

# Conquiste del Lavoro

Anno 67 - N. 104  
DOMENICA 24 MAGGIO 2015

Quotidiano della Cisl  fondato nel 1948 da Giulio Pastore

ISSN 0010-6348



Direttore: Annamaria Furlan - Direttore Responsabile: Raffaella Vitulano. Proprietario ed Editore: Conquiste del Lavoro Srl. Società sottoposta a direzione e coordinamento esercitata da parte della Coop. Informa Cisl a r.l.. Sede legale: Via Nicotera, 29 - 00195 Roma - C.F./Reg.Imprese Roma: 05558260583 - P.Iva: 01413871003 - Telefono 06385098 - Amministratore unico: Maurizio Muzi - Direzione e Redazione: Via Po, 22 - 00198 Roma - Tel. 068473430 - Fax 068541233, Amministrazione - Uff. Pubblicità - Uff. Abbonamenti: Via Po, 22 - 00198 Roma - Telefoni 068473269 / 270 - 068546742 / 3, Fax 068415365. Email: conquiste.lavoro@cislt.it Registrazione Tribunale di Roma n. 569 / 20.12.48 - Autorizzazione affissione murale n. 5149 del 27.9.55. "Impresa editrice beneficiaria, per questa testata, dei contributi di cui alla legge n. 250/90 e successive modifiche ed integrazioni". Modalità di pagamento: Prezzo di copertina Euro 0,60. Abbonamenti: annuale Euro 103,30; iscritti alla Cisl Euro 65,00; estero Euro 155,00. C.C. Postale n. 51692002 intestato a: Conquiste del Lavoro, Via Po, 22 - 00198 Roma - C.C. Bancario Intesa Sanpaolo S.p.A. - Filiale 00291 - Roma 29 - IBAN IT14G0306903227100000011011 intestato a: Conquiste del Lavoro, Via Po, 22 - 00198 Roma - Pagamento on-line disponibile su Internet all'indirizzo www.conquistedelavoro.it.

## DOSSIER

World Class Manufacturing. Perché il lavoro non sarà più lo stesso. Una rivoluzione che parla giapponese



## Vecchia fabbrica addio

**Una ricerca Fim racconta le condizioni di lavoro dei dipendenti Fca negli stabilimenti. E le sorprese non mancano**  
Boschetti a pagina 2

**Come cambia il ruolo del sindacato: l'obiettivo è la partecipazione. Focus su Germania e Usa**  
Boschetti a pagina 4

**Con il modello Toyota il fordismo va in pensione: dal conflitto alla condivisione. Parla Luciano Pero D'Onofrio**  
a pagina 6

**Pomigliano e Cassino, una scommessa vinta quando non ci credeva più nessuno. Lavoratori a confronto. Guadagni e Storti**  
a pagina 5

**Non c'è solo Fiat - Crysler: la produzione "snella" fa proseliti al Nord. I casi Luxottica e Agrati**  
D'Onofrio e Martano a pagina 8

Era uno stabilimento candidato alla chisura, invece Pomigliano è risorto. E ora tocca anche alle altre fabbriche della galassia Fca. Alla base del successo la tenacia dei sindacati che hanno negoziato con Marchionne, ma anche le innovazioni introdotte sulle linee produttive con il modello World Class Manufacturing, un'evoluzione dei principi del toyotismo. Lavoro in team, coinvolgimento dei lavoratori, riduzione degli sprechi, miglioramento continuo sono i pilastri di una filosofia potenzialmente rivoluzionaria, che nel caso di Fca sta già producendo i suoi effetti sul sistema retributivo e sui rapporti tra sindacati e azienda. Ci sono anche le controindicazioni, ovviamente. A cominciare da un più alto livello di stress, come ha evidenziato la ricerca curata dalla Fim. Toccherà al sindacato, come sempre, trovare i rimedi. Magari portando Fca, e in prospettiva anche il resto dell'industria italiana, su di un terreno che storicamente ha mostrato di non gradire: quello della partecipazione

**La ricerca.** I metalmeccanici della Cisl hanno chiesto ai dipendenti come sono cambiate le condizioni di lavoro

# Le persone e la fabbrica Viaggio Fim dentro il Wcm



## World class manufacturing, storia di un modello di successo

**L**a paternità del World Class Manufacturing (Wcm) è dello statunitense Richard J. Schonberger. Nato nel 1937, laureato in ingegneria, è stato docente all'Università del Nebraska e presidente della Schonberger & Associates, nota società di consulenza specializzata nei nuovi sistemi di produzione. Schonberger ha cominciato ad occuparsi nel 1979 di consulenza organizzativa e direzionale nel campo della Produzione, Logistica, Manutenzione, Qualità, Pianificazione e Controllo.

La sigla inglese Wcm nasce a metà degli anni '80 ed indica quell'insieme di metodi e procedure messe a punto per migliorare la produzione e le condizioni di lavoro nelle aziende. Ad ispirare Schonberger quanto visto in Giappone durante i suoi viaggi tra le migliori aziende del Sol Levante, su tutte il colosso automobilistico Toyota. Un modello innovativo definito anche toyotismo - si parla anche di lean system - basato su come realizzare i prodotti simultaneamente, nel modo più rapido possibile, economico e di qualità. Una vera e propria filosofia racchiusa in due termini giapponesi: "muda" e "kaizen" traducibili con l'eliminazione degli sprechi e il miglioramento continuo. Un approccio mentale, oltreché industriale, in cui sono coinvolti tutti i protagonisti: dagli operai ai vertici aziendali. Rigore metodologico di impostazione, verifica sul campo, formazione continua, lotta agli sprechi, attenzione alla sicurezza e alle condizioni di lavoro sono le fondamenta di un modello che in Italia è ancora troppo poco diffuso. Il continuo miglioramento delle performance viene misurato attra-

verso una serie di valutazioni periodiche al termine delle quali viene assegnato un punteggio che porta al riconoscimento di premi che partono dal bronzo per poi diventare argento, oro e world class. Non solo un attestato simbolico ma anche un premio in denaro per i dipendenti. Un'innovazione organizzativa, con una partecipazione diretta dei lavoratori, insomma un nuovo modo di produrre in cui a cambiare sono anche le relazioni industriali.

Il sensei, ovvero il maestro, che lo ha fatto conoscere agli italiani è il giapponese Hajime Yamashina accademico dell'Università di Kyoto giunto nei primi anni '90 per consulenze alla Pirelli, all'Ansaldi e alla Indesit Company. Ma dal 2005 il suo nome è legato alla rivoluzione portata in Fiat su chiamata dell'amministratore delegato Sergio Marchionne. Una trasformazione che non è stata indolore ma che ha portato ad una nuova vita in fabbrica: abbandonata definitivamente la catena di montaggio pensata da Henry Ford, si lavora in ambienti puliti, poco rumorosi, ergonomici, supportati da altissime tecnologie, partecipando e migliorando i processi di produzione, senza accumuli di merce in magazzino. Un cambiamento radicale che in Pomigliano ha trovato, finora, la sua massima sintesi. Il sito campano è stato trasformato da brutto anatroccolo in cigno, riconosciuto nel mondo e studiato come esempio tra le migliori fabbriche esistenti sul pianeta. A chi domanda come sarà la fabbrica di domani Pomigliano risponde con orgoglio che il futuro è adesso, rigorosamente just in time.

**Q**uando oggi pensiamo ad una fabbrica immaginiamo una specie in via d'estinzione. Lunghi anni di recessione ci hanno abituato a chiusure ed abbandoni, a perdite di produzioni e di posti di lavoro. Ma c'è anche un altro aspetto indotto dalla crisi ed è quello dell'opportunità. Difficile credere di avere una prospettiva positiva quando tutto sembra perduto ma è proprio in questi casi che c'è chi guarda avanti e nasconde nuove avventure industriali.

Dopo la rivoluzione avvenuta alla Fiat, trasformata oggi nel Gruppo internazionale Fca Chrysler non sono cambiati solo gli assetti societari ma anche l'intero modello produttivo. Un'onda innovatrice che ha il suo punto di forza nell'applicazione del World Class Manufacturing (Wcm), un'evoluzione dei sistemi industriali lean ispirata al toyotismo e adottata nel Gruppo Fiat dall'amministratore delegato Sergio Marchionne sin dal 2005 grazie al suo indiscutibile guru: Hajime Yamashina. Il Wcm è un sistema rigoroso, in cui l'utilizzo della tecnologia è mirato, c'è un grande coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento dei processi, attenzione anche alla formazione dei manager e delle innovazioni. Tagli agli sprechi e miglioramenti continui sono all'origine dei risultati positivi di oggi. Fiat ha portato questo modello anche nella fusione con Chrysler e nella gestione degli impianti americani. Con il suo pragmatismo il Wcm ha convinto anche gli americani del sindacato operaio Uaw che hanno firmato accordi di partecipazione con Fca. Tra i punti di forza una scuola gestita in comune tra sindacati ed azienda, la Wcm Academy (si trova a Warren, alla periferia di Detroit ndr) in cui può succedere che siano gli operai ad insegnare ai responsabili aziendali come migliorare l'efficienza produttiva. Con il Wcm viene definitivamente archiviata la catena di montaggio di fordiana memoria e si spalancano le porte alla tecnologia, alla qualità della produzione e del lavoro.

Il sindacato e la Fim Cisl, in particolare, ha accompagnato, non senza difficoltà, questa trasformazione e durante questo percorso si è interrogato anche sui cambiamenti dei luoghi e delle condizioni di lavoro nel mondo industriale. Una domanda formalizzata due anni fa che la Fim Cisl, primo sindacato come numero di iscritti e Rsa, ha posto ai diretti interessati, cioè i lavoratori. Una riconoscizione di questo genere non poteva che essere condotta in quella che per tutti in Italia è la fabbrica: la Fiat. Ecco allora che è partita una ricerca scientifica dal titolo "Le persone e la fabbrica. Le condizioni dei lavoratori Fiat e Cnh Industrial negli stabilimenti italiani". Sono state attivate 3 linee di ricerca: 10 focus group con 150 lavoratori di 10 stabilimenti, un questionario a 5.000 lavoratori di 30 stabilimenti, interviste a manager, tecnici e specialisti.

"Abbiamo realizzato questa ricerca - spiega Ferdinando Uliano, segretario nazionale Fim Cisl - dando la parola ai protagonisti e cioè: alle lavoratrici e ai lavoratori degli stabilimenti del gruppo Fiat, perché in questi anni molti hanno parlato e sentenziato senza conoscere la realtà, alimentando polemiche utili, strumentalmente, solo al dibattito politico e ideologico intorno alla vicenda Fiat, ma nessuno ha mai dato parola ai lavoratori per capire. La Fim lo ha fatto perché è un sindacato al 100% e non racconta negli studi televisivi un immaginario del lavoro e dei lavoratori, ma va in mezzo a loro per capire e conoscere e interrogarsi su quali cambiamenti e quali azioni contrattuali mettere in campo per rispondere alle esigenze dei lavoratori"

A gestire la ricerca un Comitato Scientifico con docenti del Politecnico di Milano e di Torino e altri esperti. Tra gli stabilimenti contattati ci sono: Pomigliano, Cassino, Melfi, Mirafiori, Maserati, Grugliasco, Cnh, Iveco e Magneti Marelli. Dopo due anni di lavoro è nata la prima e più grande ricerca sul sistema Wcm e sulle condizioni di lavoro nel Gruppo Fca. La Fim Cisl dopo 8 anni di Wcm in Italia ha promosso questa ricerca che si è concentrata su due aspetti: le condizioni di lavoro (ambiente, sicurezza, pulizia, ordine, fatica, tempi,) e le forme di partecipazione diretta (informazione, suggerimenti, lavoro in team, team leader, formazione, senso di controllo etc.). Di fatto questa è la prima inchiesta operaria di massa sugli effetti del

S.B.

le ultime innovazioni tecnologiche e organizzative nelle fabbriche più moderne presenti in Europa. Un successo attestato da Pomigliano a cui è andato nel 2012 il riconoscimento come migliore fabbrica di auto in Europa, a comporre la giuria giornalisti specializzati tedeschi che hanno riconosciuto il sito campano superiore anche al moderno plant di Lipsia.

Quello della ricerca Fim è uno spaccato unico in cui la voce narrante dei lavoratori racconta le fabbriche dall'interno, come solo chi ogni giorno presta la sua opera può vederle. E le sorprese non sono mancate.

### I risultati della Ricerca

La Fabbrica del '900 è in via di sparizione, ma molti stabilimenti sono ancora in mezzo al guado.

La nuova cultura del Wcm ha condotto i lavoratori a pensare Fiat come un'azienda di successo, i dipendenti la considerano una ottima fabbrica e la consigliano come posto per lavorarci (69% risposte positive).

Il lavoro è cambiato: però ci sono aspetti valutati come molto positivi (salute e sicurezza, pulizia, ordine, rotazione e polivalenza), e aspetti ancora critici (la fatica, i tempi, i riconoscimenti per i suggerimenti, lo "stress" cognitivo).

Il Team è una nuova realtà, laddove è formalizzato: con aspetti positivi (il Team Leader, dove c'è, è ben riconosciuto, la cooperazione) e negativi (basso senso di appartenenza, scarsa rotazione).

La cultura della partecipazione e della proattività è ancora a mezza via: un'eccezione è rappresentata dalla diffusa voglia di suggerire e di essere ascoltati. Che è forse il vero segno dei tempi nuovi e della "voglia di partecipare".

### Approfondimento

**Il primo risultato** della ricerca è che ci sono molte differenze nei giudizi dei lavoratori tra le diverse fasi di evoluzione del Wcm, che possono essere riassunte in tre passi: **Fase 1**, Lancio del Wcm e partecipazione limi-

tata ai manager e ai tecnici, **Fase 2**: diffusione alle aree "modelli" e inizio dei team operai, **Fase 3**: fondazione di nuove fabbriche con Wcm a livelli di eccellenza e team operaio coinvolto nella progettazione (sono in fase 3 Pomigliano, Melfi, Cassino, Verrone, Pratola Serra). Nella fase 3, finale, i giudizi positivi dei lavoratori sono in media del 65% con punte a Pomigliano dell'80-85% e più. Nella fase 1 iniziale invece i giudizi positivi sono in media solo del 40-45%. Infine nella fase 2 intermedia, c'è uno sventagliamento e ci sono molte differenze, il percorso non è lineare, ci sono anche casi di delusione, spiegabili con le diverse storie degli stabilimenti e la loro diversa composizione sociale.

**Un secondo risultato riguarda le condizioni di lavoro.** Su questo punto c'è un universale consenso sul fatto che la sicurezza, l'ambiente, la pulizia e l'ordine del posto di lavoro, sono nettamente migliorati con il Wcm. Nel caso di stabilimenti avanzati come Pomigliano c'è anche un giudizio diffuso che la progettazione ergonomica dei posti di lavoro abbia ridotto la fatica fisica. Invece sul problema dei tempi di lavoro i giudizi sono diversi da caso a caso e la questione è controversa: in molti casi la riduzione delle attività non produttive, come ad esempio camminare per cercare un pezzo, è vissuta dai lavoratori come un tempo più pieno e meno "libero" o più "stressante". In altri casi c'è il riconoscimento che l'uso di moderne tecnologie e dell'ergonomia riempie di più il tempo, ma riduce la fatica e le malattie. In generale man mano che avanza il Wcm cresce la necessità di attenzione, la cura della qualità, lo scambio di informazioni e questo sembra aumentare il cosiddetto impegno cognitivo, un tema nuovo da studiare.

Altri aspetti su cui c'è un universale consenso sono il miglioramento della qualità del prodotto finale e delle prestazioni complessive delle fabbriche. **Un terzo risultato riguarda i modi della partecipazione diretta dei lavoratori.** In particolare. Ci sono giudizi molto positivi e

superiori alla media per: la conoscenza del Wcm che è alta dovunque; la formazione ricevuta che è in genere ritenuta soddisfacente; i suggerimenti, che sono considerati molto bene e sono forniti da tutti indistintamente; la rotazione, che sembra essere un fattore molto desiderato, anche da chi non la fa. Invece hanno valutazioni più basse e inferiori alla media: i premi per i suggerimenti, che hanno il gradimento più basso in assoluto;

il feed back sui suggerimenti, (elevato a Pomigliano e Cassino ma più basso negli altri);

i tempi disponibili per la discussione del team, che sono ritenuti troppo bassi;

la conoscenza dei fattori produttivi;

il senso di contare di più, che è alto a Pomigliano e nelle fabbriche di "alto wcm", ma presenta valori minimi nelle fabbriche storiche.

Il giudizio sulla nuova organizzazione per team operai, è molto positiva negli stabilimenti avanzati come Pomigliano, Cassino e Melfi, è intermedio nelle fabbriche di motori e cambi, è incerto in tutte le altre fabbriche dove il team non è ancora diffuso in modo formale e si sviluppa solo informalmente.

**Un quarto risultato è la misura indiretta del senso di appartenenza** ottenuto con la domanda "Consiglieresti Fiat come un buon posto in cui lavorare": Sorprendentemente la media di tutti gli stabilimenti è sul 69% di risposte positive (ben sopra la media Italia che secondo Eurobarometer è del 49,9%). A Pomigliano e Cassino i giudizi positivi raggiungono una punta del 92%, cioè i valori della Finlandia e di poche altre fabbriche italiane al top dei settori alimentare e moda.

Consapevole, formato, innovatore: è questo dunque il profilo dell'operaio del Terzo millennio, una realtà per molti, un traguardo sconosciuto e da raggiungere per la maggior parte, un obiettivo auspicabile per tutti. Con buona pace di Cipputi.

Silvia Boschetti



**Arriva senza preavviso, si sposta rapidamente da uno stabilimento del Gruppo Fca Chrysler all'altro nel mondo, parla con poche persone, quasi nessuno riesce a vederlo. Eppure il suo ruolo è fondamentale e il suo giudizio è insindacabile. Una figura rigorosa e temuta quella di Hajime Yamashina, maestro giapponese del World Class Manufacturing (Wcm), il modello di produzione ispirato al sistema Toyota e alternativo alla produzione in serie fondata sulla catena di montaggio di Henry Ford. Cuore del Wcm sono i tagli agli sprechi e la partecipazione diretta delle persone alla produzione, un nuovo modo di lavorare a cui anche i lavoratori concorrono con**

**Il ritratto.** Hajime Yamashina, il sensei che ha esportato la rivoluzione

## Parola d'ordine Kaizen

contributi di miglioramento ai processi, tutto all'insegna della salute e sicurezza. L'ingegner Yamashina è un accademico che dal Department of Precision Engineering dell'Università di Kyoto è volato in giro per il mondo come consulente per portare il toyotismo e renderlo efficace nei diversi contesti e paesi in cui è stata richiesta la sua opera. La forza di Yamashina è proprio quella di prendere il modello Toyota e di riuscire a tagliare un modello su misura del commitment. Le prime esperien-

ze risalgono agli anni '80 quando le grandi corporation dell'automobile americana si sono rivolte a Yamashina, poi dagli Stati Uniti il modello è arrivato in Europa. I primi contatti italiani risalgono agli anni '90 quando un docente del Politecnico di Milano, Antonio Roversi, coinvolse Yamashina in attività di consulenza della società Com Metodi che si tradussero in incarichi per aziende come Pirelli, Ansaldi e Indesit Company. Esperienze diverse che hanno portato Yamashina dentro casi tutti differenti

tra loro: dal grande gruppo privato, all'azienda dismessa dallo Stato fino ad una media impresa controllata da una famiglia di imprenditori. Con questo ricco bagaglio Yamashina arriva nel 2005 in Fiat, chiamato dall'ad Sergio Marchionne, a spiegare ad operai ed ingegneri teoria e pratica del "mu da" e del "kaizen", ovvero eliminazione degli sprechi e miglioramento continuo. La definizione usata più spesso è quella di guru. Una sorta di Re Mida che osserva e giudica tutto quello che avvie-

ne dentro uno stabilimento trasformandolo non solo in oro ma anche in argento o bronzo a seconda del livello raggiunto. Un complesso insieme di parametri ogni anno definisce la classifica dei migliori siti del Gruppo che vincono medaglie e premi in denaro per i lavoratori. Gli insegnamenti del sensei giapponese stanno dando i frutti sperati vista la crescente qualità del lavoro e della produzione, un caso su tutti lo stabilimento campano di Pomigliano: la Panda da ben 28 mesi è al top di vendi-

te del suo segmento (anche se, naturalmente, l'andamento del mercato non può essere influenzato dal wcm). Lo stabilimento è all'avanguardia, si lavora in tute bianche in ambienti dove ergonomia e pulizia accompagnano la giornata di lavoro di persone sempre più consapevoli e motivate. Il modello wcm viaggia in tutto il Gruppo e la filosofia che lo alimenta sta diventando sempre più patrimonio comune. E se il lavoro è tornato a Pomigliano e la Panda continua a correre veloce, è appena stata prodotta la vettura numero 500mila, è anche grazie alla filosofia del "kaizen" e alla nuova mentalità che ha contribuito a creare.

S.B.

**L'analisi.** Cipriani (Fim): perde peso il conflitto, ora a pagare è il gioco di squadra

# Per una "linea" vincente spazio alla partecipazione

**I sindacato ai tempi del Wcm, come cambia il suo ruolo dentro e fuori le fabbriche. Un nuovo orizzonte che per i metalmeccanici cislini passa dalla partecipazione. Non un progetto astratto bensì un percorso costruito dal basso. La Fim Cisl è andata a chiedere direttamente nelle fabbriche Fca il parere dei lavoratori. Quella della partecipazione è ancora una conquista in Italia ma già un modello a cui guardare Germania e Stati Uniti. Alberto Cipriani, responsabile Organizzazione del lavoro della Fim Cisl nazionale, in questa intervista ci racconta a che punto siamo.**

**La Fim è andata dentro le fabbriche del Gruppo Fca per farsi raccontare dai dipendenti quali sono le condizioni di lavoro e ne ha tratto una ricerca. Quale scenario se ne ricava?**

La Fim ha fatto una scelta innovativa per il sindacato italiano, anche se in realtà dovrebbe essere usuale, ovvero parlare con i lavoratori, ascoltarli, recepire loro indicazioni che si dimostrano ancora una volta preziosissime. Uscire dall'autoreferenzialità, ecco un primo risultato di questo nostro importante lavoro. Una ricerca sulle condizioni di lavoro che non ha precedenti nelle fabbriche italiane per estensione e profondità. Abbiamo poi avuto attenzione a coinvolgere lavoratori di tutte le organizzazioni sindacali e quelli non iscritti ad alcun sindacato: un lavoro non per darsi ragione da soli, ma per andare seriamente a verificare sul campo ipotesi e scenari. Un lavoro dunque che, proprio per queste ragioni, si è rivelato utile non solo per la Fim, ma per le aziende, il mondo accademico, gli altri sindacati, vari stakeholder. Lo scenario che emerge è coronato di luci ed ombre. La nostra scelta è stata di non andare ad indagare le cose tipiche delle relazioni sindacali, gli aspetti più "politici", quanto piuttosto le condizioni di lavoro, le relazioni tra le persone, i gradi di partecipazione o di conflitto, insomma la vita reale di fabbrica. Le luci si accendono in modo netto sui cambiamenti evidenti ed epocali nelle fabbriche: la sicurezza che cresce, la pulizia, la luminosità, il rumore diminuito.

Le ombre sono residuali di un vecchio sistema fordista che fatica a passare e nuovi elementi di sfida come, ad esempio, il tema dell'aumentato carico cognitivo.

**Dalla catena di montaggio al Wcm, come è cambiata la fabbrica dal punto di vista dei lavoratori?**

Il 62% dei lavoratori ritiene migliorate salute e sicurezza, con



punte del 90% nei plant più avanzati. Il 67% vede migliorate pulizia, luminosità e rumore. Il 63% dice che è cresciuta la qualità del prodotto.

Per contro il 64% ritiene i tempi di lavoro stressanti e solo il 35% degli intervistati sente di contare di più. Il livello di partecipazione delle persone al miglioramento della fabbrica è buono, pari al 63% con punte del 93% a Pomigliano. Ma la soddisfazione sul feed-back da suggerimenti dei lavoratori tocca solo il 40%. Inoltre solo il 24% ritiene l'attuale sistema di premi adeguato. Insomma solo da questi pochi risultati c'è da riflettere e lavorare molto per il futuro, anche per le relazioni sindacali che rischiano di rimanere inchiodate ad un'epoca ormai sul far del tramonto. Al sindacato i lavoratori chiedono di occuparsi anzitutto delle cose basilari: difesa occupazione, salario, salute. Ma nelle fabbriche più avanzate, dove evidentemente questi elementi sono già acquisiti, si chiede di "contrattualizzare" il Wcm e produrre risultati più consistenti per i lavoratori, il rewarding.

Il contratto Fiat in discussione dovrà dare risposte su questo fronte, la Fim ha posto con forza il tema sul tavolo.

**Il Wcm è un modello organizzativo che punta sulla partecipazione, si lavora in squadra e si possono proporre modifiche e migliorie. È questa la nuova frontiera della fabbrica?**

I lavoratori hanno da sempre chiesto di partecipare, semplice-

mente per migliorare il loro lavoro, ma prima non venivano ascoltati perché considerati meri esecutori. La nostra ricerca evidenzia questo bisogno di partecipazione delle persone, questa capacità intelligente che viene dal basso, questa "sapienza operaia" che può migliorare le condizioni e quindi la vita delle persone nelle fabbriche. È chiaro, le aziende inserite nel sistema globale e competitivo attuale necessitano di questa intelligenza "bottom-up" per provare a sopravvivere e possibilmente a vincere. La sfida competitiva riguarda oggi anche i lavoratori, perché sarebbero i primi a pagare pesantemente gli insuccessi. Le forme di lean organization come il Wcm sono oggi per l'occidente uno strumento per provare a reggere le difficili sfide del mercato e dell'innovazione continua, cercando un costante contenimento di sprechi e perdite. Il lavoro in team è uno dei nuovi ed importanti fattori organizzativi, che assegna concreti spazi di autonomia ad un piccolo gruppo di operai coordinati dal team leader. Esiste un rapporto di 1 team leader per 6 operai, un fatto assolutamente inedito. Ma la cosa più interessante è che il team leader è un operaio con competenze specialistiche e trasversali, non un "capetto". Uno degli elementi più interessanti dell'autonomia si manifesta nella job rotation, che la ricerca fa emergere molto più praticata di quanto ci attendessimo e che si rivela come un fattore determinante per combattere noia, stress e per

migliorare le postazioni di lavoro attraverso idee innovative. Ogni team gestisce la rotazione in modo autonomo, non ci sono regole predefinite se non consigli minimi, ma è evidente il collegamento tra rotazione, miglioramento e benessere. Bisogna dire che le fabbriche già in fase avanzata sono ancora molto poche, permangono ahimè le resistenze dei capi e della gestione gerarchica del middle management: la fabbrica fordista si oppone al cambiamento. La nostra ricerca-azione mette in rilievo un tema in crescita e legato all'aumento della responsabilità dei singoli e del gruppo: lo stress. Detto che esiste uno stress positivo ed indispensabile, i lavoratori evidenziano comunque questo problema che va indagato con maggiore attenzione. Se in questi anni è oggettivamente migliorata "l'ergonomia fisica", anche per merito delle norme Ue, poca strada si è fatta sul fronte di quella psicologica e relazionale. Il Dlgs 81 affronta il tema stress lavoro correlato, ma in modo ancora superficiale. Le stesse check list previste o suggerite dalle norme per la misurazione mi paiono insufficienti per un'analisi adeguata e una conseguente azione efficace. La concentrazione richiesta, il carico cognitivo crescente, la relazione e l'indipendenza tra le persone nei luoghi di lavoro, meritano tentativi più raffinati e approfonditi di risposta a questa questione. Credo che anche il sindacato, attraverso la propria azione e gli strumenti di gestione partecipa-

ta, possa fare molto in questa direzione.

**In un contesto nuovo in cui cambiano anche gli equilibri, quale è il ruolo del sindacato?**

Il sindacato deve e può giocare un ruolo centrale, così come avviene in Germania e in Usa. È possibile rappresentare meglio questo nuovo lavoro, questi nuovi lavoratori che sono da ascoltare, coinvolgere, rendere protagonisti, non manipolare, usare per fini ideologici come troppe volte è avvenuto. Il sindacato è in grado di disegnare strategie innovative mettendo in stretta e costante relazione il centro con la periferia, "linkando" mediante molti strumenti, anche quelli che oggi la tecnologia ci offre, l'esperienza quotidiana con quella strategica e negoziale. È oggi più importante generare buone pratiche e condividerle piuttosto che scrivere testi contrattuali che poi restino lettera morta. Solo un sindacato in grado di considerare i lavoratori una risorsa attiva e capace potrà avere un futuro nelle fabbriche del terzo millennio.

**Il modello Wcm deriva da quello Toyota. Per saperne di più la Fim è andata più volte "in missione" in Giappone. Qual è il segreto del loro successo?**

Quando ho visitato i plant Toyota e incontrato il sindacato giapponese mi è stato immediatamente chiaro cosa intendono loro per "qualità al primo colpo" e per partnership che dà garanzie reciproche, all'azienda e ai lavoratori. Proprio questa grande affidabilità nelle relazioni, questa mutua serietà produce risultati sul medio-lungo periodo. Un sistema che contiene intrinsecamente sensori e strumenti non solo per affrontare problemi e criticità, ma per anticiparle, prevenirle. Ovviamen-  
to tutto ciò genera meccanismi virtuosi di innovazione tecnologico-organizzativa di enorme portata. Il sindacato "globale", Industrial Global Union insieme al Network sindacale globale di Fca-Cnhi, ha prodotto 2 anni fa un documento condiviso da tutte le organizzazioni sindacali (Uaw, IgMetall, Fim, Fiom, Ugt, Cgt...), che approvava esplicitamente il Wcm in quanto sistema per migliorare la competitività aziendale e le condizioni dei lavoratori. Chiedeva altresì esplicitamente all'azienda di poter partecipare come organizzazioni sindacali alla gestione del sistema. Ecco, questa è la vera vision sindacale globale, che deve però trovare riscontro nella quotidianità delle fabbriche, nella generazione di quelle buone pratiche indispensabili per garantire il futuro. Nulla a che vedere con le sterili polemiche "italiote" che abbiamo purtroppo registrato in questi anni. Unire e organizzare i lavoratori considerandoli soggetti intelligenti e maturi, capaci di fornire un contributo qualitativo e non residuale. Questa è la sfida del nuovo sindacato, che deve trovare la forza di bandire definitivamente il leaderismo da tutti-gli e imparare a lavorare insieme, per progetti che valorizzino competenze e risultati misurabili. Il resto è aria fritta.

Silvia Boschetti

Carlo De Simone, delegato Fim, al reparto verniciatura: "Manager e operaio, stessa rotta"

# Pomigliano, una nave a due timoni



**U**n conto è svegliarsi ogni giorno alle quattro per fare 40 chilometri e attaccare il turno delle sei in locali piccoli, bui e sporchi. Un conto è ripetere la stessa operazione per andare a lavorare in locali ampi, luminosi e puliti. Soprattutto: un conto è essere considerati esecutori di ordini, altro è sentirsi parte integrante di un progetto. Carlo De Simone da Castellammare di Stabia, delegato Fim, 52 anni, descrive così il cambiamento epo-

cale portato nello stabilimento di Pomigliano dal metodo Wcm. In Fiat dal 1990, De Simone ha iniziato come contratto formazione lavoro in carrozzeria, oggi è addetto di linea al reparto verniciatura. E ha verificato di persona il passaggio dalla fabbrica fordista a questo nuovo modello di organizzazione che ha attirato l'attenzione generale ed è valso la medaglia d'oro Wcm per il livello raggiunto sulla qualità, manutenzione, gestione dei costi, logistica e altre caratteri-

stiche del processo industriale. Nello stabilimento campano lavorano 2500 dipendenti, più 5 mila nell'indotto, più 2 mila contratti di solidarietà. Nessun casintegro. Si producono 800 Panda al giorno, con picchi produttivi come quelli di febbraio e marzo che hanno "provocato" otto sabati lavorativi su due turni. Dice De Simone: "La vecchia fabbrica è ripartita. Oggi è una nave a due timoni: manager e operaio, con la stessa rotta e lo stesso approdo". Come si tra-

duce quest'immagine nella vita quotidiana? "C'è un clima di condivisione e di complicità all'interno dei team. Si collabora, ci si confronta. Il team leader coordina, fa da amalgama". Negli ultimi anni dai lavoratori sono arrivate migliaia di suggerimenti destinati a migliorare le postazioni di lavoro, la sicurezza, la qualità del prodotto, l'economia. Suggerimenti presi in considerazione e applicati. "Un esempio, il mio: ho fatto una proposta per eliminare sprechi sia

in termini economici sia di rifiuti nella pitturazione del tetto della Panda: il telo era di volume superiore al tetto, ne abbiamo trovato uno adatto". Alla fine c'è la reale percezione di un prodotto di maggiore qualità. "Prima era il lavoratore che andava verso l'auto, ora è l'auto che va verso il lavoratore, offre il lato migliore, l'altezza giusta. Il lavoratore lavora alla stessa velocità del modello". Uno dei pilastri del Wcm riguarda l'applicazione di metodi e strumenti che consentano il rispetto dell'ambiente. Per la realizzazione della nuova Panda tutti i processi sono stati progettati e realizzati secondo principi che consentono il raggiungimento dei più stringenti parametri ambientali. Ad esempio in Verniciatura, il reparto di Carlo De Simone, non solo tutte le tinte sono all'acqua, ma i colori pastello hanno una particolare formulazione che consente di sfruttare meglio le coppe eletrostatiche di spruzzatura, riducendo così gli sprechi e i liquidi da smaltire. Per ridurre i rifiuti sono stati drasticamente diminuiti gli imballi monouso, sostituendoli con altri riutilizzabili, consentendo il raggiungimento di percentuali di riciclo del 95 per cento.

Ma quale deve essere il ruolo dei sindacati in questo passaggio culturale? "Il sindacato ha una funzione fondamentale, deve essere il valore aggiunto. Non dimentichiamo che tutto è partito dall'accordo del 2010, che ha visto protagonisti, lo dico con grande orgoglio, la Fim e la Cisl". E ora? "La Fim rivendica lavoro aggiuntivo per la seconda vettura, fondamentale per il futuro dello stabilimento. Fabbrika gold non deve essere solo una medaglia da appuntare, ma uno stimolo ad importare ancora lavoro. Fca deve sapere che i lavoratori si sentono coinvolti, ma deve a sua volta essere ancora più convinta dell'importanza di credere nelle persone".

Giampiero Guadagni

**F**rancesco Esposito, 36 anni, è un delegato Fim Cisl dello stabilimento Fca di Cassino, dove lavora da 14 anni, ossia da quando ne aveva ventidue. Gli ultimi anni non sono stati facili per la fabbrica. Sono stati anni di cassa integrazione, di ristrutturazione degli impianti, di timore per il futuro (alimentati anche da una parte, la solita, del sindacato e da una grossa parte della politica). Ma ora lo stabilimento vede la luce alla fine del tunnel. E' il momento di mettere a frutto gli investimenti fatti (e quelli in arrivo) e di cominciare a produrre i nuovi modelli Alfa su cui il gruppo Fca punta forte, come ricorda a *Conquiste*, Francesco Esposito.

**Cosa c'è nel futuro di Cassino?**

Lo stabilimento si prepara per i nuovi modelli. Tre miliardi sono stati in-

**Francesco Esposito, delegato Fim, reparto montaggio: "Anni di battaglie, ora il rilancio"**

# Cassino, la scommessa a cui credevano in pochi

vestiti per rifare i reparti. Facciamo ancora ricorso alla cig, ma il futuro a breve è ben delineato. Il gruppo farà altri investimenti nello stabilimento e, per fine giugno, è atteso l'annuncio della produzione qui di una nuova vettura che sarà venduta sul mercato estero.

**Com'è cambiato il lavoro in fabbrica con questo modello di organizzazione?**

L'introduzione del Wcm consente una riduzione dei costi, una maggiore attenzione alla spesa ma anche all'ergonomia. Una maggiore partecipazione all'organiz-

zazione del lavoro. Rispetto al passato, si percepisce il cambiamento. Con gli investimenti, poi, gli impianti dello stabilimento sono di nuova produzione, sono tra i più innovativi del gruppo. Il lavoro è diverso. Anche se attualmente continuiamo a lavorare su dieci turni settimanali. Gli addetti alle presse, invece, lavorano su 15 turni, e fanno anche straordinari.

**Com'è il clima in una fabbrica che ha alle spalle anni duri e di fronte una prospettiva di rilancio?**

Le aspettative tra i lavoratori sono enormi. Dal

2009 abbiamo fatto tanta cassa integrazione, sono anni che non percepiamo lo stipendio pieno. Dunque, c'è una forte attesa per il rilancio dello stabilimento.

**Qual è il ruolo del sindacato in questo passaggio culturale?**

Il sindacato oggi partecipa e si assume la responsabilità del futuro dell'azienda. Gli investimenti arrivati a Cassino sono il risultato di questo modo di fare sindacalismo, sono la scommessa vinta dalla Fim e dalla Cisl. Abbiamo accettato la sfida del cambiamento. E abbiamo rilanciato, chiedendo di trattenere

gli investimenti in Italia. Tre miliardi solo a Cassino. Non scordiamo che qui, anni fa, qualcuno parlava di chiusura, di vendita.

**L'atteggiamento Fiom è cambiato?**

La Fiom si ostina ancora a dire che il piano concordato con Fca non è credibile. Però, nei fatti, dimostra di cominciare a crederci. Infatti, dopo quasi un anno che si stanno costruendo le linee di produzione per le nuove Alfa, Fiom ha firmato l'accordo per la cig. Accordo che è uguale al pre-accordo firmato da Fca e Fim, Uilm, Fismic, Ugl il 28 aprile

2015. Ed è uguale a quelli precedenti, eccetto che per un aggiornamento sullo stato di avanzamento dell'investimento.

**Il modello partecipativo è una scelta strategica?**

Sì, lo è. Ed è anche una scelta che implica maggiori oneri per le organizzazioni sindacali. I delegati interni e le strutture provinciali devono lavorare a pieno regime; c'è bisogno di grande preparazione, di formazione continua. Però i risultati arrivano, stanno arrivando. Siamo in una fase di rilancio e il ruolo della Fim in questo rilancio è stato cruciale. I fatti ci hanno dato ragione e ci ripagano di anni di impegno e assunzione di responsabilità. Anni di partecipazione, di battaglie costruttive, concrete, in cui non abbiamo ceduto alla demagogia né al difattismo.

Ilaria Storti



**L'intervista.** Luciano Pero spiega perché a cambiare non è solo l'organizzazione del lavoro

# Col modello Toyota il sindacato non gioca più in difesa

**B**astano tre lettere per fare la rivoluzione? Forse sì, se si considera com'è cambiata la vita nelle fabbriche italiane di Fiat Chrysler dopo l'introduzione del Wcm, un acronimo che sta per World class manufacturing, il sistema di gestione della produzione "importato" dal Giappone che ha definitivamente pensionato il fordismo. Di sicuro, spiega Luciano Pero, docente di Organizzazione al Politecnico di Milano, la profonda trasformazione in atto delle condizioni di lavoro determinerà un altrettanto profondo rivolgimento culturale. Anzi, lo sta già facendo.

## Professore, come cambia il ruolo del lavoratore con il Wcm?

L'applicazione del Wcm ha degli aspetti immediatamente percepibili dai lavoratori. Se guardiamo a ciò che succede a Pomigliano, ma anche in altre grandi aziende che, come Luxottica, hanno adottato questo sistema, possiamo constatare che gli incidenti sul lavoro sono stati praticamente azzerati; che l'ergonomia è divenuta norma, ciò che ha consentito di ridurre in modo notevolissi-

mo la fatica fisica; che c'è un'attenzione continua al taglio degli sprechi e alla qualità.

### E poi?

Poi ci sono gli aspetti che sfuggono ad un'osservazione superficiale ma che sono i più importanti. Il Wcm permette di realizzare rilevanti risparmi, dell'ordine del 30%, sui costi di produzione industriale. Questo senza aumentare gli orari, ma solo riducendo gli sprechi.

### Crede possibile "esportare" il Wcm dal settore auto in altri contesti?

Se rimaniamo nell'industria manifatturiera senz'altro sì, a patto ovviamente di introdurre modifiche. Del resto è già successo, non solo con Luxottica, ma anche con un'importante azienda tessile come il cotonificio Albini. In realtà il Wcm è solo un'evoluzione dei principi del toyotismo.

### Tra questi principi spicca il lavoro in team. Di cosa si tratta veramente?

L'organizzazione del lavoro in team, piccole unità coordinate dai team leader, che suggeriscono modifiche, segnalano difetti di qualità, decidono la rotazione sulle postazioni, partecipano ai pro-

cessi di miglioramento, ha rivoluzionato il modo di lavorare in fabbrica. La prassi che si afferma qui è quella della progettazione condivisa. A Melfi, per fare un esempio, il progetto della Jeep Renegade è stato sottoposto a 1200 modifiche su suggerimento di chi lavora sulla linea. E' la fine dell'organizzazione gerarchica, al cui posto viene messa la partecipazione e l'intelligenza del lavoratore. In realtà non si tratta di concetti completamente nuovi. In Italia la polivalenza era già stata sperimentata in Olivetti, ma poi tutto è stato messo da parte. Ovviamente anche il lavoro in team risente del contesto culturale e aziendale. In Fca il team leader è espressione diretta dell'azienda, mentre in Volkswagen viene eletto, o per meglio dire designato, dopo una complessa procedura che ne appura il "grado" da parte dei lavoratori e del sindacato.

### Veniamo al sindacato, allora. A quali cambiamenti è chiamato?

Il sindacato si trova a di fronte alla necessità di una profonda trasformazione. Da una parte alcune delle sue rivendicazioni classiche, di ti-

po "difensivo", con l'adozione del toyotismo evoluto sono destinate a perdere di senso. Si pensi solo alla sicurezza, da sempre un assillo per i sindacati: a Pomigliano si lavora a zero infortuni. Oppure alla necessità di tutelarsi dalla gerarchia, che va scomparendo. Queste funzioni ora sono esercitate dall'azienda. D'altra parte si apre uno spazio notevole di negoziazione per il lavoro intellettuale: ruolo del team leader, remunerazione dei suggerimenti, rotazioni, gestione delle professionalità e della formazione. In ogni caso si tratta di concentrarsi più sulle procedure che sul conflitto. Poi c'è il grande tema della distribuzione della ricchezza, quindi del salario, che resta centrale.

### Cosa pensa della svolta annunciata da Marchionne, che ha legato gli aumenti salariali ai risultati dell'impresa?

Non mi sembra una grande novità, già gli accordi del '93 prevedevano l'erogazione dei premi di risultato. Sappiamo tuttavia che quasi sempre questi premi vengono calcolati sulla base di indicatori ex post, soprattutto nelle piccole e medie aziende

che non hanno un controllo dei costi puntuale. Il Wcm prevede invece indicatori specifici sulla produttività degli stabilimenti.

### A cambiare in Italia, oltre al sindacato, non dovrebbe essere anche la cultura imprenditoriale?

Certo. La crisi italiana è essenzialmente una crisi imprenditoriale. Molto spesso le seconde generazioni non si sono rivelate all'altezza dello spirito dei padri. In genere le imprese continuano a muoversi all'interno di uno schema novecentesco, uno schema che però è stato spazzato via dall'internalizzazione dell'economia. Penso che Marchionne abbia ragione quando denuncia la lentezza del sistema: della politica, dei sindacati, ma anche di Confindustria e delle altre associazioni imprenditoriali.

### Delocalizza+re è un destino ineluttabile oppure si possono trattenere produzioni e lavoro in Italia lavorando su costi e organizzazione?

Tante delocalizzazioni e tante chiusure si sarebbero potute evitare proprio in questo modo, non c'è dubbio. Anche se la delocalizzazione non è sempre un male. In Giappone il governo da un lato incentiva la delocalizzazione delle lavorazioni a basso valore aggiunto, dall'altro agevola il rientro di quelle ad alto valore aggiunto. Ciò che è fondamentale in questa fase della globalizzazione è avere delle imprese organizzate come network internazionali. Ma per fare questo serve anche una politica industriale. In sua assenza, in Italia abbiamo assistito ad una lunga serie di delocalizzazioni selvagge. Selvagge e stupide.

Carlo D'Onofrio

**T**orino e Detroit, le due company town che la fusione tra Fiat e Chrysler ha legato ad un destino comune, si guardano nello specchio ma non riescono a riflettere un'immagine comune.

Unite sotto l'ombrelllo di Fca, che ha accomunato tutte le fabbriche del gruppo quanto a filosofia aziendale e organizzazione del lavoro, la città delle Big Three e la capitale del nostro Nord Ovest industriale conservano anche al tempo della globalizzazione tutte le caratteristiche del modello sociale in cui sono inserite.

All'ingrosso è questa l'impressione che si ricava dalla lettura di *Fabbriche globali*, un confronto tra Torino e Detroit, indagine sociologica di un giovane ricercatore, Andrea Signoretti, condotta lungo un intero anno in due fabbriche di una multinazionale Usa dell'automotive. Le due fabbriche si trovano, appunto, a Torino e a Detroit; l'azienda, che ha concesso la sua autorizzazione dietro garanzia di anonimato, nelle pagine del libro viene chiamata Fabbrica Globale.

Di globale c'è sicuramente l'organizzazione della produzione: a Detroit come a Torino si lavora con il sistema lean, applicazione dei principi del toyotismo, così come avviene in Fca con il World class manufacturing.

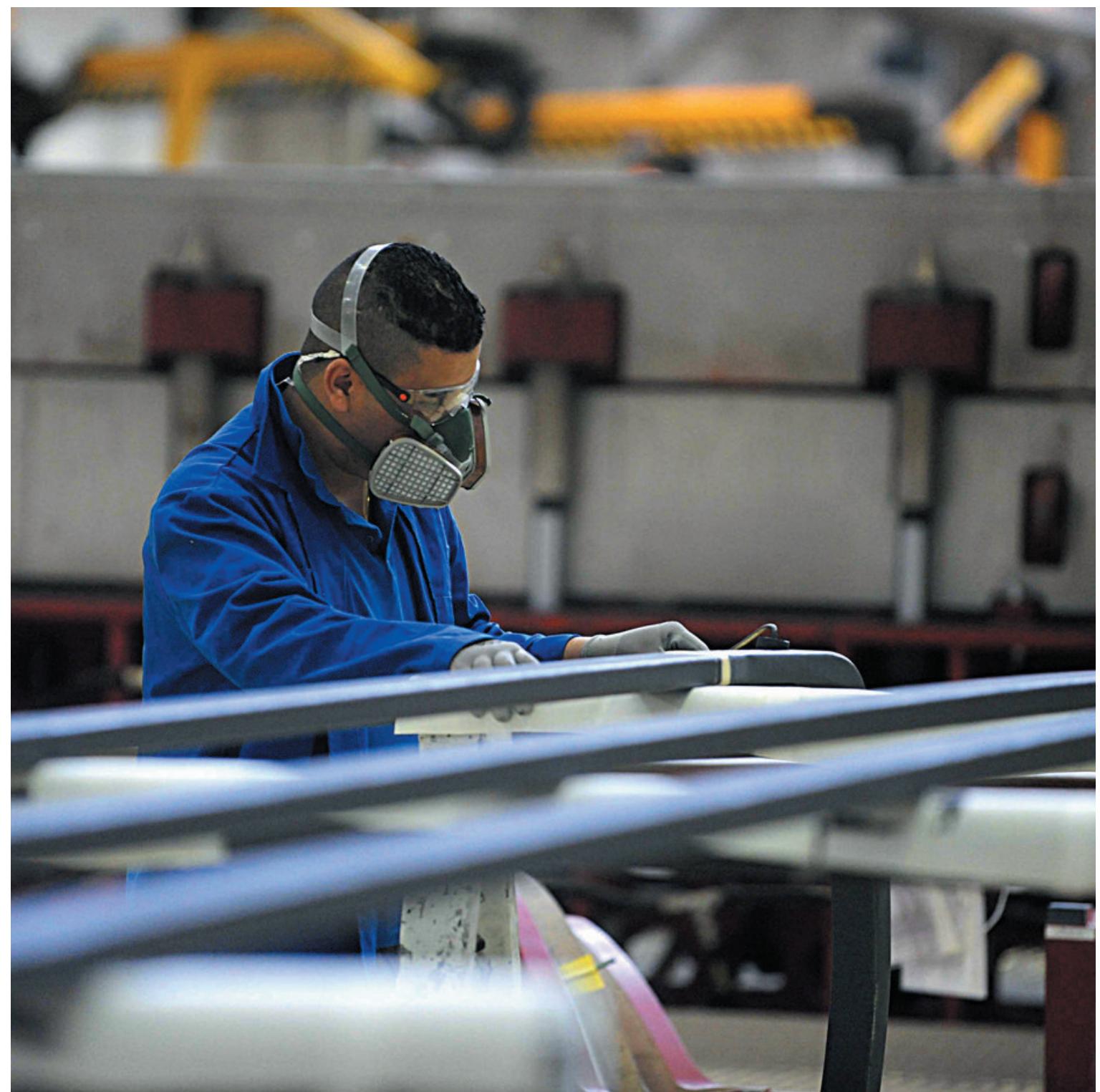
Eppure anche il modo in cui questi principi si declinano concretamente, a leggere i pareri raccolti dall'autore tra operai e responsabili di produzione, in molti casi produce conseguenze diverse. La rotazione tra le postazioni, per fare un esempio, nei due stabilimenti avviene secondo tempistiche diverse; anche i tempi di saturazione - vale a dire la percentuale del tempo assegnato per un'operazione (takt time) che il lavoratore realmente impiega - varia sensibilmente; l'utilizzo della cassetta dei suggerimenti, che nella fabbrica italiana assolve un ruolo importante nell'ambito di salute e sicurezza, a Detroit è invece trascurato a vantaggio di un sistema più informale di comunicazione (anche se, in definitiva, nella fabbrica americana la partecipazione è maggiore e i consigli dei lavoratori sono generalmente più ascoltati, e non solo in materia di sicurezza).

Il divario che qui si avverte è destinato ad ampliarsi se si sposta lo sguardo su altre questioni, a cominciare dalle relazioni industriali e dalla presenza dei sindacati nelle fabbriche. Emerge in modo evidente che Detroit e Torino - per dirla con Giuseppe Berta nella recensione che al libro di Signoretti ha dedicato su Repubblica - restano "due microcosmi sociali molto lontani tra loro".

Due microcosmi, si può aggiungere, sui quali crediamo di sapere moltissimo, specie dopo le vicende che hanno portato alla fusione tra Fiat e

**Il libro.** Non solo Fca. Indagine sociologica su due modelli costretti a convivere

# Fabbriche globali Torino e Detroit così vicine, così lontane



Chrysler, e che invece ad un'analisi più attenta scopriamo ancora nascosti da vaste zone d'ombra. Sempre Berta: "Il paragone non investe mai la sostanza del problema, cioè la natura del sistema produttivo e

di fabbrica delle due aree, la realtà profonda del lavoro industriale. Nonostante la costituzione di Fca, non sappiamo ancora quali analogie e quali differenze sostanziali permangano nell'assetto del mondo della produzione e dei lavoratori".

Conosciamo però, e il libro di Signoretti ce lo ricorda attraverso un'esposizione particolareggiata, quali sono le differenze riguardo al rapporto tra impresa e sindacati. Differenze enormi. A Torino dopo due anni i sindacati erano sal-

damente insediati in fabbrica ed eleggevano le loro Rsu, a Detroit "il sindacato è riuscito ad organizzare la fabbrica solo dopo una lunga battaglia, anche a causa della debolezza della legislazione americana in materia di diritti sin-

rettamente in questa sorta di campagna elettorale.

E' vero però che, qualora superi la prova, il sindacato americano è immune da quelle complicazioni che rappresentano la croce e la delizia del sistema italiano. Per dir-

cinese".

Ma i vantaggi sono chiari. La pratica dell'union shop fa del sindacato l'interlocutore unico dell'azienda, che è a sua volta tenuta dalla legge ad assicurare l'iscrizione dei lavoratori. Inutile sottolineare come proprio il caso Fiat, dall'accordo di Pomigliano in poi, dimostri la distanza tra i due modelli.

Resta da capire se e quanto l'internazionalizzazione delle imprese favorirà la convergenza in un sistema sempre più uniforme. Signoretti considera questo un esito probabile, del resto già oggi il bari-centro della contrattazione si sta spostando dal centro alla periferia. Ma per il momento, Marchionne permettendo, la rivoluzione può attendere.

**La fusione tra Fiat e Chrysler ci ha fatto credere che l'Atlantico fosse diventato più stretto. Ma forse era un'illusione ottica.**

**Ora una ricerca mette a confronto gli stabilimenti di una multinazionale Usa che ha messo radici a casa nostra.**

**E ci ricorda che non basta uno scossone a far cadere le barriere culturali.**

**Per capirlo, basta vedere alla voce sindacato**

dacali nei luoghi di lavoro". Effettivamente all'Uaw, il sindacato americano dell'auto, tocca passare per le forcute caudine di una consultazione tra i lavoratori nella quale ha l'obbligo di riportare la maggioranza assoluta dei voti, risultato non semplice da conseguire visto che alle aziende è consentito di intervenire di-

ne una, negli Usa non esiste pluralismo sindacale, il che peraltro non è senza controindicazioni; può succedere e di fatto succede, come testimonia l'autore, che la minoranza percepisce la maggioranza come tirannica, spingendosi fino al punto di paragonare l'Uaw al "partito comunista

Carlo D'Onofrio

**P**arola d'ordine flessibilità. E poi ancora straordinario, mobilità interna, assunzione di lavoratori interinali, utilizzo di part-time. La Luxottica, leader mondiale nella produzione di occhiali con circa 80 mila addetti a livello mondiale e 10 mila in Italia, utilizza oramai da molti anni diverse modalità per gestire l'organizzazione del lavoro e ottimizzare i tempi di produzione negli stabilimenti italiani.

La necessità di velocizzare i tempi del ciclo produttivo si è resa necessaria dal continuo cambiamento dei prodotti fabbricati. Gli occhiali, infatti, essendo un accessorio profondamente legato alla moda, sono sostituiti molto rapidamente, più delle automobili. "Pensate che la Luxottica - ci spiega Sergio Spiller, segretario generale aggiunto della Femca Cisl - lancia 44 prodotti a settimana che hanno caratteristiche ben diverse tra loro e in genere con tre tecnologie distinte di produzione. Ciò significa che l'azienda, proprio per la sua specificità, ha l'esigenza di avere un ciclo produttivo veloce, che risparmi il più possibile sui tempi di fabbricazione del prodotto. Inoltre l'occhiale è un oggetto che ha un livello di concorrenza sui costi estremamente elevato per questo l'azienda deve cercare di rendere i prodotti maggiormente competitivi sul mercato equilibrando anche il più possibile i diversi costi di produzione dei Paesi in cui è insediata". In Cina, ad esempio, il costo del lavoro all'ora è di circa 50 centesimi, in Brasile dai 6 agli 8 euro, negli Stati Uniti è di 16 euro, in Italia arriva a 20 euro. "Il problema di fondo quindi - continua Spiller - , è come rendere

Il peso di cambiare velocemente per essere più competitivi  
**Luxottica, sì ad ottimizzare ma senza stress**



competitiva un'azienda che ha queste differenze di costo, ma che è internazionalizzata e fortemente legata al territorio".

La soluzione affinché gli stabilimenti italiani di Luxottica siano maggiormente competitivi sembra quindi essere legata al recupero di produttività in un percorso interno di organizzazione del lavoro più veloce possibile, con flessibilità oraria e mobilità interna. Tutte questioni che toccano

profondamente il lavoro dei dipendenti. "Certo è prioritario tenere conto della produttività aziendale - continua ancora Spiller -, ma questo non deve ricadere solo ed esclusivamente sulle spalle dei lavoratori. Il più delle volte, infatti, la richiesta di continua flessibilità sul lavoro da parte aziendale viene vissuta dal dipendente come maggiore fonte di stress". Una delle istanze avanzate, infatti, dai lavoratori, è la gestione del-

lo stato di tensione all'interno dei reparti che più di altri sono sottoposti a questa velocizzazione del ciclo produttivo. L'organizzazione del lavoro è uno dei fattori fondamentali per l'equilibrio di un'azienda vincente che, se da una parte deve tenere conto della produttività e degli utili, dall'altra deve creare le migliori condizioni possibili per il benessere dei propri lavoratori.

Di organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda Luxottica, ma anche di relazioni sindacali, orario, diritti, stabilizzazione dei precari e aumento del premio, si sta discutendo proprio in questi giorni in un tavolo tra azienda e sindacati che vede al centro il rinnovo del contratto integrativo.

I

sindacati hanno presentato all'azienda una piattaforma con diverse richieste: dalle relazioni sindacali con la necessità che almeno una volta l'anno si preveda un in-

contro tra i vertici aziendali e il sindacato, all'orario di lavoro la cui flessibilità non diventi un peso eccessivo per i lavoratori. Altra richiesta è una maggiore capacità di fruizione di quei diritti che servono a conciliare i tempi di vita e i tempi di lavoro, poi la questione dell'occupazione che deve permettere la stabilizzazione dei tantissimi lavoratori precari che operano all'interno dell'azienda ed infine un aumento del premio che sia in linea con i risultati economici dell'azienda. "L'augurio - tiene a sottolineare Spiller - è che la trattativa si chiuda in tempi brevi per dare le giuste risposte ai lavoratori di Luxottica".

Intanto in azienda si festeggia. Non solo per gli 80 anni del presidente e fondatore Leonardo Del Vecchio, ma anche perché il primo trimestre del 2015 ha registrato un utile netto di 210 milioni (+34% rispetto allo stesso periodo del 2014) con ricavi a quota 2,25 miliardi. Un record storico per un solo trimestre. Poi un miliardo di investimenti solo nei negozi e acquisizioni possibili a breve.

Insomma il nuovo team di Luxottica, guidato dagli amministratori delegati Adil Khan e Massimo Vian, ha motivo di brindare, anche per il piano di remunerazione 2015 che vale per tutti i dipendenti italiani un totale di 9 milioni in azioni assegnate gratuitamente (per un numero complessivo di circa 140 mila azioni). Un lavoro di gruppo riconosciuto anche dal presidente Del Vecchio che, nel ringraziare tutti i dipendenti per il lavoro svolto, ha affermato: "Sono loro i veri artefici del successo della nostra azienda".

Sara Martano

Fiat, Renault, Peugeot, Volkswagen, ora anche i marchi premium, Mercedes, Porsche, Maserati: sono solo alcuni dei clienti di Agrati, azienda leader nella produzione di viti e dadi che per consolidarsi sul mercato ha introdotto nelle sue fabbriche la "produzione snella", i dettami della lean production ricavati dai principi del toyotismo. L'headquarter è a Veduggio, Brianza profonda, insieme allo stabilimento principale (370 dipendenti), che sorge in via Piave, quella la gente del posto chiama "la via dei bullonari". Sull'altro lato della strada c'è la fabbrica di Fontana, altro nome importante nei sistemi di fissaggio. Nel 2010 Agrati ha rilevato al maggioranza della francese Acument, uno dei leader mondiali del settore, e i suoi quattro stabilimenti. Il gruppo ha un sito produttivo anche in Cina e uffici commerciali in Germania e Repubblica Ceca, oltre ad un'allenanza globale con l'americana Semblex Corpo-

Brianza. Con la lean production aumenta la produttività

## Agrati, viti e dadi sempre più "snelli"

ration.

Per Agrati l'ultimo bilancio che è andato in archivio è stato quello dei record, con ricavi che hanno sfiorato i 400 milioni. Il merito va in parte all'abbattimento dei costi e ai miglioramenti in termini di efficienza ottenuti grazie all'introduzione graduale della lean production a partire dal 2010.

L'innovazione ha cambiato le prospettive del gruppo, ma ha significato anche un profondo rigolamento dell'organizzazione del lavoro, che inevitabilmente si è riflesso sul personale. Non sempre in positivo, a sentire An-

tonio Iannariello, delegato Fim con venti anni di anzianità aziendale sulle spalle: "Per molti lavoratori è ancora difficile inquadrare i cambiamenti all'interno di un disegno complessivo. C'è indubbiamente un deficit di coinvolgimento e informazione che in qualche misura rende più difficile e faticoso il lavoro".

Va detto che l'azienda grazie alla lean production ha centrato obiettivi importanti: il magazzino è stato dimezzato, il lead time è sceso del 25% (per rispondere ad un ordine si è passati da 23 a 18 giorni), la produttività è aumentata del 10%.

Conferma Iannariello: "Rispetto a qualche anno fa c'è meno materiale fermo, meno occupazione di spazi e di conseguenze risparmio sui costi". Una delle innovazioni che hanno inciso maggiormente sui costi, ma pure sui lavoratori, è stata la standardizzazione delle operazioni di riattrezzaggio delle macchine, quella che gli operai chiamano "cambio misura". Operazioni che sono diventate più veloci ma anche più frequenti, in modo da garantire più lanci di produzione. Rispetto ad altre aziende che hanno adottato in modo più tota-

lizzante la filosofia lean, Agrati sembra non aver investito molto sul ruolo "attivo" dei lavoratori. Poca formazione, spiega Iannariello, e poca partecipazione, anche se le cose stanno cambiando in meglio.

Ma lavorare in Agrati, osserva il delegato Fim, continua nonostante tutto ad assicurare sicurezza - un'impresa in espansione in tempi di crisi, non è poco - e buoni stipendi: "La paga base qui non è molto alta - dice Iannariello - siamo attorno ai 1400 euro per un quinto livello, senza considerare l'anzianità. Ma con gli straordinari, e di straordinari in Agrati se ne fanno tanti, sempre concordati e mai comandati per fortuna, si può arrivare attorno ai duemila euro. Del resto siamo in Brianza: di fronte al lavoro non si tira indietro nessuno, nemmeno i nuovi arrivati".

C.D.O.