

TEMA 1

Nuovi confini della contrattazione

Rispondere a innovazioni radicali

*Francesco Garibaldi**

L'inchiesta

Le aziende coinvolte:

1. Lamborghini;
2. Ducati;
3. Gruppo Ima: Ima, Gimatt, Gima, Corazza;
4. Bonfiglioli;
5. Marchesini;
6. Samp (gruppo Maccaferri);
7. (Ex Cesab) Toyota.

Per un totale di 148 interviste ai lavoratori e alle lavoratrici ognuna di circa 1 ora; inoltre 19 interviste ai manager delle aziende interessate.

Profili di Utilizzo di Industria 4.0, condizioni di lavoro e rapporto con il sindacato

Profili

In premessa la continuità tecnologico-organizzativa, pur in presenza di radicali innovazioni tecnologiche. Queste trasformano, potenziano e oggettivano prassi organizzative e modelli di business già esistenti.

Le strategie aziendali: due prevalenti:

- A. La fabbrica intelligente;
- B. I prodotti intelligenti.

* Francesco Garibaldi è direttore della Fondazione Claudio Sabattini.

Per gentile concessione dell'autore si pubblicano qui gli appunti per l'intervento tenuto al Congresso provinciale della Fiom svoltosi a Bologna il 2 e 3 ottobre 2018.

Vi sono aziende che perseguono entrambe le strategie ma anche in quei casi una è prevalente.

A. *La fabbrica intelligente*

- I. Richiede una riorganizzazione lungo le linee della *lean production*, dello schema del flusso teso e della flessibilità produttiva. Si tratta in conclusione di eliminare tutte le attività a non valore aggiunto e di introdurre meccanismi di retroazione per allineare la produzione alla domanda. Questi obiettivi erano prima perseguiti prevalentemente con misure organizzative. Ora le tecnologie di Industria 4.0 permettono di realizzare ciò prevalentemente per via tecnologica, ma presuppongono i precedenti cambiamenti organizzativi.
- II. In tutte vi sono stati cambiamenti importanti sia strutturali – nuovi layout di stabilimento – sia in informatica che in attrezzi intelligenti. È in corso l'adozione dei nuovi sistemi gestionali Mes (*Manufacturing Execution Systems*) cioè di sistemi che a differenza dei vecchi Mrp (*Material Requirement Planning*) supportano in modo integrato la produzione sia nella gestione delle operazioni produttive sia in quelle di supporto alla produzione.

Non vi è quindi una formula standard di applicazione di Industria 4.0. Le forme dipendono dalla natura del problema strategico del rapporto prodotto/mercato che ogni azienda deve risolvere. Ma vi sono in tutte alcuni elementi comuni:

- III. Eliminazione delle attività a non valore aggiunto in modo più efficace e più pervasivo di prima. Ciò cambia anche il rapporto tra la gerarchia e le forme del comando del lavoro; tutto diventa meno mediato dal rapporto sociale e più dalla apparente oggettività di una relazione mediata dalla tecnologia.
- IV. Vi è un controllo prima impensabile non solo della prestazione come risultato ma anche della sua esecuzione momento per momento e in tempo reale.
- V. Ci si muove – con il modello ideale del flusso teso – verso un allineamento flessibile e continuo tra mercato e produzione attraverso l'uso di sistemi cyber-fisici in grado in misure diverse di autosestarsi rispetto alla domanda di mercato. Il modello ideale è la produzione a lotto uno.

I punti precedenti comportano un'intensificazione significativa del lavoro che va valutata caso per caso nei suoi effetti anche psicofisici. Vanno anche

valutate le future conseguenze occupazionali; nella nostra ricerca pur essendo state espresse preoccupazioni non sembrano esserci al momento conseguenze significative.

VI. La rete di fornitura viene integrata direttamente – almeno al primo livello – nella gestione della produzione. Vi sono a oggi due profili di integrazione:

- a) Una integrazione operativa fondamentale di adozione degli standard dell'azienda madre da parte delle altre;
- b) Oltre all'integrazione operativa si sviluppano veri e propri rapporti di *co-design*.

Vi sono invece elementi differenti per quanto riguarda la gestione del personale. Se si prende come riferimento quello internazionale di Pratiche di lavoro ad alta prestazione (Hpwp) – considerato nelle teorie manageriali quello più avanzato – solo in alcune questo modello inizia a essere applicato. Ciò lo si deduce analizzando i seguenti aspetti:

1. Criteri e modalità di ingresso del personale: procedure selettive molto stringenti sino a test di personalità.
2. Formazione e carriera: un forte investimento nei primi sei mesi, formazione continua; trasparenza del processo per la carriera e incentivi.
3. Forme più o meno ampie di decentramento operativo: come l'auto-gestione da parte dei team, pratiche di *problem solving* ecc.
4. Diffusione di forme di lavoro in team e pratiche di *job rotation*.

B. I prodotti intelligenti

Il nuovo concetto di riferimento per tutti è la combinazione di Manifattura e Servizi. Si tratta di incorporare nei prodotti manifatturieri – grazie alle tecnologie digitali e alle connettività di rete – dei servizi per il cliente sia esso un'altra impresa industriale – come in molti dei nostri casi – o un consumatore. Questo nuovo modello di industria produce tre cambiamenti che abbiamo trovato in via di crescita:

- a) Uno spostamento del valore dal prodotto materiale alla sua capacità di fornire dei servizi ad alto valore aggiunto, ad esempio la manutenzione predittiva.
- b) La creazione accanto alle tradizionali catene produttive più o meno verticalizzate di veri e propri ecosistemi industriali che collegano tra di loro fornitori/consumatori di servizi e classiche aziende manifatturiere.

c) Una modifica del modello di business che punta a realizzare il massimo ricavo dai servizi rispetto al prodotto.

Partecipazione e sindacato

La partecipazione rispetto ai cambiamenti in corso richiede una valutazione a più livelli.

A un primo livello va valutata la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici e solo in alcuni casi vi sono pratiche di coinvolgimento dei singoli, ma di tipo funzionale. Ciò viene realizzato tramite la formazione sia iniziale che continua sui cambiamenti in corso.

A un secondo livello quella del sindacato aziendale e di quello provinciale. In tutti i casi analizzati il sindacato e la Rsu sono stati quanto meno informati. Vi sono casi significativi di pratiche proattive della Rsu che anche quando non realizzano veri e propri accordi quadro sono in grado di intervenire puntualmente a tutela dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte.

A un terzo livello c'è la partecipazione negoziata con la presenza di vere e proprie commissioni paritetiche. Ciò ha interessato solo alcuni casi.

Il sindacato e i lavoratori e le lavoratrici

Il giudizio sulle Rsu e i delegati varia da positivo a molto positivo. Viene segnalata in alcuni casi la necessità di fornire percorsi di formazione ai delegati per quanto riguarda le nuove tecnologie.

Le Rsu hanno quindi un buon rapporto con i lavoratori e le lavoratrici intervistate.

Si lamenta una scarsa adesione al sindacato da parte dei giovani. Viene fatto presente che per molti di loro avere un rapporto di lavoro non stabile scoraggia l'adesione al sindacato. Una parte degli intervistati, nelle aziende con un buon ricambio generazionale, ritiene che ci sia stata una modifica culturale nelle nuove generazioni che vengono percepite come più individualiste e più portate alla competizione individuale.

Nelle aziende dove si sono firmati accordi sull'introduzione delle nuove tecnologie il giudizio è molto positivo.

Sul sindacato come istituzione esterna vi sono giudizi contrastanti. Vi è chi sottolinea la sua debolezza odierna rispetto al passato e cerca di fornire una spiegazione di ciò; in questi casi una parte di responsabilità viene attribuita ai sindacati stessi. Vi è chi sottolinea la resilienza del sindacato, in particolare della Fiom, in una situazione sempre più ostile.

Rispondere a innovazioni radicali

Gli intervistatori e le intervistatrici hanno notato che vi sono aziende nelle quali l'uso corrente è quello del noi (lavoratori e lavoratrici) e loro (i manager, l'azienda ecc.); altre nelle quali è d'uso il noi, cioè l'azienda nel suo insieme con la quale ci si identifica rispetto ad altre imprese.