

FIOM CGIL

Piemonte

Ufficio Sindacale

FIAT Auto

*Ricerca sull'innovazione
dei modelli organizzativi*

A cura di:

*Piero Pessa
Luigi Sartirano*

Gennaio 1993

Prefazione

Con questo documento la FIOM Piemonte vuole offrire al dibattito sindacale la prima parte di un lavoro di analisi sul progetto Fabbrica Integrata.

L'analisi è stata effettuata dall'Ufficio Sindacale, con la collaborazione del compagno Sartirano della Fiat di Rivalta, per indagare sull'andamento reale dei processi di riorganizzazione aziendale dopo l'avvio della campagna sulla qualità lanciata da Romiti a Marentino.

Il tema necessita di una particolare attenzione in quanto è ormai presente a tutti l'importanza, per il successo di un'impresa, di un modello organizzativo efficace ed efficiente.

Infatti è in corso in tutto il mondo automobilistico la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi, in quanto è ormai assodato che il successo delle industrie giapponesi non dipende solo dal supporto dello stato all'industria o dalla "dedizione" al lavoro di quel popolo, ma la chiave di lettura del loro successo è nell'innovazione organizzativa.

Per questo si parla spesso, riferendosi al modello produttivo giapponese, di un terzo modo di produrre, sviluppato dalle società industriali dopo quello artigianale e la produzione di massa.

Per il sindacato è fondamentale esserci in questa "rivoluzione" del modo di produrre con una posizione autonoma. Vanno comprese le conseguenze per i lavoratori ed è necessario passare da un dibattito, che nel passato è stato molte volte esageratamente ideologico, ad una nuova fase rivendicativa; con la consapevolezza che ormai molto, se non tutto, non sarà più come prima e che il nuovo richiede una nuova fase di contrattazione.

Per questo il lavoro svolto è particolarmente importante in quanto fotografa i processi reali e le contraddizioni dell'impresa, il ruolo fondamentale delle donne e degli uomini, il bisogno di nuove regole e indica a noi la strada per una nuova fase rivendicativa.

Sono certo che questo materiale sarà un valido aiuto per la comprensione delle problematiche della "Fabbrica Integrata".

Ugo Rigoni

Sommario

1 - Nuovi modelli di organizzazione del lavoro.....	3
1.1 - Tre anni di Qualità Totale	3
1.2 - Fabbrica Integrata.....	4
1.3 - La gestione a vista	7
1.4 - Nuovi strumenti di controllo e di gestione.....	8
1.5 - Il caso esemplare: Rivalta Carrozzeria	10
1.6 - L'avvio della Dedra.....	11
2 - Nuove figure professionali	15
2.1 - Ruoli e competenze professionali.....	15
2.2 - Criteri selettivi delle nuove figure professionali	19
2.3 - La formazione professionale	22
2.4 - Suggerimenti e incentivazioni salariali.....	24
Just in time	29
3.2 - La fornitura della selleria	32
3.3 - La fornitura dei paraurti.....	33
4 - Conclusioni	35
4.1 - Il consenso tra i lavoratori.....	35
5 - Appendice	43
5.1 - Interviste	43

1 - Nuovi modelli di organizzazione del lavoro

1.1 - Tre anni di Qualità Totale

Nella *Convention* di Marentino dell'ottobre del 1989 il *top management* della Fiat lanciò la proposta della "Qualità Totale" come strategia di cambiamento culturale e organizzativo dell'impresa. Successivamente, in un apposito incontro, nel maggio del 1990 la Fiat illustrò alle organizzazioni sindacali alcuni aspetti operativi. La "Qualità Totale" veniva presentata come un piano quinquennale articolato in gruppi di progetti operativi stratificati su tre livelli.

Al primo livello la Fiat considera i progetti che intervengono sull'intera struttura aziendale; cioè i seguenti 4 progetti spiegati in sintesi:

- Riduzione del *time to market*, tempo occorrente tra la decisione e la realizzazione di un nuovo prodotto (es.: da 5 a 3 anni nel caso di una nuova autovettura).
- Introduzione di nuove metodologie per decidere sui nuovi prodotti, coinvolgendo tutte le strutture aziendali interessate e i principali fornitori.
- Strategie di *carry over* di prodotto e processo, per standardizzare al massimo e evitare eccessivi cambiamenti nel passaggio da un prodotto all'altro.
- Introduzione di un sistema informativo sulla qualità, adeguato a misurare le tendenze, in modo omogeneo, in tutti gli stabilimenti.

Al secondo livello 80 progetti dovrebbero intervenire sui singoli processi funzionali dell'azienda, come i modelli di organizzazione del lavoro e in particolare quello definito "Fabbrica Integrata".

Infine al terzo livello altri 230 progetti intervengono su attività specifiche e sui microprocessi.

Come si può osservare è un progetto di cambiamento molto vasto e complessivo, di cui solamente una parte è immediatamente visibile al sindacato.

Dopo due anni l'azienda ha realizzato una parte dei progetti programmati; pertanto è possibile fare un bilancio approssimativo sulle questioni che ci interessano più da vicino, cioè la riorganizzazione della produzione (Fabbrica Integrata) e dei flussi produttivi (*just in time*).

Ovviamente bisogna considerare che la caduta del mercato non permette all'azienda di lavorare serenamente su questi progetti. Le frequenti interruzioni produttive dovute alla C.I.G. sono molto dannose, in quanto rimettono sempre in discussione i risultati organizzativi raggiunti (perdita di "allenamento"), con un peggioramento qualitativo ad ogni rientro produttivo. Per questo è anche difficile ricostruire un giudizio relativo all'andamento della qualità del prodotto, in quanto i dati a disposizione non sono sufficientemente indicativi delle tendenze. Infine la situazione di crisi non permette quel rinnovamento continuo di personale che favorirebbe il superamento di mentalità e aspetti culturali contrastanti con i nuovi modelli organizzativi.

Con tutti i "se" e i "ma" del caso bisogna riconoscere che il salto prospettato dall'azienda è rilevante, almeno dal punto di vista teorico. Infatti l'idea di un'organizzazione basata sullo sviluppo delle risorse umane, sull'iniziativa e responsabilizzazione dei lavoratori è quasi agli antipodi della tradizionale cultura della dirigenza Fiat, che è sempre stata incentrata sul "comando" e scarsamente disponibile a riconoscere le "diversità". Integrare "l'unicità" del sistema produttivo con le "diversità" sociali e personali dei lavoratori è la sfida aperta in tutte le industrie, che ha già determinato risposte e modelli organizzativi diversi.

Per questo si è cercato di cogliere i problemi esistenti e le contraddizioni tra l'impostazione teorica dell'azienda e la concreta implementazione del nuovo modello organizzativo.

Si è indagato sui mutamenti intervenuti nella struttura produttiva, sulle nuove figure professionali, sui processi di selezione e di formazione professionale. Sono state esaminate le esperienze esistenti sulle tecniche di velocizzazione dei flussi produttivi (*just in time*). Inoltre si è tentato di dare un giudizio sul grado di consenso che raccoglie l'innovazione in corso tra i diversi strati di lavoratori. Infine si è cercato di individuare gli aspetti e le problematiche che possono essere oggetto di prime rivendicazioni sindacali.

Per non allargare eccessivamente la ricerca non sono stati affrontati i problemi relativi ai processi di ristrutturazione industriale, ai volumi produttivi e agli effetti dei nuovi insediamenti, che pure hanno qualche connessione con i modelli di organizzazione del lavoro (in particolare i nuovi insediamenti al sud).

Il metodo utilizzato si è basato su una raccolta di dati e un lavoro di analisi compiuto dai delegati di fabbrica, a cui sono stati aggiunti schemi e grafici esplicativi anche di fonte aziendale. Inoltre molti giudizi sono stati ricavati da una serie di interviste a lavoratori, Cpi, Opi e capi Ute.

1.2 - Fabbrica Integrata

Nei corsi tenuti dall'Isvor viene spiegato ai lavoratori che le nuove scelte organizzative della Fiat si articolano su quattro livelli (dall'alto al basso):

- Struttura di Stabilimento
- Unità Operativa
- Unità Tecnologica Elementare
- Ruoli professionali

In questo modo si realizza un ridisegno complessivo dell'organizzazione del lavoro finalizzato all'obiettivo di "un salto di competitività incompatibile con le normali curve di apprendimento". In pratica la Fiat vuole realizzare una rapida crescita dei parametri di competitività, che non sarebbe possibile con i precedenti modelli organizzativi (vedi schemi 1.1, 1.2 e 1.3 di fonte Isvor).

I principi della nuova organizzazione vengono definiti come:

- a) Gestione per processi, intendendo con questo il superamento della precedente gestione per funzioni (produzione, manutenzione, collaudo ecc.).
- b) Integrazione, come logica conseguenza del punto precedente. In questo caso il termine ha un duplice significato: sia come integrazione tra le varie funzioni aziendali, che tra singolo lavoratore e azienda. Gli strumenti applicativi sono le Ute, la gestione a vista e il lavoro in *team*.
- c) Struttura gerarchica "piatta", nel senso di ridurre i livelli gerarchici e costruire circuiti decisionali meno centralizzati con deleghe esplicite su alcune materie; con una conseguente redistribuzione dei poteri nella struttura aziendale.
- d) Responsabilizzazione, intesa come partecipazione di tutti i livelli aziendali e focalizzazione di responsabilità precise per operai, impiegati e capi.

Come si può dedurre dai principi e dai livelli organizzativi proposti, i cambiamenti indicati dall'azienda sono rilevanti e densi di conseguenze per le condizioni di lavoro. L'azienda stessa ha cercato di dare un'immagine di rottura rispetto alla precedente organizzazione del lavoro. Conseguentemente i tempi di implementazione del progetto aziendale sono lunghi e particolarmente complessi.

L'avvio del progetto "Fabbrica Integrata" ha avuto molti momenti di esitazione con lunghi confronti interni ai gruppi dirigenti aziendali. Nel corso del 1991 l'azienda realizzò alcuni momenti di sperimentazione sui nuovi modelli organizzativi e furono probabilmente anche i risultati di tali sperimentazioni a rendere problematico l'avvio. L'eco di tali discussioni ha superato la ristretta cerchia della dirigenza Fiat e questo testimonia la forte criticità nello sviluppo del progetto (ci fu un momento, nell'autunno del 1991, in cui sembrò che il progetto fosse accantonato o fortemente modificato).

Successivamente a questi momenti iniziali di esitazione il progetto fu applicato con decisione e diffuso in tutti gli stabilimenti nel corso del 1992. Probabilmente il modello applicato è il frutto di una serie di compromessi tra diverse opzioni aziendali; conseguentemente risente di contraddizioni e di punti deboli che devono essere esplorati.

Come dimostra l'esperienza di altre aziende automobilistiche erano possibili scelte diverse da quelle che la Fiat ha compiuto, nel senso di una delega maggiore e più diffusa di responsabilità verso il "basso", soprattutto verso il livello operaio; ma probabilmente si può affermare che il modello proposto è quello più coerente con la cultura aziendale.

Infatti l'azienda ha sempre manifestato una forte necessità di controllo sociale, che nel passato l'ha portata a definire una struttura di comando che aveva caratteristiche militaresche. La logica conseguenza di questa struttura era un rapporto con i lavoratori basato sulla sostanziale sfiducia in un qualsiasi loro apporto positivo, e che anzi li considera una fonte di imprevedibilità e disturbo rispetto agli obiettivi produttivi.

Le estremizzazioni di questi aspetti furono gli sviluppi tecnologici della prima metà degli anni '80, con la deliberata scelta aziendale di sostituire il lavoro umano con i robot. In altre parole di eliminare, per quanto possibile, la variabile umana considerandola imprevedibile e fonte di problemi.

Alla prova dei fatti tale scelta non solo non ha risolto i problemi ma li ha aggravati, in quanto la complessità della tecnologia ha introdotto nuove variabili che richiedono un maggiore apporto delle persone. Infatti oggi la Fiat esprime autocritica rispetto a quelle scelte (Romiti, intervista a La Stampa - 2/12/92) e ha avviato nuovi modelli organizzativi che richiedono investimenti in risorse umane, delega di responsabilità, potere discrezionale; tuttavia la parziale rinuncia agli strumenti di controllo del modello fordista è compensata dalla ricerca di un forte controllo sociale, realizzato innanzi tutto attraverso i meccanismi di selezione, ma anche attraverso nuovi vincoli e nuovi sistemi di verifica del risultato finale.

In altre parole se risulta impossibile esercitare un controllo tradizionale sulle nuove figure operaie (Cpi, Opi, Conduttori di Impianti, ecc.), l'azienda è molto attenta ad esercitare "un'accurata" selezione iniziale e una pressione continua rispetto ai comportamenti concreti.

Attualmente l'azienda non acconsente ad aprire un confronto contrattuale sui modelli organizzativi con il sindacato. La Fiat presenta il progetto Fabbrica Integrata come unico possibile e immodificabile, mentre il ruolo a cui viene destinato il sindacato è quello di fornire un generale consenso all'iniziativa.

Nel modello aziendale la rinnovata gerarchia aziendale ha anche il compito di rappresentare concretamente gli interessi dei sottoposti, chiudendo ogni spazio alla rappresentanza sindacale di fabbrica.

Il progetto aziendale riorganizza il ciclo produttivo in nuove aree finalizzate al prodotto. Infatti l'organizzazione produttiva non si basa più sulla tipologia di lavorazioni (in generale le officine), ma su aree che effettuano lavorazioni o fabbricano componenti compiuti della vettura. Quindi l'esempio di Mirafiori è significativo di come i settori sono stati divisi in Unità Operative, accorpendo le vecchie officine:

<u>Settore</u>	<u>Unità Operative</u>
Presse:	Grandi Presse - Piccole e Medie Presse (14 Ute per turno).
Meccanica:	Motori grandi - Motori piccoli - Cambi (74 Ute per turno).
Carrozzeria:	Lastroferratura - Verniciatura - Montaggio (52 Ute per turno).

La riorganizzazione produttiva ha comportato un forte rimaneggiamento delle linee gerarchiche, con l'eliminazione di alcuni livelli (es.: capireparto). La riduzione dei livelli gerarchici è funzionale alle esigenze di snellimento della struttura ed è finalizzata a una redistribuzione dei poteri decisionali e all'assunzione di responsabilità precise e nuovi ruoli professionali. A questo si deve aggiungere il notevole risparmio in termini di costo del lavoro per la conseguente riduzione degli occupati (tutti a elevati livelli retributivi).

Inoltre i responsabili delle varie Unità Operative acquisiscono alle proprie dipendenze una parte de-

gli enti di *staff* che precedentemente erano enti centrali di stabilimento (vedi schema 1.4 di fonte Isvor). Infatti l'Unità Operativa è suddivisa in due funzioni: la Produzione e l'Ingegneria di Produzione; dove quest'ultima raccoglie le competenze tecniche degli enti di *staff* (essenzialmente la Manutenzione e le Tecnologie).

All'interno delle Unità Operative le squadre di produzione vengono sostituite dalle Unità Tecnologiche Elementari (Ute), cioè da gruppi di lavoratori che realizzano un ciclo completo (nel senso di misurabile) nella lavorazione di un determinato componente o prodotto.

L'Ute viene così definita dalla Fiat (vedi schema 1.5 di fonte Isvor):

"Unità organizzativa di base che governa un sottosistema tecnologico elementare misurabile caratterizzato da un'area di competenza su cui è possibile svolgere attività di prevenzione, assorbimento delle varianze, autocontrollo e miglioramento continuo per il raggiungimento degli obiettivi di qualità, produttività/costi, servizio."

Le dimensioni delle Ute sono variabili in rapporto all'area tecnologica e leggermente superiori alle precedenti squadre: mediamente più grandi nelle lavorazioni di carrozzeria (40-70 operai), più piccole in Meccanica (25-30 operai).

Gli schemi allegati chiariscono sufficientemente la trasformazione in atto, inoltre evidenziano la notevole riduzione dei livelli gerarchici di stabilimento (da 7 a 5). La riorganizzazione degli enti tecnici di *staff*, sotto le Unità Operative, ha l'obiettivo di creare la necessaria integrazione tra i responsabili della produzione e i portatori delle competenze tecniche, in modo da evitare le lungaggini dei passaggi burocratici e risolvere i problemi nel momento stesso in cui si pongono. In tal senso vengono costituite forme di lavoro di gruppo, i *teams* tecnologici, come organismi integratori delle diverse competenze e funzioni produttive.

La riduzione delle linee gerarchiche ha comportato un riposizionamento verso l'alto delle nuove figure gerarchiche, definendo anche nuovi compiti e funzioni. Questo ha contemporaneamente determinato l'esigenza di nuove figure a livello operaio, incaricate di presidiare la qualità del processo produttivo in specifici tratti di lavorazione. E' il caso dell'Operatore di Processi Integrati (Opi) oppure del Conduttore di Processi Integrati (Cpi: questa seconda figura è relativa alle linee di montaggio). Queste figure sono inserite nelle parti di ciclo produttivo che è ad alta intensità di lavoro manuale, mentre dove è predominante l'aspetto tecnologico /impiantistico vengono inseriti i Conduttori di Impianti.

Ma sono le motivazioni di tale riorganizzazione che rivestono un particolare interesse. Infatti l'azienda sostiene che questa nuova struttura è finalizzata alla costruzione di una struttura produttiva snella (*lean production*), al superamento delle incrostazioni burocratiche tipiche del precedente modello organizzativo.

Il nuovo modello prevede un decentramento decisionale al basso, cioè a livello delle strutture gerarchiche a ridosso della produzione, e un'integrazione funzionale con le strutture di *staff* necessarie per affrontare immediatamente i problemi tecnici.

L'ipotesi Fiat è di innescare un circolo virtuoso che raccolga i suggerimenti e le proposte dei lavoratori per il miglioramento continuo del processo produttivo, quindi l'utilizzo delle conoscenze informali, le "astuzie", per innalzare continuamente gli standard del processo produttivo. Il circolo virtuoso si baserebbe sul presupposto che se viene costruita una struttura organizzativa adeguata a recepire e a realizzare in fretta i suggerimenti dei lavoratori, questo permette di incoraggiare la produzione di proposte di miglioramento, inducendo un cambiamento culturale generale nel rapporto persona-fabbrica.

Nelle dichiarazioni Fiat (Magnabosco, maggio 1990) il ruolo dell'operaio viene così definito:

"L'operaio è il terminale finale intelligente che individua, ragiona e propone ai livelli superiori, che avranno il compito di disporre le modifiche"...

In questa definizione c'è un'esplicita richiesta di collaborazione, ma limitata e unidirezionale, che esclude il pieno sviluppo dell'intelligenza/esperienza dei lavoratori e le logiche contrattuali.

Per favorire il processo di miglioramento continuo viene applicato un programma di addestramento,

che teoricamente riguarda tutti i lavoratori, realizzato attraverso rotazioni in tutte le postazioni di lavoro. L'azienda motiva tale scelta con la necessità di una crescita delle conoscenze relative alla concatenazione delle operazioni, per far comprendere al singolo lavoratore i problemi esistenti, a monte e a valle, nella propria attività lavorativa.

Nella pratica concreta questa tesi è molto opinabile, in quanto non tutte le operazioni compiute all'interno dell'Ute hanno una connessione logica. Spesso la conoscenza di alcune operazioni non comporta apprezzabili incrementi nelle capacità del singolo lavoratore, in quanto le operazioni connesse logicamente spesso sono distribuite tra più Ute. Si può ipotizzare che questo sia un primo passo in attesa di nuovi modelli di vettura progettati e ingegnerizzati in funzione dei nuovi criteri organizzativi.

In conclusione si possono rilevare novità organizzative che comportano una qualche rottura con il precedente modello organizzativo, ma anche alcuni significativi livelli di continuità con il passato. Le novità più rilevanti sono relative alle strutture gerarchiche e tecniche, mentre sembrano incidere meno a livello di lavoro operaio e di relazione con le organizzazioni sindacali.

1.3 - La gestione a vista

Uno degli elementi "forti" nella strategia Fiat è la costruzione di un sistema informativo che renda "trasparente" la fabbrica e, soprattutto, comporti la responsabilizzazione individuale rispetto alla gestione della produzione. Come si vedrà la "trasparenza" è relativa, fondata sul fatto di pubblicizzare una serie di dati inerenti al processo produttivo. Il sistema serve a monitorare alcuni parametri per stabilire un metodo di controllo e autocontrollo valido per tutta la struttura aziendale. In questo modo l'azienda si pone anche l'obiettivo di controllare il comportamento sul lavoro e la produttività, oltre alla pianificazione del miglioramento degli standard produttivi.

In ogni Ute viene esposto un complesso sistema di diagrammi ("GESTIONE A VISTA") relativi all'andamento della produzione. Ai livelli superiori (Unità Operativa, Stabilimento, ecc.) vengono realizzati degli schemi riassuntivi a livello mensile.

Gli indicatori comunemente utilizzati sono relativi a:

- dislocazione dell'Ute nello stabilimento;
- diagramma a punti che indica le conoscenze professionali di ogni operaio (cioè le postazioni su cui è in addestramento o è capace di operare);
- presenze giornaliera;
- diagrammi sulla qualità del prodotto (Master Cedac e carte di controllo, diagrammi di Pareto, ecc.);
- diagrammi sulla qualità del processo (produttività, qualità uscente, costi scarti, materiali di consumo, *radar chart* ecc.);
- diagrammi sul livello di servizio per le attività a valle;
- carte relativi alla manutenzione preventiva.

La maggioranza degli indicatori è comune a tutte le Ute, però esiste la possibilità di definire ulteriori indicatori e diagrammi rispetto ad esigenze specifiche di ogni Ute (vedi schema 1.6 di fonte Isvor).

I diagrammi sono normalmente posizionati in un luogo visibile a tutti nell'area dell'Ute. Vengono compilati giornalmente sia dal capo che dai vari tecnici (tranne il diagramma sulle conoscenze professionali e sulle presenze giornaliera che è compilato dal Cpi/Opi) e confluiscono nelle sintesi mensili dell'Unità Operativa (vedi schemi 1.7 e 1.7.1 di fonte Isvor).

Mediante le informazioni esposte sono poco consultate dagli operai (forse perché poco comprensibili), e la stessa azienda non ha dimostrato molte disponibilità rispetto a richieste sindacali di una semplificazione dei dati.

Nell'insieme è una produzione cartacea rilevante, anche con evidenti rischi di dispersione. Inoltre vengono incoraggiate le iniziative autonome di monitoraggio nel tempo di determinati difetti o componenti (diagramma di *flag system*); stabilendo relazioni di causa-effetto tra attività specifiche di prevenzione e risultati qualitativi (vedi schema 1.8 di fonte Fiat Auto).

La configurazione attuale del sistema di gestione a vista è chiaramente mirata all'incremento dei livelli di qualità del processo produttivo. Mentre restano ancora in secondo piano gli aspetti relativi ai costi del processo. Però la stessa azienda afferma (vedi il FiatQuadri del settembre 1992 - "L'imprenditore capo-Ute") che l'obiettivo futuro sarà di includere il controllo dei costi dell'Ute.

Dal 1990 è stato applicato un sistema informatizzato di controllo dei costi, denominato Mpm (*Manufacturing performance measurement*), che fornisce un resoconto mensile ad ogni singola Ute; ma tale sistema ha evidenti difetti nell'imputazione dei costi, in quanto l'organizzazione contabile non è coerente con le nuove strutture della Fabbrica Integrata. Pertanto i dati forniti sono basati su "valutazioni" della suddivisione dei costi, quindi soggetti ad "aggiustamenti" molto discutibili. Per questo è probabile che l'azienda stia procedendo a una ridefinizione di tale sistema centralizzato di controllo.

Evidentemente questi aspetti presuppongono ulteriori evoluzioni, con il cambiamento dei criteri di valutazione dell'attività produttiva. Infatti è probabile che dopo questa prima fase l'azienda avvii una razionalizzazione del sistema informativo con una revisione delle priorità.

Alcuni diagrammi possono fornire dati utili, anche ai delegati, sui problemi dell'organizzazione del lavoro dell'Ute. In particolare il Master Cedac, mensile e giornaliero, registra i difetti riscontrati al collaudo e addebitati ad ogni specifica Ute, con una serie di codici relativi alle causali del difetto rilevato (dal montaggio irregolare al componente difettoso). Questi indicatori permettono sia ai lavoratori che ai delegati di individuare problemi e elaborare possibili richieste per migliorare le condizioni di lavoro.

Ovviamente tale processo è anche consentito dal fatto che i nuovi criteri organizzativi permettono la risoluzione di molti problemi che, una volta, si perdevano nei meandri della burocrazia aziendale.

Nell'insieme il sistema viene avvertito come un vincolo maggiore nell'attività delle gerarchie aziendali: sia pure limitatamente, le informazioni pubblicizzate contribuiscono a rendere più chiare le "regole del gioco".

In realtà "LA GESTIONE A VISTA" ha come presupposto un insieme di obiettivi produttivi e di miglioramento stabiliti dal vertice aziendale e assegnati a ciascuna Unità Operativa. Il sistema dei diagrammi serve a valutare l'andamento dell'Ute rispetto agli obiettivi definiti, quindi la "trasparenza" è soprattutto riferita alla coerenza delle Ute e delle strutture tecniche con gli obiettivi aziendali.

1.4 - Nuovi strumenti di controllo e di gestione

Oltre agli strumenti della "GESTIONE A VISTA" l'azienda ha introdotto una serie di tecniche tendenti a intervenire sui microprocessi per diffondere nuove metodologie di lavoro (autocontrollo di qualità, capacità autonoma di migliorare i processi ecc., come indicato nello schema 1.9 di fonte Isvor).

Spc (*Statistical Process Control*) Controllo statistico di processo

Per consolidare i livelli di qualità del prodotto vengono introdotte nuove operazioni di controllo statistico nelle lavorazioni in cui è possibile effettuare controlli dimensionali (vedi schema 1.10 di fonte Isvor). In questo modo l'azienda intende introdurre misure di autocontrollo del lavoro operaio e tendenzialmente eliminare le fasi successive di controllo o revisione. Queste metodologie di controllo di qualità si basano sulla rilevazione statistica delle dimensioni dei prodotti e sulla compilazione di appositi diagrammi che evidenziano le tendenze rispetto ai limiti di tolleranza. In questo modo sono possibili interventi regolativi delle macchine o degli impianti prima che la produzione esca dalle tolleranze richieste.

Anche questi strumenti hanno come obiettivo il monitoraggio del ciclo produttivo e l'individuazione dei "segnali deboli", rispetto a cui attivare interventi preventivi in caso di insorgenza di varianze.

Questi strumenti di controllo (carte X-R, carte P, ecc.) si stanno diffondendo in tutti i cicli produttivi dove è possibile effettuare dei controlli dimensionali, come le lavorazioni di meccanica, stampaggio e lustratura (mentre è di difficile applicazione in verniciatura e nei montaggi): sono ormai migliaia i punti di rilevazione in cui sono applicati questi diagrammi (vedi schema 1.11 di fonte Fiat Auto). L'azienda sta in-

tensificando tale tecnica approntando brevi momenti di formazione per gli operai che devono utilizzare tali strumenti e pianificando l'incremento progressivo dei punti di rilevazione (1992 - Rivalta Carrozzeria: 1286 ore di formazione per 643 lavoratori, quindi 2 ore pro-capite). Inoltre Cpi e Opi vengono incoraggiati ad attivare autonomamente tali strumenti soprattutto nei confronti delle lavorazioni effettuate più a monte, per realizzare controlli incrociati sui flussi produttivi in arrivo. Ad esempio, queste tecniche sono applicate anche in alcune postazioni nei montaggi finali per controllare le dimensioni di alcuni componenti provenienti dalla lastratura.

Tpm (*Total Productive Maintenance*) Manutenzione Produttiva Totale

Nel corso del 1992 la Fiat ha aperto un rapporto di consulenza con una azienda giapponese per introdurre le metodologie del Tpm. Una definizione del Tpm potrebbe essere riassunta nei cinque punti seguenti:

- 1) Massimizzare l'efficienza complessiva degli impianti.
- 2) Stabilire un accurato sistema di manutenzione preventiva per l'intera vita della macchina.
- 3) Responsabilizzare tutte le funzioni della fabbrica (progettazione, produzione, manutenzione).
- 4) Coinvolgere tutto il personale, dalla direzione all'operaio di linea.
- 5) Promuovere la manutenzione produttiva mediante una gestione motivante attraverso l'attività di piccoli gruppi autonomi (vedi schemi 1.12 e 1.13 di fonte Isvor).

Come si può intuire, il "totale" della metodologia si riferisce all'efficienza degli impianti, sia alla manutenzione, sia alla partecipazione dei lavoratori.

L'intervento di questi consulenti si è tenuto nello stabilimento di Mirafiori Meccanica e Carrozzeria. L'iniziativa si è sviluppata attraverso corsi settimanali (cinque giorni) in cui erano coinvolti quadri, tecnici aziendali e le nuove figure operaie. Il corso è stato organizzato con alcuni limitati momenti di lezione teorica e più consistenti momenti di intervento su alcune specifiche aree produttive. Tutta la struttura tecnica dei settori interessati è stata messa a disposizione per favorire l'iniziativa e realizzare immediatamente le modifiche tecniche individuate. Inoltre i lavoratori delle aree interessate all'esercitazione sono stati precedentemente avvisati e coinvolti. Complessivamente sembra che siano stati tenuti dieci corsi nel 1992, con una partecipazione di circa 35-40 persone per corso.

Le metodologie utilizzate si basano sulla costituzione di piccoli gruppi di lavoro che esaminano i particolari problemi di uno specifico impianto o tratto di lavorazione e elaborano proposte di miglioramento sulla base di indicazioni metodologiche proposte dai tecnici giapponesi.

In questi sistemi sono evidenti i tentativi di diffondere una cultura nuova nel gestire gli impianti e l'organizzazione del lavoro, utilizzando mezzi "poveri" e piccoli interventi per ottenere miglioramenti considerevoli della gestione produttiva.

Nelle lavorazioni di meccanica sono stati particolarmente affrontati i problemi della manutenzione "produttiva" degli impianti, con la ricerca di tutti i segnali preventivi da monitorare per prevenire i guasti e evitare gli scarti. Nei montaggi finali l'attenzione si è concentrata sui problemi organizzativi relativi all'eliminazione delle scorte e all'ottimizzazione del flusso dei componenti.

Chi ha partecipato all'iniziativa ha affermato che l'esperienza ha comportato miglioramenti consistenti del processo produttivo, ma è stata anche molto impegnativa e stressante, in quanto sono stati applicati principi organizzativi notevolmente contrastanti con la comune pratica aziendale. Questa è anche la principale differenza con le tecniche Spc, che sono invece meno stravolgenti rispetto ai metodi tradizionali di lavoro. In tal senso è evidente il rischio che queste esperienze si "perdano" nel contesto generale dell'organizzazione aziendale, in quanto dovrebbero essere applicate direttamente dagli addetti agli impianti, che si dovrebbero assumere parte dei compiti degli operai indiretti.

1.5 - Il caso esemplare: Rivalta Carrozzeria

Uno dei primi stabilimenti dove è stato sperimentato il progetto "Fabbrica Integrata" è lo stabilimento di Rivalta Carrozzeria, in cui si è svolta la parte centrale della ricerca (vedi schema 1.14 di fonte Fiom Rivalta). Benché Rivalta abbia le sue particolari caratteristiche, la descrizione dei fenomeni e delle tendenze, sotto riportate, sono molto simili alla realtà degli altri stabilimenti Fiat. In tal senso questo stabilimento può essere considerato un caso esemplare.

Attualmente la Carrozzeria di Rivalta produce quattro modelli di vettura:

- La Uno che è la produzione più "vecchia", quindi più assestata e con minori problemi di natura organizzativa. Nei fatti le due linee della Uno sono quelle che garantiscono i maggiori volumi produttivi dello stabilimento (circa il 60%).
- La Tipo, le cui nuove linee a tapparelle e a passo-passo hanno viceversa causato alcuni problemi. Oggi però tali problemi sembrano in via di superamento.
- La Croma e la Dedra, le cui produzioni richiedono una qualità più elevata, con conseguenti maggiori problemi per gli addetti. In particolare la produzione della Dedra, acquisita recentemente dopo la chiusura di Chivasso, ha un avvio molto lento con nuovi accorgimenti per curare la qualità del prodotto.

La capacità produttiva potenziale è di circa 2100 vetture al giorno, anche se attualmente ne vengono prodotte circa 1340 (64%).

Alla fine del 1992 ci sono 59 Ute per turno (precedentemente c'erano 69 squadre per turno) con 129 capi Ute, mentre i tecnologi di linea sono 20 e quelli di prodotto/processo sono 46.

Cpi e Opi

Nelle Unità Operative delle Presse, Lastratura, Verniciatura e Montaggio sono posizionati (ottobre 1992) 300 tra Cpi e Opi, nella proporzione di 1 ogni 24 operai. I dati su queste figure evidenziano che la presenza femminile è minima:

	N°.	di cui donne
Cpi	168	4 (2.4%)
Opi	132	2 (1.5%)
Totale	300	6 (2 %)

Questi dati sono riferiti ai circa 7200 operai inquadrati con il nuovo modello organizzativo; restano tutt'ora esclusi una quota di lavoratori per cui il processo riorganizzativo è più lungo. Sono circa altri 700 lavoratori del Collaudo di Qualità: area che l'azienda, almeno per il momento, ha deciso di non comprendere nelle Unità Operative, probabilmente a scopo di controllo e deterrenza nei loro confronti.

Nel numero complessivo di 300 (3,8% della forza lavoro operaia) sono compresi 20 Cpi in mobilità da Chivasso. Però il numero è stato giudicato troppo elevato dall'azienda, che ha proceduto ad una riduzione alla fine del 1992 (vedi schema 1.15 di fonte Fiom Rivalta), riconvertendo una parte di tali figure in operai comuni.

La spregiudicatezza aziendale nell'uso di questi lavoratori si è rivelata più volte. Infatti è netta la sensazione che l'azienda consideri i Cpi e gli Opi come un gruppo da manovrare a piacimento rispetto alle proprie esigenze. In tal senso queste figure non vengono quasi mai poste in C.I.G., ma d'altra parte sono spesso "pressate" dalle esigenze aziendali, in termini di disponibilità personale (straordinario ecc.).

Quasi tutti gli ex-operatori e A.I.S. sono diventati Cpi/Opi (circa 40 su 70 sono diventati Cpi, il resto Opi). Ciò spesso comporta problemi di ruolo e di rapporto con gli altri operai, in quanto è evidente la tendenza di questi lavoratori a seguire le precedenti mansioni e schemi lavorativi, nonostante il fatto sia dichiaratamente osteggiato nel progetto Fabbrica Integrata. Infatti l'azienda tenta di presentare il progetto

come una sostanziale rottura con il passato, soprattutto per quanto riguarda il ruolo delle nuove figure professionali.

Nonostante l'introduzione di queste figure e l'avvio della riorganizzazione non si è ancora verificato un salto nel miglioramento del processo produttivo; infatti gli scarti di fine linea, in un prodotto assestato come la Uno, si mantengono sull'ordine del 35-40%. Questo comporta un notevole lavoro supplementare di recupero. L'elevata percentuale di scarto, pur non influenzando sulla qualità finale del prodotto, è indicativa della scarsa efficienza del processo produttivo e degli aggravii di costo necessari per recuperi, straordinari ecc.. Inoltre sono possibili degli arretramenti, come dimostra la stessa scelta aziendale di "disomologare" un paio di Ute della lastratura, in quanto non più conformi con le nuove regole organizzative.

Un tentativo per superare questi aspetti sembra che sia in corso con l'avvio della produzione della Dedra.

1.6 - L'avvio della Dedra

Con la chiusura di Chivasso la produzione della Dedra è stata trasferita nello stabilimento di Rivalta. Nell'avviare la nuova produzione si è subito notata una particolare attenzione da parte della Direzione Aziendale e l'introduzione di nuove metodologie organizzative.

La produzione della Dedra è iniziata a Rivalta nel mese di agosto 1992. A differenza dei soliti avvii di produzione sono stati subito introdotti i due turni di lavoro, con una produzione impostata, nelle prime settimane, di 40 vetture per turno, con la previsione di arrivare a un regime di 150 vetture/turno.

Con la nuova produzione sono arrivati inizialmente da Chivasso 130 lavoratori (100 per il montaggio), operai di 3° e 4° livello (collaudo, revisionisti, fuorilinea, ecc.). L'arrivo di questi operai, pur rappresentando un indubbio patrimonio di conoscenze professionali, è stato visto anche con preoccupazione dalla direzione di stabilimento per le differenti abitudini lavorative e un certo senso di separatezza esistente da parte di questi lavoratori.

La direzione di stabilimento percepisce questi aspetti come un ostacolo rispetto all'obiettivo di innalzare il livello qualitativo del prodotto, superando quelli che sono stati giudicati i limiti e i difetti della precedente produzione. Soprattutto per evitare che la chiusura dello stabilimento di Chivasso venga percepita dal mercato come un calo della qualità del prodotto. Infatti per i primi mesi tutta la produzione viene immagazzinata nei piazzali per essere particolarmente curata sotto tutti gli aspetti, prima di essere immessa nel mercato come produzione di Rivalta. Questo aspetto è reso possibile dal fatto che la richiesta di mercato è molto bassa e per soddisfarla sono sufficienti gli *stocks* realizzati prima della chiusura di Chivasso.

Come normalmente accade nei primi giorni si sono subito evidenziati tutta una serie di problemi qualitativi, derivanti sia dall'organizzazione del lavoro che dal *lay-out* impiantistico. Una considerevole parte di vetture non è stata deliberata a fondo linea, ma hanno subito ulteriori interventi di recupero. Nel primo mese la percentuale di scarto è stata superiore al 60%. A fronte di queste difficoltà la direzione aziendale (formalmente il capo Unità Operativa del Montaggio) ha deciso di procedere a delle fermate produttive.

Durante queste fermate sono stati riuniti sia i teams aziendali che i Cpi per discutere i problemi, almeno quelli più rilevanti. Successivamente anche i lavoratori sono stati riuniti, dai teams, per assumere i necessari correttivi organizzativi.

Le prime fermate effettuate sono state considerevolmente lunghe (la prima è durata circa sei ore per ogni turno) e sono state decise direttamente dalla gerarchia. Successivamente l'azienda introduce il criterio che il lavoratore, nel caso individui un componente difettoso o qualche inconveniente grave, si consulta con il Cpi che può decidere di fermare la linea di montaggio. La decisione di fermare è quasi automatica in caso di un difetto ripetitivo, cioè che capita almeno tre volte.

La stessa "salita" produttiva viene realizzata molto lentamente per favorire l'inserimento e l'adde-

stramento dei nuovi addetti linea.

Questo metodo di lavoro ha fatto ridurre sostanzialmente la percentuale di vetture scartate già nel mese di ottobre (13%).

Oltre a queste innovazioni sono stati sperimentati altri aspetti organizzativi relativamente interessanti.

Nella linea della Dedra agli operai in addestramento viene posta una fascia gialla al braccio, per chiarire il loro ruolo e il fatto che devono essere costantemente affiancati. Inoltre il Cpi deve compilare un apposito modulo che certifica l'avvenuto addestramento.

Le operazioni di trasferimento degli operai dalle altre linee di montaggio sono state particolarmente curate: gli operai trasferiti alla Dedra sono stati riuniti dall'azienda e le motivazioni del trasferimento sono state loro spiegate, in modo che non percepiscano il trasferimento come una "punizione".

Nella linea della Dedra l'azienda ha iniziato a sperimentare la compilazione dei cartellini di autocertificazione di qualità da parte degli addetti al montaggio. Inizialmente questi cartellini hanno indicato le operazioni di montaggio più soggette a difetti ripetitivi: il compito del lavoratore è di indicare se l'operazione presenta anomalie o meno. Successivamente viene effettuata una verifica da parte del Collaudo di Qualità. Evidentemente si tratta dell'avvio di forme di autocontrollo di qualità tendenti a responsabilizzare i lavoratori. Però ci sono ancora dei problemi insoluti rispetto ai criteri di giudizio che il lavoratore deve applicare nel deliberare o meno alcune operazioni, soprattutto quando i parametri di valutazione sono scarsamente oggettivi (es.: profili, allineamenti ecc.). In questi casi il Collaudo di Qualità esprime spesso valutazioni differenti sull'operato degli stessi lavoratori.

Queste modalità operative hanno indubbiamente effetti sulla condizione di lavoro. In particolare la fermata della linea costituisce un periodo di insaturazione generalizzata. Ma questo evita la prassi precedente che implicava, in caso di difetti ripetitivi, un aumento dei tempi pagati in percentuale su tutte le vetture (le eventuali); inoltre elimina, o riduce significativamente, le figure dei revisionisti che sono presenti alla fine di ogni tratto per recuperare gli eventuali difetti e lo straordinario spesso richiesto in questi casi. D'altra parte è intuibile che se tale sistema delle fermate venisse esteso alle produzioni assestate, l'azienda potrebbe anche chiedere un sistema di ricupero delle fermate sul modello del recente accordo di Cassino (anche se l'accordo di Cassino è relativo al ricupero di fermate tecniche).

L'insieme di queste procedure si configura come un nuovo modello di avvio della produzione delle vetture: la novità è rilevante poiché fino ad oggi i responsabili aziendali, a livello di stabilimento, non avevano la facoltà di fermare le linee di montaggio. Infatti è risaputo che in Fiat è sempre stata in vigore la norma che il livello produttivo giornaliero programmato deve essere rispettato: l'alta direzione aziendale ha sempre effettuato una pressione considerevole su questo punto. Del resto questo ha dato sempre origine a conflitti tra azienda e lavoratori, in occasione delle fermate tecniche, per il continuo tentativo aziendale di "ricuperare" vetture.

In tal senso la novità delle fermate, per recuperare la qualità del prodotto, è decisamente rilevante. Sarà necessario valutare nel tempo se tale sperimentazione viene consolidata e estesa. Comunque è nettamente percepibile che gli *standard* di qualità si sono complessivamente elevati in questa produzione.

Ovviamente si deve considerare che la Dedra è in fase di avvio in una congiuntura di mercato molto bassa.

La Commissione Paritetica

E' stata ripetuta l'esperienza della Croma con la costituzione di una Commissione mista azienda - Rsa anche per la Dedra. L'organizzazione sindacale di fabbrica ha rivendicato una formalizzazione di questa Commissione, dopo l'esperienza sperimentale della Croma, con un accordo sindacale che fissi il numero dei membri e le modalità operative.

La Commissione mista si incontra molto spesso (almeno una volta alla settimana) ed è costituita, da parte aziendale, dai responsabili delle Unità Operative e dai Gestori Operativi, dal responsabile delle Relazioni sindacali, da un responsabile dell'Ingegneria di Produzione, da un rappresentante dell'Utilizzo Fat-

tori (ex Analisi Lavoro) e dai tecnici di volta in volta necessari per la discussione, mentre da parte sindacale la partecipazione riguarda alcuni membri relativamente stabili (due per organizzazione sindacale) e altri in relazione delle aree toccate dalla discussione. All'interno di questa Commissione è stata anche discussa la nuova modalità relativa alle fermate di "qualità": in questa sede l'azienda ha dichiarato che intende effettuare una sperimentazione prolungata, prima di arrivare a una valutazione conclusiva.

La partecipazione sindacale non è formale ma attiva con una propria analisi dei difetti e delle carenze produttive, con un'ampia possibilità di azione e conoscenza di dati sui vari aspetti dello stabilimento.

Per ogni riunione viene compilato un verbale molto sintetico con indicati gli impegni operativi e i relativi responsabili. In alcuni casi sono responsabili anche i membri sindacali della Commissione.

Nel suo insieme la Commissione può vantare la risoluzione di rilevanti problemi, con il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e della qualità complessiva del prodotto.

Comunque la Commissione non inibisce l'uso dei classici strumenti sindacali, come dimostrano le riuscite iniziative di sciopero promosse dalla Fiom sui problemi della condizione di lavoro (novembre '92).

QUALITA' TOTALE : AREE DI INTERVENTO



POLICY DELLA F.I.

OBIETTIVO

**SALTO DI COMPETITIVITA'
INCOMPATIBILE CON LE
NORMALI CURVE DI
APPRENDIMENTO**



PRINCIPI

GESTIONE PER PROCESSI

DELEGA

RESPONSABILITA' FOCALIZZATE

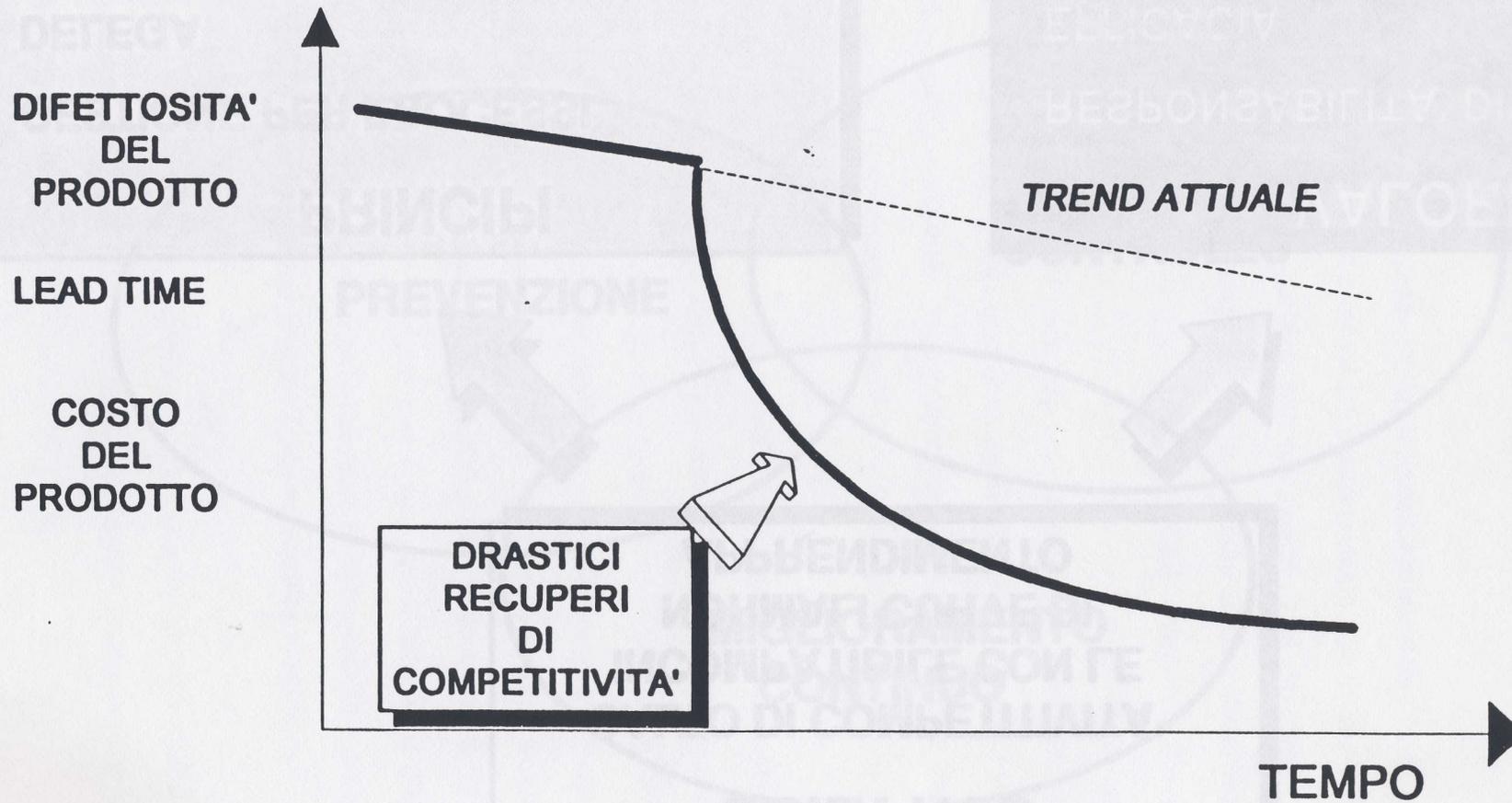
VALORI

RESPONSABILITA' DIFFUSA

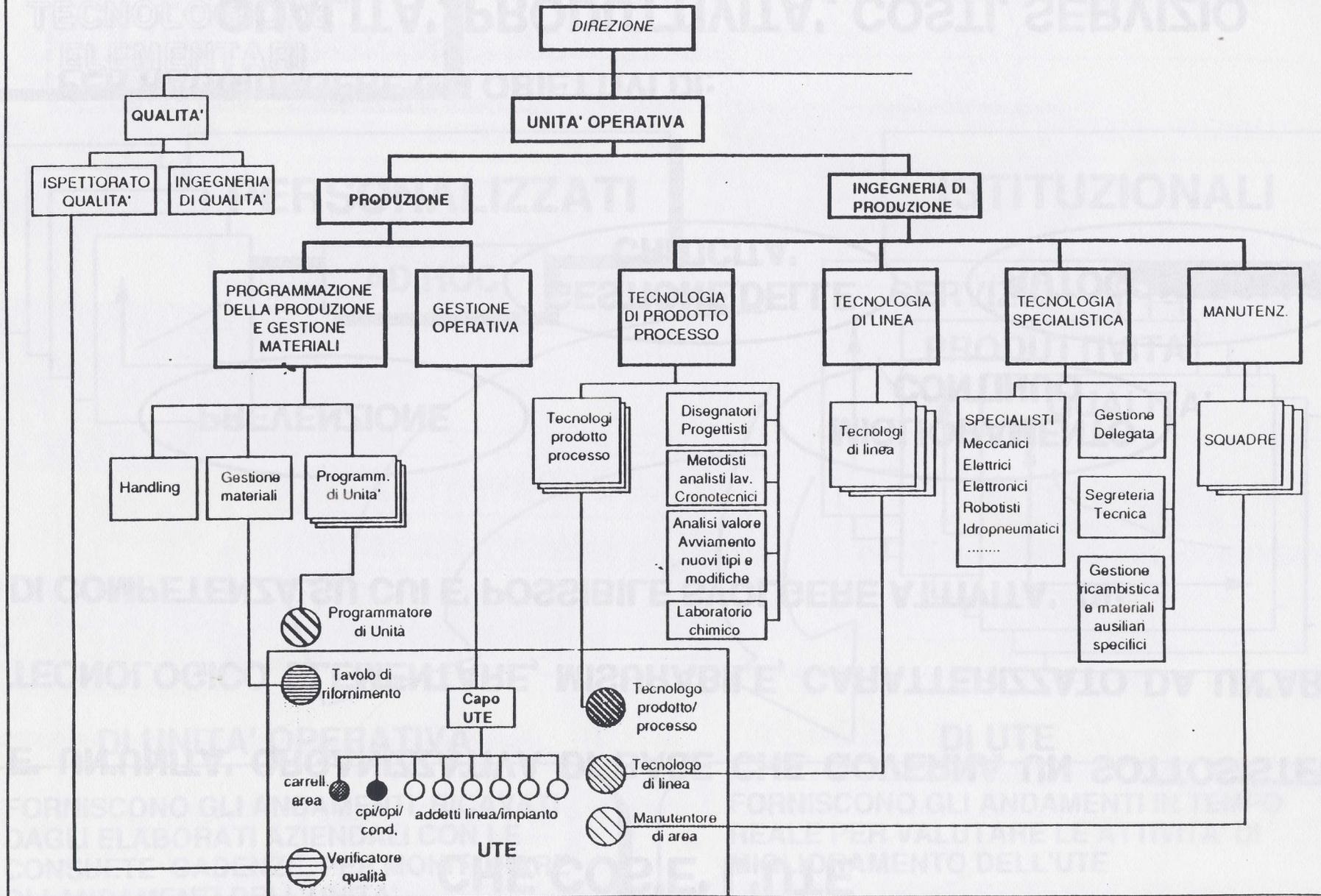
EFFICACIA

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

LA NECESSITA' DEL CAMBIAMENTO



L'unità operativa e l'unità tecnologica elementare



Schema 1.4

CHE COS'E' L'UTE

E' UN'UNITA' ORGANIZZATIVA DI BASE CHE GOVERNA UN SOTTOSISTEMA TECNOLOGICO ELEMENTARE, MISURABILE, CARATTERIZZATO DA UN'AREA DI COMPETENZA SU CUI E' POSSIBILE SVOLGERE ATTIVITA' DI:

PREVENZIONE

MIGLIORAMENTO
CONTINUO

GESTIONE DELLE
CRITICITA'

AUTOCONTROLLO

PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DI:

QUALITA', PRODUTTIVITA', COSTI, SERVIZIO

INDICATORI UNITA' OPERATIVA ED UNITA' TECNOLOGICHE ELEMENTARI

PERSONALIZZATI

AD HOC

ISTITUZIONALI

SERVIZIO

PRODUTTIVITA'

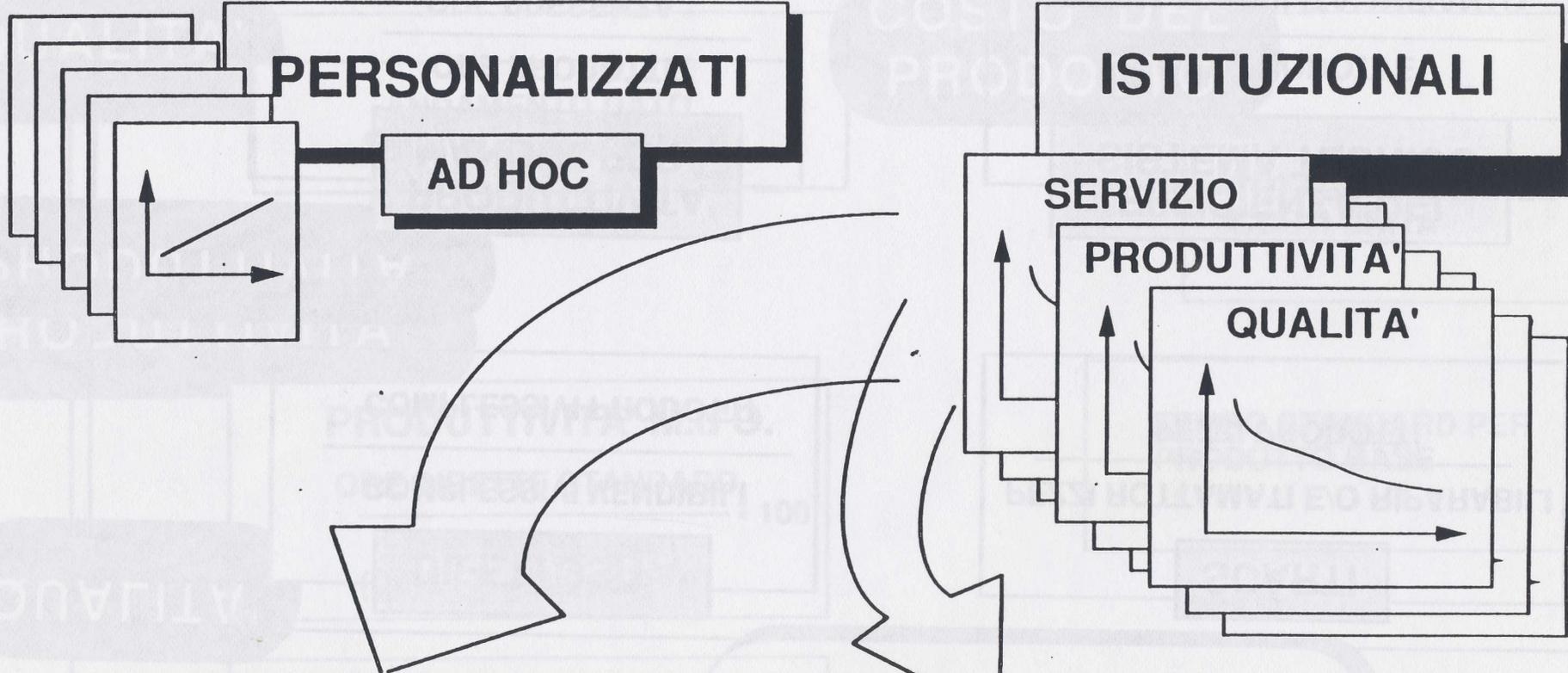
QUALITA'

DI UNITA' OPERATIVA

DI UTE

FORNISCONO GLI ANDAMENTI, RICAVATI DAGLI ELABORATI AZIENDALI CON LE CONSUETE CADENZE, PER MONITORARE GLI ANDAMENTI DELL'UNITA'

FORNISCONO GLI ANDAMENTI IN TEMPO REALE PER VALUTARE LE ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO DELL'UTE



GLI INDICATORI ISTITUZIONALI DELLE UTE

...SONO ESPOSTI NEGLI APPOSITI SPAZI

QUALITA'

DIFETTOSITA'

COMPLESSIVI VENDIBILI

COMPLESSIVI PRODOTTI

SCARTI

PEZZI ROTTAMATI E/O RIPARABILI

PEZZI PRODOTTI

PRODUTTIVITA'

PRODUTTIVITA' MANODOPERA

ORE PRODOTTE

ORE PRESENZA
(DIRETTI + INDIRECTI)

EFFICIENZA DEL SISTEMA TECNICO

ORE PRODOTTE

ORE DISPONIBILITA' IMPIANTO

...E VENGONO UTILIZZATI DAL TEAM E DA TUTTI I COMPONENTI DELL'UTE

GLI INDICATORI ISTITUZIONALI DELL'UNITA' OPERATIVA

Schema 1.7.1

QUALITA'

ANDAMENTO DATO
SIGI DI COMPETENZA

COSTO DEL PRODOTTO

TOTALE GENERALE
COSTI UNITA'

PRODUTTIVITA'

PRODUTTIVITA' M.d'O.
$$\frac{\text{ORE DIRETTE STANDARD}}{\text{ORE PRESENZA (DIRETTI + INDIRETTI)}} \cdot 100$$

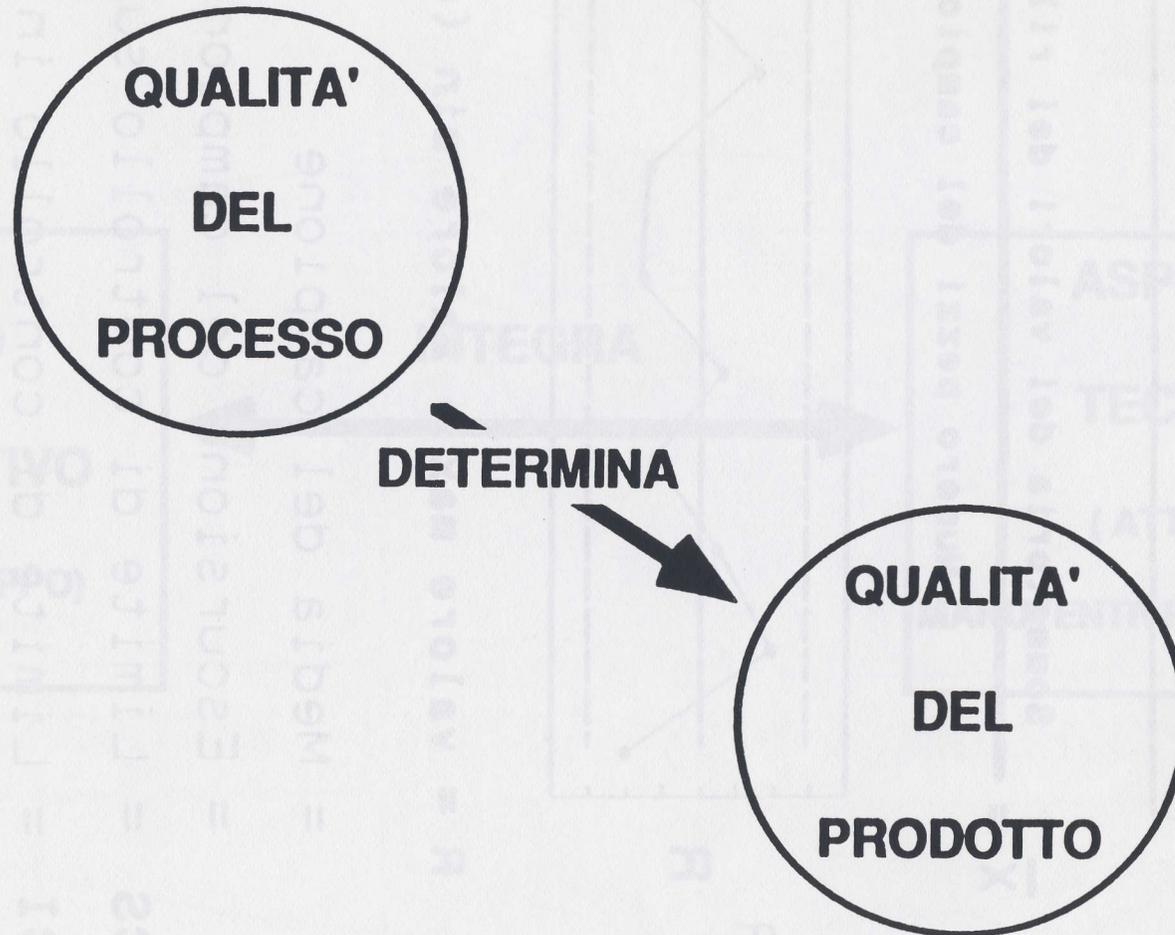
EFFICIENZA
CENTRI MACCHINA

TEMPO STANDARD PER
PRODOTTO BASE

TECNICHE E STRUMENTI

- LA MANUTENZIONE PRODUTTIVA
- IL CONTROLLO STATISTICO DI PROCESSO
- IL CONTROLLO DEL FLUSSO (J.I.T.)

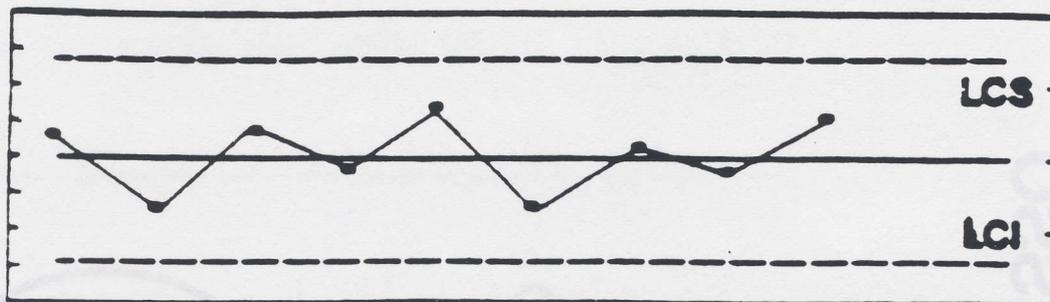
IL CONTROLLO STATISTICO DI PROCESSO



RAPPRESENTAZIONE DELLA CARTA DI CONTROLLO \bar{X} -R

MEDIA

\bar{X}



Lm

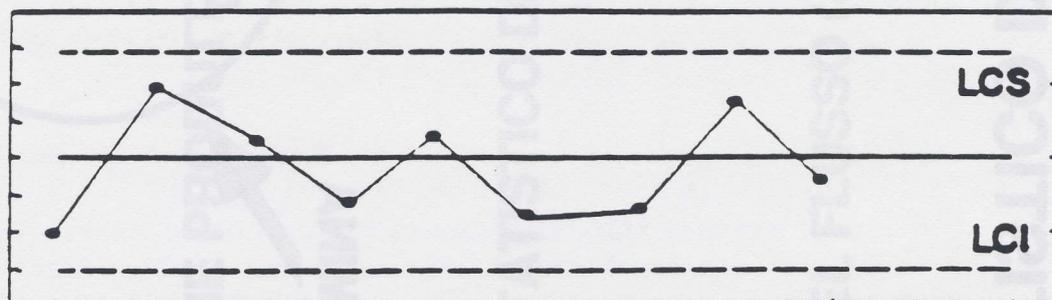
LCS

LCI

$$\bar{X} = \frac{\text{Somatoria dei valori dei rilievi (X)}}{\text{Numero pezzi del campione}}$$

ESCURSIONE

R



Lc

LCS

LCI

$R = \text{valore max} - \text{valore min (campione)}$

\bar{X} = Media del campione

R = Escursione del campione

LCS = Limite di controllo superiore

LCI = Limite di controllo inferiore

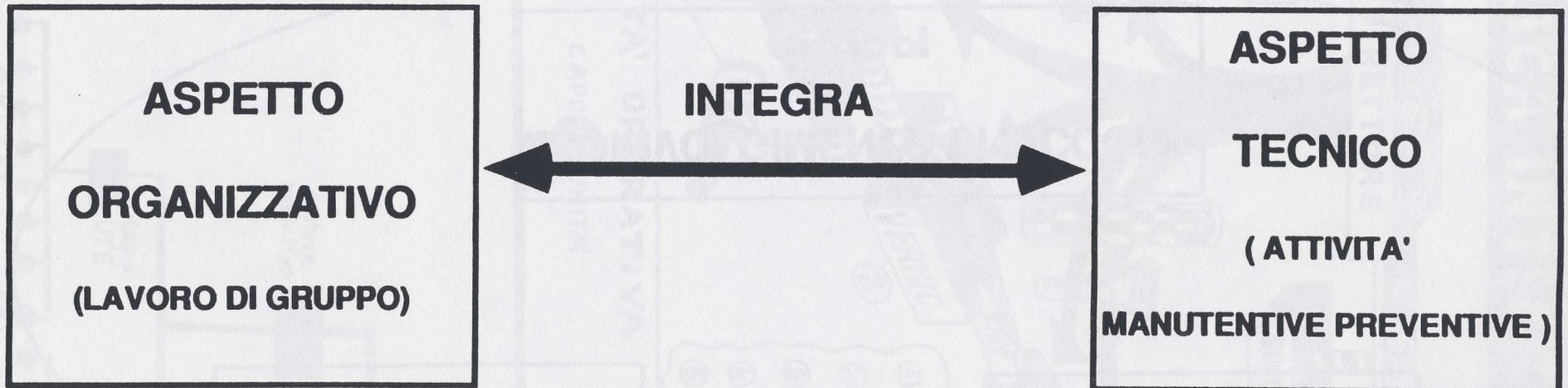
Lc = Linea centrale delle escursioni

Lm = Linea centrale delle medie

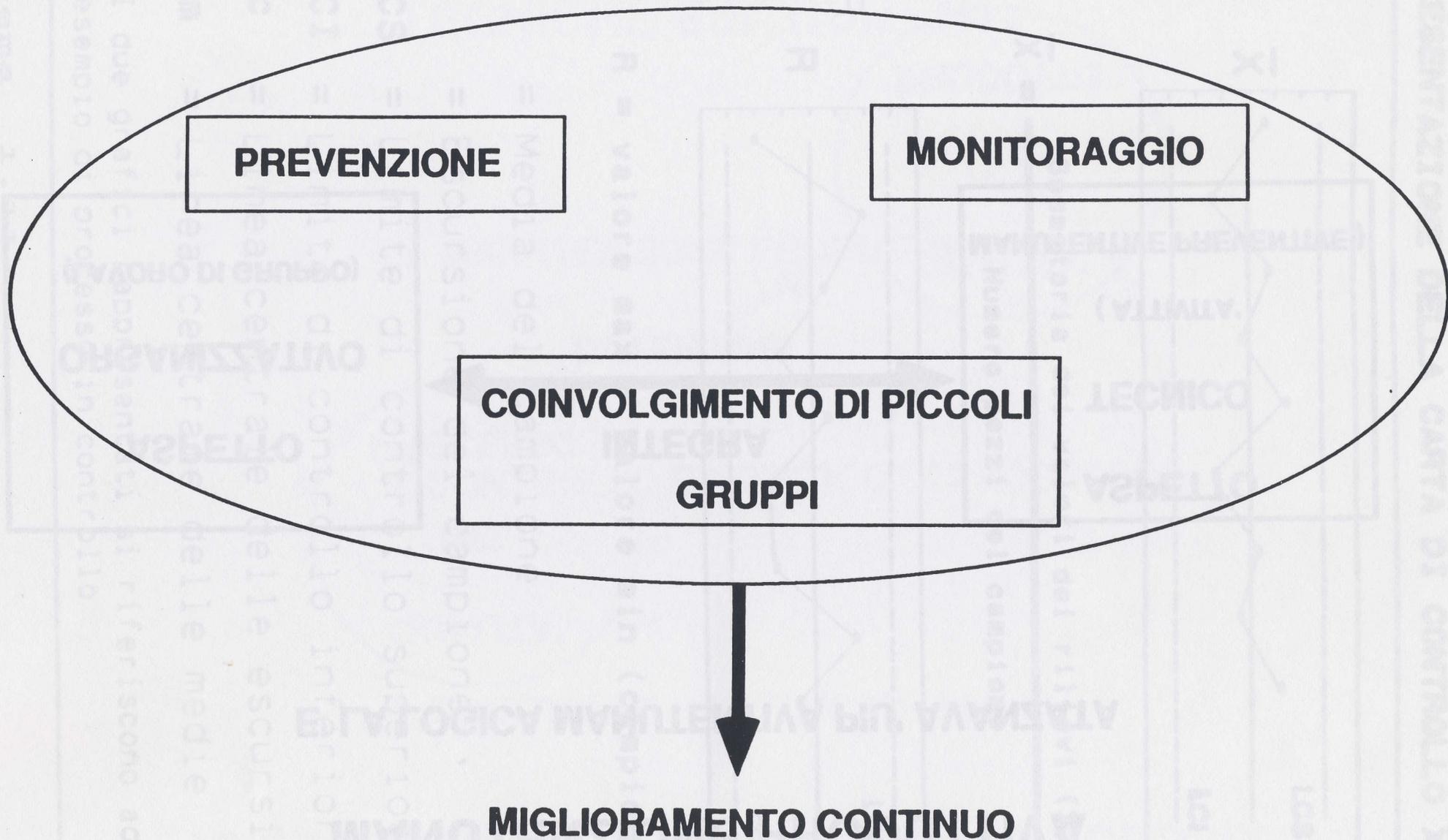
N.B: I due grafici rappresentati si riferiscono ad un esempio di processo in controllo

MANUTENZIONE PRODUTTIVA

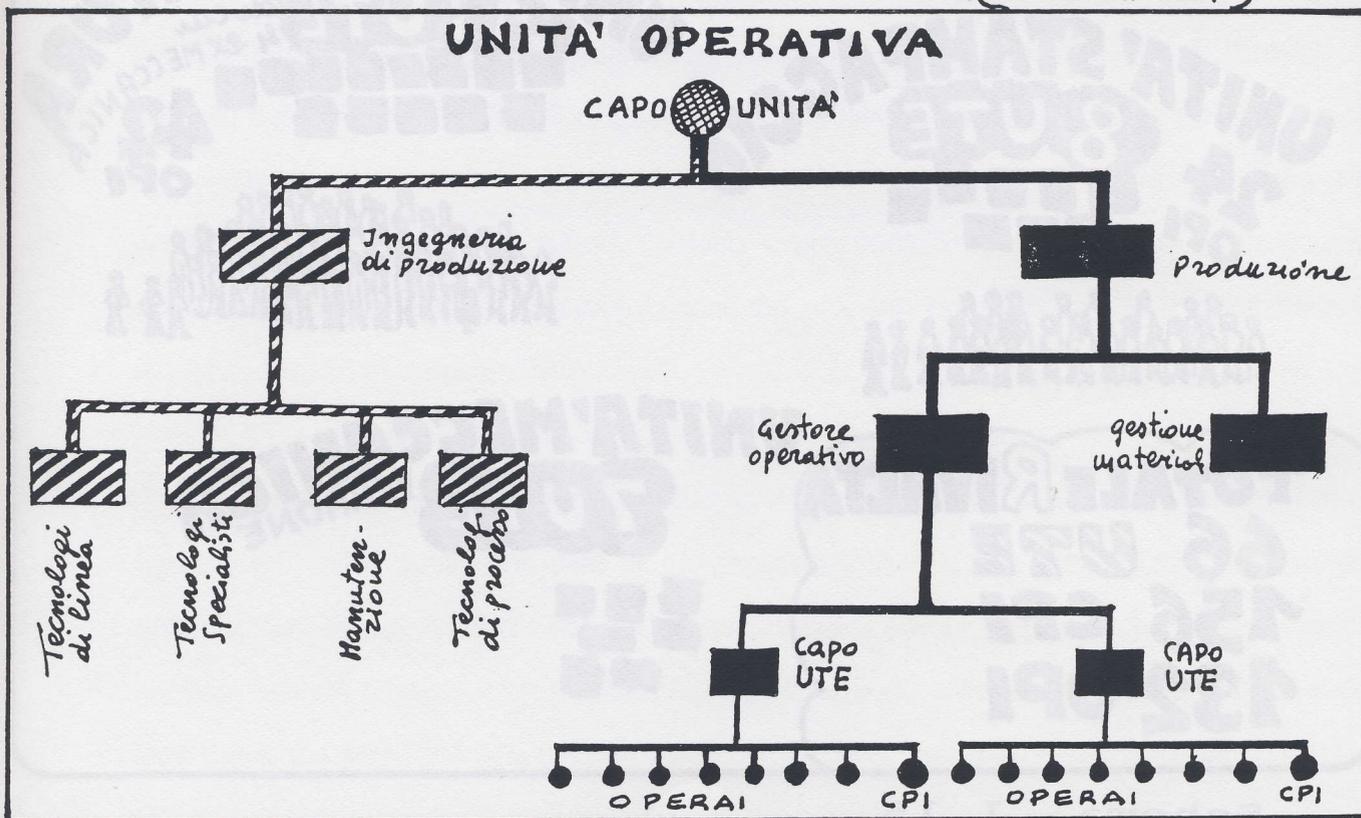
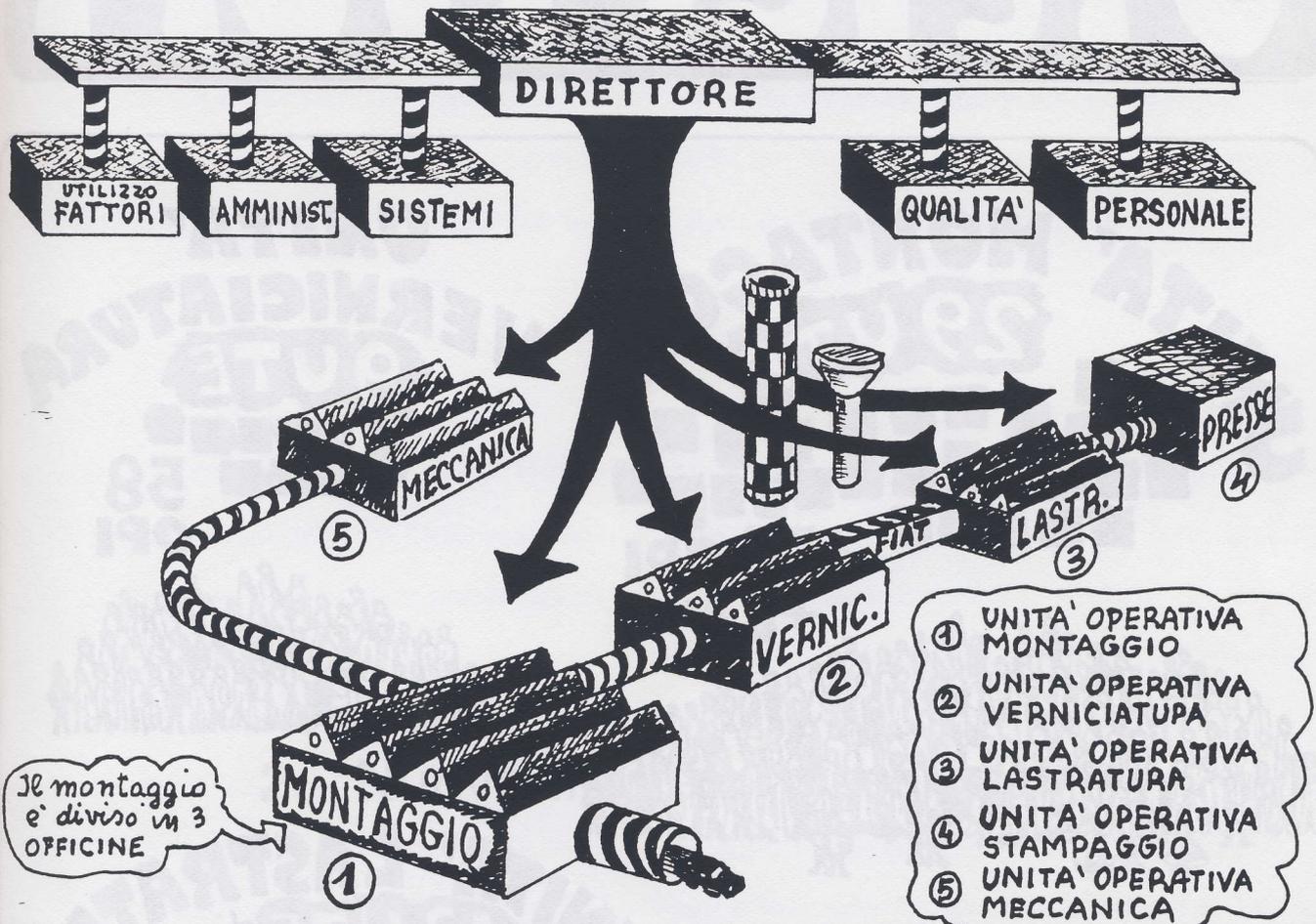
E' LA LOGICA MANUTENTIVA PIU' AVANZATA



COME



FIAT RIVALTA LA FABBRICA INTEGRATA



Schema 1.14

2 - Nuove figure professionali

2.1 - Ruoli e competenze professionali

La Direzione Aziendale ha affermato più volte che il modello proposto è una evoluzione della Fabbrica Automatica (Termoli) e delle sue strutture. In particolare nelle forme di integrazione interfunzionale e nell'individuazione delle nuove figure professionali.

Cpi e Opi

Come è già stato detto l'esigenza aziendale di introdurre queste figure professionali dipende dal relativo "innalzamento" di competenze che si è determinato nella gerarchia aziendale. Questo spostamento dei capi Ute verso il ruolo di tecnici relazionali, di integratori delle diverse competenze e funzioni, determina un vuoto a livello di coordinamento e integrazione degli operai.

I Cpi/Opi sono figure di operai direttamente produttivi, introdotti nel progetto per riempire questo vuoto funzionale. Nel definire il loro ruolo l'azienda ha effettuato un'analogia con i Conduttori di Impianti Automatizzati, cioè ha costruito la funzione di recettori dei "segnali deboli" provenienti dall'organizzazione del lavoro. In tal senso il loro ruolo è quello di lavorare soprattutto sull'organizzazione del lavoro informale per migliorare il processo produttivo, individuando le criticità esistenti e proponendo soluzioni basate sull'esperienza operaia. In questa ipotesi la riappropriazione del processo produttivo avviene in funzione del modello aziendale fornitore-cliente.

Le analogie con il Conduttore di Impianti Automatizzati si basano anche sul fatto che le figure dei Cpi/Opi hanno una qualche discrezionalità: il processo funziona solo se si attivano responsabilmente per incrementare la qualità del processo produttivo. Questi aspetti "istituzionali" di relativa discrezionalità (e anche creatività) sono le principali differenze con le altre figure di operai diretti, a cui non è possibile accedere a questo ruolo, in quanto è assegnato loro un ruolo di denuncia e segnalazione delle variazioni.

Questa discrezionalità è indotta dal fatto che il terreno di intervento è quello informale su cui non esistono validi strumenti di controllo, se non quello di selezionare accuratamente chi sono i soggetti inseriti in questo ruolo. Per i Cpi/Opi non può essere applicato un sistema di predeterminazione dei tempi o un mansionario quantificabile in termini di compiti e di modalità per eseguirlo. La loro efficacia dipende dalle conoscenze professionali, dalla capacità di dialogo con gli altri operai, ma soprattutto dalla convinzione di attivarsi individualmente per realizzare il processo di miglioramento continuo. L'esperienza dimostra che la capacità di rapportarsi agli altri lavoratori è una questione fondamentale per la funzionalità di questa figura, nel senso di un comportamento sempre disponibile ad affrontare con imparzialità tutti i problemi e gli inconvenienti che i lavoratori denunciano. I Cpi/Opi che dimostrano queste capacità riescono spesso a conquistarsi un buon rapporto con gli altri operai.

Il loro è un compito polifunzionale mirato a seguire il gruppo di operai assegnato (un Cpi ogni 12-15 operai in linea di montaggio; un Opi ogni 25-30 operai nelle altre lavorazioni) con alcuni assi principali:

- Seguire e migliorare gli aspetti qualitativi del processo, anche con interventi a monte e a valle del proprio tratto, con l'obiettivo di eliminare i successivi interventi di recupero (revisionisti ecc.); garantire la costanza del flusso produttivo controllando l'afflusso dei materiali.
- Curare la formazione dei nuovi inseriti e programmare le rotazioni tra le varie postazioni di lavoro, anche in funzione dell'autocontrollo di ogni operaio sulla propria fase di lavoro.

La programmazione delle rotazioni, che viene applicata con l'obiettivo di aumentare le conoscenze dei lavoratori in funzione del miglioramento continuo, incontra alcuni limiti nei livelli di idoneità fisica, resistenze individuali ecc. Infatti l'obiettivo concreto è la rotazione del 50-60% degli addetti, ma anche questo obiettivo non è di facile realizzazione.

Nei compiti di queste figure rimane un'area scarsamente definita relativamente ai carichi di lavoro e alle saturazioni: non è stata data loro una formazione specifica, anche se spesso intervengono informalmente sulle saturazioni, modificando e ridistribuendo i carichi di lavoro. Su questo argomento molto dipende dalla disponibilità del capo Ute, infatti si registrano molti casi di Cpi che si lamentano di essere esclusi dalla stesura delle saturazioni. Ma anche su questo permane la vecchia tendenza della gerarchia nel ritenere la stesura delle saturazioni come un fatto proprio, di potere.

Teoricamente Cpi/Opi dovrebbero partecipare alla dialettica dei *teams*: spesso però manca uno spazio di tempo concreto per un effettivo coinvolgimento in tali strutture. Nei fatti i rapporti di queste figure avvengono soprattutto con il capo Ute: sia nei casi di rapporto conflittuale (meno frequente) che nel caso opposto di dipendenza/identificazione.

In generale sembra che ci siano pochi casi di utilizzo pieno degli Opi e Cpi nelle mansioni previste, spesso per le caratteristiche della struttura gerarchica, che è vincolata ai vecchi modelli e concepisce spesso tali figure come i vecchi operatori. A questo si deve aggiungere le implicite difficoltà soggettive dei Cpi/Opi nel ricoprire il nuovo ruolo. Infatti, ad esempio, gli strumenti della gestione a vista sono mediamente poco utilizzati dai Cpi/Opi, per la complessità del "linguaggio" utilizzato e per mancanza di tempi materiali pianificati per questo.

La direzione aziendale sembra molto attenta nel cercare di evitare che queste figure ricadano nei vecchi schemi operativi degli operatori e degli A.I.S., figure che precedentemente svolgevano funzioni da assistenti di squadra (distribuzione dei materiali ausiliari, reperimento di eventuali componenti mancanti, sostituzione di operai assenti ecc.). Oltre ad aver dato disposizioni tassative in tal senso, organizza alcune attività di servizio, precedentemente di competenza degli operatori, in modo che i Cpi non debbano occuparsene. A Rivalta, ad esempio, la distribuzione del materiale ausiliario (guanti, eptano, ecc.) è stata centralizzata in un servizio unico, che porta il materiale direttamente nelle Ute. Ma nella realtà concreta si verifica che esistono molte difficoltà di ordine tecnico e culturale rispetto al fatto che il Cpi/Opi "entri" nel ruolo definito dal progetto aziendale.

Altre figure operaie

Come è già stato detto i Cpi/Opi sono figure operaie che presidiano tratti a forte intensità di lavoro manuale. Mentre nelle lavorazioni dove sono gli impianti che determinano il risultato produttivo sono state inserite le seguenti figure di operai direttamente produttivi, che hanno un contenuto professionale basato soprattutto su competenze di carattere tecnico:

- Conduttori di Impianti Automatizzati (Cia), addetti al controllo degli impianti tramite il computer.
- Conduttori di Impianti Trasferti (Cit), addetti alla conduzione delle trasferte delle lavorazioni meccaniche.
- Conduttori di Impianti di Verniciatura, addetti alla conduzione delle cabine di verniciatura.

Alcune di queste figure derivano direttamente dalle esperienze precedenti, come i Cia che sono le figure tipiche della Fabbrica ad Alta Automazione. Mentre le altre figure sono una elaborazione legata agli attuali sviluppi dei modelli organizzativi. Nel complesso il numero di queste figure si sta estendendo, con i nuovi criteri di gestione degli impianti.

I loro compiti sono relativi al monitoraggio degli impianti, interpretando i "segnali deboli" per prevenire le fermate tecniche o i difetti di lavorazione. Tali segnali possono provenire direttamente dal computer che controlla l'impianto e che ne verifica i parametri operativi, come nel caso dei sistemi automatizzati delle lavorazioni di meccanica. Ma nella maggioranza dei casi tale lavoro di prevenzione si basa

sull'esperienza dei singoli Conduuttori, sulla loro capacità di interpretare i rumori, le vibrazioni ecc. emesse nel corso del ciclo di fabbricazione: è l'esperienza degli impianti automatizzati di lastroferratura e dei complessi trasferizzati di meccanica (quest'ultimi non sono nemmeno governati dal computer). In tal senso devono effettuare anche verifiche sulla qualità del prodotto per controllare l'efficienza degli impianti (ad esempio: negli impianti di lastratura verificare i punti di saldatura).

Inoltre tutte queste figure eseguono la manutenzione di 1° livello, giovandosi dei sistemi computerizzati di ricerca guasti guidati per individuare più velocemente le cause del guasto. Mentre nei guasti più complessi devono attivarsi per chiamare il manutentore di area, con l'obiettivo di riavviare velocemente il ciclo produttivo.

Inevitabilmente questo comporta una trasformazione della manutenzione, a cui viene richiesto di specializzarsi riducendo i propri organici.

Nello stabilimento di Termoli anche queste figure sono inserite nel *team* tecnologico, insieme al capo Ute, al tecnologo di linea e al manutentore. Ma queste forme di lavoro di gruppo sono tutt'altro che generalizzati negli altri stabilimenti, infatti a Rivalta i *teams* sono spesso costituiti solo da figure impiegate.

Molte di queste figure sono manutentori riconvertiti per effetto del processo di ristrutturazione che ha eliminato i manutentori posizionati sugli impianti (rimangono solo le manutenzioni di area per il pronto intervento specialistico), per ridurre gli indiretti.

Nel progetto Fiat queste figure professionali hanno un percorso di qualificazione comune ai Cpi/Opi, cioè lo sbocco al 4° livello. In realtà questa sembra una contraddizione: il contenuto professionale richiesto ai Conduuttori di Impianti ha caratteristiche tecniche superiori, se non altro perché è più lungo il percorso formativo. Questo percorso di carriera ha sollevato degli espliciti conflitti con i manutentori che sono stati riconvertiti al ruolo di conduuttori; in quanto il manutentore aveva lo sbocco professionale fino al 5° livello, mentre per il conduuttore è previsto, al massimo, il 4° livello.

Nel quadro della riorganizzazione aziendale viene prevista la modifica dei ruoli tradizionali dei "solleccitatori" (addetti al rifornimento dei componenti), infatti, se la loro competenza era precedentemente per famiglia merceologica di componenti, oggi sono responsabili per l'insieme dei componenti di una vettura. Questa scelta è coerente con la riorganizzazione in Ute: ogni Ute deve avere uno specifico "solleccitatore" a cui fare riferimento per evitare dispersioni di responsabilità. Allo stesso modo è stata modificata la linea gerarchica e funzionale degli addetti ai rifornimenti, in quanto la competenza è passata dal precedente ente centrale di stabilimento (Gemap) alla responsabilità delle singole Unità Operative.

Capi UTE e tecnici

Al capo Ute vengono richiesti nuovi compiti e professionalità. L'azienda prefigura un superamento del ruolo gerarchico proprio del "vecchio" caposquadra, mentre vengono richieste competenze tecniche e, soprattutto gestionali-relazionali, quindi capacità di *leadership*.

L'azienda richiede alle nuove figure di capi di stabilire rapporti di collaborazione con le altre competenze tecniche presenti nel team tecnologico. Di gestire il rapporto con i Cpi/Opi portandoli ad essere le figure previste nel progetto (addestratori di uomini e addetti al presidio della qualità). Quindi deve avere un ruolo di pianificatore delle attività dell'Ute in funzione degli obiettivi di miglioramento indicati e di formatore delle persone.

Questo nuovo ruolo del capo è teso a creare una situazione di maggiore disponibilità negli operai ad affrontare i problemi legati alla qualità. Un altro elemento da valutare sono i tentativi di instaurare un diverso rapporto tra gerarchia e lavoratori, un rapporto meno burocratico, meno distante e più colloquiale ("*il dialogo come valore base dell'organizzazione*" spiega l'Isvor nei corsi di formazione). Evidentemente anche questo non è ancora valido per tutti i capi e i tecnici, rimangono ancora differenze personali e culturali. Nonostante alcuni mutamenti si percepisce ancora quello che viene definito il "clima" Fiat.

Nella pratica concreta si riscontra una grande difficoltà della gerarchia aziendale di adeguarsi ai nuovi standard professionali: difetta la cultura e la preparazione necessarie, in quanto il "salto" richiesto è rilevantisimo, con un evidente aumento dei compiti e dei carichi di lavoro.

Per quanto riguarda l'attività del *team* tecnologico si sono individuate due modalità operative, in cui si effettuano gli scambi di informazione e si affrontano gli inconvenienti produttivi:

- La prima è più informale ed è relativa al rapporto tra il capo e i tecnici di linea o di prodotto/processo. In pratica queste figure si ritrovano in funzione delle necessità immediate.
- La seconda è formalizzata e cadenzata da orari precisi (ad esempio: Rivalta montaggio, alle 9.30 nel 1° turno e alle 16 nel 2° turno). Questa riunione è relativamente breve (15-20 minuti) e vengono coinvolti i Cpi; inoltre viene compilato un apposito verbale di riunione successivamente espeso all'interno dell'Ute.

E' opportuno aggiungere che, nella pratica concreta, si verificano molti casi in cui questa riunione formale non si tiene; in quanto i criteri operativi sono spesso lasciati ai singoli responsabili senza criteri di omogeneità.

Nella linea della Dedra tale riunione viene sostituita dalle fermate di qualità.

Le figure che nelle varie occasioni interloquiscono con il capo Ute e costituiscono il reale *team* tecnologico sono:

- *il tecnologo di linea*, addetto alla gestione tecnica degli impianti e mezzi di lavoro (aree ad elevata tecnologia);
- *il tecnologo di prodotto/processo*, addetto al miglioramento qualitativo dei cicli di lavorazione (linee di montaggio);
- *il tecnologo specialista*, supporto tecnico alle precedenti figure nelle discipline specialistiche (elettronica, oleodinamica, ecc.)
- *il caposquadra di manutenzione*, che programma gli interventi manutentivi necessari.

Alcune di queste figure (tecnologi di linea e di prodotto/processo) sono direttamente interessate a un'attività quotidiana del *team* tecnologico; con il caposquadra di manutenzione si programmano gli interventi manutentivi settimanali; mentre il tecnologo specialista interviene a fronte di problemi e esigenze specifiche. Inoltre interagiscono altre figure addette alla pianificazione e al controllo del flusso produttivo (*scheduler*).

Alcune di queste figure sono nate con la Fabbrica Integrata, altre pre-esistevano ma hanno subito un mutamento di competenze. Comunque tutte contribuiscono a formare, in diverse circostanze e talvolta assieme alle figure operaie sopraddette, momenti decisionali e di lavoro di gruppi interfunzionali. Ovviamente questo avviene ancora molto parzialmente: il meccanismo è tutt'altro che oliato e funzionante, in quanto spesso prevalgono personalismi e conflitti.

Nel progetto aziendale l'insieme di queste figure serve sia a affrontare gli inconvenienti insorgenti e a eliminare le varianze del ciclo, sia a pianificare il processo di miglioramento continuo. La logica è quella proposta nella *ruota di Deming*: cioè un processo circolare di pianificazione degli interventi, la loro esecuzione, il controllo dei risultati ottenuti, l'estensione e la standardizzazione dei nuovi procedimenti in caso di risultati positivi.

La quantità di queste figure è variabile in rapporto alla complessità tecnologica dello stabilimento. Di conseguenza anche il peso specifico di ciascuna figura è differente rispetto al livello tecnologico: nelle aree ad alta tecnologia predomina la figura del tecnologo, mentre nelle aree a prevalenza di lavoro manuale la figura predominante è il capo Ute.

Gli strumenti della "GESTIONE A VISTA" obbligano i capi e i tecnici a fare i conti con i problemi esistenti, con minori possibilità di ricorrere ai tradizionali sotterfugi (come le scorte non ufficiali, molto costose ma anche molto utili per reggere gli inconvenienti del processo produttivo). Inoltre la complessa serie di dati e di diagrammi da compilare comporta un lavoro quotidiano non irrilevante. Se a questo aggiungiamo i nuovi compiti previsti e la crescente pressione esercitata dai superiori, si comprende che il ruolo del capo è diventato molto "pesante". Infatti sono previste regole del gioco più rigide con punizioni più severe (esempio: il capo che utilizzi il Cpi/Opi come il vecchio operatore rischia fino al licenziamento). Questo non significa che le regole non vengano violate, come dimostrano i molti esempi riscontrati, ma che l'azienda sta cercando di applicare meccanismi che tendenzialmente riducono queste possibilità.

Nonostante la maggiore "pesantezza" del ruolo per i capi Ute è prevista lo stesso percorso di carriera dei "vecchi" capisquadra, cioè alcuni anni di permanenza in 5° super e successivamente (senza termini prestabiliti) il passaggio al 6° livello.

Conclusioni

Come si verifica anche dalla descrizione dei ruoli i cambiamenti strutturali sono relativi soprattutto alle linee tecnico-gerarchiche, mentre solamente un percentuale minima di operai viene interessata a significative modifiche di ruolo.

Il lavoro di gruppo rimane un'esperienza limitata essenzialmente alle figure impiegate: in generale agli operai diretti viene richiesto un maggiore addestramento (rotazioni) e una maggiore responsabilizzazione (autocertificazione) rispetto ai soliti compiti (vedi schemi 2.1 e 2.2 di fonte Fiat Auto). Tutto questo contribuisce ad affermare la sensazione che la Fiat sia poco interessata allo sviluppo delle potenzialità di intelligenza e di esperienza dell'insieme degli operai.

2.2 - Criteri selettivi delle nuove figure professionali

Un altro punto di grande attenzione nella strategia aziendale sono stati i criteri selettivi con cui sono state scelte e successivamente avviate alla formazione le nuove figure professionali. Tale selezione è stata effettuata solamente dalla Fiat senza alcun rapporto di trattativa con le rappresentanze sindacali. Indubbiamente la selezione aveva un implicito criterio politico di garantire l'inserimento di personale adeguatamente integrato nelle logiche aziendali. In questo modo l'azienda tenta di affermare una forma di controllo sociale attraverso la selezione delle nuove figure, numericamente poche, dovendo rinunciare alle forme tradizionali di controllo sulla loro prestazione.

Cpi e Opi

Per selezionare il personale operaio da inserire nei nuovi ruoli dei Cpi e Opi l'azienda ha composta una griglia di criteri "ufficiali", ad ognuno dei quali ha assegnato un relativo peso specifico. I criteri individuati sono cinque ad ognuno dei quali viene assegnato un indicatore in percentuale sul totale:

<u>Criteri</u>	<u>peso specifico</u>
- rapporti con gli altri lavoratori	40
- conoscenze professionali	30
- affidabilità/disponibilità	10
- scolarità	10
- età	10
	100%

Come si può osservare è stato assegnato un peso prioritario al fatto che il futuro Cpi/Opi abbia un

buon rapporto con i propri compagni di lavoro. Questo conferma il fatto che a questa figura sono assegnati in modo prioritario compiti relazionali e di *leadership*.

Il secondo criterio in ordine di peso è la conoscenza professionale relativa almeno all'area di competenza, in relazione alle capacità richieste di formazione e di intervento sui problemi produttivi.

Gli altri tre criteri hanno un peso teoricamente inferiore, anche se nella pratica concreta le cose sono andate diversamente. Infatti spesso il criterio della affidabilità/disponibilità (nel senso di presenza sul lavoro, disponibilità al comando, allo straordinario ecc.) ha pesato molto di più di quanto indicato.

Nei fatti la gestione della griglia di criteri da parte della gerarchia di officina ha comportato qualche stravolgimento e spesso hanno anche prevalso logiche clientelari. Questa operazione era ovviamente conosciuta dai responsabili del personale, che però hanno preferito evitare uno scontro sui criteri della selezione, perseguendo una linea di compromesso.

Questo imporsi della gerarchia d'officina nei criteri di selezione ha comportato evidenti squilibri anche nella composizione sociale dei Cpi e Opi. Soprattutto la presenza femminile è stata penalizzata anche in quella parte di ciclo produttivo dove le donne sono in maggioranza. Ad esempio, il dato di Rivalta è emblematico: 2% di Cpi/Opi di sesso femminile con il 25,7% di occupazione femminile nelle aree del montaggio, in cui la forza lavoro femminile supera il 70%, quasi sempre i Cpi sono maschi.

Le richieste dei rappresentanti sindacali tendenti ad inserire personale femminile, almeno in queste aree, sono state respinte, in quanto la direzione aziendale ha privilegiato i nominativi (di lavoratori maschi) proposti dai capi.

Rivalta: i dati della selezione

In rapporto alle scelte compiute è possibile trarre alcune valutazioni sulla base di alcuni criteri che sono misurabili (età e scolarità).

La tabella 1 mostra la suddivisione per fasce di età dei Cpi e Opi di Rivalta (Carrozzeria e Presse) e effettua un confronto con l'insieme dei lavoratori operai.

Tabella 1 - Fasce di età

anni	Cpi/Opi		Totale forza lavoro	
	(n°)	(%)	(n°)	(%)
< 26	42	14	821	10.4
27-35	182	60.7	1720	21.8
36-45	43	14.3	2195	27.8
> 45	33	11	3168	40
totali	300	100	7904	100

Da questa tabella si verifica che l'età media dei Cpi/Opi è inferiore a quella di stabilimento. In particolare è rilevante il peso della fascia dei 27-35 anni, da cui si deduce che l'età media di tali figure è inferiore ai 35 anni; mentre la media di stabilimento (operai) si colloca sui 45-46 anni.

Invece la tabella 2 è relativa ai livelli di scolarità e, anche in questo caso, il confronto con l'insieme della forza lavoro operaia è significativo.

Tabella 2 - Scolarità

licenza	Cpi/Opi		Totale forza lavoro	
	(n°)	(%)	(n°)	(%)
elementare	15	5	4253	53.8
media inferiore	63	21	3033	38.4
professionale	209	69.7	430	5.4
media superiore	13	4.3	188	2.4
Totali	300	100	7904	100

La scolarità media di queste figure è notevolmente più elevata della media della fabbrica. Soprattutto va considerato che i 2/3 hanno un attestato di scuola professionale e che questi sono quasi la metà degli operai occupati che hanno effettuato la scuola professionale.

Da questi dati si evince che si tratta di lavoratori mediamente più giovani e scolarizzati degli altri. A questo si deve aggiungere che in alcuni casi si sono costruiti un buon rapporto con gli altri operai; anche se questo non è sempre vero a causa delle modalità selettive attuate dai capi. Infatti pesa nel giudizio di molti lavoratori l'eccessiva identificazione tra i Cpi/Opi e la gerarchia aziendale, a cui si deve aggiungere, tranne alcune eccezioni, il distacco esistente tra Cpi/Opi e le istanze organizzative e rivendicative del sindacato.

E' opportuno rilevare che in alcuni casi (5-6 lavoratori) ci sono state persone che hanno rifiutato di ricoprire tale ruolo: in alcuni casi il rifiuto si è manifestato subito dopo la richiesta dell'azienda, e altri dopo aver effettuato il corso di formazione. Per tutti il motivo addotto era l'eccessivo impegno richiesto dalla mansione, a cui non corrisponde un compenso adeguato. Negli ultimi mesi si è notato però che sta aumentando il numero di coloro che pensano di "abbandonare": in questo ci sono non solo motivazioni salariali ma soprattutto problemi collegati al ruolo e all'organizzazione del lavoro.

Capi Ute

Per la gerarchia aziendale non ci sono dati indicativi sulla selezione effettuata, anche se è intuibile che la responsabilità sulle Ute è stata ricoperta, in grande maggioranza, dai "vecchi" capisquadra. Mentre per il ruolo dei tecnici sono stati utilizzati sia impiegati provenienti dalla Direzione Tecnica, sia i capi giudicati eccedenti o non più idonei: per alcuni versi queste collocazioni sono state considerate "il cimitero degli elefanti".

Quindi molti dei vecchi capi sono stati "riconvertiti" ad altre mansioni o definitivamente "pensionati"; inoltre sono chiaramente visibili le sostituzioni fatte in alcune Ute con giovani diplomati assunti negli ultimi anni.

Certamente la riduzione dei livelli gerarchici e la parziale sostituzione dei "vecchi" capi con le nuove generazioni ha comportato per la Fiat un notevole risparmio in termini di costo del lavoro.

Questo indica che la Fiat procede anche alla parziale sostituzione fisica di una parte della struttura gerarchica, come diretta conseguenza della tendenza a definire un nuovo ruolo del capo. La stessa azienda non fa mistero di considerare la gerarchia come una fonte di "resistenza" al processo di riorganizzazione. Infatti si manifestano ancora aree di passività determinate dalla vecchia mentalità che preclude la possibilità di lavorare in gruppo o di riuscire a coinvolgere i lavoratori. A questo fa spesso riscontro la tendenza a rifiutare di assumersi le responsabilità richieste dai nuovi modelli organizzativi.

E' opportuno aggiungere che, probabilmente, il processo di selezione dei capi non è terminato con l'insediamento e la costituzione delle Ute. Infatti la pressione costante a cui sono sottoposte tali gerarchie da parte dei superiori permette di arguire che è in atto un ulteriore processo selettivo basato su tecniche di *survival* (quelli che arrivano alla fine sono "buoni"). Comunque nonostante i processi in corso non sembra che si siano formati "movimenti" consistenti di resistenza attiva all'innovazione organizzativa.

In conclusione si deve tener conto che questi gestori del processo produttivo si presentano con atteggiamenti diversificati e contraddittori, che influenzano decisamente i comportamenti delle altre figure professionali.

In genere la differenza più rilevante negli atteggiamenti è generazionale: infatti i più giovani che non hanno conosciuto la fase precedente si manifesta una maggiore convinzione a ricoprire i ruoli loro assegnati dai progetti di riorganizzazione aziendale. Semmai vengono posti problemi di una retribuzione adeguata all'impegno richiesto (effettivamente i giovani da poco inquadrati nel ruolo di capi Ute hanno paghe relativamente più basse).

Invece nelle generazioni dei più anziani, cioè coloro che hanno fatto l'esperienza delle precedenti forme gerarchiche, ci sono maggiori passività e resistenze.

2.3 - La formazione professionale

In generale si assiste ad incrementi rilevanti della formazione professionale legata alle nuove figure professionali e alle capacità gestionali richieste dallo sviluppo dei modelli organizzativi. Si tratta di un volume di formazione che si incrementa negli anni con progressione geometrica e si concentra sulle figure dei tecnici, dei capi e sulle nuove figure operaie.

Tale formazione è gestita unilateralmente dall'azienda e i pochi dati disponibili permettono unicamente una breve descrizione di alcuni percorsi formativi.

Sulle nuove figure operaie si è concentrata una quota rilevante di formazione, che ha contenuti innovativi. Tutti i Cpi e gli Opi hanno effettuato inizialmente due settimane (80 ore lavorative) di corso di formazione per essere immessi nel ruolo.

Generalmente i corsi sono tenuti nello stabilimento di appartenenza e sono stati gestiti dall'Isvor.

L'articolazione del corso è la seguente:

- Nei primi 5 giorni sono stati introdotti i temi della qualità e del miglioramento continuo. In pratica dopo una parte iniziale tendente ad illustrare gli obiettivi e le nuove modalità organizzative (parte ideologico-culturale), vengono sviluppate alcune tecniche di controllo qualità (soprattutto compilazione delle apposite "carte di controllo"); inoltre vengono introdotte alcune tecniche di *problem solving*.
- Nella seconda settimana:
 - _ Una giornata viene dedicata al ruolo che deve assumere il Cpi o l'Opi.
 - _ Tre giorni sono dedicate alle tecniche di comunicazione.
 - _ Infine l'ultimo giorno viene effettuata la verifica dell'andamento del corso.

Nel corso è completamente assente qualsiasi riferimento ai metodi di preparazione delle saturazioni e dei bilanciamenti, nonostante che questo sia un problema che coinvolge inevitabilmente l'operato dei Cpi/Opi.

Dopo le due settimane di aula sono stati programmati alcuni giorni di addestramento "sul posto di lavoro" (almeno 10 giorni). Questa parte di formazione sul campo dovrebbe servire a colmare le eventuali lacune di conoscenza del ciclo produttivo e a cominciare ad applicare le conoscenze apprese in aula.

In realtà il più delle volte questo secondo periodo di formazione non è stato utilizzato oppure è stato impiegato in modo scarsamente utile, in quanto il Cpi/Opi veniva spesso utilizzato per le normali esigenze produttive. In tal senso la struttura di officina si è rivelata incapace di gestire la formazione "sul posto di lavoro" per le decine di lavoratori che entravano contemporaneamente nel nuovo ruolo. E' probabile che in futuro le eventuali sostituzioni siano gestite in modo più razionale, proprio per il ristretto numero di lavoratori che sarebbero interessati.

Un ulteriore elemento da considerare è relativo al fatto che, a tutt'oggi, molti Cpi/Opi rilevano che esiste una certa differenza, più o meno ampia a seconda delle situazioni, tra gli aspetti teorici appresi in aula e la concreta operatività di ogni giorno.

Più consistente è la formazione destinata ai conduttori di impianti:

- I Cia hanno un corso di formazione articolato su 4-6 mesi, tra periodi in aula e formazione *sul posto di lavoro*. Tale periodo è ridotto a tre settimane per i manutentori che sono stati trasformati in conduttori, in quanto mediamente già possessori di una notevole esperienza professionale.
- I Cit seguono un corso di 50 giorni lavorativi, mentre i conduttori degli impianti di verniciatura hanno un periodo di formazione di circa 18 mesi.

La formazione per queste figure comprende i contenuti tecnici e culturali forniti ai Cpi/Opi (cultura generale su Fabbrica Integrata, strumenti del controllo statistico di processo), ma vengono forniti ulteriori e approfondite conoscenze sul funzionamento degli impianti, tali da consentire la manutenzione di 1° livello.

La formazione dei capi Ute, senza precedenti esperienze gerarchiche, comporta un corso per un periodo di tre settimane. Durante tale corso sono stati affrontati gli stessi argomenti dei Cpi/Opi, sia pure con un grado di approfondimento maggiore soprattutto sui temi gestionali/relazionali; in particolare sugli strumenti statistici di gestione degli indicatori dell'Ute.

Considerando le distanze esistenti tra i nuovi compiti e le competenze precedenti è prevedibile una intensificazione futura della formazione su queste figure professionali.

In definitiva si rilevano crescenti investimenti aziendali sui processi di sviluppo delle risorse umane, tendenti sia a qualificare, che a determinare nuovi livelli di integrazione e di coinvolgimento per almeno una parte della forza lavoro. I volumi complessivi di ore di formazione sono rilevanti, ma anche relativamente concentrati su alcune figure (impiegati e nuove figure operaie). Mentre la maggioranza degli operai produttivi è scarsamente coinvolta, a parte le due ore di riunione effettuate dall'azienda per spiegare a tutti i lavoratori le logiche della Fabbrica Integrata.

I dati pubblicizzati nello stabilimento di Rivalta Carrozzeria (vedi tabella 3) sono indicativi della tipologia e della quantità di formazione svolta nel corso del 1992.

Tabella 3 - Formazione professionale stabilimento di Rivalta

Corsi	Persone coinvolte	Ore	Ore medie
Fabbrica Integrata	3219	50.748	16
Tecnologici e gestionali	368	26.088	71

Come diretta conseguenza allo sviluppo dei nuovi modelli organizzativi la formazione gestionale/relazionale assume un peso crescente rispetto alla più tradizionale formazione collegata all'uso delle tecnologie.

2.4 - Suggerimenti e incentivazioni salariali

Nel gennaio del 1991 è stato sottoscritto un accordo sindacale che incentiva le proposte di miglioramento della qualità del prodotto o del processo negli stabilimenti di Rivalta, Cassino e Termoli (con inizio dal febbraio-marzo dello stesso anno). Successivamente l'accordo, che incentiva solamente le proposte degli operai e degli intermedi (gli impiegati sono esclusi), è stato gradualmente esteso agli altri stabilimenti, nei primi 6 mesi del 1992.

La Fiat pubblica (Illustrato Fiat del dicembre 1992) che, alla fine del settembre 1992, sono state presentate circa 20.000 proposte da circa 6000 lavoratori (7% della forza lavoro); di queste proposte il 48% sono state accolte, il 31% scartate e il 19% sono in valutazione.

L'andamento della campagna dei suggerimenti è risultata molto variabile da stabilimento a stabilimento. Dalla firma dell'accordo all'inizio del mese di ottobre 1992 sono stati prodotti circa 8880 suggerimenti nello stabilimento di Cassino, 4600 nello stabilimento di Rivalta e 2000 in quello di Termoli.

Il numero di suggerimenti degli altri stabilimenti è più limitato, anche perché l'accordo sindacale è stato esteso successivamente.

Questi dati evidenziano che l'apporto dei lavoratori è limitato, in quanto solamente il 35-40% dei suggerimenti effettuati in questi stabilimenti viene effettivamente accettato e dà luogo ad applicazioni concrete, oltre al premio salariale previsto dall'accordo.

Alcune modalità di elaborazione dei suggerimenti sono spesso criticate: molto spesso dietro ad alcune crescite rilevanti del numero dei suggerimenti c'è l'attività delle gerarchie di officina che "passano" le idee ad alcuni operai, per farne motivo di merito e di competizione con le altre Unità Operative o gli altri stabilimenti.

Rimangono però forti resistenze da parte di molte fasce di lavoratori (soprattutto i più anziani di Fiat) nell'esporsi in prima persona anche con un semplice suggerimento e nonostante il premio ad esso collegato. D'altra parte ci sono situazioni in cui si percepisce uno scarso interesse da parte dei capi ad incentivare il meccanismo dei suggerimenti. Per questo, ad esempio a Rivalta, i rappresentanti sindacali hanno posto il problema di avere strumenti di trasparenza, a livello di Ute, anche su questo problema (tabelloni con il numero di suggerimenti accettati).

I dati riferiti a Cassino sono meno analitici, ma contribuiscono a confermare la sensazione che solamente una parte di lavoratori è coinvolta nel processo di elaborazione delle proposte. Nell'ultimo anno (1/10/81-30/9/92) sono state presentate 4905 proposte da parte di 1165 lavoratori, cioè il 15% della forza lavoro, quindi un numero di lavoratori proporzionalmente ancora più ristretto rispetto a Rivalta. La grande quantità di proposte presentata a Cassino viene spiegata, dagli stessi dirigenti Fiat, con la diffusione della pratica dei capi di elaborare le proposte e poi "passarle" ad alcuni operai per la presentazione.

Anche a Termoli si hanno percentuali di "partecipazione" da parte dei lavoratori analoghe a quelle di Cassino.

Rivalta Carrozzeria

I dati elaborati dalla Fiat (nell'ambito della Commissione paritetica sulla Qualità) sullo stabilimento di Rivalta danno qualche indicazione sulla situazione:

- Su 8522 lavoratori in forza solamente 1844 (21,6%) hanno fatto almeno una proposta. Questo dato conferma l'ipotesi che la percentuale dei "partecipanti" è non troppo elevata, ma negli stabilimenti di Cassino e Termoli è ancora più bassa. Fra questi i giovani assunti dopo il 1986 dimostrano maggior propensione ai suggerimenti (25,6% dei nuovi assunti si è impegnata).
- Le fasce di età sotto i 45 anni dimostrano una disponibilità maggiore di quelle al di sopra. Se sotto i 45 anni circa il 25% dei lavoratori si è impegnato ad effettuare almeno una proposta, sopra tale età la

percentuale scende al 17,5%.

- Le fasce più scolarizzate dimostrano una maggiore disponibilità:

	lavoratori	proponenti	%
licenza elementare	4507	764	16,95
licenza media	3343	837	25,04
licenza professionale	457	166	36,32
licenza superiore	195	77	39,49

- La donne dimostrano minori propensioni ad elaborare proposte (sono il 25,5% della forza lavoro):

	occupati	proponenti	%
donne	2171	267	12,3
uomini	6351	1577	24,8

Questo minor coinvolgimento delle lavoratrici si spiega soprattutto con il fatto che mediamente sono posizionate nei livelli più bassi, meno qualificati e più ripetitivi, oltre che per gli aspetti culturali di carattere generale.

- Nell'ultimo anno le proposte sono state effettuate con un ritmo di quasi 300 al mese (media di 72 proposte alla settimana). Ma l'andamento quantitativo delle proposte è estremamente irregolare, con "picchi" e cadute (vedi schema 2.3 di fonte Fiat Auto). Spesso i momenti di picco corrispondono a "campagne" organizzate dalla gerarchia aziendale, in particolari momenti di competizione tra diverse realtà produttive.

- L'azienda suddivide le proposte in quattro categorie:

- 1) Il 38% delle proposte viene classificata come finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto.
- 2) Il 28% delle proposte viene collegato al rendere più agevole l'attività lavorativa: sono le proposte mirate a ridurre la fatica e i tempi anomali di operazione.
- 3) Il 15% nella categoria relativa alla riduzione dei costi del materiale.
- 4) Il 17% è relativo al miglioramento dell'efficienza degli impianti.

In conclusione si può ritenere che i lavoratori più giovani, maschi e più scolarizzati hanno una maggior disponibilità a impegnarsi nell'elaborazione delle proposte. Ma questo spiega anche le difficoltà ad allargare il numero dei proponenti, data l'età media elevata e la bassa scolarità dei lavoratori Fiat.

Si manifesta una qualche influenza dei delegati sindacali (almeno di alcuni) nell'elaborazione di una serie di proposte, soprattutto per quanto riguarda il rendere più agevole l'attività lavorativa.

I migliori del miglioramento

Nell'ultimo documento della Commissione di Qualità di Rivalta sono stati pubblicati i nomi dei lavoratori che hanno contribuito con il maggior numero di proposte di miglioramento. Sono 27 lavoratori che dimostrano caratteristiche eccezionali in quanto tutti hanno presentato molte proposte (da un minimo di 14 a un massimo di 38).

Le caratteristiche di questi lavoratori confermano gli aspetti suddetti:

- Sono tutti operai di sesso maschile, soprattutto indiretti (15 su 27):

11 area collaudo qualità
3 area manutenzioni
1 area riparazione stampi
5 addetti al montaggio
4 addetti verniciatura
3 conduttori

- Mediamente sono di categoria elevata:

5° = 1
4° = 14
3° = 12

- Il 33% ha un titolo di studio superiore alla licenza media inferiore.
- L'età media è di 38 anni, quindi inferiore alla media di stabilimento.
- Gli iscritti al sindacato (Fim, Fiom, Uilm) sono 8, di cui 3 sono delegati sindacali (2 Fiom).

Questi dati confermano il quadro delineato in precedenza, ma molti di questi lavoratori esprimono perplessità sulle capacità della Fiat di portare a termine il proprio rinnovamento. Questa contraddizione deriva dalla sensazione che anche la propria iniziativa individuale si perde nelle insufficienze complessive dell'azienda.

Conclusioni

In conclusione che i volumi complessivi delle proposte sono insufficienti e troppo irregolari per poter affermare che si sia stato un salto culturale tra i lavoratori: i migliori risultati avvengono quando ci sono forti sollecitazioni personali a produrre suggerimenti (il capo o il delegato sindacale che passa dai lavoratori).

Se consideriamo i dati della Toyota (vedi tabella 4) si possono valutare le distanze che la Fiat deve coprire su questo terreno. Per rendere più plausibile il confronto sono stati presi i dati Toyota di 15 anni fa.

Tabella 4 - Dati Toyota su proposte di miglioramento presentate dai lavoratori

anno	N° proposte anno	media per persona	% proposte accettate
1976	463.000	10,6	83
1977	454.000	10,3	86
1978	527.000	11,9	88
1979	575.000	12,8	91

I dati attuali della Toyota confermano che il processo di elaborazione delle proposte si è ancora più esteso. Ovviamente sono indicatori grezzi che devono essere valutati anche sulla base delle differenze culturali esistenti tra Europa e Giappone; alla luce di questi dati però è difficile credere che le circa 20.000 proposte presentate in Fiat Auto in 18 mesi siano un indicatore sufficiente per giustificare alcuni toni entusiastici utilizzati dall'azienda.

Risulta sempre più evidente che il premio salariale non è sufficiente come incentivo, considerandone l'utilizzo molto contenuto: nel primo semestre del 1992, a Rivalta, sono stati erogati premi per 65,6 milioni di lire per un totale di 867 proposte.

Infine si ha la sensazione che sia ancora molto contenuto il numero delle persone che dimostrano intraprendenza e capacità di iniziativa. Questo dato può certamente mutare, ma il "clima" degli anni passati non aiuta certamente questo processo.

2.5 - Inquadramento professionale

I dati di Fiat Auto sulla composizione degli occupati dimostrano che si è verificata nel tempo una lievitazione verso la parte alta dell'inquadramento professionale (vedi tabella 5).

Tabella 5 - Composizione operai in percentuale

Anni	1975	1980	1983	1990
Livelli				
1°	0,1	0,3	0,2	0,4
2°	35,4	15,1	5,8	10,4
3°	50	57,5	63,4	50,7
4°	12,2	20,1	22	27,5
5°	2,3	7	8,6	11
	100	100	100	100

Nonostante che la maggioranza degli operai sia ancora inquadrata nei primi tre livelli (complessivamente il 61,5%), nel corso del tempo è cresciuta l'incidenza dei livelli più qualificati:

	1980	1990
4°+ 5° livello	27,1%	38,5%

Questa tendenza alla crescita dei livelli superiori è comune a tutte le industrie automobilistiche europee ed è connessa con la contrattazione sindacale, i processi di innovazione e la crescita dell'anzianità aziendale media. Tale tendenza dovrebbe essere incrementata dai nuovi modelli organizzativi che prevedono nuove figure operaie da inquadrare nei livelli più elevati.

Complessivamente nel 1990 sono circa 23.000 gli operai di 4° livello e 9.000 di 5° livello (forza operaia complessiva 83.700): l'esperienza dimostra che quando i livelli di inquadramento acquisiscono tali dimensioni si manifestano tensioni e contraddizioni interne, soprattutto quando sono accomunati diversi ruoli e funzioni professionali.

In particolare i problemi si addensano sul 4° livello dove vengono concentrate diverse figure con contenuti professionali non equivalenti; ma un ragionamento analogo si può proporre tra gli "specialisti" di 5° livello.

Per i Cpi/Opi la stessa direzione aziendale ha fatto circolare la voce (anche in alcuni corsi di formazione iniziale) che è previsto il passaggio di categoria dopo circa 24 mesi di svolgimento della mansione. Oggi non esiste alcuna regola sancita in merito, ma nella primavera del 1993 i Cpi delle prime sperimentazioni (linea della Thema) matureranno i due anni. Inoltre è possibile che nel tempo si pongano problemi e differenze di contenuti professionali all'interno di questi lavoratori. Infatti se ipotizziamo un Cpi che faccia esperienze in diverse tratti del montaggio (come vorrebbe la nuova logica organizzativa) acquisirebbe una professionalità molto complessa e ben remunerabile anche sul mercato del lavoro (nelle officine di autoriparazione). Si può quindi ricondurre tutto al 4° livello?

I Conducenti di Impianti vengono sostanzialmente equiparati ai Cpi/Opi pur avendo percorsi formativi di durata e complessità superiore. Infatti il Cpi/Opi effettua un corso di formazione di 2 settimane, mentre un Conducente di Impianti effettua un percorso di formazione di alcuni mesi. Nonostante queste evidenti differenze la Fiat stabilisce per entrambi il medesimo sbocco professionale al 4° livello, anche se vengono teoricamente differenziati i tempi di maturazione del livello: indicativamente 8 mesi per il Cia. (accordo di Termoli). Ma anche queste tempistiche sono tutt'altro che acquisite e sicure, infatti spesso i

tempi di permanenza al 3° livello si allungano e le discriminazioni sono spesso praticate dalla gerarchia aziendale.

Inoltre resta aperto il problema dei manutentori, precedentemente posizionati negli impianti automatizzati, che sono stati trasformati in conduttori. La loro mansione è rimasta sostanzialmente la stessa ma viene in qualche modo preclusa la possibilità di sbocco al 5° livello che precedentemente esisteva. Tutt'ora questo viene considerato una grave ingiustizia da parte degli ex-manutentori: precedentemente le differenze di contenuto professionale tra il 4° e il 5° livello erano basate sull'anzianità di servizio e di esperienza, per cui praticamente quasi tutti avevano la possibilità di arrivare nel tempo al 5° livello.

Questo è uno degli aspetti su cui si apre una possibilità di intervento sindacale, basato sull'elaborazione di profili professionali che differenziano i diversi contenuti professionali in quanto il contenuto tecnico delle conoscenze necessarie al Conduttore di Impianti è nettamente superiore a quello mediamente posseduto dai Cpi/Opi.

Si deve però considerare che fino ad oggi, scontando l'evidente contraddizione, l'azienda ha opposto una grande rigidità su questo punto nonostante i numeri relativamente ristretti di lavoratori interessati: attualmente, ad esempio, nell'Unità Operativa di Lastroferratura di Rivalta i conduttori sono 35 per turno su 450 addetti per turno.

Sulla base delle considerazioni sin qui svolte si può concludere che la crescita del numero e della tipologia delle nuove figure professionali pone evidenti problemi di una regolamentazione sindacale rispetto ai percorsi di carriera professionale.

Un ulteriore prevedibile processo sarà relativo alla razionalizzazione del lavoro impiegatizio e alla tendenziale riduzione del numero degli impiegati. I dati (vedi tabella 6) evidenziano come l'incidenza degli impiegati sul totale della forza lavoro sia cresciuto durante gli anni '80, con un loro addensamento nei livelli più alti:

Tabella 6 - Incidenza e composizione degli impiegati

<u>Anno</u>	<u>1980</u>	<u>1990</u>
Incidenza sul totale	17,7%	22,3%
5s° + 6° + 7°	56,8%	64 %

I processi collegati allo snellimento delle strutture e alla riduzione degli enti di *staff* comportano inevitabilmente una inversione di tendenza sull'incidenza dell'occupazione impiegatizia.

Just in time

3.1 - Riorganizzazione dei flussi dei componenti

Nell'esperienza giapponese il termine "*JUST IN TIME*" identifica un modello produttivo realizzato senza scorte intermedie e soprattutto del prodotto finale (vedi schema 3.1 di fonte Fiat Auto). La Toyota si vanta di consegnare in dieci giorni la vettura ordinata dal cliente: di questi dieci giorni due sono impiegati per la trasmissione degli ordini dal concessionario allo stabilimento e alla linea di montaggio, due per il montaggio della vettura e sei per il trasporto e la consegna al cliente (di cui due sono la maggiorazione per eventuali inconvenienti).

In questo modo l'intero ciclo produttivo si realizza con uno stoccaggio minimo dei componenti e senza vetture ferme nei piazzali a fine linea: il sistema produttivo è "tirato" dall'ordine del cliente. In questa ottica tale sistema di organizzazione non può essere considerato solamente un modo di regolare le scorte, ma ha implicazioni più profonde sia a livello delle modalità produttive, che di comportamenti dei lavoratori; inoltre è strettamente connesso con il processo di miglioramento continuo. Senza scorte le linee di produzione sono "scoperte", cioè l'organizzazione produttiva richiede che reagiscono immediatamente a qualsiasi varianza e inconveniente.

La Fiat già nei corsi per Cpi/Opi indica con alcuni dati (vedi tabella 7) le differenze esistenti nel mondo tra le varie gestioni industriali per effetto dei diversi modelli organizzativi. Questo indica attenzione al problema, ma tuttavia l'esperienza aziendale è ancora molto limitata, a livello di prime sperimentazioni.

Tabella 7 - Dati comparativi sulle scorte

	Giappone	USA	EUR
scorte di semilavorati	0,85	2,4	6,1
scorte di prodotti finiti	0,67	2,4	10,2

(I dati sono riferiti a giorni di stock)

Già nel corso degli anni '80 la Fiat ha ridotto considerevolmente i magazzini interni e dimensionato diversamente i tempi di consegna. Ma gli oneri maggiori sono ricaduti sui fornitori che sono stati costretti a costituire gli *stocks* di componenti finiti all'interno dei loro stabilimenti. Contemporaneamente sono iniziati processi di selezione nel sistema dei fornitori.

Oggi la Fiat si appresta a compiere un ulteriore passo in avanti, sotto la spinta della competitività internazionale e quindi con la necessità di ridurre i costi di produzione anche attraverso la riduzione dei materiali circolanti.

L'applicazione di tecniche di *JUST IN TIME* (JIT) è il salto di qualità ipotizzato dalla Fiat, anche se questo comporta evidenti problemi di gestione della produzione, con un cambio notevole delle concezioni organizzative. Infatti le difficoltà da affrontare sono notevoli, per le dimensioni quantitative dei componenti e dei materiali da gestire. Inoltre è necessario considerare la tendenza all'aumento quantitativo dei materiali di montaggio, per effetto della moltiplicazione delle specialità e la personalizzazione dei prodotti: nell'ultima metà degli anni '80 si sono praticamente raddoppiati i numeri di disegno gestiti dalla Distinta Base di Fiat Auto.

Con il passaggio dalla Prisma alla Dedra le combinazioni possibili del prodotto finale, considerando il colore, le versioni, gli allestimenti e gli optional, sono passate da 3787 a circa 19.000.

Come esempio consideriamo che uno stabilimento di carrozzeria, per produrre una vettura media come la Tipo, deve gestire 4500 componenti o materiali. Tale numero sale a circa 6000 se si considera

che alcuni particolari sono forniti in parallelo da industrie diverse (ognuno dei quali è identificato da un apposito numero di disegno).

I 4500 componenti e materiali citati sono suddivisi tra 250 utilizzati in lastratura, 150 utilizzati in verniciatura e 4100 nel montaggio finale (nel montaggio sono circa 5000 se si considerano i diversi fornitori). La maggioranza di questi 4100 componenti (circa l'88%) sono forniti da aziende esterne a Fiat Auto, con modalità di rifornimento che sono sintetizzate nello schema 3.2 (elaborazione Fiom Cgil).

L'insieme di questi rifornimenti avviene secondo schemi temporalmente pianificati sulla base del consumo previsto. I particolari più ingombranti sono quelli riforniti giornalmente mentre le minuterie hanno una cadenza settimanale o bisettimanale.

Questi dati evidenziano alcune difficoltà derivanti dalle dimensioni crescenti del numero di componenti da gestire, ma le difficoltà maggiori sono piuttosto di origine culturale-sociale che tecniche, cioè lo scoglio maggiore è il cambiamento di mentalità tra i gruppi dirigenti aziendali, necessario per gestire le nuove modalità di controllo dei flussi.

Le difficoltà della Fiat Auto si misurano anche con il fatto che la stessa fornitura dei componenti prodotti "in casa" (esempio: i motopropulsori della Meccanica di Mirafiori), rimane a gestione giornaliera. E' opportuno considerare che uno stabilimento come Rivalta Carrozzeria, con 4 modelli di vetture, ha una Distinta Base composta da circa 16.300 disegni: di questi l'11% è di fornitura delle altre sezioni Fiat Auto, mentre il resto è di provenienza esterna (vedi tabella 8).

Tabella 8 - Suddivisione dei particolari (N° disegno) tra forniture da sezioni Fiat e da esterni

Modelli	Fiat		Esterni		Totali
	n°	%	n°	%	
UNO	480	13	3.210	87	3.690
TIPO	485	12	3.515	88	4.000
CROMA	420	12	3.624	88	4.044
DEDRA	90	9	1.046	91	1.136
Comuni a tutti	355	11	3.088	89	4.043
Totali	1830	11	14.483	89	16.313

Nonostante che il numero dei componenti di produzione "propria" sia limitato, la loro dimensione e valore sono spesso elevati: questo li renderebbe altamente idonei all'applicazione delle tecniche JIT. Probabilmente l'azienda ha iniziato dove ha trovato gruppi dirigenti con la necessaria sensibilità e attenzione al problema.

Nel 1991 con la diffusione dei nuovi modelli organizzativi sono iniziate le sperimentazioni di alcune di queste tecniche per velocizzare i flussi produttivi.

E' opportuno chiarire che per il momento queste nuove procedure gestionali riguardano un paio di componenti: la selleria e i paraurti. Evidentemente l'azienda sta tentando di costruirsi su queste sperimentazioni le necessarie conoscenze per procedere ad una successiva generalizzazione (soprattutto nei nuovi insediamenti al sud).

I criteri del JIT in Fiat Auto

Per continuare il ragionamento è necessario effettuare alcuni chiarimenti concettuali e alcune formule utilizzate dalla Fiat.

L'applicazione delle tecniche JIT implicano una serie di condizioni preliminari qui di seguito indicate.

Innanzitutto un rapporto diverso tra Fiat e fornitori: la riduzione dei costi di produzione si realizza solamente se i magazzini intermedi vengono eliminati e non solamente spostati presso il fornitore. Questo implica il superamento dei vecchi rapporti e l'adozione di nuovi livelli di collaborazione per il raggiungimento degli elevati livelli di qualità necessari per l'affidabilità del sistema di rifornimento senza scorte.

Il posizionamento degli stabilimenti dei fornitori vicino agli stabilimenti Fiat rimane fondamentale per la riduzione dei tempi di trasporto e per la garanzia del rispetto dei tempi di consegna.

Le tecniche JIT si diversificano rispetto ai componenti che devono essere montati, ma complessivamente mirano a ridurre i tempi "morti" (tempi di trasporto e di immagazzinamento) per velocizzare i flussi produttivi.

Pertanto le variabili che entrano in gioco sono relative a:

- dimensioni del componente e quindi degli eventuali magazzini
- dimensioni del mix richiesto per lo stesso componente
- consumo del componente nel montaggio

In rapporto all'intreccio di queste componenti si determina una convenienza per un sistema a programmazione giornaliera, oppure un sistema *KANBAN*, oppure un JIT sincrono.

I primi due sistemi implicano comunque l'esistenza di un piccolo magazzino:

a) con la "programmazione giornaliera" si regola generalmente il flusso della minuteria (la scorta media è di una giornata di lavoro);

b) il sistema *KANBAN* regola il magazzino dei componenti sulla base del consumo effettuato, per componenti di dimensioni più elevate quando non è conveniente o possibile applicare il JIT sincrono. Il termine *KANBAN* ("cartellino", oppure letteralmente "documento visibile") definisce il sistema Toyota di regolazione delle scorte, basato su un cartellino che ritorna al reparto di produzione del componente, ogni volta che lo stesso viene utilizzato. Il cartellino funziona da ordine di produzione per un altro pezzo: in questo modo è sufficiente stabilire il numero dei componenti (e dei cartellini) nel magazzino intermedio perché la scorta si autoregoli.

Invece il JIT sincrono è il sistema che comprende la quasi completa eliminazione delle scorte intermedie e viene attuato soprattutto per i componenti di elevate dimensioni, di elevato *mix* e/o consumo. Ma si può applicare solamente se il tempo di attraversamento necessario alla scocca per arrivare dal magazzino automatico alla postazione in cui viene effettuato il montaggio (Tempo Finestra), è superiore al tempo necessario per produrre il componente e trasportarlo fino alla linea di montaggio. Attualmente alla Fiat viene applicato solo per la fornitura dei paraurti e dei sedili.

Il tutto può essere sintetizzato con una formula:

$$\text{Tempo Finestra} = C \times N. \text{ vetture} > T_p + T_t$$

dove:

- C = cadenza della linea (bisogna considerare la linea di montaggio alla massima potenzialità);
- $N. \text{ vetture}$ = quantità di vetture tra il punto di sequenziamento e la postazione di montaggio del componente da fornire;
- T_p = tempo di produzione del lotto di componenti;
- T_t = tempo di trasporto.

Nei tempi sopra indicati sono compresi i tempi di passaggio delle informazioni: dall'ordine in partenza alla sua decodificazione in arrivo. In tal senso l'organizzazione di un sistema informativo affidabile è una delle condizioni da realizzare. La Fiat si sta orientando verso la creazione di una rete di computer che governi lo stabilimento di assemblaggio, assieme a tutti i produttori di componenti.

Inevitabilmente queste tecniche implicano un intreccio sempre più stretto tra i fornitori (pochi e selezionati) e l'assemblatore finale. Non solo per il fatto che la stessa rete di computer dovrà governare entrambi ma anche per la necessità del fornitore di avere dei propri lavoratori all'interno degli stabilimenti di assemblaggio: per controllare il prodotto in arrivo e per consegnare direttamente il prodotto a lato linea di montaggio.

Il sistema JIT è molto "rigido" perché costruisce un meccanismo unico nel ciclo produttivo fornitore-assemblatore, creando nuovi vincoli fisici che riguardano gli stessi ritmi produttivi dei lavoratori. Inoltre la progressiva riduzione delle scorte richiede costantemente prodotti esenti da difetti, altrimenti il ciclo produttivo non si realizza in quanto non è disponibile un componente alternativo. Ne consegue che la realizzazione di tali sistemi richiedono un forte autocontrollo operaio sulla qualità e sulle tempistiche di realizzazione dei prodotti, quindi una forte partecipazione dei lavoratori.

Per motivi facilmente intuibili si comprende anche che l'intero sistema è molto vulnerabile rispetto a scioperi e conflitti sociali che riguardano anche gruppi parziali di lavoratori. Questo ripropone con maggiore forza il problema del controllo sociale e spiega anche le difficoltà della Fiat nel procedere in questa direzione.

3.2 - La fornitura della selleria

La selleria viene rifornita alla Fiat Auto dalla Sepi (gruppo Gilardini).

L'ordine di rifornimento parte quando la scocca verniciata esce dal magazzino automatico, posto all'inizio del montaggio. L'ordine viene effettuato dal Cap (Centro Avanzamento Produzione) che comanda il prelievo dal magazzino automatico e, tramite telescrivente, emette una serie di ordini alle varie fasi del ciclo (preparazione plance, preparazione paraurti ecc.); contemporaneamente l'ordine viene trasmesso alla Sepi. La sequenza giornaliera viene elaborata dal Cap sulla base dei tabelloni settimanali e della disponibilità dei componenti principali nei magazzini. Infine viene anche curato un certo equilibrio tra vetture più e meno "cariche" di lavoro (il cosiddetto *mix*) per evitare di "imbarcare" alcuni tratti del montaggio.

Dal momento dell'ordine la Sepi costruisce i sedili, che vengono trasportati a Rivalta nell'arco di tre ore e mezza. La movimentazione viene realizzata con circa dieci trasporti al giorno (il numero esatto dipende dalla cadenza della linea). I camion arrivano ai moli e vengono scaricati: i contenitori con i sedili vengono caricati sugli appositi convogliatori (aspetto che contrasta con i modelli giapponesi) che li trasportano alle postazioni di montaggio nelle linee della Uno, Tipo e Dedra. Invece la Croma non ha il convogliatore di rifornimento, per cui il trasporto viene effettuato con i carrelli (vedi schema 3.3 di fonte Fiom Cgil di Rivalta).

Complessivamente passano circa quattro ore dall'ordine al momento in cui arrivano i sedili negli stabilimenti Fiat; si deve aggiungere che i contenitori agganciati ai convogliatori possono impiegare anche due ore per arrivare in linea di montaggio.

All'interno degli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta sono collocati un certo numero di operai Sepi (circa tre-quattro per stabilimento) per garantire il servizio di rifornimento e di riparazione dei sedili. Questo servizio della Sepi è destinato tendenzialmente ad affermarsi sempre di più con una considerevole crescita della forza lavoro presente.

Nella pratica concreta questo sistema di rifornimento funziona ancora in modo parziale: attualmente la Fiat di Rivalta stima l'efficienza del sistema circa al 75% (Mirafiori sembra che abbia livelli di funzio-

nalità migliore). Infatti intervengono ancora molti inconvenienti che rendono parzialmente precario il sistema:

- Si verificano guasti nel terminale di trasmissione con il conseguente blocco del sistema informativo.
- Si verificano comunemente degli errori nella formulazione degli ordini (banali errori di trascrizione) per cui arrivano dei sedili non conformi alle necessità.
- Per svariati inconvenienti può capitare che la sequenza vetture venga variata dopo la partenza dell'ordine. Infatti l'ordine viene inviata sulla base di quanto programmato giornalmente, pertanto qualche imprevisto può ancora modificare il sequenziamento, essendo le scocche ancora all'interno del magazzino automatico a monte del montaggio finale.
- I camion possono arrivare in ritardo (traffico o incidenti).
- I sedili possono avere dei difetti dovuti alla qualità della fabbricazione o al trasporto.

Alcuni di questi inconvenienti sono eliminabili con i processi di informatizzazione telematica. Infatti è prevista l'installazione di una rete di computer collegata tra il Cap e gli stabilimenti dei fornitori che eviterebbe errori e tempi di trascrizione.

È invece più complesso il problema del sequenziamento errato per variazioni successive alla partenza dell'ordine di fornitura. Tale inconveniente sarebbe evitabile se l'ordine partisse quando le scocche sono uscite dal magazzino automatico e sono già incolonnate nella catena di montaggio. In realtà mancherebbero i tempi utili per la fornitura, almeno con certe cadenze, in quanto ci sono 120 scocche incolonnate tra il punto di sequenziamento e la stazione di montaggio dei sedili. Quindi con le cadenze più elevate il tempo "finestra" è particolarmente ridotto. Esempi:

Produzione 278 vetture/turno - cadenza 1,62'

Tempo Finestra = 120 scocche x 1,62' = 194' = 3 ore e 14 minuti

Produzione 200 vetture/turno - cadenza 2,25'

Tempo Finestra = 120 scocche x 2,25' = 270' = 4 ore e 30 minuti

Dati gli attuali tempi di fabbricazione e trasporto dei sedili è facilmente comprensibile che non è possibile stare all'interno di tali "finestre". Per questo l'ordine di fornitura viene effettuato precedentemente sulla base del programma elaborato dal Cap. Evidentemente la soluzione di questo problema è collegata a una riduzione dei tempi di fabbricazione e trasporto dei sedili (ad esempio, avvicinando le fabbriche di fornitura) oppure a uno spostamento a valle della stazione di montaggio dei sedili.

Per ovviare ad una parte dei problemi le aziende di fornitura, come la Sepi, sono orientate a tenere un loro presidio di riparatori e addetti alla movimentazione, per curare la qualità e la fornitura dei componenti direttamente a lato linea.

Gli inconvenienti del JIT vengono di volta in volta contabilizzati a carico del fornitore o della Fiat a seconda delle cause, ma spesso con evidenti conflitti tra Fiat e fornitori.

3.3 - La fornitura dei paraurti

Il caso dei paraurti è molto più particolare di quello dei sedili in quanto la personalizzazione del componente è effettuata, quasi sempre, direttamente in Fiat Auto. Infatti i paraurti vengono forniti dalla Fiat Auto di Villastellone (ex Stars) con un sistema di programmazione settimanale e una fornitura giornaliera (in circa 10 viaggi al giorno vengono trasportati 160 pezzi per autocarro).

Una parte rilevante dei paraurti deve essere personalizzata con un'operazione di verniciatura che dia loro lo stesso colore della scocca.

A Rivalta tale operazione viene eseguita in un fabbricato adiacente al montaggio, per la Uno, la Tipo e la Dedra. Queste operazioni di verniciatura vengono sincronizzate con la sequenza della linea di montaggio. Invece i paraurti della Croma vengono verniciati in una azienda esterna. In questo caso funziona

un sistema JIT che ha caratteristiche analoghe a quello dei sedili. Esempio:

Produzione 100 vetture/turno - cadenza 4,5'

Tempo Finestra = 70 scocche x 4,5' = 315' = 5 ore e 15 minuti

La Fiat sta analizzando un sistema di JIT per la fornitura dell'insieme dei paraurti.

4 - Conclusioni

4.1 - Il consenso tra i lavoratori

Tra gli ultimi punti esplorati c'è la questione dei gradi di consenso che raccoglie il progetto della Fiat, che è evidentemente una questione centrale per la riuscita del processo di riorganizzazione. La risposta è ovviamente molto complessa e non può essere valida per sempre e in tutte le circostanze. Per questo si è cercato di costruire un giudizio articolato che mette in evidenza anche le eventuali contraddizioni.

In generale non ci sono atteggiamenti di rifiuto pregiudiziale da parte della maggioranza dei lavoratori nei confronti del progetto aziendale. Inizialmente atteggiamenti ostili erano presenti in una parte di gerarchia aziendale: ma questa fase è stata rapidamente superata dalla Fiat con un processo di selezione e emarginazione dei soggetti ostili.

Capi e tecnici

Certamente tra i capi e i tecnici di produzione esistono ancora problemi derivanti dai nuovi ruoli organizzativi richiesti, notevolmente più impegnativi rispetto al passato. Sono rilevabili episodi di "mugugno" da parte di capi e tecnici relativamente all'eccesso di lavoro. Questo fenomeno è aggravato dalla progressiva riduzione degli impiegati e dei tecnici, che comporta una sommatoria dei carichi di lavoro, con evidenti difficoltà anche nell'esaminare le proposte di modifica presentate dai lavoratori.

Le conseguenze sono relative anche alla quantità delle proposte, che possono essere "scoraggiate" da atteggiamenti passivi, se non ostruzionistici, dei capi e dei tecnici. Infatti spesso le proposte presentate dagli operai richiedono un minimo di elaborazione e di aiuto da parte dei responsabili nell'individuare il linguaggio tecnico adeguato.

Questa maggiore pesantezza dell'impegno richiesto è facilmente misurabile in rapporto al precedente ruolo e attività dei capisquadra. Infatti il precedente era un ruolo di controllo dei sottoposti, meno impegnativo e stressante (ma anche meno qualificato). Soprattutto la vecchia struttura gerarchica aveva un sistema di "coperture" reciproche che riduceva al minimo le possibilità di "rischio" per il capo che rispettava le regole di "fedeltà" aziendale e di gruppo.

Questo sistema è "saltato" con la scelta aziendale di tenere la gerarchia costantemente sotto pressione: nei casi limite si verifica anche l'episodio del capo Ute rimproverato pubblicamente dai superiori, oppure l'evidente "crisi di nervi" derivante dall'eccessivo *stress*. Aspetti che fino ad ieri erano impensabili nella gerarchia aziendale. Le differenze sono visibili anche ai lavoratori che misurano la diversità tra la precedente situazione del caposquadra quasi sempre seduto alla sua scrivania e il capo Ute costantemente in movimento e sotto pressione.

Nella gerarchia aziendale si possono individuare due atteggiamenti estremi, tra cui ovviamente sono presenti una serie di posizioni intermedie:

- Una parte della gerarchia è convinta della validità del progetto aziendale e lavora per realizzarlo: sono soprattutto i più giovani che sono diventati capi con l'avvio della nuova fase di riorganizzazione. Ma anche una parte selezionata della vecchia linea gerarchica che oggi si trova spesso in posizioni di responsabilità.
- Un'altra parte invece ritiene che il progetto non è realizzabile, ma si adegua per opportunismo ai nuovi modelli aziendali. E' la parte mediamente più anziana del quadro gerarchico, culturalmente legato ai modelli tradizionali, che oppone una resistenza passiva al cambiamento.

Tra questi estremi si collocano una serie di atteggiamenti diversificati su cui è difficile dare un giudizio preciso, stante "l'impermeabilità" della categoria. Però l'impressione è che prevalgano più gli aspetti di passività, considerando anche il fatto che alcuni hanno cambiato opinione, prendendo le distanze dopo l'iniziale entusiasmo.

Pare che l'azienda sia intenzionata a superare tali aspetti di passività con una progressiva sostituzione dei soggetti giudicati inadatti. Comunque i processi in atto comportano una riduzione degli organici complessivi degli impiegati, attraverso una razionalizzazione dei lavori (eliminazione del lavoro inutile ecc.), la centralizzazione e l'informatizzazione di una serie di procedure e l'aumento dei carichi di lavoro individuali.

Gli operai

Tra gli operai le parole d'ordine legate alla "Qualità" esercitano una certa attrazione; soprattutto perché si legano ai concetti di lavorare "meglio", con minor fatica. Infatti sono molto apprezzati dai lavoratori gli interventi aziendali tendenti a migliorare le attrezzature o a evitare i disservizi e le perdite di tempo tipiche della fase precedente. Questo significa lavorare meglio, ma anche migliorare la qualità del prodotto. Anche questo problema sembra percepito come importante, in quanto si avverte attenzione rispetto alla posizione competitiva dell'azienda sul mercato. Quindi si può concludere che esiste una vasta area di consenso "passivo" al progetto Fiat, o meglio, a quello che gli operai percepiscono attualmente del messaggio aziendale.

Ovviamente esistono differenze rispetto alle caratteristiche di età, scolarità ecc, dei lavoratori e dalle specifiche capacità di coinvolgimento esercitate dalle gerarchie aziendali. In generale l'elevata età media dei lavoratori e la relativa bassa scolarità non favoriscono comportamenti partecipativi.

Di fatto la maggioranza dei lavoratori sembra non ritenere che quanto fatto fino ad ora dall'azienda sia sufficiente per dare un maggior impegno personale. L'azienda non sembra raccogliere una sufficiente credibilità rispetto all'effettiva volontà di cambiamento. I lavoratori misurano la differenza tra quanto propagandato e l'effettiva operatività quotidiana. La percezione comune è che l'azienda abbia fatto pochi progressi sul versante della qualità. Infatti si evidenziano nuove contraddizioni tra le disposizioni formali (un prodotto di qualità, prevenzione dei difetti anche fermando gli impianti) e i concreti comportamenti nella gestione quotidiana dei capi e dei tecnici (priorità ai volumi produttivi). L'esempio più positivo, la sperimentazione della Dedra, è ancora molto circoscritto, mentre nel normale andamento produttivo il criterio della "quantità di produzione da rispettare a tutti i costi" è ancora largamente prevalente e gli stessi cartelli che prescrivono le fermate produttive in caso di difetti qualitativi rimangono spesso inapplicati.

Nella passività di molti operai non pesa solamente il modello organizzativo precedente, cioè il modello gerarchico fondato su una rigida divisione tra le mansioni e il lavoro operaio basato su "dettagliate istruzioni", ma anche quelle che sono state le politiche repressive dell'apparato aziendale nei confronti delle esigenze e delle lotte sindacali dei lavoratori. Gli atteggiamenti prevaricanti dell'azienda, le palesi negazioni dei diritti individuali e le conseguenti "umiliazioni" subite hanno lasciato tracce nel "sentire" di molti lavoratori: questo non favorisce comportamenti attivi verso forme di partecipazione.

Per le figure degli operai qualificati restano aperti molti problemi e aspettative rispetto al salario e ai percorsi di carriera, ancora oggetto di discriminazioni e giudizi arbitrari.

Inoltre rimane in sospeso il punto fondamentale relativo alle saturazioni individuali: per il momento l'azienda insiste ad affermare che i nuovi modelli organizzativi significano "lavorare meglio e non di più", ma si è già notato che la suddivisione in Ute ha comportato una revisione delle saturazioni con un qualche aumento dei carichi di lavoro (probabilmente per "pagare" i Cpi/Opi). In futuro questo problema sarà sempre più attuale, in quanto le logiche del "miglioramento continuo" modificano le condizioni di lavoro.

Le proposte di miglioramento

I dati dimostrano che il numero di lavoratori che in qualche modo si sono impegnati con qualche proposta vanno dal 15% di Cassino al 22% di Rivalta. Può essere plausibile considerare che questa è l'area di consenso "attivo" sul progetto Fiat?

La risposta è complicata in quanto una parte considerevole di questi lavoratori ha effettuato una sola proposta, dietro la quale non c'è una grande elaborazione o impegno (infatti viene generalmente bocciata). Quindi la parte di lavoratori che dimostra un impegno più sentito e sistematico è molto ridotta ed è probabilmente ancora insufficiente per essere la "massa critica" del cambiamento; inoltre molti di costoro manifestano nelle interviste sintomi di delusione e di incredulità sulla effettiva possibilità di cambiare della Fiat.

Inoltre non bisogna dimenticare che una parte considerevole delle proposte di miglioramento sono collegate a richieste sindacali su modifiche tecnologiche e organizzative (riduzione della fatica, antinfortunistica ecc.) precedentemente mai considerate. In effetti alcuni aspetti del nuovo modello organizzativo permettono finalmente lo sbocco positivo ad alcune di tali rivendicazioni.

Certamente anche questi ultimi aspetti possono essere importanti e positivi per l'azienda, ma sono probabilmente insufficienti ad avviare un ampio processo di coinvolgimento, se non entrano in gioco altri meccanismi.

Cpi e Opi

Anche tra gli stessi Cpi/Opi, nonostante la selezione effettuata si manifestano aree di crescente insoddisfazione. Infatti le interviste effettuate a questi lavoratori sono particolarmente esemplificative di un'area di disagio.

In queste interviste si manifestano alcuni punti comuni:

- Tutti dichiarano di aver avuto inizialmente un atteggiamento positivo, spesso di entusiasmo, per il fatto di essere stati scelti per il nuovo ruolo. Il corso ha rafforzato questa fase di entusiasmo iniziale, ma terminato il corso e rientrati in fabbrica sono iniziati i problemi.
- I lavoratori rilevano subito la differenza tra i metodi di lavoro indicati nel corso e la concreta possibilità di applicarli nel posto di lavoro. Molti continuano ad eseguire gli stessi compiti di prima.
- Questo ha generato una sensazione di delusione, che porta a un atteggiamento di minor impegno personale.

Ovviamente queste non sono le opinioni di tutti i Cpi/Opi, che hanno complessivamente opinioni più articolate, ma la situazione di disagio riguarda un'area considerevole. Probabilmente non è estranea la percezione, da parte di questi lavoratori, di essere sottovalutati dall'azienda relativamente agli aspetti collegati al salario e alle possibilità di carriera. Infatti recentemente la Fiat ha tentato di dare una risposta a questi aspetti erogando una serie di una-tantum in alcune aree. Ma sono soprattutto gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro, quindi alle carenze tecniche e organizzative, che hanno creato questa situazione di disagio.

Le verifiche dell'azienda

L'azienda mostra di essere consapevole delle difficoltà che incontra nel processo di cambiamento, anche se non è chiaro se sia altrettanto capace di dare risposte efficaci a tali difficoltà. Intanto si muove per verificare qual'è la reale funzionalità del processo di innovazione organizzativa e gli atteggiamenti dei lavoratori.

In tal senso l'azienda ha incaricato una ditta specializzata di elaborare e gestire questionari/interviste da proporre alle diverse figure professionali:

- Un questionario relativamente semplice è stato distribuito ad alcuni gruppi di Opi e Cpi.
- Un'altro relativamente più complesso e lungo è stato distribuito alle nuove figure professionali degli impiegati (capi Ute, tecnologi, ecc.).
- Infine nel mese di ottobre è stato distribuito un questionario di massa a tutti i dipendenti di Rivalta, Cassino e Termoli (circa 40.000 copie).

Quest'ultimo questionario è di una particolare complessità e lunghezza, tali da indurre seri dubbi sulla sua effettiva efficacia. Infatti il rischio è che vengano compilati da pochi lavoratori.

Tutti i questionari affrontano sempre, sia pure con complessità diverse, il modo come i vari soggetti percepiscono il cambiamento organizzativo, le difficoltà che incontrano e il proprio ruolo.

In qualche modo tali iniziative sono indicative delle difficoltà aziendali nel procedere e nel controllare il processo di cambiamento. Nei fatti i questionari sono il tentativo di avere direttamente una misura del consenso dei lavoratori al progetto aziendale. Conseguentemente si può dedurre anche l'esistenza di una certa sfiducia da parte dell'alta direzione nei confronti dei giudizi e delle valutazioni espresse dalle gerarchie di stabilimento sull'avanzamento del progetto.

Alcune perplessità nascono dall'estrema lunghezza e complessità del questionario distribuito a tutti i lavoratori dei 3 stabilimenti citati. Inoltre nei riferimenti anagrafici dei compilatori manca qualsiasi riferimento al sesso: non si comprende perché il dato venga considerato irrilevante. Si può ipotizzare che la complessità serva all'azienda per effettuare una selezione preventiva di coloro che rispondono.

Se l'azienda dimostra di rendersi conto delle difficoltà che incontra nel raccogliere il consenso, contemporaneamente non si comprende con quali soggetti intenda realizzare la riorganizzazione, dato l'implicita sfiducia espressa nei confronti dei suoi stessi quadri. Inoltre è necessario sottolineare che nessuna di queste iniziative è stata concordata preventivamente con il sindacato.

Alla fine del 1992 la Direzione di Rivalta ha dichiarato di aver raccolto oltre il 50% dei questionari distribuiti, ma non è dato di sapere se i questionari sono compilati e se sono state effettuate prime valutazioni sulle risposte.

I rapporti sindacali

Nei confronti del rapporto con il sindacato l'atteggiamento aziendale è di chiusura, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di un confronto sulle caratteristiche del progetto riorganizzativo. L'azienda ha ribadito più volte pubblicamente che chiede al sindacato un consenso di carattere generale e non un confronto di merito sul posto di lavoro. Inoltre nei corsi tenuti dall'Isvor ai quadri aziendali viene teorizzato che i nuovi modelli organizzativi si fondano essenzialmente sui rapporti azienda-individuo, considerando secondario il rapporto con le organizzazioni sindacali.

Questo atteggiamento aziendale è avvertito da delegati sindacali di fabbrica che contrappongono spesso sentimenti di incredulità e diffidenza nei confronti del progetto aziendale. Questo aspetto è trasversale a tutte le organizzazioni sindacali: misurando la distanza tra le dichiarazioni aziendali e i concreti limiti dell'attività quotidiana, molti delegati concludono che il progetto aziendale non può funzionare, per le resistenze e le inettitudini della struttura aziendale.

Ovviamente non tutti i quadri sindacali di fabbrica si pongono in questo modo: ci sono alcuni che vedono nel progetto aziendale un percorso di riforma e di rilancio competitivo, con la possibilità di inserire rivendicazioni sindacali tendenti a migliorare le condizioni di vita e di lavoro, costruendosi anche una maggiore credibilità tra i lavoratori.

In realtà il problema è molto complicato perché da una parte l'atteggiamento Fiat porta, come logica conseguenza, ad una naturale diffidenza rispetto al processo di trasformazione della fabbrica; dall'altra l'azienda ha la necessità di rivedere gli accordi sindacali sulla prestazione di lavoro.

Questo secondo aspetto è molto delicato in quanto se è evidente che il processo di miglioramento continuo implica un aumento delle saturazioni e dei carichi di lavoro, conseguentemente l'azienda richiederà maggiori flessibilità nell'uso della forza lavoro in termini di mobilità e di regimi di orario.

Gli accordi quadro sulla prestazione di lavoro hanno conosciuto anche rilevanti modifiche e adeguamenti in questi ultimi anni, ma restano sempre collocati in una logica strettamente fordista; mentre le

nuove esigenze aziendali richiederebbero un nuovo quadro normativo. Collegati a questo ci sono i problemi dei percorsi di carriera e del salario. L'accordo che incentiva i suggerimenti individuali non è certamente sufficiente e fino ad oggi l'azienda non ha dato molti altri spazi al riguardo, non solo al sindacato ma anche ai diretti interessati. Inoltre la situazione di crisi porta l'azienda a "giocare al risparmio" tagliando gli organici e le erogazioni salariali.

Indubbiamente l'atteggiamento aziendale è contraddittorio, in quanto è difficile ipotizzare un percorso che porti a un aumento complessivo della saturazione e dell'impegno personale senza contropartite salariali. In tal senso una proposta di merito sul salario diventa sempre più importante, soprattutto se il progetto di riorganizzazione deve avere un ulteriore slancio.

Da quanto detto finora risulta chiaro che ci sono molti limiti che rendono difficile il decollo del nuovo sistema organizzativo. Del resto la stessa azienda si è data tempi lunghi di realizzazione, nel frattempo continua ad avviare una serie di progetti concatenati tra loro per modificare lentamente la struttura aziendale (vedi quanto indicato nei vari bollettini e giornali interni della Fiat).

Le stesse aziende giapponesi hanno messo a punto il loro modello produttivo in molti anni. Inevitabilmente però la Fiat ha tempi più brevi in quanto condizionata dalla competitività internazionale. Infatti si può ipotizzare che a metà degli anni '90 ci sarà un momento molto critico della strategia Fiat: non solo saranno partiti gli stabilimenti nuovi del sud, che contribuiscono a completare il progressivo spostamento del centro di gravità di Fiat Auto dal nord al sud; ma è anche previsto un nuovo rilancio del mercato dell'auto.

Tutto il sistema produttivo dovrà fare una brusca accelerata per stare alla pari con la concorrenza, avendo anche realizzato il cambio dei modelli in produzione. A quel punto si potrà verificare effettivamente la tenuta di "mercato" del modello Fiat; la validità dell'intero sistema di relazioni interne e esterne alla fabbrica.

Ovviamente è anche ipotizzabile che la Fiat pensi di affrontare il futuro anche con una drastica selezione della forza lavoro, sfruttando il trasferimento del centro di gravità produttivo al sud: questo aprirebbe però un'altra serie di problemi che non sono affrontabili nel contesto della presente ricerca.

4.2 - Problemi aperti

Quanto detto finora conferma l'impressione che la Fiat sia ancora lontana dall'aver effettuato il "salto" necessario nel campo del miglioramento dei parametri di efficienza e qualità. Molti dei processi in atto sono ancora locali e frammentari e i miglioramenti ottenuti non hanno ancora le dimensioni necessarie. Quindi la parte più rilevante del processo di trasformazione deve ancora realizzarsi.

La Fiat è molto prudente nel definire le prospettive future del cambiamento organizzativo in atto: nelle occasioni "pubbliche" i dirigenti aziendali affermano che non ci sono obiettivi precostituiti, ma che verranno valutati "in corso d'opera" le potenzialità dei nuovi modelli organizzativi. Certamente queste "cautele" sono dettate da ragioni di opportunità, considerando anche le questioni che si preannunciano e che coinvolgeranno lavoratori e sindacato.

Orari di lavoro

L'accordo sui nuovi insediamenti al sud stabilisce un modello di orari che molto probabilmente avrà conseguenze negli altri stabilimenti.

L'attuale caduta del mercato non evidenzia molto il problema ma è una convinzione diffusa che i nuovi modelli organizzativi porteranno a una conseguente trasformazione dei regimi di orario di lavoro con l'estensione degli orari di utilizzo degli impianti. Del resto esiste un indubbio legame tra i modelli produttivi e gli orari di lavoro: l'esperienza dei sistemi produttivi automatizzati è significativa al riguardo. Infatti i Conducenti di Impianti hanno regimi di orario adeguati alle esigenze degli impianti, con l'estensione del turno notturno e le pause ricavate dalla reciproca sostituzione tra Conducenti mentre gli impianti continuano a funzionare.

Questi processi di modifica degli orari si stanno estendendo nell'industria automobilistica europea, contemporaneamente ai nuovi modelli produttivi, anche se la caduta della domanda rallenta momentaneamente queste tendenze.

Prestazione di lavoro

Come è già stato detto, se venisse esteso il meccanismo delle fermate per qualità si porrebbe il problema di una loro regolamentazione e dei meccanismi di recupero produttivo. Questo comporterebbe già una revisione consistente degli accordi sindacali sulla prestazione di lavoro. Ma nascerebbe un problema ancora più rilevante, relativamente al sistema di predeterminazione dei tempi, se Fiat decidesse di applicare fino in fondo le modalità operative del sistema Toyota.

Indubbiamente i processi di miglioramento continuo implicano un aumento dei compiti e conseguentemente delle saturazioni (già verificabile tra gli impiegati). Ma l'applicazione dei metodi Toyota richiede il superamento della normativa sindacale esistente, fondata sui tempi assegnati che non sono modificabili dopo il periodo di assestamento. La stessa cultura fordista ha spesso abituato i lavoratori a tempi di lavoro sostanzialmente "rigidi", con mansioni e movimenti eseguiti quasi "meccanicamente" senza impegno mentale.

Invece nel modello produttivo Toyota i tempi di lavoro sono sempre soggetti a "miglioramenti". Tale principio si afferma nel detto "il tempo è l'ombra dei movimenti"; la cui applicazione pratica consiste nel perfezionare continuamente il sistema di movimenti dell'operaio per ridurre i tempi di operazione. Infatti all'operaio vengono assegnati sia i tempi standard, sia i diagrammi dei movimenti da compiere, che sono perfezionati (nel senso di ridotti all'essenziale) dall'esperienza informale di tutti i suoi predecessori e che saranno ulteriormente perfezionati nel futuro. Conseguentemente il lavoro in linea di montaggio viene organizzato con un sistema analogo alla "corsa a staffetta": cioè non vengono definiti limiti precisi alle fasi di lavoro e alle postazioni, ma esistono spazi informali di passaggio del prodotto tra i lavoratori che sono variabile in funzione delle diverse velocità individuali di esecuzione (similmente al tratto di passaggio del testimone nella corsa a staffetta). In questo modo gli operai più "veloci" eseguono una parte maggiore del lavoro aiutando gli operai più "lenti"⁽¹⁾. L'ovvia conseguenza di un tale sistema è che vengono eliminate le dissaturazioni individuali con un cospicuo ridimensionamento dell'organico necessario.

Anche senza arrivare a questi modelli organizzativi, oggi difficilmente realizzabili negli attuali stabilimenti Fiat (ma a Melfi?), risulta comunque credibile che anche la Fiat abbia qualche tentazione in questa direzione, spingendo verso una *deregulation* delle norme che regolano la materia. Per questi motivi è molto probabile che le organizzazioni sindacali saranno chiamate a ricontrattare una nuova normativa in materia, che sia coerente con i nuovi modelli organizzativi. Il problema sono i rischi e la complessità di una tale partita (vedi relazione C. Così al convegno Fiom Piemonte sulla Fiat del 9/6/1992).

Salario e percorsi professionali

Esiste un evidente legame diretto tra incentivazioni salariali e processi di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori, mentre l'attuale sistema di incentivazione non sembra sufficiente a garantire un adeguato risultato. Per questo si apre la possibilità di contrattare sistemi di incentivazione collettivi, collegati a parametri di efficienza e qualità.

Per l'efficacia di tali forme di incentivazione sono importanti gli aspetti collegati all'area di riferimento (cioè il gruppo di lavoratori interessati alla maturazione dello stesso premio), che deve essere il più piccola possibile per rendere credibile l'incentivo al singolo lavoratore. A questo si deve aggiungere la necessaria trasparenza dei parametri da utilizzare per calcolare il premio stesso. Del resto la crescita dei carichi di lavoro, dell'impegno personale e della formazione professionale (quindi della qualificazione) comportano inevitabili conseguenze sul piano salariale.

Un altro punto importante è la definizione di norme e profili professionali relativamente alle catego-

¹ "Management del posto di lavoro alla Toyota", pubblicato dall'Associazione giapponese di management

rie degli operai qualificati. I dati evidenziano che questi lavoratori aumentano tendenzialmente il loro peso specifico e che ci sono problemi irrisolti e squilibri negli attuali inquadramenti professionali. Questo è un problema su cui la stessa azienda dovrebbe essere sensibile in quanto sono evidenti i fenomeni di "fuga" dei lavoratori più qualificati, che trovano nel mercato del lavoro migliori possibilità. Fino ad oggi la rigida centralizzazione della gestione aziendale ha impedito un valido approccio al problema; in questo modo si è determinato anche un impoverimento professionale nell'azienda. Pertanto si manifesta la necessità di "pesare" più equamente i contenuti professionali e, forse, di rivedere lo stesso sistema di inquadramento. In questo ambito la formazione professionale avrà un ruolo di crescente importanza, determinando le possibilità di carriera professionale e anche il progresso e le caratteristiche dei futuri modelli organizzativi. La stessa evoluzione delle figure dei Cpi/Opi è tutt'altro che scontata; infatti sono possibili diversi risultati in rapporto alle scelte organizzative.

Inoltre la contrattazione sindacale può intervenire sugli aspetti discriminatori esistenti nei processi di selezione aziendale, discriminazioni particolarmente gravi nei confronti delle donne e dei soggetti "deboli". Infatti è netta la sensazione che la Fiat consideri una parte di lavoratori (la maggioranza delle donne, i più anziani, i meno scolarizzati e anche gli inidonei) come soggetti "a perdere" piuttosto che da riqualificare. Senza un intervento regolatore del sindacato permane il rischio che questi processi di riorganizzazione comportino ulteriori discriminazioni e emarginazioni nei confronti di una parte dei lavoratori.

Su questo terreno sono possibili evidenti convergenze unitarie tra le organizzazioni sindacali (vedi documento Uilm Piemonte dell'inizio 1992), ma è rilevabile una posizione della Fiat con ancora grandi resistenze nell'affrontare il problema.

Attraverso questi aspetti si possono aprire alcuni spazi di contrattazione che possono anche consentire "un aggiustamento" dello stesso modello organizzativo. Infatti la difficoltà maggiore nel processo di rinnovamento sta anche nel ruolo "passivo" a cui vengono relegati la maggioranza dei lavoratori nel progetto Fiat: una ipotesi di lavoro può consistere nell'allargare progressivamente il numero di lavoratori addetti alle attività di presidio della qualità. In questo modo superando nel tempo il ruolo dello "specialista" (il Cpi/Opi) e instaurando forme di lavoro di gruppo anche a livello operaio, con l'obiettivo di elevare complessivamente la qualità del lavoro e l'apporto di "intelligenza" di tutti i lavoratori.

Oggi molte tensioni e problemi sono compressi dalla caduta del mercato, ma è evidente che la Fiat ha l'esigenza di ridefinire un nuovo quadro sulle normative sindacali in funzione di un nuovo modello di flessibilità sociale. D'altra parte lo sviluppo dei nuovi modelli organizzativi pone problemi di coerenze ineludibili anche per il sindacato.

Il contributo più positivo che il sindacato può dare all'evoluzione dei modelli organizzativi è quello di creare un "mercato" interno in cui ci sia possibilità di scambio tra esigenze aziendali e condizioni normative e salariali. In questo modo creare effettivamente un "clima" nuovo tra i lavoratori, superando definitivamente anche le ambiguità ancora presenti tra vecchio e nuovo. In altre parole è necessario superare "l'unicità" del progetto Fiat, inteso come *one best way*, cioè l'unica e migliore via possibile, retaggio del vecchio modello taylorista e portatrice di errori come dimostra l'esperienza dell'automazione spinta degli anni '80. Invece occorre sperimentare la "diversità", cioè tentare modalità organizzative differenti, partendo dal presupposto che è sempre possibile trovare un modo migliore per affrontare i problemi (come dimostrano anche i giapponesi).

5 - Appendice

5.1 - Interviste

Nel quadro di questa ricerca sono state effettuate alcune interviste a capi Ute e Cpi/Opi di alcuni stabilimenti (Mirafiori, Rivalta e Verrone). Il testo delle interviste è spesso sconnesso e talvolta contraddittorio: ma è naturale trattandosi del resoconto parlato di lavoratori che rispondevano ad alcune domande in merito al funzionamento del progetto Fabbrica Integrata.

Sono state riportate le interviste giudicate più interessanti, anche per la diversità dei giudizi espressi.

Inoltre è stata riportata l'intervista rilasciata da Magnabosco all'Unità, il 22/4/1992.

1° Cpi - Giovane, scolarizzato, 3° livello: ha 12-13 operai da coordinare.

E' stato scelto, all'inizio del 1992, per la mansione di Cpi per il buon rapporto che aveva con gli altri operai.

Rileva anzitutto la differenza tra quanto gli è stato insegnato durante il corso e la quotidianità operativa. Individua nella mancanza di tempo concreto (cioè la scarsità di organico) la causa dell'impossibilità di essere veramente un Cpi. Spiega che non dovrebbe fare il precedente lavoro di fuori-linea, ma che nella realtà è costretto a continuare perché non c'è nessuno che lo sostituisce. Ha la sensazione che nella pratica concreta è cambiata solamente l'uniforme da lavoro (la giacca rossa del Cpi).

In caso di inconvenienti gravi, cioè quando il mancato montaggio di un componente comporterebbe la costosissima operazione di smontare un sottogruppo e successivamente rimontare il tutto, deve chiamare il capo Ute che decide se fermare la linea (ma anche il capo Ute telefona "sopra"). Invece per i particolari secondari mancanti o difettosi non si può fermare la linea e si ricupera dopo.

Il rapporto con i compagni di lavoro viene giudicato discreto, anche se ci sono alcuni problemi. Vedono che si interessa ai loro problemi e apprezzano il suo comportamento. In particolare quando ci sono da distribuire le saturazioni che vengono elaborate dal capo. Il capo elabora le saturazioni senza coinvolgerlo (manca il tempo materiale). Spesso nascono contrasti in quanto le singole operazioni vengono distribuite in modo che creano problemi agli addetti.

In alcuni casi le saturazioni scritte vengono stravolte sulla base dell'esperienza e della conoscenza delle capacità e possibilità dei singoli operai. Questo stravolgimento dei cartellini di saturazione comporta un accordo di tutto il gruppo e la cosa viene tenuta nascosta al capo.

Esprime un giudizio molto positivo sul progetto d'insieme della Fiat, ma, aggiunge, mancano il tempo materiale e le persone adatte per applicarlo. In particolare giudica positivo l'aspetto relativo al seguire e aiutare i compagni di lavoro che hanno dei problemi.

L'intervento spesso consiste nel controllare qualche pezzo, cambiarlo facendo la segnalazione scritta e facendo intervenire il tecnologo. Quando manca il materiale corre a trovarlo da qualche parte per evitare di dover recuperare successivamente la vettura.

La maggioranza dei lavoratori si è abituata a chiamarlo quando capita il minimo inconveniente; anche se non proprio tutti si dimostrano disponibili a questa semplice collaborazione.

Alcuni operai hanno una qualche inidoneità e quindi non possono essere trasferiti ad altre postazioni: è impossibile applicare criteri di rotazione e effettuare un qualche addestramento.

Il problema principale è l'eccessivo carico di lavoro, che non gli consente di seguire bene i problemi. Ritiene anche che questa è la situazione di molti Cpi, ma non di tutti. Pensa che sarebbe necessario avere organico in più, soprattutto un fuorilinea che faccia gli interventi richiesti, per permettergli di fare il lavo-

ro di Cpi. Ma non vede grandi possibilità di cambiare la situazione in quanto sa che l'azienda non vuole aumentare i costi relativi all'organico.

Complessivamente conosce pochi altri Cpi (due o tre), con cui ha un rapporto di scarsa collaborazione, mentre con il capo Ute ha qualche rapporto in termini di suggerimenti e consigli. Lascia però capire che ha la sensazione di avere una assistenza insufficiente.

Riconosce che ci sono alcuni suoi colleghi che funzionano meglio di lui, avendo più tempo disponibile. Rispetto alla gestione a vista afferma che consulta raramente i diagrammi; anzi su tre Cpi solamente uno (il più anziano e esperto) li consulta.

L'azienda si era impegnata a cambiare profondamente lo stato delle cose: soprattutto per quanto riguarda la dotazione di materiali e attrezzature. Il ragionamento dell'azienda si è incentrato sul fatto che se l'operaio vede che il Cpi risponde immediatamente alle richieste, di attrezzatura, ricambi e materiali da lavoro, lo stesso Cpi acquista in autorità.

Ma questo non si verifica e il Cpi si sente "incastrato".

Lo stesso rapporto con il tecnologo è molto vago e non è improntato a una grande efficacia (fornisce molte spiegazioni che non sempre vengono considerate valide).

Ha l'impressione che qualcosa non funziona nell'organizzazione del lavoro, inoltre afferma che un piccolo miglioramento della qualità si è verificato, ma è minimo. Giudica insufficiente la volontà di cambiamento aziendale, a cui corrisponde la scarsa volontà da parte dei lavoratori.

Il sistemi di incentivi ai suggerimenti viene giudicato scarsamente efficace: manca il tempo e la voglia di mettersi a dare i suggerimenti.

Si sente incaricato di un lavoro ingrato e anche poco riconosciuto. In realtà gli sembra che al lavoro precedente si sia solamente aggiunto un altro pezzo.

L'azienda ha fatto compilare un questionario a tutti i Cpi, con una serie di domande relative al lavoro (non c'è stato un ritorno).

Esprime dei dubbi sulla promessa della Fiat di passaggio al 4° livello dopo 2 anni di pratica.

In conclusione dice che vorrebbe cambiare lavoro e che conosce anche altri suoi colleghi che vorrebbero cambiare.

2° Cpi - 45 anni di età, licenza media inferiore, 4° livello acquisito in precedenza: segue un gruppo di 12 operai.

E' diventato Cpi dopo aver fatto il fuorilinea per molti anni (accumulo di esperienza professionale). E' stato proposto dal caposquadra.

Pensava di cambiare in meglio ma questo non è successo, invece è aumentato solamente il lavoro.

Al corso gli è stato spiegato che deve avere un buon rapporto con gli operai, seguirli e non fargli mancare nulla, addestrare i nuovi, dotarli dei mezzi antinfortunistici (guanti) e compilare il tabellone delle presenze e delle rotazioni. Però non fa queste cose (tranne il tabellone): continua a fare il fuorilinea come una volta. Manca l'organico necessario.

Afferma con orgoglio che nel suo tratto ci sono pochi inconvenienti che passano inosservati.

Ha un ottimo rapporto con i propri compagni di lavoro: cerca di aiutarli e insegna loro a lavorare nei modi migliori per evitare la fatica. Viene aiutato a sua volta dagli operai.

Viene coinvolto nel controllo delle saturazioni, ma non modifica i cartellini, perché poi si verificano dei problemi con i lavoratori. Qualche volta succede se c'è l'accordo tra i turni: viene comunicato anche al capo, che fa finta di niente. Osserva le saturazioni dopo la compilazione (se ha tempo), alle volte chiede delle modifiche al capo. Qualche volta il capo accetta.

Il rapporto con il capo Ute è pessimo, con tutti i Cpi. Il capo ha scarsa esperienza, prima era operaio. Gli scontri avvengono anche sui problemi di organico: il capo alle volte stravolge le saturazioni per utilizzare qualche lavoratore in altre situazioni. Comprende però che è il capo che è in posizione predominante, in quanto può sostituire il Cpi o cambiarlo di gruppo.

Non ha mandati a fermare la linea: la linea non può mai fermare.

Manca il tempo materiale per fare il Cpi e i capi vogliono lavorare con i vecchi sistemi (arrangiatevi). Ci sono anche problemi organizzativi di divisione delle competenze, con problemi di individuazione delle responsabilità.

Il rapporto con i tecnologi avviene attraverso il capo Ute, che interpella i tecnologi sulla base delle comunicazioni scritte fatte dai Cpi. Al riguardo afferma che vengono effettuati solamente gli interventi che non rappresentano un costo.

Il giudizio sul sistema di lavoro è di insoddisfazione, inoltre ritiene che tale giudizio sia comune agli altri Cpi.

Tra i suoi compiti c'è anche la chiamata del collaudo in caso di difetti. Ma non ha il tempo di selezionare i componenti di scarto, compilando le bolle fornitore per fornitore. Inoltre si è rifiutato di compilare gli altri grafici per mancanza di tempo.

Sono state effettuate alcune riunioni in orario di lavoro nel corso dell'anno. In queste riunioni i problemi della qualità sono stati affrontati in termini generali di stabilimento. Ammette che in tali occasioni ha paura a parlare: teme conseguenze negative. Infatti ritiene che funzioni ancora il vecchio meccanismo dello scarico delle responsabilità se vengono avanzati dei problemi sulle inadeguatezze organizzative.

Chiede regole chiare sugli organici e il riconoscimento di un minimo di autonomia.

Chiede di non aver troppo a che fare con i grafici (non li capisce troppo).

Non è troppo d'accordo di effettuare le rotazioni perché queste creano problemi, ma se si devono fare ritiene necessario più autonomia e più organico per poter attuare il programma di addestramento. Per fare la qualità l'organico è importante, soprattutto il fuorilinea.

Fa capire chiaramente che ci sono aspettative salariali non soddisfatte.

All'inizio era molto entusiasta ma oggi tira i remi in barca. Ritiene che se non cambiano le teste dei superiori la situazione possa addirittura peggiorare.

Opi - giovane di 3° livello

Giudica il corso effettuato piuttosto "barboso" e anche ripetitivo per quanto riguarda la parte "culturale" sulla qualità, mentre sono state ritenute più interessanti le parti relative alle carte di controllo (aspetti tecnici). Aveva però ritenuto importante la svolta della Fiat sulla qualità; anche se ammette che i risultati non sono all'altezza delle aspettative.

Le modalità insegnate al corso non coincidono perfettamente con la realtà operativa quotidiana: il problema si pone in quanto una parte della gerarchia continua a lavorare con la vecchia mentalità più attenta alla quantità di produzione che agli aspetti qualitativi. La sua impressione è che i livelli più elevati della gerarchia siano più dentro le logiche della Fabbrica Integrata, mentre tra i capi Ute la situazione è più differenziata. In genere i più giovani si sono inseriti meglio nelle nuove logiche.

Mediamente la situazione della qualità viene giudicata migliore rispetto al passato: il prodotto viene più curato, sono diminuiti gli scarti nei componenti, le attrezzature sono più adeguate e vengono fornite con maggiore prontezza. La stessa organizzazione del lavoro viene curata meglio rispetto al passato (che però era un disastro). Infatti ha la possibilità di fermare la produzione in caso di difetti gravi. L'azienda dimostra maggiore disponibilità ai problemi denunciati dai lavoratori, e li ascolta su alcune modalità di organizzare il lavoro.

Rimangono però ancora elementi di confusione organizzativa, soprattutto per effetto della mobilità tra diversi reparti (operai dati "in prestito"), che determina problemi di organico e professionalità.

Ritiene che l'accordo sull'incentivazione dei suggerimenti sia la miglior cosa che sia stata fatta. Anche se osserva che gli operai anziani del suo tratto non sono molto propensi a pensare a delle proposte di modifica.

Ha un rapporto discreto con il capo, ma ritiene che sia soggetto a forti pressioni per avere la quantità e le qualità richieste dall'azienda e non sempre le due cose sono conciliabili. Ha un buon rapporto con gli operai del tratto che presidia, nonostante ci siano spesso rilevanti differenze di età. Con il tecnologo di linea ha dei rapporti in occasione di problemi specifici; non è stato mai coinvolto in riunioni di *team*. Del resto ritiene che il tecnologo è troppo impegnato dal suo lavoro (verifica attrezzature) per avere il tempo di effettuare delle riunioni.

Ritiene che il progetto Fabbrica Integrata funzionerebbe se fosse applicato come viene detto, confermando che ci sono delle differenze tra la teoria e la pratica operativa. Ha forti dubbi per il futuro anche se spera che si realizzi, perché comprende che è importante che l'azienda abbia successo sul mercato. A suo giudizio sarebbe necessario che, almeno per un certo periodo, l'azienda insista molto di più sulla qualità, mettendo in secondo piano le "quantità" di produzione.

Al corso gli è stato spiegato che avrà il 4° livello, ma non gli sono state spiegate le tempistiche del passaggio. I lavoratori lo chiamano sempre quando ci sono dei problemi.

Dichiara molto nettamente che il suo lavoro non gli piace: soprattutto non vuole essere obbligato a fare pressioni sui suoi compagni di lavoro per accelerare la prestazione; in quanto capisce molto bene le difficoltà che ci sono sul lavoro. Queste difficoltà derivano dall'organizzazione del lavoro e non ritiene giusto far pagare ai lavoratori tali disfunzioni. Infatti ci sono alcuni Opi che fanno ridurre la pausa fisiologica per recuperare: ritiene ingiusto questo comportamento.

Inoltre in teoria dovrebbe effettuare solamente una attività di presidio. In pratica si sente a disagio, quasi inutile; in quanto riesce ad effettuare interventi limitati ma non ad affrontare i problemi di qualità come vorrebbe: manca la possibilità in termini di tempo.

In genere non utilizza i diagrammi della gestione a vista: non ha il tempo materiale. Compila invece le carte X-R.

In conclusione non vuole fare più l'Opi, anzi se avesse saputo esattamente di che cosa si trattava non avrebbe accettato di essere inserito nel ruolo. Ritiene che l'impegno e le responsabilità richieste non siano comunque adeguatamente compensate in termini salariali. Pensa che l'impegno per il miglioramento della produzione debba essere adeguatamente compensato, altrimenti lo scambio non è equo. Attualmente si sente caricato di maggiori responsabilità di prima, però con una retribuzione immutata.

Sostiene che le stesse cose pensano i suoi colleghi Opi e che anzi la situazione è ancora peggiore per i Cpi, che hanno un lavoro ancora più faticoso e stressante (molti pensano di "abbandonare").

Capo Ute - Giovane diplomato di 5° super, con una Ute di 40-45 operai.

Ha fatto tre settimane di corso e ha avuto un'ottima impressione dal corso sia dal punto di vista tecnico, che didattico.

Dice che ci sono delle difficoltà ad applicare quello che gli è stato insegnato al corso; infatti afferma che il cambiamento è difficile per tutti. In particolare modificare la figura del capo, inteso come *leader*, diventa molto complicato, richiede una mentalità diversa. Comunque da atto ai propri superiori di volere il cambiamento e ritiene che l'azienda sia sulla buona strada.

Oggi il capo Ute deve coordinare una serie di figure, che non sono solamente gli operai sottoposti, ma sono anche tecnici ecc.. La responsabilità del capo Ute è diventata più complessa di quella precedente del caposquadra, che era una figura gerarchica e non tecnica.

Trova difficile il rapporto con gli Opi in quanto sono i vecchi operatori; la difficoltà sta nell'orientarli ai nuovi compiti. In concreto indurli ad addestrare i lavoratori e ad occuparsi del presidio di qualità. Sono

loro che devono riqualificare gli operai portandoli a una più elevata modalità operativa. Ritiene che sia necessario una nuova leva di assunzioni giovanili per sostituire le vecchie mentalità.

Riconosce che non sempre hanno il tempo di eseguire bene le loro mansioni, in quanto ci sono disfunzioni tecniche e organizzative che impediscono il pieno impiego di queste figure nella logica della Fabbrica Integrata. Oltretutto l'azienda ha dato una disposizione tassativa di utilizzare gli Opi/Cpi per i loro compiti; il capo rischia il licenziamento in caso di utilizzi diversi.

Afferma di avere un ottimo rapporto con i tecnologi del *team*, infatti riesce a comunicare i problemi in pochi minuti, tutti i giorni, in occasioni informali; invece quando coinvolge gli Opi tiene delle riunioni settimanali a cadenze prestabilite.

Ritiene che la qualità del processo e del prodotto abbiano subito un netto miglioramento e che il progetto aziendale funzioni, pur con le inevitabili approssimazioni. Del resto ha notevoli pressioni da parte della struttura di controllo di qualità.

La compilazione delle tabelle del sistema di Gestione a Vista comporta un certo lavoro (almeno mezz'ora di lavoro al giorno), riconosce che la maggioranza dei lavoratori ha grandi difficoltà a comprendere tali grafici. Il monitoraggio avviene soprattutto sul problema degli scarti, che oggi è la questione centrale.

Ritiene che il progetto aziendale avrà successo: in questo senso l'addestramento degli operai è visto come una priorità. Spesso molti operai oppongono delle resistenze ai processi di rotazione, soprattutto i più anziani; mentre i più giovani hanno maggiori flessibilità. Credibilmente la rotazione è possibile per il 50-60% della forza lavoro.

I suggerimenti per il miglioramento della qualità arrivano sempre dagli stessi, circa 6-7 persone.

Afferma che il lavoro di capo Ute è molto stressante e non riesce a fare tutto quanto è prescritto: questo aspetto viene considerato inevitabile in quanto considera il capo Ute come la figura centrale della "nuova" fabbrica. Tutti i giorni si trova nella situazione di essere richiamato per la situazione della produzione. Aggiunge che i suoi capi probabilmente sanno benissimo i problemi che deve affrontare, ma ormai questo è il modo di operare. In qualche modo l'azienda opera una selezione anche attraverso a questo. Però aggiunge che la remunerazione è insufficiente rispetto all'impegno richiesto. Non ha una idea precisa del percorso professionale futuro: comprende solo che il percorso è molto aleatorio.

Opi - Giovane donna

Ritiene che il corso iniziale sia stato interessante ma troppo breve e insufficiente, in quanto ci sarebbero molte questioni da approfondire.

Ha avuto difficoltà di rapporto con le altre lavoratrici, mentre ritiene di avere un rapporto migliore con i lavoratori maschi. La causa delle difficoltà con le donne viene attribuita a "gelosie" rispetto al nuovo ruolo professionale.

E' consapevole delle maggiori difficoltà che incontra una donna nel ricoprire questi ruoli, in quanto giudica che il *management* Fiat abbia poca fiducia nelle lavoratrici e questo determina una sostanziale discriminazione nel trattamento tra uomini e donne. Questa diversità di trattamento si è manifestata sia nella selezione (poche donne Cpi/Opi), sia nel modo in cui vengono considerati gli Opi maschi e femmine.

Per esperienza afferma che è molto importante il ruolo dei capi diretti rispetto all'efficacia della propria attività; infatti nota le differenze di comportamento tra i vari capi Ute e le conseguenze che ne derivano in termini di partecipazione da parte dei lavoratori. Comunque ritiene di avere un buon rapporto con il proprio capo e con gli altri lavoratori. Partecipa regolarmente alle riunioni del *team* tecnologico e ritiene di essere collocata in una situazione particolarmente positiva e di collaborazione reciproca, ma è consapevole che negli altri reparti la situazione è diversa, spesso peggiore.

Ha la possibilità di fermare la produzione in caso di difetti gravi e ricorrenti.

A suo giudizio la situazione dell'organizzazione produttiva sta migliorando, in quanto emergono e vengono affrontati tutti i problemi che precedentemente venivano "nascosti". Inoltre ritiene che la Fiat stia facendo progressi sul terreno della "qualità".

Non esprime grandi tensioni verso i problemi salariali e di carriera (passaggio al 4° livello), pur constatando che il nuovo ruolo è molto impegnativo. Nonostante la contraddizione (tra maggior impegno e stesso salario) considera già gratificante ricoprire il ruolo di Opi, quindi avere un ruolo di una certa responsabilità: ciò è più importante degli aspetti salariali. Infatti incontra difficoltà nel rapporto con la famiglia (il lavoro viene considerato prevaricante rispetto agli impegni familiari) per effetto degli orari più impegnativi (straordinari ecc.) ma non intende rinunciare al proprio ruolo; anzi vorrebbe migliorare ulteriormente, anche se considera molto difficile per una donna fare una carriera professionale adeguata.

Nuova organizzazione, meno gerarchia, meno capi, meno impiegati. E, naturalmente, meno sindacato in fabbrica

Parla Maurizio Magnabosco, direttore del personale Nell'azienda torinese cambia tutto, eccetto i salari

«Qualità totale alla Fiat? Parliamo di competitività»

Qualità totale alla Fiat? A che punto è il piano lanciato dall'azienda torinese nell'89? In questa intervista ne parla Maurizio Magnabosco, direttore del personale e uomo di punta del nuovo corso Fiat. E Magnabosco preferisce parlare di «competitività» piuttosto che di qualità totale e di «una rivoluzione organizzativa interna completa che consenta di vincere la sfida internazionale».

DALLA NOSTRA INVIATA
RITANNA ARMENI

TORINO. Dottor Magnabosco la Fiat parlava di un piano di «qualità totale» e di innovazione del suo prodotto. Perché lei parla di un piano di competitività?

Perché è un termine più esatto. La qualità totale si riferisce al prodotto, ma chi compra l'automobile fa anche una valutazione fra qualità e costo. E questa dipende dalla capacità di combinare in modo competitivo tutti i fattori della produzione: capitale, tecnologia, uomini. Oggi non è sufficiente fare un prodotto di qualità, è necessario farlo a prezzi concorrenziali.

La Fiat quindi mette da parte «la qualità totale». E allora l'innovazione, il cambiamento, dove è?

L'idea di innovazione finora è stata comunemente relegata nel prodotto. Si è pensato di innovare inventando il compact, la tv a colori o il telefono cellulare. Sono convinto che nei sistemi industriali allargati invece sopravviva chi sa fare innovazione organizzativa. Non c'è infatti innovazione di prodotto che non sia accompagnata da innovazione nell'organizzazione. Un prodotto nuovo in una azienda vecchia sarà sempre un insuccesso mentre un prodotto eguale a quello della concorrenza in una azienda competitiva sul piano organizzativo ha maggiori possibilità di successo.

Allora, scendiamo direttamente nel merito e parliamo del progetto di competitività Fiat. In che modo si pensa di innovare l'organizzazione?

Il nostro slogan è «time to market». Dobbiamo avere la capacità di portare sul mercato il prodotto giusto al momento giusto. E allora è necessario che tutta l'organizzazione aziendale lavori in una logica non più di «sequenza», ma «processiva»...

Proviamo a spiegare le cose con più chiarezza.

Facciamo un esempio. Nel passato il rinnovo della gamma delle automobili era più lento, ogni casa presidiava una nicchia di mercato ed era meno esposta alla concorrenza. Allora i tempi di sviluppo del prodotto potevano anche essere molto lunghi. C'era chi pensava ad una determinata vettura, chi la disegnava, chi la progettava. Poi intervenivano gli uomini della produzione, quindi gli addetti al marketing e così via. Noi cambiamo completamente questa logica. Il tempo per arrivare sul mercato deve essere più breve per il semplice motivo che esso è creato dagli stessi costruttori che sono ormai entrati in tutti i segmenti di mercato. Ecco perché è fondamentale. «Time to market» significa «ingegnerizzazione simultanea». Vuol dire che tutte le funzioni dell'azienda, produzione organizzazione acquisti entrano insieme nel processo, nel suo sviluppo.

Sono disponibili, tecnici, ingegneri, operai e manager della Fiat a questo modo di lavorare?

Le culture del lavoro nell'industria automobilistica sono culture forti. Rimuoverle è quindi difficile. Ci sono degli ostacoli.

Di che tipo? Come cambia concretamente il lavoro alla Fiat?

Nella nuova organizzazione si tende a cancellare una logica gerarchica. Non c'è più «chi sa» che trasmette le sue disposizioni. Nasce la squadra, il team, il gruppo. Non più capi con poteri decisionali, ma specialisti più competenti. Questa alla Fiat è una rivoluzione perché libera il sistema, il clima sociale da molti tabù del passato. Scompare un'idea tradizionale di governo e di comando. Ma imparare a lavorare in

gruppo non è facile per chi ha ben radicata una sua cultura. Non è facile far capire a tecnici, specialisti che otterranno lo stesso risultato nel lavoro e forse un risultato migliore attraverso la capacità di organizzare, invece che esercitando comando e gerarchia.

Scendiamo più in giù nella scala gerarchica, parliamo dei capi, di coloro che mediano fra direzioni ed operai. Erano una struttura portante del vecchio governo Fiat. Ed ora?

Stiamo tentando un appiattimento della struttura organizzativa, stiamo eliminando alcuni livelli dell'inquadramento. Questa è un'altra rivoluzione. Non basta infatti dire che fra l'amministratore delegato e l'operaio ci sono 10 livelli gerarchici, e che occorre toglierne due. Occorre ridisegnare l'azienda e redistribuire il sistema decisionale in modo più ampio, portare più in basso maggiori responsabilità.

Quindi diminuiscono i livelli gerarchici in tutte le fasi del lavoro? Mi sta dicendo che i famosi capi cominciano ad essere scomodi per la competitività della Fiat?

Noi intendiamo spostare il sistema decisionale verso il basso. E questo è possibile solo se si formano nuove competenze, se ci si allena a prendere decisioni. Certo alla Fiat rimane la linea di montaggio, ma nasce una figura nuova come quella del conduttore. Inoltre abbiamo iniziato un processo di deburocratizzazione. Cerchiamo di eliminare tutto il lavoro senza valore aggiunto.

Cioè manderete via degli impiegati?

Se per ogni decisione non occorrono più dieci firme ma ne bastano tre il lavoro diventa più celere e di conseguenza c'è una eliminazione di posizioni impiegate. Quest'anno solo per effetto della sburocratizzazione ci saranno 200 impiegati in meno.

Che cosa ha indotto la Fiat a questi cambiamenti? Solo il mercato o anche problemi interni?

Scarterei i rapporti interni anche se corro il rischio di non essere creduto. Questo piano parte nel 1989, anno in cui raggiungemmo il massimo degli utili.

Ma se avete deciso di allargare le responsabilità di eliminare il clima gerarchico, di rendere pensanti «persino» gli operai è evidente che qualcosa non andava più le chiedete: che cosa?

Abbiamo capito che fra i costruttori negli anni 90 la competitività sarebbe stata più agguerrita. Da lì siamo partiti. E da un'altra considerazione, certo non meno importante. Alla Fiat cambiava la tecnologia. E questo imponeva il capovolgimento del concetto di governo che aveva dominato fino allora.

Sta dicendo che nella traliccia di montaggio ci voleva il capo e la gerarchia e che ora è diverso?

Nella tradizionale linea di montaggio se c'erano dei problemi si risolvevano in modo tradizionale e se l'impianto si fermava i danni erano contenuti. Per un impianto ad altissima tecnologia fermarsi produce un danno enorme per questo non deve fermarsi. Al conduttore noi chiediamo di sviluppare attenzione, non chiediamo più fatica e manualità.

Mi scusi, lei mi sta dicendo che questa enorme rivoluzione organizzativa si risolve in una maggiore responsabilità del lavoratore. Ma questo non porta maggiore stress?

Di stress ce n'è meno di prima. Non c'è quella ripetitività e quella passivizzazione che il sindacato ha tanto contestato. Il conduttore - le ripeto la linea di montaggio esiste ancora, ma le cambieremo - può avere stress, ma non per la monotonia. Ha informazioni, da risposte, presidia un tratto dell'impianto, assume insieme ad altri responsabilità e decisioni.

E il salario? Rimane uguale per chi ha più responsabilità e di fatto pensa di più per l'azienda?

Chi passa di categoria prende più soldi. Ma non possiamo pensare a retribuzioni più alte. La Fiat non è un laboratorio artigiano che può pagare molto di più chi ha un'alta specializzazione.

E in questo processo quale è il ruolo del sindacato. Sbaglio o sembra scomparso?

Questo tipo di organizzazione del lavoro, è ciò che cercava-

mo negli anni 70. Ciò che voleva il sindacato. Che cosa è cambiato? Allora tentavamo delle soluzioni tecnico negoziali che però avevano le gambe corte perché non era cambiata la tecnologia. Ora questa è mutata, l'alta automazione ha inglobato il controllo, ha quindi reso possibili i cambiamenti che lo stesso sindacato aveva rivendicato. Ma il sindacato non ha colto il senso di tutto questo, non ha colto l'innovazione.

Lei ne da una spiegazione?

I motivi sono almeno tre. Intanto il senso della sconfitta che ha dominato il sindacato dal 1980 e che non si può nascondere. In secondo luogo la scarsa rappresentatività. Quando crescono i sindacati corporativi, i Cobas e funzionano male i meccanismi della democrazia sindacale si incrina un rapporto di fiducia. Infine c'è un processo di rimozione. Soprattutto alla Fiat il sindacato è stato soprattutto movimento e scarsa organizzazione. Ad un certo punto non è stato più in grado di seguire i fenomeni e i cambiamenti ed è stato assente ed è andato in crisi quando ha visto che gli operai volevano partecipare ai processi decisionali.

Allora la Fiat ha ancora bisogno del sindacato? Perché dalle sue parole parrebbe di no.

Il sindacato serve all'impresa, ma in quanto rappresenta i lavoratori. Se no perché l'impresa dovrebbe dialogarci? Io non intendo legittimare il sindacato. Ma rimane il punto dell'organizzazione del lavoro. E rimane da vedere se il sindacato riesce ad assumere un ruolo di tutela ed eliminare quello antagonista e negoziale.

Che però quando c'è stato davvero ha contato e come...

Ma oggi non serve. Tant'è che sul discorso della fabbrica integrata io finora non ho avuto neppure una proposta diversa da parte dei sindacati. Significa che non esistono alternative.

E allora mi dica che deve fare un sindacato che vuole rientrare in gioco?

Deve fare una scelta partecipativa. E in questa scelta c'è un presupposto. Deve condividere le scelte fondamentali dell'azienda. (2. fine)