durante il percorso. I risultati finali di un lavoro di questo tipo, bypassano il tavolo negoziale vero e proprio perché gran parte delle soluzioni sono conseguite prima dell'attività di negoziazione vera e propria.

Vi è poi un'ultima ragione. Per tutelare o incrementare la qualità del lavoro è necessario un sindacato che abbia come finalità il controllo degli effetti dell'organizzazione non solo sui lavoratori (orari, qualifiche, tempi e ritmi), ma anche sui contenuti dell'innovazione. Un sindacato, come dice l'esperienza dei sindacati scandinavi, che cerca di intervenire sulle cause che danno origine a condizioni di lavoro e a lavori poco qualificati e competenti.

Il caso italiano non è assimilabile a quello dei paesi più sopra citati. La contrattazione, come unica funzione prevista nelle relazioni industriali in Italia, fa sì che preferibilmente il sindacato sia indotto a contrattare la fenomenologia della condizione operaia e non le cause. Non sono parte del suo dna la necessità di incentivare ed essere coinvolto nella progettazione di nuove forme dell'organizzazione del lavoro.

Parte in causa è ovviamente una classe imprenditoriale chiusa, nonostante la retorica sulle politiche di Hrm, poche sono le aperture verso un qualsiasi tipo di coinvolgimento del lavoro e ancora di più delle organizzazioni sindacali, fanno ovviamente eccezione i casi estremi di crisi e di fallimenti di impianti. Così come parte in causa è da sempre l'assenza dell'iniziativa pubblica, per nulla assimilabile all'esperienza dei paesi più sopra citati. Se si esclude l'esempio di alcune aziende industriali pubbliche, si ha uno scenario di assoluta povertà nelle proposte sia all'interno delle politiche industriali che anche negli interventi specifici di riconversione industriale.

Lacune queste ultime che non escludono comunque l'assenza di proposte e il sospetto dei sindacati italiani verso interventi e responsabilità dirette nella progettazione di nuove forme di organizzazione del lavoro. L'esempio, ancora oggi citato come innovazione della qualità del lavoro e di lungimiranza del sindacato è quello della Olivetti. Negli anni settanta i sindacati alla Olivetti sono stati tra i primi a rivendicare una diversa organizzazione del lavoro, come raccontano Federico Butera e Giovanni de Witt (2011), in un

clima sindacale, quello della Federazione lavoratori metalmeccanici di Torino, descritto da altro autore, come la ricerca della *difficile utopia del possibile* (De Amicis, 2010).

L'accordo del 1971 è il primo in cui un'azienda si impegna preventivamente con i sindacati ad arricchire il lavoro. I sindacati lamentavano i danni alla salute psicologica dei lavoratori e i limiti della loro crescita professionale provocati dal lavoro parcellare e dequalificato. La direzione è stata pronta a coinvolgere sindacato e lavoratori. Un'azienda aperta, molto dissimile nelle politiche del personale dalla maggioranza delle aziende italiane, management e staff tecnici non solo pronti, ma anche buoni conoscitori sia delle dimensioni tecniche-organizzative sia di politiche e strumenti di implementazione della qualità del lavoro.

Nonostante tutte queste premesse l'accordo del 1971 non è un accordo sulla codeterminazione dell'organizzazione del lavoro, né definisce una responsabilità del sindacato nella conduzione del progetto che porterà alla revisione del lavoro agli assemblaggi delle macchine da calcolo e alla costituzione delle Unità di montaggio integrate (Umi), chiamate «isole di montaggio». I risultati sono stati dal sindacato considerati positivi e in particolare, è bene ricordarlo, nel caso di produzione della Logos 50/60 viene superata anche l'idea della lavorazione su ritmo vincolato di linea, e il lavoro di montaggio è su banconi, simile in parte a quello della Volvo.

Il progetto di riorganizzazione era e rimaneva dell'azienda. Il sindacato, anche in questo caso sceglieva così la via di impegnare l'azienda non sui contenuti ma sui temi contrattuali tradizionali, quali i passaggi di categoria, indennità, richiesta di elevati tempi di addestramento, organici. Il tempo da allora ad oggi ha documentato come non si sia andato oltre questo importante accordo, in modo da incidere sulle prerogative manageriali inerenti l'organizzazione del lavoro.

Con la contrattazione sull'inquadramento unico, a partire dal settore siderurgico negli anni settanta, il sindacato ha cercato di avviarsi in tale direzione, ma oltre l'accordo Olivetti non vi sono stati risultati migliori. Si è assistito invece a un riduzionismo dell'azione contrattuale anche a causa di un management povero di idee o riluttante a individuare nuove ipotesi di organizzazione dei processi produttivi. Strumenti propri delle nuove forme di organizzazione, quali la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni si sono principalmente tradotti in una monetizzazione della prestazione lavorativa, senza troppo guardare al superamento

delle cause della parcellizzazione e della limitazione delle capacità e delle competenze. Interesse del management era solo la flessibilità su mansioni identiche, che non cambiavano il contenuto del lavoro, e del sindacato che tale flessibilità dovesse essere «pagata»².

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (1979), *Professionalità oltre le ideologie*, atti del convegno sull'inquadramento professionale organizzato dall'Istituto Carlo Cattaneo di Bologna, Roma, Cedis.
- Associazione svedese degli imprenditori (1978), *Le riforme dell'organizzazione del lavoro in Svezia*, Milano, Isedi.
- Butera F., De Witt G. (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L., Campagna L. (2014), *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World class manufacturing in Fiat, paper* presentato al convegno Associazione italiana di ingegneria gestionale (Aig), 20 ottobre.
- De Amicis N. (2010), *La difficile utopia del possibile*, Roma, Ediesse.
- Della Rocca G. (1982), *Sindacato e organizzazione del lavoro, analisi comparata del sistema di relazioni industriali in cinque paesi*, Milano, Franco Angeli.
- Fim-Cisl (2014), *Le persone e la fabbrica, summary* e conclusioni della ricerca, bozza presentata al seminario di Scienze politiche all'Università di Torino, luglio.
- Isof (2013, a cura di), *Le dimensioni della qualità del lavoro*, testo a cura di Valentina Gualtieri, Isof, Roma.
- Lo (Laudsorganisationen i Sverige) (1971), *Industrial democracy in Sweeden*, Lo.
- Program Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens* (1978), Bundersminister Volker Hauff 3 unveränderte Auflage, Bonn.

² Vanno ricordate, a conclusione di queste considerazioni, le parole di Franco Sartori, coordinatore per la Fiom della siderurgia durante gli anni settanta, che così descrive la fine di un'epoca: «Ci siamo trovati, in parte anche per quanto riguarda l'Italsider, di volta in volta a fare diventare la gestione dell'inquadramento unico in un classico mercato delle vacche» (intervento in Aa.Vv., 1979).