



UFFICIO SINDACALE

Contestazione e Contrattazione

**L'esperienza della
Meccanica di Mirafiori**

*a cura di
Cesare COSI
Maggio 1975*

| | |
|---|----|
| 1. La situazione prima dell'accordo '68 | 1 |
| 2. La situazione attuale | 2 |
| 3. L'accordo aziendale del 1969 | 3 |
| 4. L'esperienza di gestione dell'accordo '69 | 4 |
| 5. L'accordo del 1971 | 5 |
| 6. La gestione dell'accordo '71: fase iniziale | 6 |
| 7. L'introduzione del T.M.C. alla Fiat | 10 |
| 8. Il bilanciamento | 12 |
| Allegato n° 1 | 13 |
| 9. Divario tra organizzazione formale ed effettiva | 13 |
| 10. Prime considerazioni | 15 |
| 11. Effetti della lotta alle linee montaggio cambi della « 127 » | 16 |
| 12. La contestazione dei nuovi bilanciamenti | 17 |
| 13. La crisi della gerarchia d'officina | 19 |
| 14. Ridefinizione dei criteri di contestazione usati in precedenza | 20 |
| 15. I mutamenti dell'organizzazione formale | 20 |
| 16. Ulteriore modifica dei criteri di determinazione dei bilanciamenti | 22 |
| 17. Ulteriori riappropriazioni operaie dei modelli di fabbrica | 23 |
| 18. Il modello della gerarchia d'officina | 24 |
| 19. Il modello dei medici di fabbrica | 25 |
| 20. Salute e organizzazione del lavoro: obiettivi e problemi | 28 |
| 21. Il modello del servizio impianti, sicurezza lavoro e antinfortunistica | 31 |
| 22. Metodologia dell'intervento, raccolta dei dati ed elenco degli strumenti | 32 |
| 23. Conclusioni | 36 |
| Allegato n° 2 | 38 |
| Allegato n° 3 | 39 |
| Allegato n° 4 | 40 |

Consiglio dei Delegati FIAT MIRAFIORI

Cesare COSI (Delegato; del C.d.F. della FIAT MIRAFIORI MECCANICA)

Gianni BRIANTE (dell'Istituto di Psicologia Sperimentale e Sociale dell'Università di Torino)

Un esempio di contestazione e di contrattazione dei carichi di lavoro alla Fiat Mirafiori

1. La situazione prima dell'accordo '68

Alla Fiat, sino al 1968, la possibilità di contestazione dei tempi di lavoro era quasi inesistente poiché mancava da parte operaia sia la capacità che la possibilità di conoscere la dinamica della determinazione dei carichi di lavoro stabilita dagli uffici tempi e metodi dell'azienda. Lo scarso patrimonio di conoscenze operaie su questo problema aveva come unici depositari i membri di Commissione interna, che erano, in quegli anni alla Mirafiori, 20 per 60.000 lavoratori, ripartiti tra le varie organizzazioni sindacali, senza un lavoro coordinato, in quanto il processo unitario era ancora agli inizi. Fra i membri di C.I. solo alcuni conoscevano il processo matematico che portava alla definizione dei tempi di lavoro, perciò pochissimi erano in grado di interpretare i tempi riportati accanto alla descrizione delle lavorazioni, che si trovavano riuniti in quadernetti appesi alle «piglie» (pilastri) in prossimità delle varie squadre.

Inoltre questi membri di C.I. non è che fossero padroni di tutti gli elementi che portavano alla determinazione del tempo di lavoro, in quanto sapevano solo che per determinare un tempo l'azienda partiva da un rilievo cronometrico dell'attività del lavoratore e che tutti i lavoratori erano ridotti all'uomo medio tramite il meccanismo del giudizio di efficienza. Infatti con il giudizio di efficienza si cancellavano le differenze individuali e perciò i cronometristi della Fiat potevano considerare tutti i 60.000 operai e operaie (piccoli e grandi, giovani e vecchi, robusti e mingherlini) uguali ad un unico operaio, inesistente nella realtà.

Oltre a questo il membro di C.I. esperto nei tempi sapeva risalire all'adeguamento del rilievo al tempo segnato sulla «piglia» attraverso i vari passaggi matematici che portavano dal rilievo cronometrico al rendimento «133» con i relativi dati. In altre parole, un lavoratore aveva come unica possibilità per protestare contro il carico di lavoro eccessivo quella di rivolgersi al membro di C.I. (unica figura allora abilitata alla contestazione); quest'ultimo poteva unicamente verificare se il rapporto tra produzione e tempo assegnato fosse «giusta», intendendo per giusta il puro e semplice rispetto del rapporto matematico. Altre vie possibili erano la richiesta, da parte della C.I. all'ufficio tempi e metodi di rifare il rilievo cronometrico; i risultati erano: o che il tempo veniva riconfermato o che le modifiche apportate erano insignificanti ai fini della diminuzione della produzione. Altra e non ultima strada che rimaneva ai lavoratori era quella dello sciopero, i cui risultati erano però, in quegli anni, fortemente condizionati dal rapporto di forza sfavorevole agli operai, e dalla mancanza di una strategia di contestazione adeguata rispetto al problema dei carichi di lavoro.

La conseguenza più grossa di questo stato di cose era che, prima del '68, la differenza tra i tempi teorici del cronometrista e i tempi reali di esecuzione del lavoro (intendendo per tempo reale una normale applicazione del cottimo: rendimento «133») avvantaggiava i tempi teorici, soprattutto perché questi ultimi non tenevano conto del divario esistente fra una organizzazione tecnico-produttiva prevista come perfetta e la realtà di un processo produttivo continuamente «interrotto» da «accidenti» tecnici agli impianti, all'organizzazione tecnica, ai pezzi, all'uomo ecc. Questo divario veniva «pagato» dagli operai in termini di aumento del rendimento (cottimo) e dello sfruttamento. Un esempio per tutti; se mancava l'elettricità e la linea si fermava per dieci o trenta minuti nell'arco delle otto ore lavorative, questa fermata veniva completamente recuperata.

Bisogna ricordare ancora, per completare, anche se schematicamente, la situazione di allora che i tempi come tutti gli altri aspetti della vita di fabbrica (antifortunistica, ambiente, qualifiche, organizzazione del lavoro ecc.) potevano essere contrattati solo in momenti di vertenzialità generalizzata, quali quelli dei contratti nazionali e che gli accordi integrativi aziendali avevano come oggetto il recupero salariale e normativo e perciò difficilmente coinvolgevano degli aspetti specifici della realtà di fabbrica, quali quelli ricordati all'inizio.

2. La situazione attuale

Oggi (1975) la realtà è completamente mutata. Il Consiglio di fabbrica attraverso le sue ramificazioni che sono i Comitati (cottimo, qualifiche, ambiente e antifortunistica) può intervenire in tutte o quasi le realtà all'interno dello stabilimento.

Sarebbe troppo lungo descrivere anche brevemente la nuova situazione per gli aspetti sopra elencati; ci limiteremo, in questo scritto, al problema del cottimo anche per. ché gli altri aspetti sono strettamente collegati a questo problema. Attualmente, intervenendo sul cottimo, si ha la possibilità di analizzare e verificare tutti gli elementi che stanno alla base della formazione dei tempi di lavoro e cioè: rilievo base effettuato con il metodo del T.M.C., bilanciamento delle attività sulle linee e su tutte le realtà di lavoro a cottimo. Si possono ottenere in visione i disegni dei particolari e dei complessivi montati e, in casi particolari, anche i disegni degli impianti.

Perciò, quando il C.d.F. riesce ad essere coordinato nel suo interno, o quando il delegato riesce a fondere (come sarebbe indispensabile) le varie tematiche (cottimo, qualifiche, ambiente, antifortunistica), riesce a sviluppare, per ogni nuovo problema, tutti gli aspetti ad esso legati, non solo quelli del cottimo, ma tutti quelli che fanno parte della condizione lavorativa degli operai. Questo è un fatto importante, perché se vi è una modifica, per esempio, ad un tratto di linea non basta analizzare le possibili variazioni dei tempi di lavoro, ma anche di qualifica poiché il nuovo lavoro più essere più complesso, inoltre possono sorgere problemi di ambiente e di antifortunistica, perché possono variare le condizioni ambientali, per esempio più affollamento, più rumore ecc. La contestazione diventa quindi inevitabilmente complessiva; ciò pone dei problemi che sono stati solo in parte risolti.

Le nuove possibilità di contestazione dei tempi sono state costruite nell'arco di questi sette anni; cercheremo in seguito di descrivere la sequenza. Subito possiamo dire che mentre la realtà prima del 1968 era caratterizzata da 20 membri di C.I. divisi fra di loro per 60.000 lavoratori; oggi 60.000 lavoratori sono rappresentati da circa 1000 delegati, in parte riconosciuti dall'azienda e in parte di fatto. Inoltre la contrattazione si svolge principalmente in fabbrica e si articola per gruppi di officina e per Sezioni su temi specifici e, quando è possibile, su temi globali.

La sequenza delle lotte e delle conquiste che verrà descritta rappresenta il « come » un gruppo, inizialmente molto piccolo e poi via via sempre più grande ha cercato di riappropriarsi del modello dell'ufficio tempi e metodi Fiat per contestarlo e arricchirlo con criteri nati dall'esperienza operaia e infine ritorcerlo contro il padrone nell'interesse dei lavoratori.

3. L'accordo aziendale del 1969

E' stata descritta all'inizio, per grandi linee, la situazione prima del '68: per quanto riguarda i tempi di lavoro la possibilità di contestare era nulla o quasi. Il primo grosso momento d'attacco all'organizzazione del lavoro è stata la lotta per conquistare una regolamentazione del lavoro alle linee, nel 1969 (accordo aziendale). L'accordo dava al sindacato la possibilità di nominare 56 « delegati di linea » ufficialmente riconosciuti dall'azienda. Si è arrivati a questa designazione eleggendo prima un delegato per ogni linea e per ogni 200 operai; il risultato è stata la elezione di 210 rappresentanti e tra questi sono stati eletti 56 ufficialmente riconosciuti dall'accordo. Questi avevano dei permessi retribuiti necessari per lo svolgimento del loro compito.

L'accordo che il comitato linee poteva gestire era di enorme importanza, in quanto regolamentava molti degli aspetti che erano stati per anni oggetto di contestazione. Si può dire che l'accordo recuperava e risolveva in parte i problemi e i disagi più grossi dei lavoratori. Alcuni esempi: la regolamentazione dei recuperi di produzione, l'assenteismo, i rimpiazzi, il controllo della produzione effettuata, le fermate tecniche. Infine sanciva il diritto di ottenere la comunicazione dei tempi, fatto chiave per controllare la risoluzione degli altri problemi.

uno. Fermate tecniche: interessavano principalmente i lavoratori della verniciatura (carrozzeria) e delle linee di finitura (unione cambio motore alla meccanica); questo punto dell'accordo sanciva che i vuoti sul ciclo produttivo non erano recuperabili dall'azienda e dovevano essere considerati produzione a tutti gli effetti. Recuperi di produzione: si stabiliva che per perdite di produzione di varia natura l'eventuale recupero poteva essere effettuato unicamente se c'era un proporzionale aumento dell'organico. Veniva istituita la figura del rimpiazzo, cioè di un lavoratore preposto a permettere il godimento dei 19 minuti e 20 secondi di pausa per bisogni fisiologici, spettanti ad ogni lavoratore. Sostituti assenteismo: anche questa figura era nuova e consisteva nell'assegnare ad ogni squadra un numero di operai aggiunti relativo all'assenteismo medio che si verificava nella squadra. Rilievo della quantità prodotta: consisteva nell'installazione su ogni impianto di appositi contapezzi che davano la possibilità a tutti di verificare le quantità prodotte sia nella giornata che in frazioni di essa. Con la comunicazione dei tempi e della saturazione media individuale per la prima volta il sindacato ed il comitato linee venivano in possesso di una documentazione che riportava, in termini controllabili, tutti gli aspetti prima elencati più il rapporto produzione organico e il carico di lavoro medio per ogni lavoratore.

Riassumendo, con l'accordo '69 si sono conquistate tre cose importanti, soprattutto per gli sviluppi successivi. Primo la possibilità di avere una maggiore rappresentatività operaia attuata attraverso l'istituzione dei delegati con permessi retribuiti. In secondo luogo si è riusciti ad intaccare degli aspetti importanti dell'organizzazione del lavoro nella fabbrica e soprattutto si è riusciti a diminuire quella parte di sfruttamento dell'operaio dovuta all'imposizione di fatto di recuperare con una maggiore produttività. Brevemente possiamo analizzarli uno per tutti gli intoppi tecnici legati sia alle macchine che agli uomini. Per misurare l'importanza di ciò, basta ricordare che prima del '6 all'azienda non importava nulla dell'assenteismo, in quanto il lavoro degli operai assenti veniva quasi totalmente svolto dai presenti e che solo dopo l'introduzione della regolamentazione delle fermate tecniche e dei rimpiazzi la Fiat si è accorta del « preoccupante dilagare del fenomeno dell'assenteismo », fenomeno che non è certamente aumentato in percentuale dal '68. La terza grossa conquista è stata quella di avere dalla azienda alcuni elementi che portavano alla formazione dei tempi, la cui conoscenza permise di iniziare ad un livello superiore la contestazione dei tempi di lavoro.

Logicamente tutte queste conquiste per il momento erano soltanto sulla carta, si trattava di applicarle e per farlo bisognava avere: una struttura di delegati di squadra che coprisse possibilmente tutte le realtà produttive; un coordinamento almeno a livello di reparto e di officina tra il comitato linee (56 delegati con funzione di coordinatori) e i rappresentanti di squadra non riconosciuti dalla Fiat (circa 150), per trasferire a tutti le informazioni che il comitato linee otteneva nei contatti sia a livello di C.I. e di strutture sindacali esterne (Leghe ecc.) che nei contatti con la gerarchia aziendale, l'ufficio tempi e metodi e la gerarchia di officina. Era un lavoro di preparazione per creare il nucleo centrale del futuro Consiglio di fabbrica, si trattava cioè di costruire una organizzazione interna il più possibile ramificata capace di raccogliere ed organizzare il grosso potenziale di esperienza e di lotta dei lavoratori.

4.L'esperienza di gestione dell'accordo '69

Si potrebbe parlare a lungo delle difficoltà di gestione dei punti dell'accordo '69: ci limiteremo al problema dei tempi di lavoro. Una delle prime cose che i delegati hanno cercato di capire fino in fondo è stata il rapporto tra tempi di lavoro, produzione ed organico. Passando attraverso diversi tentativi, molti dei quali falliti, si sono recuperati, squadra per squadra, tutti i dati appesi alle « piglie », ricopiandoli, risalendo a vari « costi unitari » di ogni complessivo (esempio: motore e cambio), intendendo per « costi » la somma dei minuti di lavoro occorrenti per completare il montaggio di un pezzo. La seconda fase è stata quella di mettere in relazione il « costo unitario », i minuti di lavoro nell'arco delle otto ore (470 minuti primi), la quantità di produzione richiesta, il numero degli operai e la saturazione media. I problemi che si tentava di

risolvere con questa analisi erano diversi: il principale era di cercare di capire dove la Fiat fregava, perché si era certissimi che qualche cosa non quadrasse, poiché era una osservazione generalizzata che lavorare in quelle condizioni era assurdo.

Si procedeva per tentativi ed errori; in pratica si faceva questo: si andava dagli analisti dell'ufficio tempi e metodi con dei calcoli che erano la verifica fatta dal comitato dei rapporti prima elencati; questi calcoli erano diversi rispetto a quelli della « piglia » in quanto si ponevano ad un livello superiore perché recuperavano non i tempi dei singoli lavoratori, ma i tempi di una squadra completa. La procedura di calcolo che si usava era frutto di informazioni provenienti dalla C.I. e dalle leghe. I calcoli il più delle volte erano male impostati, quindi i delegati nel confronto con i tecnici facevano delle magre figure. Però prendendoli in giro e divertendosi alle loro spalle i cronometristi inconsapevolmente fungevano da « maestri », in quanto indicavano le procedure ufficiali adottate dalla Fiat, che diventavano immediatamente oggetto di studio e di verifica da parte dei delegati e di applicazione a tappeto su tutte le realtà.

Continuando con questi sistemi si entrava nel merito della determinazione dei tempi e del rapporto di questi con gli impianti, non solo con i cronometristi, ma anche con la gerarchia di officina che inconsapevolmente, sempre per dimostrare l'ignoranza degli operai, trasmetteva dei pezzi di informazioni, di astuzie e di criteri che erano patrimonio della gerarchia, non conosciuti o ritenuti di scarsa importanza dai cronometristi.

Attraverso il confronto tra queste due fonti di informazione e la realtà operaia che veniva trasmessa dai compagni di lavoro si è potuto individuare, anche se per il momento a grandi linee, che esisteva un grosso divario tra il modello di organizzazione della produzione (ufficio tempi e metodi), il modello reale di gestione della produzione (gerarchia di officina) e la realtà di lavoro verificata giorno per giorno dai lavoratori. Si iniziava a capire, anche se non del tutto coscienti della cosa, che uno dei noccioli del problema dei tempi e più in generale della organizzazione del lavoro, era appunto costituito dalla contraddittorietà tra il modello teorico dell'ufficio tempi e metodi quello di gestione della gerarchia e tra questi due e la realtà di lavoro operaio. Si iniziava anche a capire che per contestare proficuamente ci si doveva appropriare di tutti e tre i modelli, ricercando formulazioni tecniche coerenti ed « oggettive » rispetto ai sistemi padronali in uso al fine di risolvere i problemi operai, ed anche per avere un linguaggio comune.

Sulla validità di questa impostazione si iniziarono discussioni e sorsero contrapposizioni che ancor oggi non hanno trovato una composizione. Si tratta in altri termini della contrapposizione (che è solo apparente) tra « contestazione tecnica » e « contestazione politica ».

Man mano che si effettuavano conteggi e verifiche, sempre più precise, ci si rendeva conto di risolvere ben poco, perché il lavoro si riduceva sempre e soltanto ad una verifica matematica del lavoro degli analisti, nella quasi totalità dei casi i loro conteggi o erano « giusti » o c'erano delle « sviste ». L'aspetto positivo di questo lavoro era la presa di coscienza che ci si doveva conquistare la possibilità di contestazione di tutti gli elementi che concorrono alla formazione di un tempo: tempi macchina, rilievo cronometrico, giudizio di efficienza, rapporto tra impianti attrezzature e tempi, conquiste che non erano ancora patrimonio degli operai Fiat.

Per cercare di sintetizzare il lavoro svolto, le cose imparate e le conquiste fatte sui tempi dal '69 al successivo accordo del '71 (che portava alla contrattazione e nella lotta tutto il peso politico dell'autunno caldo), possiamo dire che è stata una fase di studio, di approfondimento e di affinamento delle conoscenze dei modelli padronali di determinazione dei tempi. Si è usciti dalla visione del puro e semplice posto di lavoro e si è recuperato il ciclo produttivo non solo della squadra ma, anche se con alcune lacune, del reparto, dell'officina e dell'insieme dello stabilimento. Inoltre in quel periodo si saldava una serie di rapporti non solo tra piccoli gruppi, ma anche tra gruppi di diversi reparti e di officine intere.

Questa fase di ricerca coincise sia con le lotte dell'autunno caldo e la gestione dello accordo '69, che con il Contratto Nazionale. Questi fatti ponevano l'esigenza non più rinviabile di tradurre in termini operativi e gestionali sia la spinta politica manifestatasi che il superamento e la soluzione dei problemi individuati nella gestione dell'accordo 1969. Come pressione politica possiamo anche individuare la forte crescita dei

rappresentanti di squadra, che non potevano più rimanere una presenza non riconosciuta dal l'azienda; questo fatto doveva trovare soluzione nel riconoscimento ufficiale, anche se parziale, del Consiglio di fabbrica. Per gli aspetti politico-organizzativi si intende la specificazione, in termini di conquista e di normativa, dei problemi irrisolti dall'accordo '69.

5. L'accordo del 1971

Le principali conquiste dell'accordo 71 sono state: riconoscimento dei delegai R.S.A. (Rappresentanti sindacali aziendali « dotati » di un monte ore conteggiato in base agli operai in forza. Questa struttura organizzativa fu il risultato di un compromesso tra l'esigenza sindacale di vedere ufficializzati tutti i rappresentanti di squadra, la difficoltà politica di superare l'accordo interconfederale sulle C.I. e la quantità di ore (monte ore) conquistabili. Per rendere operativa questa struttura i vari stabilimenti, o le sezioni di questi, furono suddivisi in raggruppamenti di officina che avevano, nella maggior parte dei casi caratteristiche simili (esempio: lastroferratura, montaggio, verniciatura, montaggio motori - cambi e collaudi relativi). Questi raggruppamenti erano caratterizzati dalla costituzione di comitati cottimo che, dato il problema, erano i più numerosi; oltre a questi venivano ufficializzati altri due comitati che facevano solitamente riferimento alle sezioni, e precisamente il comitato ambiente e il comitato qualifiche. La commissione antinfortunistica continuava a sussistere con le caratteristiche precedenti. Soltanto da poco questa commissione si è fusa con il comitato ambiente.

L'articolazione del Consiglio di fabbrica non è stata accettata con entusiasmo dal Consiglio stesso, perché presupponeva trattative separate in direzione; si potevano perciò manifestare aspetti di deleteria specializzazione ed inoltre i delegati inserendosi in questa struttura potevano perdere la visione d'insieme dei problemi. Il pericolo era reale e oggi si tenta, con limitati successi, di modificare questa articolazione del Consiglio.

Sul problema specifico dei carichi di lavoro le conquiste più significative dell'accordo '71 sono state: spostamento della pausa collettiva di 10 minuti alla refezione, che passava quindi da 30 a 40 minuti; il raddoppio della pausa per bisogni fisiologici che aumentava dal 4% all'8% (da 19'e 20" a 40'); sulle linee di montaggio la saturazione massima non era più la saturazione media, ma la saturazione individuale era legata alla cadenza della linea. Prima del '71 il lavoratore sulle linee poteva avere un carico di lavoro corrispondente ad una saturazione del 91 % rispetto al tempo di permanenza in linea (470'). Il 9% di mancata saturazione era così suddiviso: 4% corrispondente alla pausa per bisogni fisiologici (19' 20"), il rimanente 5% corrispondeva al fattore di riposo (FR) che come minimo veniva assegnato. Con l'accordo del '71 le saturazioni sulle linee vengono direttamente collegate alle cadenze (alla produzione) come riportato nel seguente specchietto:

| Produzione | Cadenza | Saturazione indiv. max |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 470 e maggiore di 470 pezzi | 1' e inferiore al 1' | 84% |
| da 234 a 469 pezzi | 2' ed inferiori | 86% |
| da 235 a 116,5 pezzi | superiore a 2' | 87% |
| da 0 a 117,5 pezzi | oltre 4' | 88% |

Come si può rilevare, la conquista consisteva nella riduzione delle saturazioni man mano che le produzioni aumentavano e superavano i vari livelli di cadenza: 4', 3', 2', 1'. Le cadenze più basse non guadagnavano nulla o pochissimo, mentre le cadenze più alte arrivavano a consistenti percentuali di lavoro non assegnabile. E' da tener presente che le nuove saturazioni, dall'84% all'88% erano comprensive della percentuale del fattore fisiologico che passava dal 4% all'8%.

Oltre a questa conquista si era ottenuto di ricevere (o prendere visione) tutte le documentazioni relative alla costituzione dei tempi e specificatamente agli aspetti che non erano stati conquistati nel '68-69: rilievo cronometrico, giudizio di efficienza, fattore di riposo. L'aspetto veramente innovativo sui tempi, rispetto al

'69, era costituito dalla possibilità di intervenire non soltanto con controlli matematici, ma di poter verificare i valori stessi (tempi assegnati) tramite i loro aspetti costitutivi, cioè rilievo cronometrico, giudizio di efficienza e fattori di riposo.

6. La gestione dell'accordo '71: fase iniziale

Tralasciando le altre grosse conquiste dell'accordo, miglioramenti salariali ripartiti su vari punti e altro, entriamo ora nel merito dell'applicazione dello stesso per quanto riguarda il cottimo, le saturazioni, e i carichi di lavoro.

Prima dell'accordo '71 la Fiat determinava con una formula matematica l'organico minimo necessario per una data produzione, mettendo in relazione la somma dei tempi necessari al montaggio di un pezzo, la produzione totale del turno e il tempo di lavoro effettivo dell'operaio, e per ultimo, il livello di saturazione massima assegnabile. Per la direzione dell'ufficio tempi e metodi l'applicazione dell'accordo '71 si riduceva unicamente a variare la formula sotto l'aspetto della saturazione massima e del tempo effettivo di lavoro; per cui la formula diventava, su una linea con cadenza inferiore al minuto, la seguente:

$$\text{Numero operai minimo occorrenti} = \frac{\text{E tempi attivi x produzione x } 430'}{0,84 \times 470'}$$

Determinato il numero degli operai, assegnava l'organico al caposquadra che suddivideva il lavoro nel modo che riteneva più opportuno; se la suddivisione creava dei problemi, chiedeva qualche operaio in più e ridistribuiva le varie operazioni. E' da tenere presente che prima del '68 un caposquadra svolgeva « bene » il suo lavoro essenzialmente se faceva risparmiare, all'azienda, dell'organico.

Dietro sollecitazione dei delegati l'ufficio tempi e metodi iniziava la consegna dei nuovi tabelloni con i mutamenti di organico e di produzione corrispondenti all'applicazione dell'accordo, o meglio corrispondenti alla loro interpretazione dell'accordo. Con grande sorpresa ci si accorse che le variazioni consistevano nel ridurre la produzione di qualche pezzo.

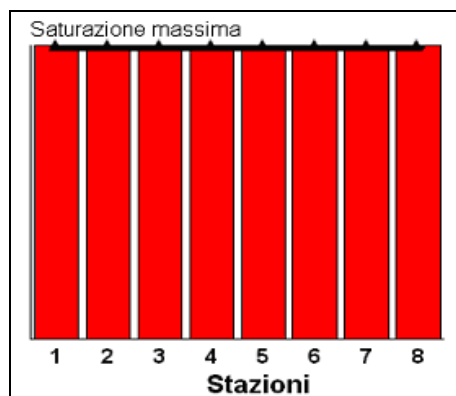
La differenza interpretativa dell'accordo tra la Fiat e il sindacato era centrata soprattutto sulla determinazione dei minuti di lavoro, come si può rilevare dalla tabella riportata alla pagina successiva.

L'accordo, anche se applicato secondo la interpretazione F.L.M. (che difficilmente avrebbe retto ad un confronto) non avrebbe portato a grandi risultati pratici.

Dopo continue discussioni all'interno e scontri con gli ingegneri responsabili dell'ufficio metodi si è capito che la chiave dell'interpretazione dell'accordo consisteva nella verifica della saturazione massima assegnabile operaio per operaio, stazione di lavoro per stazione di lavoro. Vista in quel modo era una novità perché sia i conteggi prima del '68 che dopo erano riferiti al gruppo e alla squadra, questo perché il carico di lavoro del singolo operaio era difficilmente recuperabile e definibile.

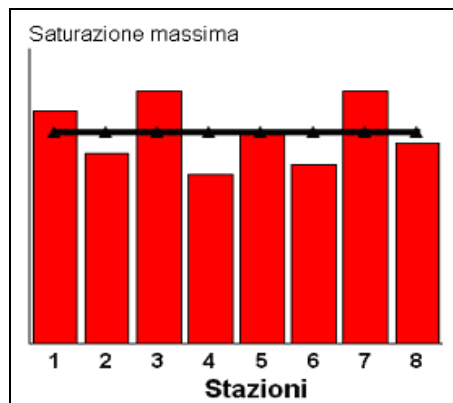
| F:R: % | FIAT | | | SINDACATI |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| | lavoro effettivo Operaio + rimpiaz. 430 ----- 1 + F.R.% | 430 Sat. = ----- : 470 1 + F.R.% | lavoro effettivo Operaio + rimpiaz. 430 ----- 1 + F.R.% | lavoro effettivo (100%-F.R.) * 470 |
| 3 | 417,47 | 88,8 | 470 : 1,03 = 456,3106 | 0,97 x 470 = 455,90 |
| 4 | 413,46 | 87,97 | 470 : 1,04 = 451,9230 | 0,96 x 470 = 451,20 |
| 5 | 409,52 | 87,13 | 470 : 1,05 = 447,6190 | 0,95 x 470 = 446,50 |
| 6 | 405,66 | 86,3 | 470 : 1,06 = 443,3962 | 0,94 x 470 = 441,80 |
| 7 | 401,86 | 85,5 | 470 : 1,07 = 439,2523 | 0,93 x 470 = 437,10 |
| 8 | 398,14 | 84,7 | 470 : 1,08 = 435,1851 | 0,92 x 470 = 432,40 |
| 9 | 394,495 | 83,9 | 470 : 1,09 = 431,1926 | 0,91 x 470 = 427,70 |
| 10 | 390,909 | 83,17 | 470 : 1,10 = 427,2727 | 0,90 x 470 = 423,00 |
| 11 | 387,387 | 82,42 | 470 : 1,11 = 423,4234 | 0,89 x 470 = 418,30 |
| 12 | 383,928 | 81,68 | 470 : 1,12 = 419,6428 | 0,88 x 470 = 413,60 |
| 13 | 380,53 | 80,96 | 470 : 1,13 = 415,9292 | 0,87 x 470 = 408,90 |
| 14 | 377,192 | 80,25 | 470 : 1,14 = 412,2807 | 0,86 x 470 = 404,20 |
| 15 | 373,913 | 79,55 | 470 : 1,15 = 408,6956 | 0,85 x 470 = 399,50 |
| 16 | 370,689 | 78,87 | 470 : 1,16 = 405,1724 | 0,84 x 470 = 394,80 |
| 17 | 367,521 | 78,19 | 470 : 1,17 = 401,7094 | 0,83 x 470 = 390,10 |
| 18 | 364,406 | 77,53 | 470 : 1,18 = 398,3050 | 0,82 x 470 = 385,40 |
| 19 | 361,344 | 76,88 | 470 : 1,19 = 394,9579 | 0,81 x 470 = 380,70 |
| 20 | 358,333 | 76,24 | 470 : 1,20 = 391,6666 | 0,80 x 470 = 376,00 |
| F.R. = Fattore di riposo | | | | |

Per verificare i conteggi del '68, dei carichi di lavoro di una linea, quella della « 124 », montaggio motori era stato trascritto; attraverso questi dati si verificò che questi carichi di lavoro, inseriti nella formula Fiat, davano un grafico di questo tipo:



Da questo grafico si può rilevare una evidente assurdità, e cioè che secondo l'azienda (appunto perché calcolava la saturazione media e non quella individuale) tutti i carichi di lavoro sono perfettamente uguali, cosa assurda.

Partendo dagli stessi dati ed applicando il sistema del comitato la realtà Fiat si poteva esprimere graficamente così:



Dal quale risulta evidente che se i tempi usati nella formula vengono assegnati, come succede nella realtà, operaio per operaio, le stazioni 1 e 5 sono al di sopra della saturazione massima, mentre le altre sono al di sotto, o uguali.

Continuando nella ricerca, partendo sempre dagli stessi tempi e applicando correttamente l'accordo il risultato era graficamente il seguente:



dove viene dimostrato che se avessimo completato (non lo abbiamo fatto nel grafico) per tutte le stazioni, l'andamento delle saturazioni individuali, con gli operai assegnati il motore non si sarebbe potuto montare completamente perché l'organico era insufficiente. Questa dimostrazione fece capire che se si riusciva ad imporre questa logica interpretazione l'accordo '71 avrebbe avuto delle conseguenze importantissime, perché per mantenere gli stessi livelli di produzione la Fiat avrebbe dovuto aumentare l'organico sui due turni di circa 200 lavoratori sui 2800 dell'officina (questi valori numerici, ovviamente, sono il frutto di un ragionamento fatto successivamente).

L'obiettivo da raggiungere era: battere le resistenze della Fiat sulla interpretazione dell'accordo e illustrare i contenuti dello scontro ai lavoratori. Nell'ambito del Consiglio di officina non tutti erano sulle stesse posizioni perché una parte proponeva di affrontare il problema della diminuzione della produzione o (dove possibile) dell'aumento dell'organico basandosi unicamente sulla forza dello sciopero. L'altra parte voleva invece raggiungere, attraverso la lotta e la contrattazione, un accordo con la direzione che certificasse che l'applicazione dell'accordo doveva essere fatta seconda l'interpretazione portata avanti che doveva perciò diventare il criterio per analizzare l'insieme dei problemi dei tempi sulle linee. L'accordo non fu trovato, ma gli scioperi si sono fatti ugualmente.

Il Consiglio di officina, ha individuato un sistema di dimostrazione delle fregature della Fiat partendo dalla realtà che i lavoratori vivevano tutti i giorni. Sopra dei manifesti rivoltati si è descritto con i pennarelli i carichi di lavoro su di un tratto di linea, circa 15 stazioni; poi veniva chiesto ai lavoratori se la stazione 12 era uguale, come carico di lavoro, alla 14, se la 15 era uguale alla 6 e così via. Questo perché, secondo la Fiat, i carichi di lavoro erano uguali.

Questo modo di procedere è stato attuato a Mirafiori, al montaggio «128» perché i motori che si montavano venivano spediti a Rivalta, dove la produzione tirava e le scorte non erano perfettamente reintegrate, a causa delle recenti lotte per l'accordo. Perciò uno sciopero in quel settore (« 128 ») avrebbe procurato delle fermate alle linee della carrozzeria di Rivalta.

Le discussioni fatte, usando i manifesti, coinvolgevano anche la gerarchia d'officina e, dato che non riuscivano a negare l'esempio portato, i capi si interessarono alla disputa sull'argomento: di conseguenza anche se non compresi da tutti i lavoratori si sono riportati i grafici e la formula sui manifesti per alimentare la discussione.

La Fiat, capita l'importanza della battaglia, ed il costo ingente di una corretta applicazione dell'accordo, continuava, con sempre minor credibilità, a negare il valore di questa interpretazione, basata su dimostrazioni verificabili da tutti. Alla luce di questa resistenza e dato il rapporto di forza favorevole si sono iniziati gli scioperi (anche nel 1969 questo era un reparto particolarmente combattivo).

Vista l'incisività della lotta e la quasi totale adesione dei lavoratori, la direzione dello stabilimento chiese un incontro; partecipava agli incontri lo stesso capo del personale attorniato da ingegneri e tecnici dell'ufficio analisi lavoro. Data la precaria situazione delle scorte di motori e l'oggettiva difficoltà di controbattere la logicità della interpretazione del comitato, in poco più di quattro giorni di scioperi articolati sui due turni, la Fiat ha ceduto ed accettato in pieno di adeguare i conteggi della produzione e dell'organico in base a tale interpretazione. Ha però sollevato dei problemi sui tempi di realizzazione e di adeguamento dei vari conteggi su tutte le linee.

1 problemi erano: per la Fiat, la modificazione di tutti i rilievi base da rilevazione cronometrica a rilevazione con il T.M.C.; per i lavoratori la ricerca di una formulazione gestibile dei risultati di quest'accordo di massima, che avrebbe dato luogo, poi, ai bilanciamenti.

Siccome si doveva chiudere la vertenza con dei risultati concreti, venne concordato con la Fiat un aumento di organico, col quale, alleggerendo i carichi di lavoro più pesanti, si poteva effettuare la stessa produzione. Fu ottenuto un aumento di organico di circa 10 operai per turno e per linea; tale numero di operai avrebbe potuto subire delle variazioni in più o in meno una volta verificato il conteggio del lavoro e della distribuzione del lavoro rispetto ai due nuovi criteri adottati, cioè il rilievo con il T.M.C. e la distribuzione del lavoro con il bilanciamento.

7. L'introduzione del T.M.C. alla Fiat

Per i lavoratori il T.M.C. (tempi e movimenti collegati, diretta derivazione dell'M.T.M. americano), era una novità in assoluto, non se ne conosceva neppure l'esistenza. In quel momento si capi perché la Fiat avesse accettato durante la contrattazione dell'accordo '71, la possibilità da parte sindacale di contestare agli analisti il giudizio di efficienza, conquista di straordinaria importanza che già, in riunioni precedenti, si era iniziato a discutere per individuare i criteri e le forme di gestione.

Data l'importanza della cosa entriamo più nel merito. I tempi, prima del '71, erano determinati dalla Fiat in questo modo: il cronometrista, osservando il lavoratore, rilevava il tempo di esecuzione di una certa operazione con il cronometro centesimale, il valore riscontrato veniva successivamente modificato, ampliandolo o restringendolo, secondo un criterio chiamato giudizio di velocità o di efficienza. Che cos'è il giudizio di efficienza? Un cronometrista che prende i tempi e li somma e fa la media tra tutti i tempi dei diversi lavoratori non introduce nessun giudizio di efficienza, fa una media aritmetica pura e semplice. Quando invece il cronometrista deve assegnare dei tempi di lavoro da rendere ufficiali, riduce (in teoria potrebbe anche ampliare) i tempi stessi, applicando appunto il giudizio di efficienza. Il cronometrista è stato allenato con delle filmine a vedere degli operai che lavorano a velocità costante, che corrisponde, alla Fiat, al rendimento di cottimo del «133». Perciò il cronometrista quando dà il giudizio di efficienza adegua continuamente il rilievo al modello appreso. La possibilità, sancita dall'accordo, di contestare questo giudizio avrebbe permesso ai delegati di condizionarlo in base alle necessità degli operai, cioè di inserire le differenze individuali rispetto all'uomo medio preso come riferimento obbligato dalla Fiat.

L'innovazione introdotta con il T.M.C. eliminava la possibilità di contestare il giudizio di efficienza (soggettivo) dato dal cronometrista. Il T.M.C. e l'M.T.M. sono basati sulla suddivisione delle attività lavorative in movimenti standard (raggiungere, muovere, afferrare, posizionare, ecc.) e sull'attribuzione di tempi relativi a queste attività. I tempi vengono poi corretti, adeguati sia alle distanze che a una serie di difficoltà, molto vasta nell'M.T.M. e raggruppate in facile, media e difficile nel T.M.C., dato che quest'ultimo è una sintesi approssimata (più facile e più rapida da usare) dell'M.T.M. pur seguendone i criteri. Altra differenza è che l'M.T.M. ha i tempi di movimento predeterminati in funzione di un rendimento di circa « 148 », ponendo 100 come inizio del cottimo, mentre il T.M.C. ha i tempi adeguati al rendimento « 133 ». Questi tempi vengono ulteriormente modificati dall'aggiunta dei fattori di riposo che variano dal 3% al 27% in funzione dello sforzo, delle posizioni disagiati e anche, in parte, delle condizioni ambientali.

Questa novità, è stata immediatamente contestata, ma la Fiat rispondeva, ad ogni contestazione sui carichi di lavoro, consegnando (e facendone prendere visione) una nuova rilevazione del tempo effettuata con il nuovo sistema; quindi il tentativo di rigettare l'uso del T.M.C. è fallito.

Quest'ultimo fatto creava del disorientamento tra i lavoratori e i delegati e riproponeva il dilemma tra le due strade possibili, cioè se partire solo dal giudizio di tollerabilità (dei carichi di lavoro) della gente e il rapporto di forza o se tutto questo dovesse essere integrato dalla conoscenza dello strumento padronale per una più incisiva capacità di contestazione dello stesso. Anche se questa diatriba fu superata nell'ambito del Consiglio, è tuttora aperta nella realtà del movimento.

Questo problema, non risolto nell'ambito sindacale con scelte chiare ha procurato una selezione nell'ambito dei compagni e questa selezione ne ha caratterizzato la formazione in due modi differenti. Chi ha deciso come scelta di imparare tutti i sistemi padronali che caratterizzano la gestione dei vari problemi di fabbrica (tempi di lavoro, impianti, organizzazione del lavoro, ecc.) si è trovato nel tempo molto più preparato di chi queste cose non le aveva ritenute indispensabili, specialmente a causa dell'interdipendenza esistente tra i vari problemi, organizzazione del lavoro, qualifiche, ambiente, ristrutturazione e mobilità.

1 compagno che hanno scelto di « rubare » alla Fiat questi strumenti hanno avuto immediatamente l'occasione di misurarsi con i nuovi sistemi perché, all'inizio del '72, l'impianto del montaggio «127» cambi era stato ampliato e «razionalizzato» ed il rilievo base (il conteggio complessivo del lavoro occorrente per montare il cambio) era stato attuato dalla Fiat con il nuovo sistema T.M.C., applicato per la prima volta in officina. La richiesta di produzione scaturita da questo rilievo era alta, quindi vi era una forte protesta dei lavoratori e una corrispondente improrogabile decisione da parte sia dei lavoratori che del Consiglio di officina di lottare per modificare questa realtà.

Le scelte possibili erano le solite: o riunirsi in assemblea, decidere quanti pezzi in meno fare ed eventualmente chiedere una nuova distribuzione dei carichi di lavoro, oppure costringere la Fiat a consegnare il bilanciamento scritto. (Anche questo era un esperimento perché era la prima volta che veniva applicato e quindi bisognava studiare le formulazioni del bilanciamento recuperando appieno l'accordo di massima conquistato sulla logica dell'accordo '71 attraverso la vertenza sulle linee del «128 »).

Si scelse di far decidere i lavoratori: si andò in officina e si espose il problema, si propose di verificare insieme (Comitato cottimo e lavoratori) se lo strumento usato dalla Fiat avesse un minimo di scientificità. Se il risultato fosse stato che il sistema ben applicato giustificava le richieste di produzione della Fiat si sarebbe contestato globalmente il sistema e stabiliti obiettivi sia sulla produzione che sui carichi di lavoro. Se invece l'analista e il cronometrista applicavano in modo di parte lo strumento « scientifico », si sarebbe dovuto verificare se le modifiche degli « errori » avrebbero reso le condizioni di lavoro accettabili.

Al comitato cottimo interessava verificare queste cose perché difficilmente si sarebbero potute rendere durature le conquiste, se queste non fossero state ufficializzate e certificate anche sulla carta, oltre che logicamente sostenute da una continua presenza operaia in termini di organizzazione e di rapporti di forza all'interno della squadra. Questo è importante in quanto là dove non si è ottenuta una regolamentazione

ufficiale dei mutamenti al rapporto produzione organico, l'azienda (data anche la mobilità dei lavoratori) ha potuto rimangiarsi nel tempo delle conquiste che erano magari costate grossi sacrifici ai lavoratori. Con questo non si vuol dire che basta un pezzo di carta per mutare i rapporti, che sono sempre di forza, all'interno della fabbrica, ma che queste documentazioni sono delle armi in più per l'organizzazione operaia in quanto documentano le conquiste effettuate, creano difficoltà all'azienda quando tenta di modificare quella realtà, sono strumento di formazione per i nuovi delegati e costituiscono memoria di quella data realtà produttiva.

Per prima cosa si è chiesto il bilanciamento, e la Fiat l'ha consegnato in due giorni (oggi per effettuare un bilanciamento simile la Fiat impiega un mese circa). Per garantire che durante le fasi della lotta la Fiat non modificasse i valori dei rilievi che venivano inseriti nei carichi di lavoro bilanciati, si è andati a copiare anche il rilievo base, comprendente circa 120 elementi di analisi, perché la Fiat si era rifiutata di consegnarne una fotocopia. Il perché del rifiuto parve subito chiaro: primo perché le dava fastidio che si venisse in possesso dell'elemento determinante del tutto; secondo perché, dato che il rilievo era compilato a matita, la consegna della fotocopia avrebbe impedito di modificare il rilievo a seconda delle loro esigenze (e questo si capirà nella spiegazione del bilanciamento).

8. Il bilanciamento

Prima di continuare è necessario spiegare in che cosa consiste il bilanciamento e illustrare come nella realtà del montaggio meccanica di Mirafiori è stato elaborato.

Il bilanciamento è il documento che certifica il rapporto produzione-organico, specificando tutti i dati relativi, consiste in un insieme di fogli dove sono illustrati, operaio per operaio, i carichi di lavoro con preciso riferimento sia in termini parziali che totali, riferiti sempre al rilievo base.

Ogni produzione diversa comporta un bilanciamento diverso e le relative variazioni al rilievo base: se si devono fare per ipotesi 500 pezzi sulla linea e rispettando gli accordi necessitano 20 operai, il cronometrista rileva e bilancia le attività di questi 20 operai; se la produzione cala o aumenta, e di conseguenza varia in più o in meno l'organico, al rilievo base devono essere aggiunte le variazioni ai movimenti (passi, spostamenti, ecc.), in quanto le mansioni variano e sono raggruppate in modo differente.

Attualmente su una linea con produzione oscillante da 110 a 620 pezzi si è in possesso di sei bilanciamenti, uno per ogni produzione richiesta (100, 205, 250, 445, 490, 620) e inoltre di un rilievo base più tutti gli adeguamenti dello stesso in funzione dei vari bilanciamenti. Qualsiasi modifica sia al pezzo da produrre che all'organizzazione del lavoro (impianti, convogliatori e attrezzatura) può comportare modifiche sia ai bilanciamenti che ai rilievi.

Allegato n° 1

| N° Stazione | Produzione totale per turno (a) | TC n° (b) | Saturazione individuale media % | Saturazione individuale massima % (d) | TA massimo assegn. individ. n° | Totale operai occorrenti + rimpiazzi | | | | |
|------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------|-----------------------------------|
| | 320 | 1,470 | 82,418 | 86 | 1,38 | 15,302 | | | | |
| N° | Descrizione | TA ₁ | FR % | TA ₁ + FR ₁ | TA ₂ | FR % | TA ₂ + FR ₂ | TA ₃ | FR % | TA ₃ + FR ₃ |
| | | TA ₁ | FR % media | TA ₁ + FR ₁ | TA ₂ | FR % media | TA ₂ + FR ₂ | TA ₃ | FR % media | TA ₃ + FR ₃ |
| <i>RIEPILOGO</i> | | | | | | | | | | |
| 1 ^a | Stazione | 1,347 | 6,8 | 1,439 | | | | | | |
| 2 ^a | Stazione | 1,327 | 5,9 | 1,405 | | | | | | |
| 3 ^a | Stazione | 1,330 | 5,9 | 1,408 | | | | | | |
| 4 ^a | Stazione | 1,347 | 5,9 | 1,427 | | | | | | |
| 5 ^a | Stazione | 1,363 | 5,9 | 1,443 | | | | | | |
| 6 ^a | Stazione | 1,349 | 6,2 | 1,433 | | | | | | |
| 7 ^a | Stazione | 1,366 | 6,0 | 1,448 | | | | | | |
| 8 ^a | Stazione | 1,366 | 5,5 | 1,441 | | | | | | |
| 9 ^a | Stazione | 1,337 | 5,6 | 1,442 | | | | | | |
| 10 ^a | Stazione | 1,324 | 5,4 | 1,396 | | | | | | |
| 11 ^a | Stazione | 1,377 | 6,4 | 1,464 | | | | | | |
| 12 ^a | Stazione | 1,366 | 5,7 | 1,444 | | | | | | |
| 13 ^a | Stazione | 1,361 | 5,4 | 1,435 | | | | | | |
| | Operaio a lato linea | 0,936 | 6,2 | 0,994 | | | | | | |
| TOTALE | | 18,496 | 5,9 | 19,589 | | | | | | |

Seguendo come traccia l'allegato n. 1 che è il prospetto riassuntivo del bilanciamento del montaggio cambi «I32», possiamo rilevare che per effettuare una produzione di 320 pezzi per turno l'operaio può essere saturato all'86% (accordo '71), il tempo massimo assegnabile è di 1,38 minuti centesimali; come si può rilevare dall'allegato, chi determina la produzione è il carico di lavoro attribuito all'undicesima stazione, che ha appunto un carico di 1,377 minuti centesimali; tutti gli altri valori sono inferiori, quindi recuperando i grafici precedenti, tutti gli altri lavoratori sono ulteriormente dissaturati, chi più chi meno, rispetto all'accordo '71 (86%) ed il risultato è una saturazione media dell'82,480%. Questo significa che, con l'applicazione del bilanciamento il costo per la Fiat non è stato del 5% ma del 9% circa di mancata saturazione. L'esempio portato rappresenta già il recupero di tutto il modello, perché è un bilanciamento del 1973.

9. Divario tra organizzazione formale ed effettiva

Ritorniamo alla nostra storia. Durante la copiatura del rilievo base ci si è accorti che diversi elementi di analisi erano stati modificati, o rifatti; il perché di queste modifiche e cancellature fu chiaro in seguito. Queste modifiche permettevano agli analisti dell'ufficio tempi e metodi di far rientrare (diminuendo il tempo) il carico di lavoro dei vari operai nella saturazione massima individuale.

La consegna del bilanciamento da parte dell'azienda fu di per sé una conquista, perché la sua applicazione portò alla diminuzione della produzione. Questo fatto stimolò ulteriormente a continuare l'analisi: però mancavano gli strumenti: il manuale su cui studiare e le tabelle a cui fare riferimento. Le uniche informazioni che si possedevano erano che il T.M.C. era basato sulla scomposizione delle attività di lavoro in movimenti standard, a cui erano assegnati dei tempi. La direzione rifiutava di consegnare sia il manuale che le tabelle perché sosteneva che queste non rientravano negli accordi stipulati.

Dopo estenuanti contrattazioni e data la situazione ai lavoratori favorevole in officina, la Fiat consegnò le sole tabelle sia dell'M.T.M. che del T.M.C. Mancando il manuale esplicativo il comitato dovette reinventarsi il criterio di lettura delle tabelle, ovviamente con grande fatica e perdita di tempo «rubando» continuamente informazioni all'ufficio analisi ed in officina.

La situazione era quasi comica perché appena il sistema è diventato usabile (anche se con grosse lacune) l'analisi del rilievo era fatta in modo collegiale tra lavoratori e comitato e continuamente verificata sia con l'ufficio analisi in officina che in direzione. Era stato comperato allo scopo, con una colletta in tutto il reparto, un cronometro centesimale per rilevare i tempi macchina e un metro flessibile per misurare le distanze. Nonostante alcune critiche dei cosiddetti « politici », si procedeva operaio per operaio in questo modo: si discuteva assieme e venivano ripetute dai membri del comitato tutte le operazioni che occorrevano per svolgere la mansione presa in esame; questo lavoro portò via circa 200 ore, verificato il rilievo e il bilanciamento Fiat con questa controanalisi.

Nel corso di questo confronto veniva luce la differenza che esiste tra il progetto teorico e la realtà di fabbrica. Alcuni esempi: il primo operaio della linea doveva prelevare le scatole di alluminio del cambio da un convogliatore, il cronometrista assegnava il tempo necessario per raggiungere il convogliatore e « pagava » il tempo per i vari movimenti. Invece nella realtà succedeva che il lavoratore era condizionato dalla presenza discontinua delle scatole sul convogliatore perciò, quando c'erano dei vuoti, era costretto ad aspettare le scatole. Questa attesa convogliatore non « esisteva » neppure per cronometrista, dato che per lui (organizzazione teorica) il convogliatore « doveva » essi sempre pieno; se sorgevano eventuali problemi di rifornimento, questi dovevano essere risolti dall'officina. Per risalire alle cause della discontinuità del convogliatore si andò a verificare dove il convogliatore veniva caricato: era nell'officina vicino. Parlando con i lavoratori e i delegati di quel gruppo ci si rese conto che, dato il lavoro delle trasferte che preparavano le scatole, il caricamento del convogliatore non poteva essere continuo come l'analista pretendeva che fosse e che inoltre anche i delegati di quel gruppo stavano protestando per i carichi di lavoro degli operai interessati a quella lavorazione.

Questa prassi di risalire alle cause di « inconvenienti » o accidenti ai pezzi e alla produzione rendeva cosciente il comitato che continuando le contestazioni con questo sistema, il campo di indagine sarebbe diventato vastissimo ed avrebbe coinvolto *non* soltanto l'officina in questione, ma l'insieme della sezione. Ci si cominciava quindi a chiedere se la struttura organizzativa del consiglio fosse sufficientemente coordinata per svolgere tutto ciò.

Facciamo un altro esempio, tra i moltissimi possibili, tratto dalla esperienza di contestazione delle prime stazioni del montaggio cambi «127». Una stazione di lavoro doveva montare le aste e le forcelle comando selezione marce; assieme al lavoratore si è verificato che un'alta percentuale di forcelle, pur mantenendo la funzionalità tecnica, erano imperfette e procuravano, durante il montaggio, un aumento del carico di lavoro. L'analista rifiutava di pagare le maggiorazioni dovute al riconoscimento, in termini di tempo, del maggior disagio, perché negava il fatto. Si arrivò al punto di portare in direzione un certo numero di forcelle difettose e di montare sotto gli occhi degli ingegneri un cambio. Questa prassi è stata seguita più volte nei primi tempi dell'attività del comitato, dato che gli ingegneri si rifiutavano di venire di persona in officina.

Questa riappropriazione è potuta avvenire soprattutto perché il comitato aveva un rapporto diretto e continuo con il delegato e i lavoratori della squadra e perché la contestazione era sempre nel merito e partiva da elementi oggettivi; i primi ad essere convinti della fregatura erano i lavoratori del gruppo interessato.

Man mano che si procedeva nella verifica si dimostrava ai lavoratori e alla direzione che il sistema di determinazione dei tempi (padronale), giusto o sbagliato che fosse, non era applicato. Oltre che errori grossolani, vi erano anche questioni di interpretazione del sistema stesso.

Nell'impossibilità di recuperare tutti i passaggi, continuiamo la storia a grandi linee. Ultimato il «controrilievo», la Fiat ha accettato come valide circa l'80% delle contestazioni e modificato i rilievi base, ha presentato nell'arco di due mesi tre bilanciamenti diversi dove il rapporto produzione-organico giocava sempre più a favore degli operai.

Terminata questa fase, lo scontro fu centrato sulla distribuzione del lavoro di tre operai contigui nella parte centrale della linea «127» cambi. Si voleva una certa distribuzione del lavoro più razionale in sede di montaggio, ma più costosa in termini di bilanciamento e che quindi avrebbe ulteriormente abbassato la produzione di tutto il gruppo. La Fiat ovviamente non accettava, questo non tanto per la distribuzione del lavoro ma per il costo maggiore. Su quest'aspetto e sul 20% di contestazioni non accettate i lavoratori, coscienti della validità del metodo di contestazione e visti anche i risultati in termini di diminuita produzione, hanno aderito immediatamente e in modo totale agli scioperi dichiarati. Si è scioperato per circa un mese in modo articolato sui due turni.

Poiché, nella fase ultima degli scioperi, per mancanza di cambi, si stavano fermando sia il montaggio motori che le linee della carrozzeria, la Fiat ha chiesto che il problema fosse discusso all'Unione industriale, perché riteneva di non avere più margine di concessioni in sede di stabilimento. Il risultato di questa contrattazione è stato una mediazione tra le posizioni del sindacato e quelle della Fiat. Si riduceva cioè la produzione del 50% del divario esistente tra quanto richiesto e le valutazioni dell'ufficio analisi; non si risolveva però il problema della distribuzione del lavoro per quei tre lavoratori.

Nel frattempo la distribuzione del lavoro aveva seguito quasi per intero le contestazioni del comitato, la produzione era rimasta quasi invariata, però l'organico era aumentato di due unità. I lavoratori hanno accettato appieno i risultati di tutte le fasi della lotta e la credibilità del sindacato in quel gruppo continua a mantenersi anche oggi.

Come ultimo atto per dimostrare soprattutto alla gerarchia di officina che l'analisi e le indicazioni dei lavoratori erano giuste, si è suddiviso unilateralmente il lavoro su quei tre operai, dimostrando che in quel tratto di linea alcuni lavoratori disponibili a lavorare di più di quanto l'analista aveva assegnato loro e che la distribuzione del lavoro concordata con il gruppo era più giusta e migliorava anche la razionalità delle fasi di montaggio.

10. Prime considerazioni

Tentando di trarre le prime conclusioni da quanto finora detto si può ritenere che l'insieme della vertenza e quest'ultimo fatto ha concorso in modo determinante alla crisi sia della gerarchia di officina che dell'impostazione dell'ufficio analisi del lavoro. Le risposte che sia la gerarchia che la direzione hanno dato in seguito, i problemi che i delegati e i lavoratori si sono trovati a risolvere saranno oggetto della, parte successiva di questo scritto.

Come conclusioni provvisorie possiamo dire che queste prime esperienze hanno dimostrato la validità della impostazione. Attraverso il modello di contestazione dei carichi di lavoro esposto, si è individuata la possibilità di recuperare la realtà di fabbrica nei suoi aspetti principali (cottimo, qualifiche, ambiente, antinfortunistica) non come ricerca separata dalla realtà di lavoro e dei lavoratori, ma come ricerca continuamente sollecitata, verificata e arricchita dal rapporto con gli operai.

Inoltre si è impostata la contrattazione con la direzione partendo dai problemi dei lavoratori, ricercando e dimostrando sia il perché dei problemi, sia la validità delle proposte operaie per risolversi. Questo fatto ha contribuito ad accrescere la credibilità del sindacato, ma nel contempo ha creato numerosi problemi, solo in parte oggi risolti. Si può dire che anche le strutture sindacali per reggere il peso di questi nuovi compiti devono necessariamente trovare delle nuove formulazioni. Dato infatti l'elevato livello dello scontro che allora (1972) come oggi (1975) ci si trova a sostenere e date le difficoltà dei Consigli di fabbrica, si devono necessariamente fondere tutti gli elementi di contestazione della vita interna di fabbrica nella attività di ogni singolo delegato, senza alimentare o consolidare artificiali specializzazioni su ogni singolo problema, a scapito della visione globale.

Riteniamo che questo criterio di indagine, che è partito dai tempi di lavoro può e deve necessariamente recuperare tutti gli aspetti della vita di fabbrica, dando un preciso significato allo slogan (talvolta troppo usato, o meglio usato a sproposito) sulla centralità della fabbrica. Questo metodo di intervento deve

essere considerato come valido anche se la sua dimostrazione e verifica può essere, stata finora soltanto parziale.

11. Effetti della lotta alle linee montaggio cambi della « 127 »

Conclusa la contrattazione all'Unione industriale della vertenza «127» *cambi* con la quale, riconoscendo giusta l'interpretazione del Comitato cottomo dell'accordo '71, si era dimostrato ai lavoratori che sia l'impostazione generale che il metodo di contestazione erano paganti; si trattava di ottenere l'istituzionalizzazione e la generalizzazione delle conquiste ottenute per tutte le lavorazioni considerate « linee » dell'officina (Off. 76 montaggio motori e cambi della Meccanica di Mirafiori).

I problemi che si ponevano al Consiglio di officina erano principalmente due. Il primo era quello di convincere tutti i lavoratori e i delegati che il sistema adottato era vincente e garantiva ai lavoratori il successo nella contestazione anche in momenti di rapporto di forza sfavorevole. Si trattava, in altri termini, di convincere i lavoratori ed i delegati dell'importanza della formalizzazione di tutti gli elementi concorrenti a determinare i carichi di lavoro (rilievo base, bilanciamento, descrizione dell'impianto, descrizione dell'attrezzatura in dotazione e descrizione delle parti costitutive dei pezzo da montare).

Questo problema ne apriva un altro: questo tipo di contestazione poteva restare ingabbiata *all'interno del* sistema padronale, eliminati gli *inconvenienti del* quale, poteva trasformarsi in una razionalizzazione del sistema stesso.

Anche se non tutti erano convinti, i risultati dell'accordo stipulato immediatamente dopo il precedente all'Unione industriale con la direzione dello stabilimento fecero decidere in tal senso il Consiglio di officina.

La richiesta operaia era quella di avere immediatamente, o in tempi brevissimi, i bilanciamenti con l'applicazione dell'accordo su tutte le linee di montaggio dell'officina (circa 35 impianti). La Fiat obiettava di non essere in grado di fare tutto ciò per diverse ragioni; la più importante era costituita dal tempo. L'azienda cercava di prendere tempo, in quanto memore delle esperienze precedenti, quando la consegna di bilanciamenti affrettati aveva comportato delle magre figure nei confronti del comitato durante la contrattazione. Ad esempio nel rilievo di una operazione che comportava l'uso del martello mancava il passaggio « prendere il martello ». Non era perciò possibile all'azienda basarsi sui rilievi esistenti anche perché erano tutti fatti con la media cronometrica e quindi passibili della contestazione del giudizio di efficienza. L'ufficio analisi lavoro era perciò intenzionato a compilare i nuovi bilanciamenti su rilievi base derivati dall'utilizzo del T.M.C. Mancavano però gli analisti addestrati al rilievo con il T.M.C. ed alla formulazione dei bilanciamenti.

L'accordo trovato tra Fiat e Comitato consisteva nel recupero dei risultati della vertenza della «127». Tramite i conteggi fatti in direzione si verificò che la saturazione media, ricavabile da un bilanciamento che tenesse conto delle saturazioni massime individuali, risultava più basso mediamente di quattro o cinque punti in percentuale. Ad esempio saturazioni dell'84% passavano a circa l'80% e saturazioni dell'86% a circa 81. Fu quindi stabilito tra le parti di abbassare tutte le produzioni delle linee del 4%, rimandando la definizione sia dell'organico sia del bilanciamento ad un momento successivo previo rifacimento di tutti i rilievi base delle lavorazioni dell'officina. Furono stabiliti dei tempi massimi e l'azienda si impegnò a consegnare, a brevissima scadenza, due bilanciamenti riguardanti una linea di cambi e una linea di motori.

Tra i lavoratori dell'officina questa conquista ebbe l'effetto di una bomba, perché era la prima volta che si otteneva un calo di produzione (o un aumento di organico) senza ricorrere a lunghi scioperi. Da parte del comitato cottomi fu chiarito subito ai lavoratori di ogni linea e dei due turni che il successo riportato rappresentava solo l'inizio e che la contestazione, come era stata fatta alla «127», sarebbe stata estesa a tutti i posti di lavoro.

L'ufficio analisi lavoro così come era organizzato non avrebbe potuto ottemperare agli impegni presi; perciò due giorni dopo l'accordo si sono riuniti tutti i capi ufficio analisi lavoro di officina della sezione meccanica dello stabilimento di Mirafiori. Con molta probabilità in quell'incontro fu tracciato un piano per adeguare il lavoro alle nuove possibili contestazioni, non soltanto rispetto all'Officina '76, ma per tutte le situazioni.

Le decisioni che scaturirono per l'officina 76 furono le seguenti. Sdoppiamento dell'ufficio analisi lavoro, uno per i cambi e l'altro per i motori. Alleggerimento del carico di lavoro dei cronometristi attraverso l'eliminazione delle mansioni non specifiche rispetto ai rilievi ed ai bilanciamenti. Ampliamento dell'organico degli analisti che fu portato da dieci a quattordici unità. Infine fu deciso di organizzare un corso bimestrale di aggiornamento sul T.M.C. per tutti gli analisti.

Inizialmente queste decisioni portarono a delle conseguenze fallimentari per la Fiat.

Prima di analizzare gli iniziali insuccessi aziendali è necessario recuperare, a grandi linee, la situazione precedente.

Il vecchio modo di procedere dell'ufficio analisi lavoro era caratterizzato dalla stesura di un rilievo di massima molto superficiale fatto con la media cronometrica; in questo modo veniva stabilito l'iniziale rapporto tra produzione e organico (si veda la formula riportata nella prima parte di questo lavoro). Successivamente sia il rilievo base sia l'ammontare della produzione e dell'organico venivano « adeguati » al livello di sfruttamento che la gerarchia d'officina (capo squadra, capo officina) riusciva ad ottenere dai lavoratori. Si può dire che il ruolo principale era svolto dal capo squadra che, in base alla sperimentazione diretta sui lavoratori, recuperava quasi tutti i margini di tempo assegnato; in altre parole il capo squadra recuperava buona parte degli aspetti dell'organizzazione informale prodotta dall'esperienza operaia oltre che valutare il livello di sfruttamento possibile.

Quando gerarchia d'officina e ufficio analisi lavoro ritenevano di aver raggiunto la massima produzione possibile con il minimo di organico i tempi venivano ufficializzati. In molti casi l'operazione di ufficializzazione era compiuta in modo grossolano con ampi margini d'errore. Risulta perciò comprensibile il motivo del rifiuto dell'ufficio analisi lavoro a permettere di prendere visione dei rilievi da parte del comitato cottimi e la richiesta di tempo per il rifacimento completo dei rilievi.

Dopo l'abbassamento iniziale della produzione (4% circa) sono cominciati ad arrivare i nuovi rilievi base e i nuovi bilanciamenti preparati, in questa fase, dai cronometristi dell'officina senza però l'apporto dei capi squadra.

Per comprendere l'insuccesso della nuova impostazione del problema dei tempi da parte della Fiat è necessario sottolineare alcuni aspetti secondo noi importanti. L'ufficio analisi lavoro ed i cronometristi non pensavano assolutamente che il comitato cottimi avesse la capacità e la costanza di contestare volta per volta i rilievi. Gli analisti, seguendo l'impostazione data dai loro superiori, bilanciavano i carichi di lavoro unicamente in termini numerici, senza tener conto della situazione reale di officina. Questo fatto ha evidenziato maggiormente il divario tra una officina perfetta (senza inconvenienti) e la realtà, fatta di continui intoppi. Ultimo aspetto da considerare è la distribuzione dei carichi di lavoro. Errori di rilievo sommati alla mancanza di esperienza da parte dei cronometristi per valutare la fattibilità del lavoro (non solo in termini numerici) portavano a vere e proprie assurdità nel l'assegnazione dei carichi di lavoro.

12. La contestazione dei nuovi bilanciamenti

Il primo bilanciamento consegnato al Comitato dall'azienda, dopo la vertenza della «127», fu quello del montaggio cambi della «500», Era questa la linea più parcellizzata e con la produzione maggiore di tutta l'officina; si producevano circa mille cambi al giorno con un organico di circa 28 operai che lavoravano con una cadenza di 27 secondi circa. L'obiettivo che il Comitato si poneva era quello di una sostanziale riduzione dell'organico, perché i lavoratori non accettavano più le condizioni imposte dal lavorare in 28 ad una giostra di 42 pendenti di cui 6 in curva.

Il Comitato ha inventato e introdotto nella contrattazione il concetto di affollamento, con il quale si cercava appunto di stabilire una normativa tra organico impiegato ed impianto. Il primo risultato fu di ottenere la riduzione dell'organico a circa 23-24 operai con una produzione che variava dagli 800 ai 900 pezzi. Questo primo risultato è stato ottenuto anche perché in una analisi «scientifica» dei tempi l'introduzione del criterio -affollamento- procurava delle indubbie difficoltà all'analista e di conseguenza forniva un gran numero di elementi al Comitato che potevano essere ritorti contro la direzione durante le contestazioni.

Ritorniamo al bilanciamento. Appena consegnato il bilanciamento il comitato si rese conto che era inattuabile; di questa opinione era pure il capo squadra anche se la esprimeva solo a mezza voce. Il comitato, recuperando l'esperienza alla «127» (modello di tutte le contestazioni anche future), si diede come obiettivo quello di dimostrare, utilizzando in modo originale gli strumenti di analisi aziendali (T.M.C. ecc.), gli errori, gli impedimenti e le assurdità contenuti nei bilanciamenti. Anche in questo caso si partì da una analisi dei convogliatori e come per la «127» furono riscontrati forti differenze tra la realtà e quella che avrebbe dovuto essere.

Dato che la linea presa in esame non era nuova ma era un impianto vecchio come anche le attrezzature in dotazione (avvitatori, paranchi ecc.), fu iniziata una analisi ed una contestazione, che partendo dai tempi di lavoro, doveva recuperare anche gli aspetti ambientali ed antinfortunistici. Questa linea era la seconda del montaggio dei cambi « 500 », nella prima si montava il differenziale, completo di semiassi, che, dopo essere passato al settore collaudo, era inviato al montaggio finale.

Il problema dell'affollamento era stato in parte risolto riducendo di quattro operai l'organico massimo: questa conquista permetteva una ripartizione più razionale dei lavoratori sull'impianto, ma molti altri problemi erano da risolvere. Accenniamone uno per tutti; come si diceva precedentemente il cambio arrivava al montaggio finale completo del differenziale, il tutto pesava circa 22 kg., e sia nel rilievo che nel bilanciamento la movimentazione dal convogliatore alla linea era prescritta come operazione da eseguirsi manualmente. Dato che la prima operazione era determinante rispetto alla produzione complessiva, fu contestata dal Comitato l'operazione di prelievo manuale e fu richiesto l'inserimento di un mezzo meccanico: un paranco o altro.

Continuando nella contestazione fu rilevato che gli avvitatori ad aria in dotazione erano pesanti, vecchi, poco veloci, rumorosi e pericolosi. Un altro aspetto contestato fu quello degli attacchi per gli avvitatori alle prese dell'aria compressa. Le prese in tutta l'officina erano installate ad un metro e settantacinque centimetri dal pavimento ad intervalli di circa due metri ai lati della linea. Succedeva perciò che i lavoratori di statura superiore a quella considerata media dal progettista battevano il capo contro le prese mentre si spostavano da una parte all'altra della linea.

A prescindere dai tempi di lavoro, la totalità di queste anomalie ambientali e di attrezzatura sono state risolte dall'azienda sulla base delle richieste del Comitato. Inoltre le modifiche conquistate da quella linea erano già richieste per tutte le realtà simili con gli adeguamenti imposti dalle differenti situazioni.

Come si è già detto i risultati del tentativo di applicazione dei nuovi rilievi e bilanciamenti eseguiti unicamente dagli analisti di officina furono a dir poco disastrosi. Questo perché, Comitato e lavoratori lo rilevarono subito, c'erano dei fortissimi sbalzi tra i vari carichi di lavoro. Per esempio confrontando la distribuzione dei carichi sulla linea della «500» si rilevò che, pur essendoci stata una leggera diminuzione della produzione, ad alcuni operai veniva assegnato del lavoro in meno rispetto alla situazione precedente, anche se, a giudizio del gruppo, quella operazione non era particolarmente « caricata », mentre altre operazioni giudicate decisamente « cariche » erano ulteriormente appesantite.

Questi fatti dipendevano principalmente dalla errata valutazione del lavoro da parte degli analisti, che non tenevano in nessun conto gli inconvenienti delle parti costitutive del pezzo, degli impianti, delle attrezzature ecc. I cronometristi e l'ufficio tempi e metodi inoltre erano convintissimi che l'appropriazione analitica e dettagliata del T.M.C. da parte operaia non sarebbe continuata nel tempo e che lotte come quelle alla «127» sarebbero rimasti casi isolati. Vi era da parte della gerarchia la convinzione che il risultato delle future contestazioni si sarebbe risolto in compromessi a parole tra la gerarchia d'officina da una parte e il gruppo operaio ed il delegato dall'altra; inoltre il compromesso sarebbe stato subordinato come sempre dal rapporto di forza esistente in quel dato momento. E' perciò comprensibile la modalità affrettata e superficiale del lavoro svolto dagli uffici tempi e metodi.

I risultati di questo primo modo di procedere dell'ufficio analisi lavoro, oltre che suscitare forti opposizioni da parte dei lavoratori, lasciavano perplessi e scontenti i capi squadra e l'insieme della gerarchia d'officina. Primo perché veniva sottratto ai capi una loro funzione specifica, la distribuzione del lavoro;

secondo perché i problemi sollevati dalle nuove distribuzioni non sarebbero stati di facile soluzione. Si giunse anche al punto che i capi squadra si giustificavano apertamente con i lavoratori, per i carichi di lavoro, riconoscendo la non eseguibilità di determinate operazioni. I nuovi bilanciamenti scontentarono perciò oltre i lavoratori anche la gerarchia d'officina. Il risultato pratico fu il rifiuto in parte del nuovo rilievo e in blocco del nuovo bilanciamento sulla linea della «500».

L'azienda (cercheremo di spiegare dopo il perché di questi atti) propose come prima soluzione, per sbloccare la situazione, il rifacimento del rilievo e del relativo bilanciamento da parte di cronometristi esterni allo stabilimento (personale dell'ufficio metodi centrale), che, secondo i responsabili aziendali, erano quanto di meglio gli uffici analisi avessero prodotto negli ultimi anni.

Poco dopo infatti giunsero in officina tre analisti che si dedicarono al rilievo ed al bilanciamento di tre linee, compreso il rifacimento globale dell'analisi della «500». In circa una settimana partorirono dei bilanciamenti poco diversi da quelli presentati dagli analisti di officina; ci fu perciò da parte operaia una nuova contestazione globale del bilanciamento. La presenza degli analisti esterni (che dopo quella esperienza non si videro più) aveva portato del malcontento negli uffici tempi e metodi perché i cronometristi d'officina si vedevano e si sentivano sminuiti nelle loro capacità professionali.

13. La crisi della gerarchia d'officina

Ci pare necessario prima di descrivere le successive azioni della direzione Fiat e le decisioni del Consiglio di officina, illustrare, anche se a grandi linee, la situazione « politica » che si era venuta a creare, sia in campo operaio, sia ai vari livelli della scala gerarchica. Se recuperiamo il significato più autentico dell'accordo '71, risulterà chiaramente che la contrattazione aziendale in stabilimento tra azienda e Consiglio di fabbrica (con relative ramificazioni comitati: cottimo, qualifiche, antinfortunistica e ambiente) sarebbe stata una realtà non più eliminabile. Questa nuova forma di contrattazione interessava perciò, ovviamente con finalità opposte, sia l'organizzazione sindacale che la Fiat.

Il primo problema che si poneva all'azienda era la ricerca degli uomini e delle istanze organizzative in grado di assumersi il compito di controparte qualificata. Nella ricerca dei rappresentanti aziendali le varie direzioni sezionali erano consapevoli di non poter far « tabula rasa » del passato.

Riprendiamo a questo proposito un punto già trattato in precedenza. Gli stabilimenti Fiat erano caratterizzati da un insieme di officine considerate delle vere e proprie fabbriche nella fabbrica. Ad esempio il montaggio (Officina 76) della Meccanica « pagava » in termini di rendimento le officine a monte (preparazioni varie, scatole alluminio, ingranaggiatura, teste cilindro, ecc.) e riceveva dei « pagamenti » (sempre in termini di rendimento) dalle lavorazioni a valle: carrozzerie di Mirafiori, Rivalta, Lingotto ecc. Attraverso questo meccanismo (spiegato molto semplicemente), era determinato il rendimento dell'officina, perciò se i costi aumentavano e i ricavi non aumentavano di conseguenza il rendimento dell'officina diminuiva; invece del « 133 » come media, si scendeva al « 131 » o ancora al disotto.

Il fatto che prima del '69-'71 l'officina fosse un piccolo feudo dove il capo officina e la gerarchia inferiore potevano fare il bello ed il cattivo tempo, ci fa comprendere come al momento in cui gli operai contestano la gestione della produzione da parte della gerarchia d'officina, chiedendo una precisa e rigida regolamentazione della stessa attraverso accordi, viene messa in crisi non solo la produttività di una singola officina, ma di un intero stabilimento. La regolamentazione del lavoro in linea riduce perciò fortemente il potere assoluto della gerarchia di officina, nel far raggiungere ad ogni costo, da parte degli operai, i traguardi produttivi stabiliti dall'azienda senza tener conto del divario esistente tra previsione e realtà.

La gerarchia d'officina non poteva essere la controparte delle nuove strutture organizzative operaie in quanto era priva di conoscenze tecniche adeguate su tutti gli aspetti produttivi e perché non riusciva in molti casi ad avere una visione complessiva che superasse l'ambito dell'officina. La direzione aveva l'assoluta necessità di avere un momento centralizzato di contrattazione e di decisione. Gli strumenti approntati dalle varie direzioni sezionali erano però insufficienti a reggere il peso di una contrattazione

centralizzata; inoltre, questa centralizzazione scontentava la gerarchia di officina, in quanto era completamente esclusa.

Questa esclusione portò a taluni casi di aperta « insubordinazione » da parte della gerarchia di officina, la quale, accusando a sua volta la direzione di incompetenza, si rifiutava a volte di ottemperare ad accordi stipulati dalla direzione (tramite l'ufficio personale) con i rappresentanti sindacali.

La direzione sezionale, attraverso l'adeguamento dell'organizzazione formale alle nuove esigenze nate dalle contestazioni, cercava altresì di modificare e differenziare la propria immagine rispetto alla gerarchia tradizionale. Non più l'immagine del feudo dove le decisioni erano arbitrarie, ma l'immagine di « asettica scientificità » nelle decisioni.

Durante le contrattazioni la direzione si trincerava dietro a delle impostazioni scientifiche (esempio il T.M.C.) per dimostrare come erano anch'essi condizionati e che perciò il loro potere non era illimitato. In parte questo fatto poteva anche essere vero, ma in grossa parte era utilizzato dalla azienda per fini strumentali.

14. Ridefinizione dei criteri di contestazione usati in precedenza

Il Comitato cotti era consapevole delle possibili « gabbie » nelle quali si sarebbe potuta trovare la contrattazione, ma avendo presente l'immagine dei tempi di lavoro nel '67 e l'immagine dei medesimi nel '71, decise di privilegiare, come criterio per affrontare qualsiasi problema, la riappropriazione dei modelli padronali che regolavano la fabbrica.

Anche da parte operaia era *necessario* scegliere la controparte. Le strade possibili erano due: scegliere di volta in volta i responsabili secondo i problemi o privilegiare in ogni momento la contrattazione centralizzata con la direzione. L'esperienza iniziale sui tempi di lavoro aveva dimostrato al Comitato come non era utile disperdere la contrattazione in mille rivoli (capo squadra, capo reparto, capo officina), bensì era utile scavalcare queste istanze organizzative rivolgendosi alla principale fonte di potere. In questo modo era possibile recuperare: le varie competenze, i margini di potere, le possibilità di potere, i criteri-base dell'operatività e l'intreccio che legava le varie istanze organizzative.

Volendo fare un esempio possiamo citare quello di un infortunio non grave, a seguito del quale ci fu una forte protesta operaia e la richiesta della modifica della situazione di pericolo. Il comitato poteva scegliere di rivolgersi alla gerarchia dell'officina dove il fatto era accaduto, o al responsabile degli impianti e dell'antinfortunistica, oppure scavalcare tutti, rivolgendosi direttamente alla direzione, il comitato era in grado di recuperare le modalità di azione dei vari settori gerarchici, che abbiamo elencato in precedenza.

Durante la contrattazione in direzione accadeva che ognuno cercava di dimostrare che la responsabilità era di altri per esempio che la gerarchia di officina per esigenza sue proprie aveva modificato alcune cose senza chiedere il benessere agli uffici preposti, che l'ufficio tempi e metodi aveva convalidato una data produzione prima che fossero apportate le modifiche agli impianti necessarie per eseguire quella data produzione, e perciò era al corrente della ineseguibilità tecnica di quella produzione e così via. La responsabilità era collettiva, perché nessuno si era opposto all'aumento di produzione, quando tutti erano al corrente che la produzione non si poteva effettuare e che le modifiche agli impianti sarebbero state di gran lunga diverse da quelle apportate.

La conseguenza di questo tipo di contestazioni è stata che il Comitato si è impadronito sempre di più del funzionamento complessivo del *sistema* fabbrica attraverso la riappropriazione dei diversi modelli aziendali.

15. I mutamenti dell'organizzazione formale

Se oggi dovessimo recuperare i vari mutamenti del modello aziendale in senso lato (cioè l'insieme dei modelli di tutti gli « istruttori »), si potrebbe suddividere l'analisi in tre momenti: la situazione prima del '68, la situazione intermedia 71-12 e la situazione attuale (75).

Prima del '68 la realtà organizzativa dello stabilimento era caratterizzata dalla mancanza di reale coordinamento tra le varie istanze organizzative preposte alla realizzazione della produzione. Possiamo dire che queste istanze organizzative sono a grandi linee: la direzione che determina la produzione richiesta tramite l'ufficio produzione; l'ufficio analisi lavoro che determina gli organici necessari; l'ufficio impianti che dovrebbe garantire la effettuabilità della produzione rispetto agli impianti esistenti o rispetto alle modifiche da apportare. La gerarchia di officina dovrebbe verificare in ultima istanza il perfetto incastro di tutte le tessere del mosaico. Inoltre, durante le fasi della produzione, vi è un momento di controllo della qualità eseguito dalle officine di collaudo e dal servizio qualità, la cui presenza effettiva è spesso delegata dal motto riportato sulle pareti dei box di collaudo: « La qualità non si deve cercare nel prodotto, ma deve nascere durante la produzione ».

Dal '68 in poi, man mano che i livelli di conoscenza e di riappropriazione di tali strumenti organizzativi e decisionali aumentavano da parte operaia (comitati e gruppi), ci si rese conto che non soltanto non esisteva un coordinamento tra le varie istanze organizzative, ma anzi ognuna procedeva a compartimenti stagni cercando di risolvere al proprio interno la maggior parte delle problematiche che sorgevano, con il risultato ultimo di scaricare i costi sui lavoratori.

Facciamo un esempio. Se la direzione richiedeva una produzione di mille motori per turno su una linea di montaggio, questa richiesta arrivava direttamente alla gerarchia di officina. Se per caso l'organico necessario, stabilito dall'ufficio analisi lavoro, doveva lavorare su quella linea in condizioni di forte disagio o di scarsa sicurezza, sotto il profilo ambientale o antinfortunistico, era compito della gerarchia d'officina, tramite l'intimidazione e la repressione, costringere i lavoratori ad effettuare la nuova produzione.

Se non avvenivano forti scioperi, le insufficienze degli impianti, delle attrezzature o di altro rimanevano nascoste nell'ambito della gerarchia d'officina, la quale, per non modificare il rendimento dell'officina stessa, non trasmetteva le proprie difficoltà né all'ufficio analisi lavoro, né all'ufficio impianti e di conseguenza l'ufficio di programmazione della produzione e la direzione « non ne venivano a conoscenza ».

Quanto detto non vuole significare che tutte le responsabilità erano solamente della gerarchia di officina, in quanto in realtà l'interscambio di informazioni avveniva. Non dimentichiamo che nella normale vita di fabbrica si tengono ogni giorno tre rapporti: il primo tra i capi squadra ed il capo reparto, il secondo tra i capi reparto e il vice capo officina ed il capo officina; il terzo tra tutti i capi officina ed il direttore dello stabilimento o persona di sua fiducia. Durante i rapporti vengono scambiate sia le direttive aziendali, tramite la scala gerarchica (direzione, capo officina, capo reparto, capo squadra), e sia il « polso » e le esigenze dell'officina.

Nonostante ci fosse la possibilità di comunicare le difficoltà da parte della gerarchia d'officina, questo avveniva molto raramente; ci possono essere due spiegazioni possibili: primo, il coordinamento non esisteva; secondo, i modi di interpretare, di leggere la fabbrica, di porsi soluzioni ai problemi erano talmente differenti che era impossibile una reale comunicazione.

Possiamo dire che man mano si saliva nella gerarchia (dal capo squadra al direttore), aspetti sempre più consistenti della realtà d'officina erano perduti. Per esempio durante la contestazione di un dato lavoro in linea, il Comitato rilevava delle anomalie agli impianti e di conseguenza alle attrezzature e di conseguenza alla sicurezza del lavoro, dopo di che, discutendo con il caposquadra, questi mostrava ai delegati delle richieste di intervento più volte inoltrate agli uffici competenti e che riguardavano le contestazioni che il comitato stava facendo. Quando il Comitato, saltando la gerarchia intermedia, contrattava direttamente le richieste in direzione, le soluzioni venivano messe in opera rapidamente: a volte alcune di queste soluzioni erano già state individuate da tempo dal capo squadra.

Questo fatto può avere due possibili spiegazioni: la direzione era al corrente della cosa ed aspettava, per agire, il momento in cui gli operai individuavano il problema, oppure l'iter burocratico della richiesta e soprattutto le barriere esistenti tra i vari settori impedivano che a livello direzionale ci fosse la possibilità di collocare i singoli problemi in una visione complessiva e corrispondente alla realtà dell'officina.

Per descrivere i successivi adeguamenti della organizzazione formale, utilizzeremo la ricostruzione delle successive lotte e riappropriazioni dei modelli aziendali da parte degli operai, Comitato cottimo in particolare. Questo perché crediamo che la storia dei cambiamenti anche formali avvenuti in questi ultimi anni non possa essere studiata solamente dal punto di vista dei nuovi organigrammi adottati dalla Fiat, ma debba piuttosto partire dagli uomini reali, dal loro modo di vedere, dal complesso intreccio che lega i diversi gruppi di uomini della fabbrica: esecutori, gestori della produzione e progettisti.

In questi ultimi anni la linea di divisione tracciata da Taylor per separare, nella fabbrica, coloro che pensano (gli istruttori) da coloro che devono solo eseguire (gli operai) non regge più. Le risposte operaie all'attuale organizzazione del lavoro sono già delle soluzioni che hanno, come vedremo in seguito, modificato i tradizionali modelli degli altri gruppi della fabbrica.

16. Ulteriore modifica dei criteri di determinazione dei bilanciamenti

Precedentemente abbiamo esaminato le prime due fasi ed i criteri seguiti dall'azienda per stabilire i bilanciamenti, fasi caratterizzate dal prevalere di diverse figure aziendali: la gerarchia d'officina nella prima, gli analisti (d'officina o esterni) nella seconda. La terza fase è caratterizzata dal recupero dell'esperienza della gerarchia d'officina, specialmente dei capi squadra. Tale recupero si materializzava nell' abbinare, durante la stesura del bilanciamento o di eventuali variazioni al rilievo base, l'analista o il cronometrista al capo squadra.

L'azienda con questa mossa recuperava una parte della crisi della gerarchia intermedia, riaffermando il ruolo del capo squadra, semplificava il lavoro del cronometrista eliminandogli alcune difficoltà, soprattutto stemperava la « scientificità » del modello dell'ufficio tempi e metodi (rilievo base, bilanciamento ecc.) con l'esperienza informale degli operai recuperata dal capo squadra. Di conseguenza la preparazione del bilanciamento non si limitava più alla sola fase dei numeri (far quadrare i conti), ma passava attraverso diversi passaggi.

Nel primo l'analista stendeva un bilanciamento di massima. Può essere interessante accennare alla introduzione, in via sperimentale, dell'elaboratore elettronico per sveltire la prima stesura del bilanciamento. La procedura era la seguente, gli elementi d'analisi ed i relativi valori espressi in tempo erano suddivisi in due grandi categorie: la prima estremamente rigida comprendeva le inevitabili sequenze: per esempio nel montare un motore la sequenza non può essere che: basamento, pistoni, albero motore, testa cilindro, ecc.; la seconda categoria comprendeva tutte le operazioni che potevano essere indifferentemente eseguite in diversi tratti della linea, i cosiddetti jolly. Il lavoro svolto dal calcolatore aveva lo stesso difetto che si potrebbe imputare ad una cronometrista che si basasse unicamente sui valori numerici cioè: saturare al massimo possibile i primi lavoratori e lasciare poco saturati gli ultimi. La sperimentazione è rimasta tale ed attualmente non abbiamo notizie sull'uso del calcolatore per ottenere i tempi di lavoro.

Il secondo passaggio consisteva nella valutazione specifica del lavoro di ogni singolo operaio fatta dal capo squadra con il cronometrista. In pratica avveniva che il capo squadra esaminava operazione per operazione ed esprimeva un giudizio sulla eseguibilità dell'operazione nel suo insieme. Questo fatto era un miglioramento del modello precedente anche se il recupero dell'esperienza degli operai era utilizzata solamente al fine di evitare problemi futuri alla gerarchia d'officina: contestazioni e scioperi.

L'aggiustamento dei tempi continuava ad avere dei limiti che erano il mantenimento di certi livelli di rendimento; garante di questi livelli era la gerarchia dell'ufficio analisi lavoro. Un esempio: se su una linea con cadenza inferiore al primo e quindi con una saturazione contrattuale (accordo '71) dell'84%, il risultato del bilanciamento, compilato dal capo squadra e dal cronometrista, avesse comportato una saturazione del 79% o dell'80%, il bilanciamento doveva passare all'accettazione dell'ufficio analisi lavoro direzionale. Se tale ufficio non riteneva i bilanciamenti accettabili in termini di costi, li rimandava al cronometrista ed al capo squadra per un rifacimento che comportasse una riduzione dei costi. Nell'analisi dei costi giocavano sia costi strettamente economici e costi, riconducibili ai primi, derivati dalla conflittualità immediata o futura.

Bisogna tener presente che, se il risultato di un bilanciamento denuncia un forte divario tra saturazione teorica (contrattuale) e saturazione media reale, ciò significa che per produrre lo stesso numero di pezzi preventivato sono necessari degli operai in più. Facciamo un esempio molto semplice. Su di una linea dove lavorano 70 operai la differenza tra saturazione contrattuale e saturazione dopo il bilanciamento comporta mediamente un costo di 4 o 5 operai in più per turno di lavoro. Questo costo aggiuntivo rimane costante per tutto il periodo nel quale verrà usato il bilanciamento stesso, a meno che non intervengano profonde modifiche o ristrutturazioni sia al particolare da montare (motore o cambio), sia alle attrezzature o all'impianto su cui si produce. Il costo aggiuntivo su di un bilanciamento è sempre un costo riconducibile all'aumento della occupazione, dato che i programmi produttivi seguono inevitabilmente la dinamica del mercato. Il Comitato rilevò da conteggi fatti che se il programma produttivo prevedeva la costruzione di 5.000 motopropulsori, erano necessari, solo sulle linee di montaggio sui due turni, circa 200 operai in più. Questo come primo costo apparente, ma non dimentichiamo i costi derivati in termini di programmazione aziendale, cioè aumento dei costi per gli stabilimenti riceventi: carrozzerie di Mirafiori, Rivalta, Lingotto e filiali.

La strada tentata dalla Fiat per recuperare i maggiori costi (circa 200 uomini in più) derivati dalla contestazione operaia ai bilanciamenti è stata l'individuazione di una sorta di rotazione che avrebbe dovuto diminuire, sempre secondo la Fiat, « i costi derivati da imperfetto bilanciamento ». La prima soluzione proposta dall'azienda era tipicamente matematica e consisteva nel mettere in rotazione gli operai più saturati. con quelli meno e di conseguenza aumentare la produzione.

Questo primo tentativo non è passato, sia per la forte opposizione operaia e del comitato e sia per una serie di motivi legati all'applicazione pratica. Elenchiamo i principali punti. Primo ostacolo all'applicazione del modello matematico era costituito dalla rotazione stessa, perché i tempi necessari per spostare gli operai da una stazione all'altra (esempio dalla prima alla 24° o dalla 7° alla 51° ogni ora od ogni 4 ore) dovevano essere pagati e questo riduceva fortemente i vantaggi in termini di produzione in più. Secondo, difficoltà che scaturivano dalla non esistenza dell'uomo medio; alla linea lavorano giovani, non più giovani, donne, parziali invalidi ecc.: sono perciò presenti differenti capacità fisiche di adattamento che debbono essere considerate. Per esempio non è quasi mai possibile far ruotare una donna, che monta piccoli particolari, ad operazioni che comportano dei notevoli sforzi fisici come ad esempio usare una chiave dinamometrica, anche se il lavoro in termini di tempo risulta uguale. Inoltre su questo punto il comitato aveva iniziato a recuperare il modello del servizio di medicina aziendale e scoperto che ogni lavoratore aveva un codice di idoneità che limitava il tipo delle mansioni alle quali poteva essere addetto.

Terza difficoltà: l'immagine dell'operaio «gorilla» ancora radicata nella gerarchia di officina. In altre parole, i capi non ritenevano capace la massa degli operai ad eseguire più lavori senza che si determinasse uno scadimento della qualità della produzione. Quarto: gli impianti esistenti non permettevano questo tipo di mobilità.

Il servizio lavoro si è trovato di fronte questa volta un ostacolo imprevisto: la sfera più bassa della gerarchia d'officina, i capi squadra (oltre ovviamente gli operai e delegati). I capi squadra non riuscivano a padroneggiare il modello proposto (T.M.C., bilanciamento ecc.), uscivano dall'esperienza dell'autunno caldo e della lotta per la conquista dell'accordo '71 ed infine erano considerati i principali responsabili delle condizioni di lavoro; questo insieme di situazioni fece sì che la quasi totalità dei capi non accettasse questa ulteriore forzatura nei confronti dei lavoratori delle linee voluta dalla direzione per recuperare parte della produzione persa con la contrattazione e regolamentazione del lavoro in linea.

Forse per la prima volta i capi squadra si sono opposti ad una direttiva delle gerarchie superiori. Forse iniziò anche, attraverso questi primi tentativi, la ricerca di un possibile ruolo diverso del capo squadra: come tecnico, come coordinatore della produzione e non solo più come « poliziotto ».

17. Ulteriori riappropriazioni operaie dei modelli di fabbrica

Attraverso la contestazione dei carichi di lavoro stazione per stazione alle linee, posto per posto alle preparazioni ed ai premontaggi, il Comitato cotto, essendosi dato al suo interno come criterio base quello di non suddividere in nessun caso le varie contestazioni, ma di mantenere unitarietà ed

interdipendenza tra cottimo, qualifiche, ambiente di lavoro ed antinfortunistica, riuscì nel tempo a recuperare la globalità dei problemi del gruppo operaio.

Questo modo di procedere direttamente a contatto con i gruppi operai omogenei, mentre da una parte faceva crescere il Comitato ed il Consiglio, dall'altra non tramutava questa crescita in una sorta di specializzazione limitata ai delegati, ma, in modo articolato e differenziato, faceva crescere gli operai dei vari gruppi. Man mano che le contestazioni procedevano i delegati trasmettevano le esperienze, che i gruppi facevano, agli altri gruppi attraverso la struttura organizzativa: delegati, Comitati, Consiglio di officina. Si può dire che la struttura organizzativa diventava la depositaria principale e con il tramite di questa le esperienze diventavano collettive; a loro volta queste esperienze collettive, tramite il Consiglio di officina, diventavano, od avrebbero potuto diventare, patrimonio di tutte le successive istanze organizzative sindacali quali Consiglio di settore, di fabbrica, leghe, sindacati provinciali, Coordinamento nazionale Fiat, ecc.

Oggi dopo anni di attività si può dire che tutti gli operai, anche se in modi differenti, sono cresciuti, cioè sono cambiati; ed il fatto che qualche delegato sia diventato uno specialista non contraddice quanto detto.

18. Il modello della gerarchia d'officina

Un importante momento della riappropriazione operaia fu quello relativo al modello di gestione della gerarchia dell'officina nelle sue varie articolazioni (squadra, reparto, officina). La conoscenza della gestione è cosa diversa dalla conoscenza dello sviluppo produttivo che rimane però un fattore indispensabile per riappropriarsi dei meccanismi di funzionamento della gestione.

Assimilato, contrattato e continuamente gestito il modello di gestione della linea, bisognava impedire che i vantaggi (costi aziendali), derivati dalla sua corretta applicazione, potessero essere recuperati dalla struttura gerarchica attraverso la gestione strumentale degli altri settori dell'officina (le preparazioni ed i premontaggi), dato che, ed il comitato ne era a conoscenza, il costo di un motore, espresso in termini di tempo, era valutato oltre che per le linee di montaggio anche per questi settori.

Nel controllare e contestare, il Comitato cottimi si è reso conto che tutti i vari punti degli accordi sui tempi di lavoro, sulle qualifiche, sull'ambiente e sull'antinfortunistica assumevano aspetti particolari nell'intreccio tra mobilità interna e costi derivanti dall'assenteismo.

Non ci è possibile dimostrare in modo esauriente tutti i passaggi che hanno portati i gruppi operai, i delegati ed il Comitato cottimi a recepire, dimostrare e contestare la gestione dell'officina, che potremmo meglio definire l'organizzazione informale della gerarchia; tenteremo di recuperare solamente gli aspetti principali.

Il cardine su cui ruota la gestione dell'officina è il rapporto costi - produzione -organico. Come è già stato detto più volte, l'officina funziona come una sorta di fabbrica nella fabbrica, ha un suo bilancio, dei programmi da rispettare, dei costi ai quali deve attenersi, dei fondi che vengono stanziati per migliorare gli impianti, l'ambiente di lavoro ecc.; vende il prodotto alle officine a valle e paga i fornitori (officine a monte); «il denaro» è rappresentato dal rendimento, il «133» è l'obiettivo ottimale da raggiungere per tutti.

Attraverso il recupero delle esperienze passate il Comitato si è reso conto che appena si riusciva a risolvere un problema vi era da parte dell'azienda la ricerca di come recuperare i maggiori costi derivati dalla soluzione (per esempio minore percentuale di saturazione).

Il recupero da parte dell'azienda poteva avvenire in diversi modi, che, alla luce degli accordi stipulati, possiamo classificare in «leciti» ed in «illeciti». Vi era poi una terza categoria che comprendeva gli aspetti non regolamentati, che di volta in volta erano sollevati dai lavoratori, contestati e possibilmente regolamentati. La gerarchia possedeva tutta una serie di « astuzie » che, come abbiamo detto, rappresentava l'organizzazione informale dei capi. Attraverso queste «astuzie» la gerarchia colmava il

divario esistente tra la previsione di funzionamento dell'officina ed il funzionamento reale dell'officina, cioè l'organizzazione informale; organizzazione che si era consolidata durante gli anni di gestione libera, non contestata e non regolamentata.

Questa organizzazione informale si era consolidata durante gli «anni duri» e tendeva sempre più a diventare organizzazione formale, alimentando di continuo una organizzazione informale sempre più spinta. La repressione, il bastone e la carota, la monetizzazione della salute, l'organizzazione del lavoro estremamente parcellizzata, ecc scaturivano anche da questo.

Gli esempi potrebbero essere centinaia; il più significativo è quello che se la lotta operaia otteneva. ad esempio, un operaio in più sulla linea, a parità di produzione, questo costo aggiuntivo era recuperato (o si tentava di recuperarlo) tagliando i tempi di lavoro alle preparazioni e ai premontaggi e conseguentemente ripristinando il costo originario sul gruppo di cottimo (squadra, o più squadre). Un altro esempio è rappresentato dallo scarto (cambi scartati per rumorosità degli ingranaggi). Lo smontaggio, la riparazione ed il rimontaggio hanno dei costi, in termini di tempo, precisi e preventivati. A seconda delle esigenze (percentuale di scarto, oscillazione dell'assenteismo ecc.), la gerarchia può far fare al settore delle riparazioni unicamente un parziale smontaggio del pezzo, organizzare la riparazione dell'ingranaggiatura non a ciclo, e far rimontare lo scarto sulle linee di montaggio risparmiando, in questo modo, mano d'opera e, quindi, rendimento e nello stesso tempo peggiorando l'ambiente e l'antifortunistica (caduta d'olio dai pezzi smontati in linea, aumento dei rischi di allergia, d'infortunio, ecc.) e dequalificando di fatto il lavoro dei riparatori.

Altri esempi di modi «leciti» e «illeciti» sono la modifica degli impianti e delle attrezzature, dell'organizzazione del lavoro, le quali se lecite e giuste sono una ulteriore dimostrazione che le lotte e le contestazioni sono una spinta al progresso ed al miglioramento delle condizioni di lavoro; se illeciti, attraverso le lotte e le contestazioni, si alimenta una positiva crisi della gerarchia, che nei più intelligenti può portare al rifiuto, alla resistenza e alla scelta di un ruolo che non sarà più quello del «poliziotto», ma del tecnico cosciente che ricerca un suo ruolo.

I lavoratori e le organizzazioni interne all'officina si sono mossi contestando e lottando per eliminare le iniziative illecite, denunciando e contestando le soluzioni lecite che non ricevevano una validazione consensuale da parte dei gruppi operai omogenei, proponendo frequentemente modifiche, miglioramenti o ricercando soluzioni specialmente sull'utilizzo dei lavoratori (mobilità interna), alla luce della difesa dell'occupazione e dello sviluppo delle capacità professionali.

Negli ultimi anni questa attività, in continuo contatto con i lavoratori, ha portato il Comitato a recuperare nel dettaglio tutte le modalità che stanno alla base dell'attività, dell'officina, a raccogliere, attraverso le contrattazioni e le contestazioni, tutti i dati relativi ai cicli ufficiali di tutti i posti di lavoro (rilievi base, bilanciamenti sulle linee, cicli nelle preparazioni e nei premontaggi). Attraverso tutto questo è stato possibile recuperare via via in modo sempre più completo il modello della gerarchia e quello dell'ufficio tempi e metodi.

19. Il modello dei medici di fabbrica

Altra riappropriazione, conseguente all'attuazione della contestazione, fu quella del modello dei medici di fabbrica.

Inizialmente la delegazione dell'ufficio personale direzionale si rifiutava di contrattare con i Comitati cottimo (i più numerosi e presenti in tutte le realtà), non riconoscendo i Consigli d'officina, e arrivando al punto di allontanarsi dalle riunioni con i Comitati cottimo appena questi tentavano di presentare le contestazioni in modo organico integrando cioè i problemi di cottimo, qualifiche, ambiente ed antifortunistica. L'azienda pretendeva che le contestazioni fossero suddivise e presentate dai delegati che avevano ricevuto un preciso mandato e che erano registrati in un apposito elenco.

Questa prassi è stata col tempo modificata e si è addivenuti nel '73-'74 alla stipula di un accordo relativo alla contrattazione unitaria dei Comitati cottimo, qualifiche e ambiente. Dopo questo accordo tutte le contrattazioni furono fatte dal Consiglio di officina che poteva anche avvalersi di esperti di altri consigli.

Nella fase iniziale della gestione dell'accordo '71 il complesso intreccio esistente tra le condizioni ambientali, lo stato degli impianti e le misure antinfortunistiche erano regolamentate principalmente dal D.P.R. 27 aprile 1955, n° 547 e da una serie di norme contrattate durante la stesura dell'accordo del '71. Riportiamo i punti principali contenuti in tali accordi. (1)

Primo: « elenco delle sostanze normalmente presenti nelle lavorazioni Fiat, con riferimento specifico ai rischi relativi a malattie professionali e/o per le quali vige l'obbligo delle visite preventive e periodiche ».

Secondo: impegno dell'azienda a modificare gli ambienti qualora si superino i M.A.C.

Terzo: impegno ad effettuare esami congiunti (azienda lavoratori) sulle condizioni ambientali ed in caso di modifiche diritto dei lavoratori a controllare le misure transitorie.

Quarto: «< si procederà in ogni stabilimento alla determinazione di una mappa delle condizioni ambientali e dei valori delle sostanze nocive secondo un programma generale di indagine e di rilevazione con scadenze prefissate ed una periodicità da concordarsi con la commissione ambiente delle varie Sezioni. I dati registrati saranno trascritti in apposito registro a cura dell'azienda ».

Quinto: regolamentazione dell'utilizzo di tecnici del Laboratorio Ricerche e Controlli della società FIAT secondo le finalità previste dall'articolo 9 dello Statuto dei lavoratori (legge 20-5-1970, n. 300).

La regolamentazione, come sempre, era sulla carta e doveva essere attuata. Il Comitato ambiente aveva questo enorme carico di lavoro. dovendo inoltre seguire e controllare le modifiche e le migliorie delle situazioni di maggior rischio. Era perciò indispensabile, per poter modificare la situazione ambientale conoscere anche i criteri utilizzati dal medico di fabbrica per la valutazione dei rischi e dei danni. La riappropriazione del modello di rischio e di danno utilizzato dal medico è avvenuta per fasi successive e continua tuttora.

La prima fase fu legata alle iniziali contestazioni analitiche dei tempi di lavoro, specialmente alle linee di montaggio. Dovendo verificare e contestare il lavoro degli analisti i lavoratori delle linee furono contattati uno per uno dal Comitato. Assieme alle loro osservazioni sul lavoro svolto, alle loro proteste e proposte furono raccolti dal Comitato cottimo e dai delegati di squadra anche i dati relativi alle condizioni fisiche, con speciale riguardo ai disturbi più fastidiosi e dolorosi lamentati dai lavoratori. In questo modo fu possibile recuperare il rapporto esistente tra malattia, anomalie fisiche e mansione svolta.

Le prime osservazioni che si ricavarono erano legate alle condizioni ambientali generali: presenza di vapori, fumi, esalazioni, rumore. sostanze nocive in sospensione. ecc. Erano queste nocività provenienti principalmente da lavorazioni limitrofe al montaggio, situate nello stesso capannone e che perciò si propagavano a tutto l'ambiente.

La denuncia di queste nocività era trasmessa al Comitato ambiente, che assommava queste proteste a quelle dei lavoratori addetti alle lavorazioni oggetto di contestazione. Più volte gli scioperi più incisivi, per eliminare la nocività (ad esempio le lotte per l'eliminazione del fetore delle acque emulsive in putrefazione), erano condotte dai lavoratori del montaggio assieme a quelli delle trasferte e si creava una sorta di omogeneità fra più gruppi di più officine.

Successivamente a questo tipo di osservazioni che interessavano la totalità dei lavoratori, si ricercava, con la prassi prima descritta, lavoratore per lavoratore le nocività di piccolo gruppo ed individuali.

Nel recuperare l'esperienza sulle condizioni di lavoro dei singoli operai, il Comitato cottimo e i delegati di squadra per prima cosa rilevavano le malattie già in atto (ulcere, ernie, artrosi, allergie, ecc.). Un collegamento con il Comitato ambiente e antinfortunistico. iniziò una contestazione nei confronti sia della direzione che del medico di fabbrica e dei suoi collaboratori, in quanto, in base al giudizio dei comitati e degli operai, era ritenuto assurdo che i lavoratori malati continuassero a lavorare in linea. Attraverso le risposte dei medici, positive o negative. fu possibile riappropriarsi del modello del medico, che quasi mai si traduceva in un comportamento coerente.

Con il supporto delle lotte fu ottenuto che i lavoratori ritenuti non idonei al lavoro in linea fossero inviati per un'eventuale convalida all'ENPI e che i risultati di queste visite fossero vincolanti anche per il medico di fabbrica. Contemporaneamente i comitati iniziavano l'elaborazione di un modello gestibile sul problema della salute, in relazione alla mobilità interna.

I risultati furono considerevoli ed immediati. Furono spostati dalle linee i lavoratori affetti da ulcera e fu sancita la sospensione dai lavori di linea (per tre o sei mesi, rinnovabili) di tutti i lavoratori colpiti da forme di esaurimento vario e dei convalescenti. Inoltre il medico di fabbrica si impegnava ad «imporre» alla gerarchia d'officina la ricerca di posti di lavoro compatibili con le condizioni generali del lavoratore. Ad esempio ai lavoratori affetti da vene varicose e flebiti, assegnavano lavori parzialmente seduti (quattro ore per turno) e quindi lavori fuori linea; agli infortunati agli arti superiori, lavori medio-leggeri o leggeri; agli affetti da disturbi alla colonna vertebrale lavori privi di continue flessioni; in caso di forme allergiche lavori privi di contatti con sostanze irritanti.

Anche se appena accennato, si può rilevare come rispetto ai disturbi manifestati dei lavoratori il modello di utilizzazione si sia già arricchito configurandosi come modello di prevenzione. E' in questa fase che il tema dell'organizzazione del lavoro si arricchisce della componente riguardante la difesa della salute. Prendiamo l'esempio dell'avvitatore ad aria: dall'osservazione e dal giudizio dei lavoratori si recuperava l'aspetto legato al rumore, al peso, alle vibrazioni, alla scarsa funzionalità dell'impugnatura, al colpo finale nel momento della chiusura, allo sfogo dell'aria che investiva il lavoratore addetto o il vicino ed, infine, ai possibili infortuni legati al bloccaggio accidentale dell'avvitatore. Una situazione come quella esemplificata comporta una contestazione che investe diversi settori della gerarchia (istruttori): ci limitiamo per ora all'aspetto medico.

Durante precedenti contestazioni il comitato aveva appreso dell'esistenza di malattie ai polsi e di forme di malattie ai tendini.

Secondo il giudizio operaio, l'avvitatore poteva incorrere in questi disturbi; la casistica venne perciò denunciata all'ortopedico (coadiutore del medico di fabbrica). La stessa prassi fu seguita per l'aspetto rumore, peso e sfoghi d'aria. Quando alla denuncia non seguivano dei provvedimenti, veniva iniziata una contestazione generale che coinvolgeva tutti i casi simili e veniva richiesto l'intervento dell'ENPI. Ovviamente prima di questo passo erano coinvolti gli altri responsabili, quali l'ufficio sicurezza lavoro, antinfortunistica, verifica M.A.C. In mancanza di interventi adeguati veniva organizzata la lotta per ottenere la sostituzione dell'attrezzatura in questione.

Mettendo a frutto il recupero della totalità del modello dell'ufficio tempi e metodi fu possibile ottenere il pagamento, in termini di diminuzione del carico di lavoro, dell'affollamento dei disagi derivati dalle anomalie riscontrate; la soluzione era provvisoria, in quanto il vero obiettivo rimaneva la modifica dell'impianto. Non si trattava perciò di una forma mascherata di monetizzazione, ma di rendere visibili dei costi prima pagati unicamente dal lavoratore. La contestazione sugli aspetti ambientali ebbe una importante funzione in quanto ridava ai delegati il loro vero ruolo, superando i temuti fenomeni di specializzazione limitante; inoltre alimentava lo scambio di esperienze tra i componenti dei vari comitati e i delegati di gruppo operaio omogeneo.

Applicando lo stesso metodo ai nuovi problemi si ottenne la codificazione da parte dell'azienda di tutta la materia. Codificazione che impegnava il medico di fabbrica, l'ufficio tempi e metodi e la gerarchia d'officina. Tra i risultati immediatamente visibili principale riguardò la formulazione di una tabella riassuntiva dei codici di idoneità.

Il modello generale (teorico) di riferimento del quale la tabella faceva parte è così sintetizzabile. Tutti i lavoratori al momento dell'assunzione vengono sottoposti ad una visita attitudinale completa. Il risultato della visita viene condensato in un giudizio di «capacità vitale». Questo giudizio determina, in linea di massima, il settore di destinazione del nuovo assunto. Il principio che regola la selezione si basa sul rapporto « capacità vitale » e gravosità del lavoro, perciò un lavoratore con alta «capacità vitale» sarà destinato al settore fonderie mentre un lavoratore, con ridotta « capacità vitale », sarà destinato al settore meccanica. Quanto detto vale per l'assegnazione a lavori non considerati «linea» in quanto la « capacità

vitale » richiesta per i lavori di linea è simile per tutti i settori dove è presente questo modo di lavorare, di conseguenza non vi è nessuna forma di automatismo nell'attribuzione del posto di lavoro. Dopo questa prima selezione i lavoratori vengono inviati ai vari stabilimenti.

In ogni stabilimento gli uffici tempi e metodi e servizio lavoro, nell'esame di ogni posto di lavoro, devono indicare assieme alla predeterminazione della produzione, alle gestualità, alle attrezzature da usare, ai tempi di lavoro ed ai fattori di riposo, anche le caratteristiche fisiche necessarie per lo svolgimento delle singole mansioni. In questo modo ogni operaio viene inserito nel posto di lavoro più idoneo alle sue caratteristiche fisiche. Qualora mutassero le condizioni fisiche del lavoratore è necessario, attraverso una visita, determinare i nuovi livelli (codici) d'idoneità e di conseguenza cambiare il tipo di lavoro.

I codici individuali devono essere in possesso degli analisti quando si progettano modifiche all'organizzazione del lavoro (produzione, gestualità, attrezzature ecc.) e della gerarchia d'officina quando assegna gli operai ai vari posti di lavoro. Il medico di fabbrica deve valutare, attraverso la comunicazione scritta (convalidata dal lavoratore) le caratteristiche dettagliate della mansione, fatta dalla gerarchia d'officina, e le condizioni psicofisiche del lavoratore che chiede visita d'idoneità per essere cambiato di lavoro (o quando rientra da una lunga assenza per malattia), se i codici individuali sono ancora adeguati oppure sono da modificare e perciò è necessario un cambiamento di lavoro.

Il modello esposto è purtroppo solo teorico e perciò l'attività dei vari comitati è rivolta a rendere sempre più corrispondente la teoria con la realtà; ma non si tratta solo di questo; interessa anche, e soprattutto, modificare i contenuti del modello aziendale attraverso l'introduzione del giudizio operaio, cioè della validazione consensuale del gruppo operaio omogeneo.

20. Salute e organizzazione del lavoro: obiettivi e problemi

Il Consiglio di officina possiede una ricca documentazione relativa alle lotte per migliorare le condizioni ambientali e di lavoro che coincide con la storia delle attività del Consiglio stesso. In questi ultimi anni si sono registrati successi e battute d'arresto, però una cosa è certa: l'insieme dei lavoratori è diventato sempre più consapevole che la salute non si vende e che l'ambiente di lavoro può essere cambiato.

Da parte padronale, dopo un tentativo iniziale di generalizzare e rendere operante il modello sanitario, l'intero meccanismo è stato fermato, o meglio sono state bloccate le fasi terminali. Le ragioni possono essere individuate, verosimilmente, nel timore di una riappropriazione operaia del modello stesso. Infatti, poco tempo dopo la definizione delle tabelle relative ai codici attitudinali e l'estendersi delle visite di verifica delle condizioni di salute rispetto alle mansioni assegnate, ci furono numerose esenzioni dai lavori di linea.

I delegati, compresa l'importanza del nuovo strumento e valutata l'influenza che poteva avere sull'organizzazione del lavoro in termini di tempi, di ristrutturazione e di mobilità interna, hanno ripetutamente chiesto all'azienda, tramite il Comitato ambiente, la consegna, reparto per reparto, degli elenchi degli invalidi e dei codici relativi.

Contemporaneamente il Comitato cottomo richiese che fossero consegnati insieme ai bilanciamenti, per le linee di montaggio, ed ai cicli, per le preparazioni e i premontaggi, i codici attitudinali per ogni posto di lavoro. In questo modo il comitato era in grado di verificare, contestare e proporre miglioramenti all'organizzazione del lavoro e soprattutto tenere sotto controllo una realtà in continuo cambiamento, data la crisi del settore e la conseguente mobilità interna, oggi regolamentata.

La direzione prima e la gerarchia d'officina poi, compresero che le tabelle sarebbero diventate ben presto un ulteriore vincolo alla loro possibilità di utilizzo della manodopera già limitata dagli accordi. Oggi (1975) l'azienda tende a non parlare più di codici, così come tenta di non ricondurre ad un modello organico e gestibile i risultati delle visite mediche. Sarà perciò compito del Consiglio e dell'insieme dell'organizzazione sindacale conquistare, tramite accordi organici, l'istituzione di un sistema di controllo. Tale sistema dovrà certamente essere validato e migliorato, è però oggi indispensabile in quanto manca uno strumento in grado di fondere questi problemi con quelli già regolamentati (o che saranno

regolamentati), riguardanti la predeterminazione dei carichi di lavoro e capace perciò di superare gli attuali limiti esistenti nella regolamentazione del complesso intreccio tra organico, produzione, impianti e fattori di riposo.

Come movimento, il limite principale, che ci pare di poter denunciare, è appunto rappresentato dalla mancanza di accordi chiari e gestibili in grado di far ricadere sui carichi di lavoro, quindi sull'organico e sulla produzione lo scotto che l'azienda deve pagare per la mancata soluzione di problemi ambientali o di organizzazione del lavoro riconducibili all'ambiente. ad esempio: affollamento, temperatura, umidità, rumorosità, pericolosità di impianti. illuminazione non idonea, ecc. (specialmente quando alcuni di questi fattori si avvicinano alla soglia dei M.A.C.).

Affermiamo tutto ciò non per inventare nuova forma di monetizzazione che invece del denaro chiede la diminuzione dei carichi di lavoro (anche se questa richiesta è decisamente più pertinente), ma per sostenere che questa ci pare la strada più breve arrivare a dei miglioramenti sostanziali.

Si tratta di attaccare sulla produttività non isolatamente squadra per squadra e officina per officina, ma di definire un piano complessivo che serva da riferimento alle varie esperienze, che possa essere validato, gestito o modificato dai gruppi operai omogenei.

Per rendersi conto degli attuali limiti, dopo gli enormi passi in avanti compiuti, della gestione dell'intreccio tra organizzazione del lavoro e ambiente di lavoro, prenderemo in esame alcuni paragrafi di un documento della Fiat consegnato alle organizzazioni sindacali il 14-5-71. In questo documento è raccolto il modello teorico del lavoro degli analisti dell'ufficio tempi e metodi. Ne stralciamo alcuni brani.

Coefficienti di maggiorazione

Il tempo rilevato o preventivato viene successivamente aumentato per tenere conto sia dell'affaticamento risultante dalla esecuzione dei lavoro. sia dalle esigenze fisiologiche normalmente incidenti durante l'arco della prestazione lavorativa: a ciò si provvede mediante coefficienti di maggiorazione espressi in valore percentuale.

Le maggiorazioni relative all'affaticamento sono determinate in base a studi ed esperienze di fisiologia del lavoro.

I relativi valori sono indicati nella tabella allegata, con raggruppamenti prestabiliti secondo le possibili combinazioni dei fattori obiettivi presi in considerazione, ove del caso con una previsione di valori minimo e massimo che consentano di valutare gli scartamenti attribuibili ai fattori relativi alle condizioni ambientali.

I valori indicati sono comprensivi della percentuale di maggiorazione per esigenze fisiologiche valutate nella misura uniforme del 4%.

(Quindi i valori elencati per essere reali sono da diminuire di 4 punti in quanto il 4% sta ad indicare i 19' e 20" del fattore fisiologico, il cosiddetto cambio prima del 1971).

Come si può vedere dalla tabella dei fattori di riposo (all. 4 1° parte), i valori nelle varie colonne sono doppi nei casi di sforzi medi, M, (circa 7-8 kg); pesanti, P, (circa 8-15 kg); pesantissimi PP, (oltre i 15 kg).

A giudizio dell'analista qualora le condizioni ambientali fossero pessime (l'unico metro di giudizio di cui dispone sono i M.A.C., quasi sempre ignorati in quanto sono tradizionalmente di competenza del servizio sicurezza lavoro) può, durante il rilievo, assegnare il massimo del fattore di riposo in relazione allo sforzo, alla posizione base ed all'atteggiamento del tronco e degli arti.

Dopo l'accordo 71 (ed anche prima) i livelli di saturazione massima individuale sono calcolati sui tempi attivi (T.A.) che non sono influenzati dai fattori di riposo o meglio incominciano ad essere influenzati (ridotti) quando i fattori di riposo superano i limiti che scaturiscono dal processo matematico dell'accordo '71 sulle saturazioni, che riportiamo.

$$\text{F.R.Limite Sat } 84 \% = \frac{470 \times (1 - e) - C}{e \times 470} \times 100$$

| | |
|-------------|--|
| Saturazione | 84 % = 8,92 % (per Tempi Ciclo sotto il primo) |
| Saturazione | 86 % = 6,39 % (per Tempi Ciclo tra 1' e 2') |
| Saturazione | 87 % = 5,17 % (per Tempi Ciclo tra 2' e 4') |
| Saturazione | 88 % = 3,97 % (per Tempi Ciclo oltre i 4') |

e = saturazione massima (accordo '71).

Come si può notare, ad esempio per le saturazioni dell'84% e dell'86%, le più comuni sulle linee. il fattore di riposo per poter influire sui T.A. deve superare valori che difficilmente, sulle linee di montaggio della Meccanica di Mirafiori si raggiungono, e che l'analista, organizzando il carico di lavoro, tende a non superare mai, dato che aggiungerebbe un ulteriore costo passivo che andrebbe a sommarsi ai costi delle saturazioni dell'accordo '71 e dei bilanciamenti. Perciò le condizioni ambientali non influenzano, tranne che sulle linee con saturazione all'88% il T.A., i reali tempi di lavoro, cioè:

394*,8 per le saturazioni all'84%
404',2 » » » » » » » » 86%
408',9 » » » » » » » » 87%
413',6 » » » » » » » » 88%

Ma anche se, per ipotesi i fattori di riposo influissero, è sensato accettare, oltre alla tabella stessa, un criterio che stabilisce che in presenza di condizioni ambientali pessime (anche se sotto i MA.C.), l'unico costo gravante sull'azienda sia rappresentato da una variazione del 4% del fattore di riposo e di conseguenza del tempo di lavoro? Questo interrogativo non è per noi liquidabile con frasi del tipo: « Queste cose le risolve il gruppo con la validazione consensuale e la lotta », perché ci pare insensato mutilarsi a priori dei risultati che potrebbero venire da una ricerca specialistica seria, proposta dalle organizzazioni sindacali ed in grado di arricchire l'esperienza di contestazione e di lotta operaia di questi ultimi anni.

Sottolineiamo questo problema perché il T.M.C., che tende a diventare lo strumento più usato per la predeterminazione dei carichi di lavoro, deriva dall'M.T.M. americano che determina i carichi di lavoro ad un rendimento « 148 » e non ha (come invece il T.M.C.) una tabella dei fattori di riposo. Viene subito da domandarsi, come è possibile che gli operai americani lavorino a rendimento « 148 » quando in Italia si stenta a raggiungere il « << 133 » ed ancora: quali criteri vengono usati per ridurre gli effetti stancanti. Esistono? E se esistono il T.M.C. più tabella dei fattori di riposo è compatibile con il modello dell'M.T.M. più una possibile diversa tabella? Personalmente abbiamo dei grossi e fondati dubbi in quanto la tabella usata in funzione dei rilievi cronometri (tendeva a valutare il fattore di riposo globalmente sull'insieme delle operazioni assegnate, mentre con il T.M.C. essa è applicata volta per volta, assegnando ad ogni piccolo movimento il fattore di riposo relativo.

Il problema non è ancora del tutto chiarito. Torniamo all'esame del documento della la Fiat che termina nel modo seguente.

1 tempi base assegnati ed i tempi effettivi, attraverso le rilevazioni cronometriche e relativi giudizi di velocità, le rilevazioni con elementi normalizzanti e relative variazioni, o le preventivazioni, e/o attraverso le maggiorazioni riconosciute, tengono conto di tutti gli elementi obiettivi che globalmente influiscono sulla prestazione e che sono sistematicamente raggruppabili come segue:

- **atteggiamento del corpo** nello svolgimento del lavoro, per le variazioni di atteggiamento che interessano il corpo, gli arti ed il capo, e posizioni disagiati, anche se con limitato dispendio energetico, che coinvolgono fattori di natura circolatoria, variazioni del campo visivo, interventi degli organi di equilibrio, con riflessi sugli organi interni;
- **dispendio energetico** richiesto al prestatore di lavoro, che è in funzione del numero di movimenti compiuti nell'unità di tempo, del peso mosso ad ogni movimento o del peso mantenuto fermo. Si tiene conto del numero di movimenti eseguiti nell'unità di tempo e dell'intensità di prestazione, nel rapporto che collega in modo inversamente proporzionale le velocità di spostamento e l'entità dei pesi, con i relativi effetti sulle pause fra movimenti successivi;
- **condizioni specifiche**, in cui si svolge l'attività lavorativa, indipendentemente dall'influenza sul consumo energetico muscolare e precisamente: grado di attenzione, condizione di illuminazione, temperatura ed umidità, rumorosità, nonché condizioni ambientali di insieme, se influenzate da presenza di fumi, polveri, affollamento, pericolosità.

Come tutti possono rilevare, la Fiat ha « tagliato la testa al toro » affermando che nel suo modello nulla sfugge e che perciò tutte le condizioni di nocività, siano esse legate all'atteggiamento del corpo, o al dispendio energetico, o alle condizioni specifiche o ambientali d'insieme, sono prese in esame e di conseguenza sono «pagate», cioè compensate. C'è però da dire che i criteri in base ai quali il «pagamento» avviene non sono descritti perché non esistono o meglio non fanno parte della codificazione del modello. A meno che non ci si accontenti della variazione dal 2% al 4% dei fattori di riposo che segue la dinamica prima descritta, o ci si affidi al « buon cuore » dell'analista.

Infatti quando durante la contestazione il Consiglio ha tentato di far « pagare » alla Fiat (in termini di tempo) le condizioni specifiche e ambientali, l'azienda ha seguito due strade: la prima ha portato alla modificazione di alcuni impianti (seduzione positiva se le modifiche erano accettate dai gruppi omogenei interessati) o alla diminuzione «spontanea» dei carichi di lavoro, soluzione limitata dal fatto che l'azienda non esplicitava o ufficializzava in alcun modo i criteri adottati per ridurre i carichi di lavoro. Una seconda strada è stata quella di «fare muro» alle richieste operaie che avevano come fine quello di conquistare dei criteri gestibili riguardo ai problemi precedentemente descritti. Su questo terreno l'azienda non è stata ancora sconfitta.

In conclusione il problema dell'intreccio tempi di lavoro, organizzazione del lavoro e ambiente di lavoro rimane ancora aperto ed il recupero del modello del medico di fabbrica ancora lacunoso; ci è sembrato però utile portare il nostro contributo al dibattito, anche in considerazione del fatto che la letteratura sull'argomento tende a privilegiare l'impostazione generale piuttosto che lo specifico, indispensabile per rendere operative le impostazioni generali e perciò fare esperienza.

21. Il modello del servizio impianti, sicurezza lavoro e antinfortunistica

Come è già stato detto il lavoro del Consiglio non si è mai svolto per compartimenti stagni, per cui anche questa esposizione risente di questa impostazione. La contestazione degli impianti, dell'antinfortunistica e delle condizioni ambientali generali e specifiche non può essere scorporata dal problema dei carichi di lavoro e delle condizioni organizzative del lavoro: è un unico argomento che si riassume nel termine « contestazione all'organizzazione del lavoro ». Chiarito questo, illustreremo la prassi seguita durante le contestazioni sui temi di competenza dell'ufficio sicurezza lavoro. Una parte di questi problemi è regolamentata dal D.P.R. n. 547, del 27-4-1955, dalle norme antinfortunistiche Fiat (che ne sono una esemplificazione), che sono raccolte in una apposita pubblicazione, di cui i membri del Comitato vennero in possesso, ed infine degli accordi specifici stipulati tra organizzazioni sindacali e direzione Fiat nell'arco degli anni.

Su questi temi gli « specialisti » sono i membri del Comitato ambiente e del Comitato antinfortunistico, che, intorno al '73, si sono fusi in un unico comitato. Il comitato ha una dimensione sezionale (cioè non è articolato a livello di officina) e quindi raccoglie tutte le problematiche di un intero stabilimento (la Meccanica nel nostro caso); tutti i delegati, siano essi del comitato cottimo, qualifiche o delegati di squadra fanno riferimento a questo comitato. Uno dei componenti del consiglio di officina, di cui si parla, era anche membro del comitato, per cui la trasmissione delle esperienze è stata diretta, come del resto la fusione tra le varie competenze. Se già la riappropriazione dei criteri sulla predeterminazione dei tempi di lavoro e la loro contestazione non era stata facile, la difficoltà aumentava nel caso dei criteri dell'Ufficio Sicurezza lavoro, in quanto la materia è più vasta e complessa.

In una prima fase si sono studiati: il D.P.R. n. 547, le norme sulla sicurezza Fiat e gli accordi. In un secondo tempo si è cercato di vagliare queste norme alla luce delle realtà di lavoro delle varie officine che presentavano problemi non regolamentati. Il modello di riferimento e di intervento è stato quello delle organizzazioni sindacali contenuto nella dispensa sull'ambiente di lavoro. La difficoltà principale consisteva nel riuscire a fondere i fattori del 4° gruppo in una contestazione organica. La prassi seguita ripeteva quella precedentemente descritta. Operaio per operaio si recuperavano tutte le esperienze sulle anomalie degli impianti e della sicurezza: in questo modo si arricchiva dell'esperienza operaia l'esperienza che i delegati si stavano facendo. I dati raccolti venivano trasmessi al Comitato antinfortunistico, il quale interveniva e faceva la contestazione in più aspetti, l'organismo rappresentativo divenne il Consiglio di

officina, che riuniva in modo organico le competenze. dei vari comitati (cottimi, qualifiche, ambiente, antinfortunistica).

Rispetto ai problemi della sicurezza i successi operai sono stati molto importanti e si è costretta l'azienda a realizzare modifiche del costo di diversi miliardi. La Fiat non ha speso questi miliardi per filantropia o per coscienza civile, dato che per vent'anni la situazione era rimasta stabile, anzi in alcuni casi era peggiorata, ma perché le lotte dei lavoratori organizzate sia a livello di gruppo Fiat, sia articolate officina per officina, squadra per squadra, hanno imposto il cambiamento. Nel Consiglio al quale ci riferiamo è stata privilegiata l'opera di fusione delle varie competenze, cui si è fatto accenno, così pure la ricerca di soluzioni complessive al problema della organizzazione del lavoro, questo perché la situazione complessiva era ed è molto carente; fino al 1968 le condizioni di lavoro erano disumane, anche perché l'azienda non aveva provveduto al rinnovo degli impianti.

L'arma del Consiglio fu quella di utilizzare, per ritorcerlo contro l'azienda, il divario esistente tra previsione e realtà. Nel campo ambiente ed antinfortunistica il divario costituiva spesso una colpa criminale, poiché il risparmio di metri quadri, il non uso di sistemi antinfortunistici, il risparmio di personale per i controlli di sicurezza, costituivano un pericolo reale per i lavoratori e disattendevano i regolamenti di sicurezza vigenti. Si trattava perciò, in una prima fase, di fare applicare i regolamenti che già c'erano e di ricondurre ad essi problemi per i quali non esisteva una regolamentazione specifica, attraverso una interpretazione per analogia. Le conquiste ottenute venivano il più rapidamente possibile socializzate tra i lavoratori e generalizzate a tutte le situazioni. L'azione del consiglio sconvolgeva l'equilibrio ed il lavoro di altri uffici e strutture organizzative e gerarchiche (ufficio tempi e metodi, ecc.). Questo fatto ha riconfermato la sensazione, prima superficiale, di una assoluta mancanza di coordinamento tra le varie istanze organizzative dell'azienda.

Negli anni precedenti i vari settori avevano proceduto in modo autonomo; l'unico elemento comune era la ricerca in tutti del massime profitto. In questa gara chi per anni ci ha rimesso la salute (e la vita in molti casi), è stata la parte più debole, la classe operaia, mentre la più privilegiata è stata la gerarchia di officina, che riusciva a raggiungere in ogni caso, con qualsiasi tipo di condizioni, gli obiettivi produttivi.

La forza operaia ricostruita dal 1962 in poi, concretizzata nel 1968-69 nell'organizzazione interna, ha fatto saltare un edificio già pieno di crepe ed ha dimostrato come fosse limitata e poco intelligente (anche da un punto di vista capitalistico) questa impostazione. Infatti appena il modello operaio, anche se parzialmente formalizzato ed in continuo rinnovamento, ha cominciato ad operare, certe modifiche agli impianti non erano tecnicamente più possibili o avrebbero comportato (ed hanno comportato) costi superiori a quelli necessari per rifacimenti totali.

L'azienda, o meglio la parte più cosciente della gerarchia, ha compreso questa lezione, anche se permangono delle posizioni di difesa ottusa di privilegi e di potere, specialmente da parte della gerarchia intermedia, che hanno creato non pochi problemi. In altre parole apparivano e si concretizzavano i diversi modelli, a volte antagonisti, di « lettura » della fabbrica; si può affermare che molti scoprivano dopo anni problemi sempre esistiti e dei quali non avevano mai avuto coscienza.

Le lotte e le contestazioni operaie hanno prodotto una sorta di rivoluzione culturale nell'azienda; non a caso la ristrutturazione del gruppo automobili, lo smembramento della Mirafiori in quattro stabilimenti distinti, la nascita del coordinamento tra i vari settori di carrozzeria, meccanica, fonderie, ecc., sono iniziate dopo il 1969. Una delle cause, e forse la principale, della ristrutturazione è da ricercarsi nella difficoltà della struttura dirigente ed organizzativa dell'azienda a reggere il confronto estremamente articolato e complesso con la classe operaia organizzata.

22. Metodologia dell'intervento, raccolta dei dati ed elenco degli strumenti

Per sviluppare il tema della metodologia seguita dai comitati e dal consiglio rispetto al problema della gestione e della contestazione dei tempi di lavoro è necessario fare riferimento all'approccio generale dal quale questa metodologia deriva. Per comprendere questo approccio è necessario rifarsi al dibattito che

si è avuto all'interno del consiglio di officina, e che, se nel consiglio ha avuto una composizione, all'interno del movimento operaio è ancora un problema aperto.

Le iniziali conquiste presupponevano una gestione della contestazione dei tempi di lavoro articolata per tutti i gruppi operai omogenei in uno stesso modo; si può dire che si assumeva la « scienza » padronale come modello d'intervento del comitato cottimo, usandola in modo originale e finalizzandola agli interessi di classe. Rispetto a questa impostazione non tutto il Consiglio era della stessa opinione: alcuni ritenevano che seguitando su questa strada ci si sarebbe fatti ingabbiare dai tecnici dell'azienda e che, dopo alcune conquiste anche significative, ci si sarebbe arenati.

Oltre a questo alcuni ritenevano che una gestione di questo tipo non sarebbe stata alla portata di tutti i delegati e che di conseguenza si sarebbero creati degli specialisti sempre più slegati dalla realtà operaia e che perciò si sarebbe caduti in una sorta di « direzione dall'alto ». A tutti questi compagni sembrava assurdo l'aver condannato per anni il taylorismo e il suo sviluppo e tutto ad un tratto doverlo studiare, impadronirsene, interpretarlo originalmente, applicarlo ritorcendolo contro il padrone, farlo diventare uno strumento operaio.

Contrapponevano a questo l'esaltazione della decisione del gruppo operaio omogeneo, l'autodeterminazione della produzione da parte del gruppo come obiettivo da perseguire. Sostenevano, come costante da mantenere, il non riconoscimento del cronometrista come figura tecnica; soprattutto privilegiavano le soluzioni dei problemi di fabbrica attraverso il cambiamento della guida politica del paese.

Nelle discussioni più volte si abbandonava il campo dell'analisi dei problemi di fabbrica e il terreno diventava quello della disputa sui temi politici generali, per cui la soluzione diventava la rivoluzione. Invece coloro che ritenevano, come chi scrive, giusto e costruttivo riappropriarsi degli strumenti « scientifici » padronali, giustificavano questa posizione con un insieme di osservazioni che entravano nella sostanza del problema. Il principale era che il rapporto con i lavoratori doveva tenersi sulle cose concrete e che non bisognava dare spazi alla gerarchia (la vecchia contrapposizione tra « costruttori » e « distruttori »), ma che l'obiettivo principale rimaneva quello di proporre delle regole nuove, gestibili e perciò durature. Se fossero diventate delle gabbie lo sarebbero diventate anche e soprattutto per la direzione e la gerarchia di officina: si era convinti che più queste regole si radicavano nella testa dei lavoratori, più difficile sarebbe stato per la Fiat non rispettarle ed impossibile cancellarle.

Altro argomento fondamentale era costituito dalla possibilità di trasformare l'oggetto (tempi, bilanciamenti, rilievi, contestazioni, ecc.) delle regole in uno strumento di lavoro da cui partire per proporre ai lavoratori, all'organizzazione sindacale, ed al padrone una modificazione dei criteri di determinazione delle regole stesse, attraverso nuove lotte e nuovi accordi validati consensualmente dai gruppi operai.

Ci rendiamo conto che non è possibile rendere e trasmettere la ricchezza del dibattito e la vastità dei temi affrontati, dovendo sintetizzare la dialettica interna al Consiglio riporteremo un brano del libro **Gli anni duri, alla Fiat dei compagni Pugno e Garavini**, che tale dialettica esprimono molto chiaramente.

« La classe operaia deve negare la sua condizione di sfruttamento, ma per vivere, in quanto vive in un sistema capitalistico, deve anche accettare la sua condizione di sfruttamento. Una linea classista, che non si risolva puramente e semplicemente nell'ipotesi insurrezionale, deve trovare una mediazione fra accettazione e negazione di questa condizione, tale da mantenere e consolidare una tensione classista di lungo periodo. Dunque, deve essere una linea di lotta contro lo sfruttamento, che ne prenda coscienza nella realtà della fabbrica, che tenti una modifica parziale ma concreta delle condizioni di sfruttamento, come via di sviluppo della coscienza di classe e anche come terreno concreto perché possano coesistere la negazione dello sfruttamento e la sua accettazione ». (pag. 26)

Oltre a queste frasi, che volutamente non commentiamo, potremmo citare l'intero capitolo « Nuovi problemi di metodo e di orientamento », sempre degli stessi autori: ci limitiamo ad una breve citazione.

« Davanti agli operai di una enorme organizzazione produttiva, come la Fiat, vi è una formidabile potenza tecnologica in atto, che si presenta come una forza, la quale non è solo più potente sul piano organizzativo, ma ha anche l'apparenza dell'oggettività. Questa oggettività viene contrapposta a ogni contestazione sulle condizioni di lavoro ». (pag. 41)

Il problema di metodo consisteva, appunto, nel fatto che si doveva, attraverso la contestazione e la lotta, mediare i due poli della problematica precedente e individuare la metodologia adatta per dimostrare la non oggettività padronale e valorizzare una diversa oggettività, frutto dell'esperienza operaia.

Si è proceduto per tentativi ed errori, individuando nuovi problemi o trovando nuove soluzioni a vecchi problemi, e soprattutto si è cercato di dare una risposta culturale con una collocazione operaia in posizione egemonica. Attraverso la riappropriazione dei modelli degli « istruttori » si sono individuati nuovi e più ricchi modelli interpretativi della realtà di fabbrica e piani d'intervento più adeguati rispetto alla fabbrica.

Certo, ci sono stati molti scontri-confronti, soprattutto con chi, dentro e fuori i cancelli della fabbrica, pretendeva di « venire a portare la linea ». Anche su questo concordiamo con Pugno e Garavini quando affermano:

« Niente di più facile, per chi voglia prendere contatto con i lavoratori della Fiat, che andare davanti ai cancelli della fabbrica e percepire del «malcontento», e niente di più facile che tradurre questo malcontento in una denuncia dello sfruttamento e dell'autoritarismo padronale, con qualche esempio. Ma poi? I termini tecnici e politici di organizzazione del lavoro e di pressione antischiavista in cui si attua l'oppressione della classe operaia in un grande gruppo monopolistico come la Fiat devono essere scoperti con la classe operaia, nella loro determinazione storica e attuale, nelle risposte di principio e concrete che bisogna darvi, nelle linee strategiche e tattiche di movimento che deve avere la risposta operaia ». (pag. 44)

Dopo questa premessa possiamo ad illustrare gli aspetti più strettamente di metodo riguardanti l'attività di contestazione ai carichi di lavoro. Fu chiaro, già dall'inizio dell'attività del Consiglio, che per operare nel migliore dei modi era necessario approntare una metodologia di raccolta dei dati dei criteri di utilizzazione e di archiviazione dei dati, cioè di memorizzazione delle varie esperienze. Si era capito che questi specifici aspetti organizzativi dovevano diventare uno strumento di lavoro e non ridursi ad una semplice archiviazione di dati.

Dopo pochi mesi d'attività di gestione dell'accordo 71 ci si è resi conto che tramite la consegna dei bilanciamenti, la copiatura del rilievo base, i cicli delle preparazioni e dei premontaggi (e le successive variazioni o adeguamenti) si sarebbe entrati in possesso del materiale più importante degli uffici analisi lavoro d'officina.

Per capire la vastità e l'importanza di questo materiale basti pensare che questa documentazione permetteva di conoscere e di dominare il problema dei carichi di lavoro e dei tempi di tutta l'officina 76-77 di Mirafiori (montaggio e sale prove cambi e motori). Officina, che tradotta in numeri significa: otto linee di montaggio motori, sette linee di montaggio e di finitura, due sale prove motori, quattro reparti tra preparazione e premontaggio motori, due reparti montaggio cambi con relative sale prove; complessivamente trentacinque impianti considerati linee meccanizzate (linee, giostre, tavole rotanti, linee a tapparella, trasferite), più i settori di preparazione e premontaggio. I lavoratori addetti a questi impianti erano circa 2.500, divisi in due turni che producevano, nei periodi di massima produzione, circa settemila motopropulsori completi e collaudati.

La produzione era poi suddivisa nei tipi base e specialità. se consideriamo tutte le differenze (spider, coupé, rally, USA, California, con schermatura, condizionatore, 4 o 5 marce ecc ...); si arrivava a circa centottanta tipi e specialità di cambi e di motori. Bisogna infine ricordare che ogni linea ha, mediamente, cinque o sei livelli produttivi predeterminati in funzione delle esigenze produttive aziendali, che devono essere documentati da appositi bilanciamenti e rilievi.

La prima esigenza è stata quella di raccogliere tutti gli accordi esistenti, contratto, accordi '68-69-11, D.P.R. n. 547, normativa interna sulla sicurezza dei lavoratori, statuto dei lavoratori, ecc. L'altra esigenza primaria fu quella di archiviare, in modo organico, tutto il materiale che poco per volta affluiva al consiglio. Si è copiato (arricchendoli degli aspetti ritenuti più funzionali alle esigenze della contestazione) buona parte del materiale contenuto negli archivi dell'ufficio analisi lavoro dell'officina ed inoltre ci si è procurati il materiale (armadi, dossier) necessari all'archiviazione.

Una volta organizzato l'archivio, la seconda fase è stata quella dell'organizzazione del materiale sindacale e politico di cui si veniva in possesso. Si è fatta una divisione per argomenti, cottimo ed organizzazione del lavoro, qualifiche, ambiente, antinfortunistica, consiglio di zona, convegni. Cura particolare è stata data all'organizzazione del tesseramento, che presentava le ben note difficoltà legate al sistema preesistente, alla mobilità e al turnover. È stato pure organizzato un archivio dei volantini, cioè del principale veicolo di informazione: l'archivio contiene quasi tutti i volantini dal '71 in poi, da quelli della F.L.M. a quelli dei partiti e dei gruppi, da quelli del S.I.D.A. fino a quelli della C.I.S.N.A.L.

La terza fase, la più complessa, ha riguardato la memorizzazione e l'archiviazione dell'attività sindacale. Risolto rapidamente il problema dell'archivio riguardante multe e provvedimenti disciplinari, si presentava il problema di organizzare e memorizzare l'attività del consiglio.

Ci si è posti il problema della raccolta dei verbali degli incontri in direzione e dei dati delle contestazioni all'organizzazione del lavoro; inoltre, con il membro del comitato ambiente e antinfortunistica è stato organizzato nel tempo un apposito settore così suddiviso:

- E.N.P.I.: sopralluoghi, richieste di intervento, risposte, comunicazioni;
- infortuni: documentazione completa, ora, mese, anno, officina, reparto, squadra, dati individuali, danno subito, prognosi, dinamica dell'incidente, richieste di modifiche e provvedimenti presi dall'azienda;
- prelievi: descrizione degli impianti, risultati;
- denunce: alla magistratura, all'ispettorato del lavoro, al Ministero, ecc.;
- mensa, pulizia e varie;
- problemi riguardanti l'igiene, gli spogliatoi, la sicurezza delle scale, ecc.;
- richieste e risposte: nei confronti della direzione, su tutti i problemi ambientali e antinfortunistici, suddivisi officina per officina, reparto per reparto, squadra per squadra;
- corrispondenza ed articoli: scritti per la stampa politica e sindacale, ecc..

Riguardo al problema degli incontri in direzione è stato più volte cambiato il metodo. Inizialmente si scrivevano delle note commentate battute poi su fogli, in seguito si è passati alla memorizzazione manoscritta su un grosso quaderno, per ritornare infine alle schede battute a macchina. È stato memorizzato solo quello ritenuto importante (per mancanza di tempo), ed oggi ci si accorge che questo settore è molto lacunoso, rispetto agli interessi odierni di un recupero dell'esperienza.

Per le contestazioni sull'organizzazione del lavoro, in generale, la parte meglio organizzata è quella relativa all'ambiente e alla antinfortunistica, che è collocata nella documentazione del comitato ambiente. Un'altra parte della documentazione, riguardante i tempi, gli impianti e le attrezzature, è stata sparpagliata in vari dossier e può essere recuperata sia nei documenti del Comitato ambiente, sia nei verbali degli incontri in direzione. Una parte cosiddetta specifica, che comprende l'elaborazione, oggetto di contestazione e di lotta, è stata allegata, linea per linea, lavorazione per lavorazione, ai rilievi base ed ai bilanciamenti. Questo al fine di documentare sia le cose risolte, che quelle non risolte o parzialmente

risolte, che possono diventare, a seconda del momento politico ed organizzativo, delle contestazioni, delle vertenze e per le quali esiste già il materiale.

La documentazione completa rispetto alle qualifiche è in possesso del Comitato qualifiche, che copre l'intera sezione, mentre una parte di copie sono in possesso del Consiglio. Per risolvere il complesso problema della raccolta dei dati individuali, per questo come per altri problemi, creati dalla mobilità che si è avuta durante la crisi del '74-75, si è ottenuta, durante la lotta nella primavera-estate del '75, la consegna degli elenchi completi dell'organico dell'officina.

Negli elenchi sono specificati dati anagrafici, data di assunzione, categoria e mansione. Questo tabulato (aggiornato continuamente) è un documento importantissimo, perché opportunamente arricchito, può diventare uno strumento fondamentale rispetto al problema del tesseramento, rispetto alle indagini sulla qualificazione, sull'età media, sulla scolarità, invalidità, ecc.; oltre che essere usato al suo scopo principale che è quello della difesa dell'accordo che regola la mobilità e la qualificazione.

In un altro settore sono raccolte attività varie: verbali del consiglio d'officina, verbali di riunioni particolari del settore Meccanica, documenti politici, preparati sia dal consiglio, sia dal settore Meccanica, testi dei manifesti murali, articoli per stampa varia. Documentazione di corsi frequentati dai membri del consiglio, per esempio, 150 ore di psicologia del lavoro e di medicina.

Vi è poi un archivio contenente i risultati delle elezioni dei delegati delle ricevute di consegna dei documenti sui tempi di lavoro, piante e descrizione dei processi produttivi.

L'ultimo settore costituisce l'archivio vero e proprio contenente i documenti più vari, da quelli delle C.I. ad una interessante raccolta di documenti delle donne della Mirafiori dal dopoguerra agli anni '50; ci sono molte comunicazioni dei tempi (quelle delle piglie) col sistema usato prima del '68 (molte delle lavorazioni non esistono più). Col tempo questo settore si è arricchito di tutto il materiale non più usato normalmente (esempio: lavorazioni trasferite: 500, 126 o cessate: 124, 125), e inoltre sono raccolti i dati riguardanti le modifiche alle lavorazioni (parti costitutive del motore e del cambio, attrezzature, cicli di lavorazione, impianti). L'intero archivio è raccolto in più di 150 dossier. Sarebbe troppo lungo spiegare nel dettaglio l'uso di questo archivio: è uno strumento vivo, parte integrante della attività dei delegati e che costa enormemente in termini di impegno e di tempo.

23. Conclusioni

Più che conclusioni vere e proprie queste vogliono essere una breve elencazione dei problemi ancora aperti.

Come dice il titolo del lavoro il nostro è un esempio, non è un manuale, anche se ha la pretesa di fornire un modello d'analisi e d'intervento generalizzabile ad altre situazioni. È un esempio che cerca di dimostrare come sia possibile la costruzione di una linea egemonica operaia rispetto al problema dell'organizzazione del lavoro.

In questi ultimi dieci anni molte cose sono cambiate nella fabbrica e nella società. Nella fabbrica sono mutati, da parte degli operai, i modi tradizionali di vedere i problemi della fabbrica e si è andata accumulando una enorme esperienza informale. Esperienza, rispetto ai problemi dell'organizzazione del lavoro, che è partita dal dettaglio per arrivare a comprenderla, per modificarla, l'intera fabbrica.

Attraverso la riflessione, la trasmissione e l'uso di modelli nati dall'esperienza operaia e la riappropriazione dei modelli dei tecnici, gli operai hanno superato e messo in discussione la frontiera tracciata da Taylor tra chi, nella fabbrica, organizza e dirige (gli istruttori) e chi deve solo eseguire.

Ma non si è verificato solo questo. È stata messa in discussione la presunzione del tecnico di saper organizzare e di saper prevedere tutto, prescindendo dal giudizio e dall'esperienza dei lavoratori.

Oggi, rispetto ai problemi che ci interessano, accanto alla tradizionale soluzione padronale, l'ergonomia (cioè sempre il tecnico che progetta nuove soluzioni) e quella operaia classista, la rivoluzione (intesa nel

senso di rimandare a dopo la soluzione di tutti i problemi) esiste una terza possibilità, che non nega le acquisizioni positive della prima e le finalità della seconda, ma che cerca già oggi soluzioni egemoniche. Si tratta di un processo complesso, spesso frammentario, quasi sempre non formalizzato e perciò non conosciuto. Le stesse organizzazioni sindacali, che hanno innescato questo processo, spesso stentano a recuperarlo ed a modificarsi in base ad esso.

Non vogliamo iniziare però un discorso più politico o di politica sindacale; quello che ci interessa ricordare, ai fini del nostro lavoro, sono alcuni problemi che è necessario risolvere per far avanzare questo processo di crescita.

Da questo angolo visuale il problema è quello del rilancio e del potenziamento dei consigli, soprattutto a fronte dei grossi impegni che si sono già presentati o che si presenteranno: gestione della mobilità, della ristrutturazione e degli investimenti.

Da un punto di vista generale è necessario trovare una composizione tra la linea « politica » e la linea « tecnica », linee che spesso sono state interpretate come antagoniste e non come complementari.

Da un punto di vista più specifico ci sono dei problemi organizzativi legati alla sempre maggiore specializzazione dell'intervento in fabbrica e che è perciò necessario coordinare per non perdere nel particolare gli obiettivi generali o nel generale la ricchezza delle esperienze particolari.

Vi sono poi problemi legati al numero delle ore per permessi: troppo poche per, iniziare un lavoro in profondità. Sempre sul problema del coordinamento è necessario il collegamento, che partendo dal gruppo operaio omogeneo, integri le varie istanze organizzative, dal consiglio alla zona, ai sindacati provinciali.

Infine sono necessari comitati esecutivi a livello di stabilimento in grado di coordinare più realtà.

Vogliamo ancora ricordare tra i problemi aperti quello del maggiore coinvolgimento, da parte delle organizzazioni sindacali, dei ricercatori (medici del lavoro, fisiologi ecc.). L'importante esperienza e ricerca operaia, iniziata dalla gestione dell'accordo '71 e passata attraverso la riappropriazione del modello di determinazione dei tempi, ha oggi anche bisogno, per procedere, di una serie di ricerche specifiche, ad esempio sui fattori di riposo.

Ciò non significa delegare il tecnico, ma coinvolgerlo in un piano di ricerca operaio nella prospettiva dell'allargamento della comunità scientifica.






Abbiamo parlato all'inizio di un elenco di problemi e pensiamo di non essere andati più in là, aggiungiamo solo che si tratta di problemi politico-organizzativi che bisogna risolvere, pena l'incapacità a reggere il confronto con l'azienda sul problema dell'organizzazione del lavoro.

ADEGUAMENTO DELL'M.T.M. AL T.M.C.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------|--|------------------------------|---|----|----|----|--------------|----|----|----|---------|----|----|---|---------------------|----|----|----|
| SPOSTARE | ① facile | f | R-A;R-B;R-E + A1A;A1B;A2;A3;A5 + Muovere + RL1;RL2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | medio | m | Quando il raggiungere è facile e l'afferrare è difficile o viceversa | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | difficile | d | R-C;R-D + A1C1;A1C2;A1C3;A4A;A4B;A4C + Muovere + RL1;RL2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POSIZIONARE | facile | f | AP1;AP2;P1SF;P1SSF;P1NSF | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | medio | m | P2SF;P2SSF;P2NSF | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | difficile | d | P3SF;P3SSF;P3NSF | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DISACCOPIARE | facile | f | D1F;D1D | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | medio | m | D2F;D2D | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | difficile | d | D3F;D3D | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MOVIMENTI DEL CORPO (modifiche apportate nel 1974) | SPOSTARE | | | | POSIZIONARE | | | | DISACCOPIARE | | | | RUOTARE | | | | MOVIMENTI DEL CORPO | | | |
| | Sv C+25 | | Sn 26+50 | | Sl 51+80 | | P | | D | | Rp | | Rv | | Mc | | f | | d | |
| | f | m | d | f | m | d | f | m | d | f | m | d | f | m | d | f | m | d | f | d |
| | 16 | 19 | 22 | 24 | 26 | 31 | 34 | 38 | 42 | 7 | 17 | 35 | 4 | 8 | 19 | 6 | 10 | 13 | 10 | 19 |
| | 22 | 25 | 29 | 32 | 38 | 42 | 44 | 52 | 59 | 10 | 24 | 48 | 5 | 12 | 24 | 8 | 13 | 19 | 13 | 26 |
| | Rp = Ru | | Utilizzato anche per piccoli avvistamenti | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rv < 8 = C. | | Se lo sforzo è compreso tra 2+6 Kg. si assegna un Pf in più per ogni giro. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rv 9/16 = C. | | Se lo sforzo è maggiore di 6 Kg. si assegna un Pm in più per ogni giro. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Rv 17/30 = C. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MOVIMENTI DEL CORPO | ② facile | f | MP;MPP;MG;PL1;PL2;RC1;RC2;CP | (per i casi PL2 e RC2 si assegnano due MCF) | | | | | | | | | | | | | | | |
| difficile | | d | PI;Ab;I;G1;AP1;AA;Ab;I;G1;I;G2;A;I;G2;S;AS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PESO Kg. | da 2 a 6 Kg. si assegna un Pf | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | da 6 a 22 Kg. si assegna un Pm | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ① | Quando si hanno due spostare simultanei e la classe degli afferrare è A4 occorre assegnare un Pf in più. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② | Per il passo ostacolato, spingere o trainare carrelli, si assegna un Pf in più per ogni passo. Quando si sale su pedane, gradini o su soale, si assegna un Pf. in più per ogni movimento. Quando si trasportano oggetti pesanti o ingombranti si assegna un Pf in più per ogni passo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NB | L'uso della tabella deve essere limitato al personale che ha seguito il corso T.M.C. Il suggerimento vuole prevenire errori derivanti da una cattiva interpretazione del datt. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ALLEGATO 4

TABELLA RIASSUNTIVA DEI FATTORI DI RIPOSO (F.R.) IN %

| POSIZIONE BASE | ATTEGGIAMENTO DEL TRONCO E DEGLI ARTI | Resistenza opposta dal mezzo meccanico o dal peso | | | |
|--|---|---|---------|---------|---------|
| | | L | M | P | PP |
| FATTORI DI RIPOSO IN % | | | | | |
| 1 SEDUTO  | a) Tronco ed arti in atteggiamento normale, con tronco quasi fermo | 5 | 6 + 7 | - | - |
| | b) Tronco ed arti in atteggiamento disagiata, con tronco quasi fermo | 7 | 8 + 10 | - | - |
| 2 IN PIEDI  | a) Tronco ed arti in atteggiamento normale, con tronco quasi fermo | 7 | 8 + 9 | 10 + 12 | 13 + 17 |
| | b) Tronco ed arti in atteggiamento normale, con tronco in movimento | 9 | 10 + 12 | 13 + 15 | 16 + 20 |
| | c) Tronco ed arti in atteggiamento disagiata, con tronco quasi fermo | 11 | 12 + 14 | 15 + 18 | 19 + 23 |
| | d) Tronco ed arti in atteggiamento disagiata, con tronco in movimento | 13 | 14 + 16 | 17 + 20 | 21 + 25 |
| 3 IN GINOCCHIO  | a) Tronco ed arti in atteggiamento normale, con tronco quasi fermo | 8 | 9 + 10 | 11 + 13 | - |
| | b) Tronco ed arti in atteggiamento disagiata, con tronco quasi fermo | 12 | 13 + 15 | 16 + 19 | - |
| 4 CORICATO  | a) Tronco ed arti in atteggiamento normale, con tronco quasi fermo | 10 | 11 + 13 | - | - |
| | b) Tronco ed arti in atteggiamento disagiata, con tronco quasi fermo | 14 | 15 + 18 | - | - |
| 5 IN MARCIA  | a) In piano con o senza carico | 10 | 11 + 14 | 15 + 19 | 20 + 24 |
| | b) In salita e in discesa con o senza carico | 13 | 14 + 17 | 18 + 22 | 23 + 27 |
| | c) Tirando o spingendo carrelli in piano | 11 | 12 + 15 | 16 + 20 | 21 + 25 |

NB - I fattori di riposo della presente tabella sono comprensivi delle maggiorazioni per necessità fisiologiche pari al 4-7%