

## IL WORLD CLASS MANUFACTURING ALLA FIAT E I DUALISMI SOCIALI E ORGANIZZATIVI DELLA PRODUZIONE SNELLA

di Gian Carlo Cerruti

---

L'articolo esamina le varie tappe del processo di applicazione del modello organizzativo della *lean production* alla FIAT Auto dall'inizio degli anni Novanta alla prima decade degli anni Duemila. Discute le caratteristiche del *World Class Manufacturing* (WCM), progetto promosso dal CEO Sergio Marchionne nel 2005, e ne interpreta l'assetto come una variante del modello della *lean production*. Sostiene la tesi che le tensioni e i problemi del WCM non possano essere interpretati come conseguenza della sua non compiuta o distorta applicazione, ma che derivino dai dualismi socio-organizzativi intrinseci a tale modello produttivo.

This article examines the various steps in the process of applying the lean production organizational model to FIAT Auto from the early 1990s to the first decade of the 2000s. It deals with the characteristics of World Class Manufacturing (WCM), the project promoted by CEO Sergio Marchionne in 2005, and interprets its arrangement as a variant of the lean production model. It supports the thesis that the tensions and problems of WCM cannot be seen as resulting from its being applied erroneously or not at all but, rather, from the corporate and organizational dualisms intrinsic to this productive model.

---

### 1. IL WCM ALLA FIAT: ULTIMA TAPPA DI UN PROCESSO DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO INIZIATO 25 ANNI FA

Uno degli obiettivi del *turnaround* culturale e organizzativo della FIAT, inaugurato dall'arrivo a metà del 2004 del nuovo CEO Sergio Marchionne, è il miglioramento della posizione competitiva dell'azienda nel mercato dell'auto anche attraverso il raggiungimento di un livello di eccellenza nel *manufacturing*. A livello mondiale il principale riferimento nella competizione dei sistemi manifatturieri del settore automobilistico è, almeno da quando è stata pubblicata la ricerca del MIT su *La macchina che ha cambiato il mondo* (Womack, Jones, Roos, 1990), il *Toyota Production System*<sup>1</sup>. È per questo motivo che il nuovo amministratore delegato si pone sin dall'inizio del suo incarico l'obiettivo di sviluppare un *FIAT Production System* in grado di raggiungere nell'arco di pochi anni gli standard di prestazione previsti dal *World Class Manufacturing* (WCM). Le caratteristiche del WCM sono codificate da tempo (Schonberger, 1988; Black, 2001; Keegan, 2003; Liker, Attolico, 2014)

---

Università degli Studi di Torino.

<sup>1</sup> In realtà nella ricerca di metodi di organizzazione della produzione di tipo postfordista un posto importante è occupato dai sistemi produttivi, di ispirazione progettuale socio-tecnica, applicati dalla Volvo a partire dal 1974 nello stabilimento di Kalmar e dagli anni Ottanta in quello di Uddevalla (Berggren, 1992; Freysenet, 1995).

e applicate con specifici adattamenti dai maggior costruttori di automobili del mondo, essendo la Toyota il *benchmark* di riferimento. Nella recente storia della FIAT si tratta di un nuovo modello di organizzazione della produzione? La risposta è ovviamente negativa perché l'applicazione del modello produttivo giapponese, solitamente denominato *lean production*, in tutti gli stabilimenti FIAT (non solo in Italia, ma anche all'estero) risale all'inizio degli anni Novanta con l'introduzione della cosiddetta Fabbrica integrata e delle Unità tecnologiche elementari (UTE) (Cerruti, Rieser, 1991; Bonazzi, 1993; Negrelli, 2000) e il WCM, come vedremo più avanti, non è altro che un particolare sviluppo applicativo dei tradizionali canoni organizzativi del toyotismo.

La storia dell'applicazione e sviluppo della Fabbrica integrata passa attraverso diverse tappe. Vi è la tappa iniziale, che rappresenta una soluzione di continuità con il precedente assetto fordista (peraltro, già in parte corroso dall'introduzione negli anni precedenti della Fabbrica ad alta automazione negli stabilimenti di Termoli e Pratola Serra), nella quale il modello della *lean production* viene sviluppato e applicato su larga scala secondo un tipico approccio *top-down* ed espertocratico: è la direzione aziendale che definisce non solo l'architettura del nuovo modello organizzativo, ma anche tutti gli aspetti applicativi (Cerruti, Rieser, 1993). I principi organizzativi su cui si basa la Fabbrica integrata sono quelli classici del modello produttivo giapponese – il *just in time* e l'autonomazione (Ohno, 1978, 1982). Il confronto con il sindacato è limitato e guidato dal mantra manageriale, affermatosi dopo la sconfitta sindacale del 1980, secondo cui “mai più vi sarà contrattazione con i delegati sulle condizioni di lavoro”. Il sindacato, dal canto suo, manifesta una debolezza propositiva e progettuale che non gli permette di giocare un ruolo significativo nel cambiamento. Anche nel favorevole contesto da “prato verde” dello stabilimento di Melfi, seppur in presenza di notevoli performance conseguite nei primi anni di vita dell'unità produttiva, si evidenzia un contrasto tra il nuovo modello organizzativo e il modello di implementazione e gestione, in larga misura ancorato ai tradizionali comportamenti aziendali: si ricorre progressivamente a un approccio autoritario e centralistico alla risoluzione dei problemi (Rieser, 1996; Sivini, 1999). Si tratta di un contrasto che risulta ancor più accentuato negli stabilimenti *brown field*, dove la tradizionale cultura organizzativa fordista continua a permeare in modo significativo la gerarchia intermedia e il management operativo, malgrado le azioni di selezione e formazione del personale di comando che hanno accompagnato il varo del nuovo modello organizzativo.

La seconda fase della razionalizzazione postfordista alla FIAT, avviata nella seconda metà degli anni Novanta, viene solitamente denominata con l'espressione Fabbrica modulare: i principi e lo schema di fondo della Fabbrica integrata non mutano, però la direzione aziendale realizza progressivamente e rapidamente un grande progetto di modularizzazione del processo produttivo e di terziarizzazione interna (cessione di attività a imprese del gruppo FIAT) ed esterna (cessione a imprese fuori dal circuito proprietario della FIAT) che ridefinisce il perimetro della fabbrica e le logiche di interazione tra i diversi segmenti del ciclo produttivo (Magnabosco, 1999; Bonazzi, Negrelli, 2003). Lo scopo è ridisegnare l'intera configurazione dell'impresa come rete di imprese collegate da rapporti contrattuali. Il modello di riferimento è quello dell'impresa come nesso di contratti (Aoki, Gustaffson, Williamson, 1990). Vengono così riorganizzati come moduli organizzativi autonomi e ceduti a altre imprese le manutenzioni, la logistica interna, lo stampaggio, segmenti delle preparazioni, parti della progettazione. Sotto il profilo organizzativo le novità veicolate dalla Fabbrica modulare rispetto alla Fabbrica integrata sono rappresentate dal governo di numerose attività produttive tramite il mercato anziché la gerarchia, e dal fatto che la razionalizzazione

produttiva non è realizzata solo per via burocratica e gerarchica ma anche tramite pressioni e vincoli di mercato (Bonazzi, 2003). La strada della terziarizzazione è percorsa anche da altre aziende, come la Volkswagen (Abreu, Beynon, Ramalho, 2000), tuttavia la FIAT procede con un piglio decisamente più radicale. Nell'arco di pochi anni si manifestano limiti e contraddizioni che sollevano non pochi interrogativi sulla bontà delle scelte compiute. In particolare, laddove i processi produttivi sono più complessi e le tecnologie altamente specifiche, i contratti tra le aziende della rete diventano a loro volta più complessi e di più difficile applicazione (Williamson, 1986) (si pensi ai rapporti tra l'attività di produzione svolta nell'impresa focale e le attività esternalizzate di manutenzione degli impianti): in altri termini i costi di transazione aumentano più che proporzionalmente rispetto alla riduzione dei costi di produzione. Non solo, nell'incompletezza contrattuale si possono facilmente inserire e celare inefficienze e sprechi.

I processi di *outsourcing* "spinto", la riduzione dell'occupazione con perdita di competenze progettuali e gestionali (nonché degli investimenti industriali e delle spese di R&S), associati sia agli insuccessi di una strategia di internazionalizzazione della FIAT sia all'appesantimento finanziario per l'acquisizione ad alti prezzi di società per ampliare il settore delle macchine movimento terra e quello dei sistemi produttivi, portano progressivamente l'azienda in una situazione di debolezza competitiva: il piano Gamma Prodotto risulta sempre più inadeguato a reggere la concorrenza e le quote di mercato dei marchi FIAT si riducono sia in Italia che in Europa (Volpato, 2008). Si arriva così, sul finire degli anni Novanta, alla terza fase della produzione snella alla FIAT, quella che si può denominare "Fabbrica integrata in deriva", le cui caratteristiche sono il portato della crescente incertezza manageriale nella conduzione complessiva dell'impresa. L'instabilità manageriale, cui si collegano cambi di indirizzi nella gestione dell'azienda e periodi di vuoto interregno, e la prospettiva di una cessione del settore auto alla GM, prevista dalla clausola *put* dell'accordo con il produttore americano, non fanno che diffondere e acuire una scarsa propensione all'assunzione di responsabilità decisionali, una tendenza a rinviare la soluzione dei problemi e a non promuovere iniziative e progetti, tipiche di un'organizzazione come la FIAT dove il comando è sempre stato molto centralizzato e le decisioni di rango inferiore vengono prese solo se "coperte" da quelle di livello superiore. In questo quadro, si affievoliscono le sfide proprie del modello della produzione snella: la spinta al miglioramento continuo, il costante raffronto tra obiettivi di miglioramento e risultati, la gestione dello sviluppo delle competenze del personale in un'ottica di medio-lungo periodo, la volontà di affermare l'integrità organizzativa, cioè del fare quel che si dice. Il caso più eclatante nel portare alla luce le contraddizioni sociali non risolte della produzione snella (Rieser, 1997; Caputo, 2004a), nonché le tensioni legate alla sua deriva gestionale, è il lungo sciopero degli operai di Melfi che blocca lo stabilimento ininterrottamente per ventuno giorni tra aprile e maggio del 2004 (Bubbico, 2004; Caputo, 2004b; Della Corte, 2004). Il conflitto è alimentato da una situazione di malessere diffuso che trova le sue principali ragioni d'essere nella pesantezza dei turni di lavoro, nella diffusione di patologie da movimenti e sforzi ripetuti, nel ricorso sempre più esteso da parte della direzione di stabilimento ai provvedimenti disciplinari per affrontare le tensioni sul lavoro.

La sintetica carrellata sui primi quindici anni di applicazione della *lean production* alla FIAT consente di sottolineare alcuni aspetti critici del processo di razionalizzazione organizzativa. Un primo punto critico è rappresentato dalla debole presenza di meccanismi di *feedback* in grado di innescare e sviluppare, al mutare delle situazioni, un apprendimento organizzativo diffuso. Lo schema organizzativo formale prevede che ogni lavoratore, posto

ai vari livelli della struttura aziendale, assuma un ruolo attivo nel prevenire problemi, nel risolverli quando emergano, nel formulare soluzioni che possano essere incorporate come nuovi standard di funzionamento e trasformarsi in competenze diffuse: in altri termini che il lavoratore sia un agente di *feedback*. Nella realtà, sia nell'impostazione modellistica che, ancor più, nella sua applicazione reale vengono poco tematizzate le condizioni tecnologiche, organizzative e soprattutto sociali che rendono possibile l'esercizio di questo ruolo. Infine, la debole correlazione tra il sistema premiante e i risultati della prestazione, nonché la sostanziale assenza di una politica di riconoscimento e sviluppo professionale per gli operai, non sembrano in grado di motivare i lavoratori, almeno a livello *shop floor*, all'erogazione di uno sforzo lavorativo che non sia mera esecuzione di procedure e attivazione di arrangiamenti informali. Tutto ciò rende problematico per i lavoratori effettuare una valutazione dell'equità del rapporto tra contributi lavorativi e incentivi, valutazione che è alla base del sistema cooperativo di fabbrica. La conseguenza è che il sistema produttivo non è in grado di attingere a tutte le potenziali innovazioni che possono venire dai lavoratori.

Si tratta di una questione che si collega a un secondo punto critico della Fabbrica integrata: il rapporto tra il modello della razionalizzazione produttiva e le forme di implementazione della razionalizzazione (Malsch, Weisbach, 1988). Qualora si ritenga valida l'impostazione secondo la quale vi debba essere un rapporto di congruenza tra modello organizzativo e forme della sua implementazione, allora la combinazione "giusta" prevederebbe che il processo di implementazione della produzione snella seguisse più la logica incrementale e partecipativa, propria di un modello organizzativo formalmente incentrato sulla cooperazione attiva dei lavoratori, in grado di densificare i flussi informativi tecnici e sociali, facilitare la circolazione delle competenze professionali tra tutti soggetti e realizzare soluzioni altamente flessibili, minimizzare i conflitti organizzativi, ma anche industriali, e definire soluzioni socialmente sostenibili. Nella realtà la scelta aziendale è andata nella direzione di un'implementazione di tipo globale ed espertocratica con la conseguente realizzazione di una "partecipazione controllata", che genera inevitabilmente la sottoutilizzazione delle competenze diffuse e la realizzazione di soluzioni subottimali.

Un terzo elemento critico è costituito dalla distonia tra la cultura del *top management*, ma più in generale della gerarchia, e il nuovo modello di razionalizzazione. Non vi è dubbio che i cambiamenti nella cultura organizzativa siano più lenti di quelli della struttura organizzativa e del disegno dell'organizzazione del lavoro, soprattutto quando toccano i suoi livelli più profondi: sin tanto che si tratta di cambiare gli "artefatti" (il linguaggio gergale, i rituali organizzativi, l'atteggiamento esteriore) e i valori espliciti della cultura organizzativa (Schein, 1985), tutto sembra procedere abbastanza bene, quando invece si tratta di rivedere gli assunti di base, cioè le convinzioni profonde, i valori e le costruzioni di senso con cui le persone interpretano la realtà del lavoro e decidono come agire in essa, allora il compito si fa difficile, richiede molto tempo e complesse politiche di regolazione delle relazioni di lavoro. La lunga e importante storia sociale e produttiva della FIAT ha sedimentato negli assunti di base dei top manager e dei manager operativi alcuni tratti forti che sembrano anacronistici con il modello della produzione snella. Ve ne sono tre, in particolare, degni di menzione: una concezione burocratica e centralistica del potere che mal si concilia con la spinta al decentramento del potere di regolazione; una concezione del controllo esercitato preferenzialmente tramite le procedure e la supervisione gerarchica anziché tramite i risultati; una visione del conflitto come patologia sociale che deve essere prevenuta e, quando possibile, repressa; non si tratta solo del conflitto sindacale, ma anche del conflitto organiz-

zativo che accompagna fisiologicamente la negoziazione organizzativa tra persone, ruoli, enti, funzioni, propria delle attività di *problem setting* e *problem solving* che percorrono le organizzazioni intrinsecamente evolutive e della possibilità di realizzare una condizione di integrità organizzativa. Queste sfasature negli assunti di base retroagiscono sui valori espliciti e creano un doppio registro di comportamento: formalmente tutti professano i nuovi orientamenti organizzativi e si adeguano ai cerimoniali e alle retoriche del toyotismo, informalmente molti mantengono riserve sui nuovi orientamenti e seguono comportamenti della tradizione taylor-fordista. L'incoerenza delegittima così il processo di cambiamento. Infine, le relazioni industriali con i loro negoziati e conflitti non sono tematizzate come una risorsa del processo di razionalizzazione. La partecipazione sindacale non è esclusa, sebbene non assuma una valenza strategica per l'azienda, tuttavia essa deve avvenire entro gli argini di un sistema fortemente centralizzato e proceduralizzato e secondo logiche che assegnano al sindacato solo compiti informativi e, al più, propositivi ma non codecisionali e neppure, in via di fatto, negoziali sull'organizzazione del lavoro. È in questo contesto che nel settembre 2005 Marchionne affida a Steffen Ketter, responsabile del *manufacturing* di FIAT Group Automobiles (nuovo nome assunto dalla FIAT Auto), il compito di rimettere in carreggiata il sistema di fabbricazione riprendendo la marcia dell'applicazione del modello toyotista nella prospettiva del WCM.

## 2. IL WCM: UNA VARIANTE DELLA LEAN PRODUCTION

La letteratura sociologica ed economica ha individuato da tempo diverse varianti del modello toyotista, in relazioni alle differenze del contesto economico, sociale, istituzionale (Kenney, Florida, 1993; Abo, 1994; Kochan, Lansbury, McDuffie, 1997; Boyer, Freyssenet, 2000). A partire da un nucleo di principi organizzativi comuni vi sono differenze applicative e soprattutto differenze nel sistema di governo delle relazioni del lavoro e delle condizioni di uso della forza lavoro. La Fabbrica integrata alla FIAT costituisce per l'appunto una di queste varianti. Sebbene il modello organizzativo stilizzato della FIAT sia sostanzialmente isomorfo a quello previsto dalla codificazione canonica della *lean production*, il tipo di compromesso sociale tra salariati e impresa alla base del sistema di governo della Fabbrica integrata assume caratteri peculiari. Solitamente è l'elemento che più di altri differenzia le varie versioni della produzione snella in quanto fortemente dipendente dal contesto sociale, politico, istituzionale, legislativo in cui operano le aziende, oltre che dalla loro specifica storia e dagli orientamenti strategici del top management. Alla FIAT il "compromesso sociale" sembra configurarsi con un punto di equilibrio dinamico tra diverse e contrastanti componenti: forte pressione esercitata su scala nazionale e internazionale dal cosiddetto esercito industriale di riserva sui dipendenti in ragione delle possibilità di delocalizzazione degli investimenti produttivi (pressione particolarmente acuta nell'attuale periodo di crisi), condizioni di lavoro migliori del passato sotto il profilo ergonomico e dell'ambiente di lavoro, pervasiva costrittività organizzativa sui comportamenti e risultati attesi, erogazione di quote salariali legate in parte ai risultati, presenza di un contratto implicito in base al quale il miglioramento della performance dello stabilimento e, più in generale dell'impresa, è la condizione di base per garantire l'occupazione a livello locale. Il compromesso di governo delle relazioni di lavoro appare come l'elemento più instabile e suscettibile di mutamenti della *lean production* alla FIAT, proprio perché legato alle dinamiche evolutive del contesto e ai mutamenti nelle strategie d'azione dei soggetti, individuali e collettivi.

La Fabbrica WCM recepisce interamente questi elementi e si qualifica come l'ultima versione della produzione snella alla FIAT, però con alcune caratteristiche distintive. Innanzi tutto, prevede un sistematico sviluppo, a livello sia macro che micro, di obiettivi quantificabili nel tempo e nel contenuto, nonché dei parametri per misurarli. È, dunque, una *fabbrica parametrica* intesa come dispositivo in cui sono ulteriormente sviluppate la calcolatibilità e prevedibilità dei fattori della produzione, in virtù della scomposizione del processo produttivo in parametri misurabili e controllabili. La "fabbrica parametrica" punta a essere un dispositivo produttivo sempre più trasparente e controllabile e a superare il tradizionale dilemma tra accentramento e decentramento dei sistemi di controllo, rendendoli compatibili, anche sfruttando le potenzialità di tracciabilità offerte dalle tecnologie informatiche. Allude non tanto a relazioni di potere personale, al controllo gerarchico, che pure rimane, quanto a relazioni impersonali, oggettivate, esercitate sui vincoli organizzativi. Il WCM vela le relazioni di controllo e le oggettiva. A questa caratteristica se ne connette una seconda. La logica del WCM accoppia un forte accentramento del potere di controllo dei parametri produttivi con una spinta al decentramento del sistema di microregolazione degli eventi produttivi. Il decentramento sposta il potere regolativo e di micro-innovazione a ridosso dei problemi del funzionamento e punta a trasformare ciascun lavoratore in un punto di assorbimento dell'incertezza e di miglioramento continuo. Si tratta, però, di una *fabbrica ad autonomia controllata* dato che l'autonomia si dispiega nell'ambito di un pervasivo sistema di controllo, in quanto essa, da un lato, soggiace a vincoli organizzativi prestabiliti, dall'altro viene monitorata nei suoi risultati. Una terza caratteristica del modello WCM è rappresentata dalla *fabbrica minima*; si tratta di un aspetto tipico del modello produttivo giapponese, già ampiamente studiato (Bonazzi, 1993). Quel che vi è di tipico nel WCM è la particolare intensità e sistematicità con le quali viene affermata questa caratteristica. La sistematica applicazione del *cost deployment* e la pubblicizzazione dei fattori di spreco individuati creano una pressione organizzativa alla riduzione delle risorse impiegate nel processo di fabbricazione molto più elevata del passato. Il modello WCM ipotizza anche una *fabbrica metodica*. Recupera appieno la proceduralizzazione del lavoro di tradizione tayloristica, portandola a un maggiore livello di sofisticazione in virtù dei perfezionamenti e adattamenti raggiunti dal nuovo sistema metrico del lavoro Ergo-UAS e dell'arricchimento concettuale dell'apparato analitico posto alla base della determinazione dei tempi e metodi, tramite una valorizzazione della dimensione ergonomica. In questo senso la fabbrica WCM incorpora una metodicità neo-taylorista; tuttavia, l'aspetto più innovativo è rappresentato dall'estensione della razionalizzazione neo-taylorista alle attività di miglioramento continuo. Un altro tratto distintivo del WCM alla FIAT è la presenza di una regolazione di mercato su scala internazionale dei rapporti tra i vari stabilimenti, resa possibile dalle logiche della globalizzazione. In sostanza, le inedite possibilità di disancorare gli investimenti produttivi dai territori e di trasferire con relativa facilità la produzione da uno stabilimento all'altro, ancorché collocati in paesi diversi, in base a criteri di redditività e di costo e non solo di penetrazione nei mercati locali, introduce una competizione molto forte tra le unità produttive locali. La *fabbrica in competizione* popola, dunque, l'universo produttivo del WCM, la competizione tra gli stabilimenti è uno dei motori della razionalizzazione del WCM e un elemento qualificante della ridefinizione del compromesso sociale alla FIAT. Si arriva così a un'ultima peculiarità introdotta dal WCM FIAT rispetto alla situazione precedente. Nella struttura del compromesso sociale di governo delle relazioni di lavoro si rintracciano due novità. Innanzitutto come abbiamo appena osservato, la pressione della competitività tra stabilimenti è diventata una leva di grande portata per regolare i rapporti sociali tra

azienda e lavoratori, tra azienda e sindacati, come è accaduto emblematicamente durante la tormentata vicenda della stipula degli accordi sindacali sulle nuove regole del lavoro, prima negli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori, poi in quello della ex Bertone e infine nell'intera FGA (Bavaro, 2010; Carinci, 2011). L'alternativa posta dalla direzione aziendale ai sindacati e ai lavoratori è stata netta e chiara: "o si accettano i termini dell'accordo proposti dall'azienda oppure si chiude lo stabilimento e si trasferisce la produzione altrove". Collegata a questo aspetto vi è una forte tendenza all'aziendalizzazione delle relazioni industriali. L'azienda ha riconosciuto come suoi interlocutori sindacali solo quelli che si muovono nel perimetro dei vincoli posti dall'azienda (nel caso specifico FIM, UILM, FISMIC e Associazione Quadri e Capi FIAT) ed escluso i sindacati che manifestano un orientamento più oppositivo (nel caso specifico la Fiom). Nel contempo, ha scelto di uscire da Confindustria e, quindi, dal sistema interconfederale di relazioni industriali, per dar vita a un contratto aziendale (non sottoscritto dalla Fiom) con valore di contratto di primo livello. Sotto questo aspetto sembra esserci un avvicinamento non tanto al modello di relazioni industriali degli USA<sup>2</sup> quanto al modello produttivo giapponese originario, in cui la contrattazione collettiva e la rappresentanza sindacale sono rigorosamente aziendali (Shimizu, 1999).

Sotto il profilo della struttura organizzativa, la Fabbrica WCM non differisce sostanzialmente dal modello della Fabbrica integrata, fatti salvi alcuni cambiamenti, compatibili con quel modello, ma che potrebbero accompagnare anche altre soluzioni organizzative. Si tratta di misure che hanno avuto lo scopo dapprima di rimettere in carreggiata la "Fabbrica integrata in deriva" e successivamente di immettere nel suo corpo organizzativo un rigore e un dinamismo nuovi.

Innanzitutto vengono realizzati interventi di ridisegno del *layout* dei singoli posti di lavoro, del sistema di approvvigionamento e stoccaggio dei componenti lato linea e delle attrezzature di supporto all'attività manuale, della struttura fisica del posto di lavoro. Si tratta di innovazioni volte a razionalizzare il lavoro e, nel contempo, a migliorare l'ambiente di lavoro e le condizioni ergonomiche del posto di lavoro, sia per prevenire rischi per la salute dei lavoratori (la maggior saturazione del tempo di lavoro aumenta, però, la probabilità di diffusione di patologie da sforzi ripetuti) sia per migliorare l'efficienza delle prestazioni in virtù di un contesto di lavoro più "confortevole". Strettamente collegato ai precedenti cambiamenti vi è la sostituzione della metrica del lavoro del TMC2 con il nuovo sistema Ergo-UAS. L'UAS (*Universal Analysis System*) è un sistema internazionale di definizione dei tempi e metodi di lavoro derivato dal set dei classici sistemi MTM (*Methods Time Measurement*)<sup>3</sup>. Tale metodo ha trovato applicazione soprattutto nell'industria tedesca (ad esempio, alla Volkswagen, Daimler, Porsche, Bosch). Può coesistere con diversi modelli di organizzazione della produzione e non è un elemento intrinseco del WCM. Per converso il WCM può adottare sistemi di metrica del lavoro diversi dall'Ergo-UAS. Vi sono due caratteristiche salienti dell'Ergo-UAS (Lassandari, 2011). Innanzitutto, esso introduce la dimensione ergonomica nella definizione dei metodi e dei tempi di lavoro. In secondo luogo, consente una ridefinizione dei tempi di lavoro in direzione di una loro maggiore

<sup>2</sup> Non è questa la sede per esaminare le caratteristiche del sistema di relazioni industriali USA nel comparto delle imprese private e in particolare in quello automobilistico; si tenga però presente, per evitare facili e impropri accostamenti tra la situazione italiana e quella americana, che il sindacato United Automobile Workers (UAW) dispone di risorse, ma anche di vincoli, molto diversi da quelli posseduti dai corrispondenti sindacati italiani: a mo' di esempio, è opportuno ricordare che quando Marchionne trattava il rinnovo del contratto aziendale alla Chrysler, lo UAW controllava, tramite il fondo assicurativo Veba, la maggioranza del pacchetto azionario dell'azienda.

<sup>3</sup> I principali sistemi della famiglia MTM sono: MTM1, MTM2, UAS, MEK.

saturazione media in presenza di una produzione a lotti caratterizzata da elevata flessibilità di mix di prodotti. L'addensamento del tempo di lavoro è poi aumentato in ragione della scelta aziendale di ridurre le pause da 40 a 30 minuti. Un'altra innovazione organizzativa è rappresentata dall'introduzione del nuovo *manufacturing training system*. L'addestramento è organizzato come un processo a cascata: prima vengono addestrati i *team leader*, in qualità di diffusori dell'apprendimento; successivamente i diffusori addestrano gli operai. L'efficacia della formazione è valutata in termini di ritorno economico a breve termine: essa si deve ripagare in virtù dei risparmi realizzati dall'accresciuta capacità dei lavoratori. È così abbandonata l'ipotesi della formazione sovrabbondante, come riserva di flessibilità funzionale, in quanto considerata uno spreco, a vantaggio di una concezione di formazione puntualmente "appropriata".

### 3. IL WCM ALLA FIAT IN ALCUNE RECENTI RICERCHE

Mentre negli anni Novanta è stato realizzato un numero straordinariamente elevato di ricerche empiriche, di taglio sia sociologico che economico, sulla Fabbrica integrata alla FIAT Auto, anche in ragione della novità rappresentata dal nuovo corso, cui si è collegato un ricchissimo dibattito tanto a livello politico e sindacale che accademico, nel decennio che intercorre tra l'avvio del programma del WCM e i giorni nostri le ricerche sociologiche sono assai poco numerose e il dibattito è stato in gran parte monopolizzato dalle discussioni dei giuristi del lavoro intorno alle vicende delle relazioni industriali alla FIAT. Tra le non molte ricerche sociologiche condotte sul WCM ne segnaliamo sinteticamente quattro.

Un'indagine sulle condizioni di lavoro e sulle relazioni industriali a Melfi è condotta da Vincenzo Fortunato (2008, 2012), tra il dicembre 2006 e il giugno 2007, a due anni dall'avvio del WCM a Melfi e a quattro dallo sciopero dei 21 giorni, in prosecuzione del suo programma di ricerche e di studio sulla Fabbrica integrata avviato negli anni Novanta. Si basa sui dati raccolti con un questionario distribuito a operai e impiegati (ma non ai capi)<sup>4</sup>, tramite la struttura sindacale di fabbrica della FIM-CISL, e su una serie di interviste in profondità. Il questionario permette di esplorare sia aspetti "fattuali" delle condizioni di lavoro sia l'atteggiamento e le valutazioni dei lavoratori sui molti aspetti della loro condizione in fabbrica e sul sistema di relazioni industriali. Un primo elemento estremamente interessante concerne la percezione dei lavoratori sugli aspetti del lavoro che considerano più importanti e su quelli che, a loro parere, vengono considerati più importanti dall'azienda. In cima alla classifica di ciò che sta a cuore ai lavoratori vi è la garanzia del posto di lavoro, la retribuzione e la sicurezza dell'ambiente di lavoro, l'orario e la turnazione. Si tratta di temi classici della condizione operaia, che mantengono il loro rilievo anche in epoca di postfordismo. In fondo alla classifica si collocano il funzionamento del team e la partecipazione sindacale, cioè temi squisitamente "postfordisti". I dati sulla valutazione dei lavoratori di quali sono i fattori che il *management* ritiene più importanti registrano «un sostanziale ribaltamento nell'elenco delle priorità con una maggiore attenzione concentrata dalla direzione sugli aspetti della garanzia del posto di lavoro, sul raggiungimento della

<sup>4</sup> Sono stati distribuiti 4.983 questionari e ne sono stati restituiti 1.603 validamente compilati, pari al 32,5% dell'universo su cui è stata effettuata l'indagine. L'organico dello stabilimento ammonta a circa 5.800 addetti. Indagini di questo tipo incorrono sempre nelle distorsioni da autoselezione dei rispondenti; tuttavia, grazie all'elevato numero di questionari in riferimento all'universo, è possibile con opportune operazioni di ponderazione statistica ottenere risultati attendibili.

qualità totale e del miglioramento continuo, sulla sicurezza degli ambienti di lavoro» (Fortunato, 2008, p. 94). Sulla questione centrale della realizzazione della Fabbrica integrata il 70,5% dei lavoratori ritiene che essa comporti un'intensificazione del lavoro e il 76,7% pensa che con il passare del tempo «le dinamiche di mercato e l'imperativo della produzione hanno avuto il sopravvento». Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dal giudizio sui manager: circa l'80% degli intervistati ritiene che «non tutti i manager siano stati formati per la gestione del modello della Fabbrica integrata». Quanto al modello di partecipazione della Fabbrica integrata, solo il 35% ritiene che sia stato realizzato. I giudizi sui delegati sindacali della FIM-CISL sono piuttosto critici: il 44% degli intervistati non ritiene che siano competenti e che agiscano nell'interesse dei lavoratori, contro il 35,1% che esprime un parere opposto. Nel complesso la valutazione del ruolo del sindacato è abbastanza positiva, ma viene sottolineata una frequente incapacità di raggiungere risultati significativi. Complessivamente i lavoratori esprimono un giudizio molto critico sul sistema di partecipazione sindacale: per il 34,1% non vi è partecipazione, per il 21,9% partecipano solo i sindacati più moderati, per il 19,1% la partecipazione avviene solo su aspetti marginali, solo il 16,7% ritiene che la partecipazione sia estesa a tutti i sindacati. È bene tenere presente che si tratta di giudizi sulla «Fabbrica integrata reale» dopo quindici anni di applicazione nello stabilimento più moderno e avanzato del sistema FIAT. A conclusione dell'indagine l'autore, riprendendo la definizione di Luciano Gallino (1983) sulla qualità del lavoro, osserva che la Fabbrica integrata, come pure il recente avvio del WCM, hanno comportato un miglioramento della qualità del lavoro nella dimensione ergonomica, della complessità (in termini di maggior professionalità nella gestione delle varianze), dell'autonomia (in termini di maggior libertà nell'identificare i problemi e nel trovarne le soluzioni), ma non nella dimensione del controllo che sembra essere la dimensione più importante, quella da cui dipende la cooperazione attiva del lavoratore. Infine, l'autore osserva che malgrado i molti cambiamenti la percezione prevalente degli operai è quella di una fabbrica neo-taylorista. Ciò non toglie che vi siano spazi per nuove politiche gestionali sui terreni della retribuzione, dello sviluppo professionale, dei ritmi di lavoro, della partecipazione diretta, in grado di creare le condizioni strutturali e motivazionali per consentire ai lavoratori di essere i protagonisti di un grande processo di innovazione tecnologica, organizzativa e sociale della fabbrica.

Una seconda indagine è stata condotta da un gruppo di giovani ricercatori di Termometro Politico<sup>5</sup> in occasione del referendum del gennaio 2011 tra i lavoratori di Mirafiori sull'ipotesi di accordo aziendale sulle nuove regole del lavoro stabilite dall'azienda nel quadro del WCM. L'indagine è stata svolta nei giorni del referendum tramite la somministrazione casuale e la compilazione *face to face* ai cancelli dello stabilimento di un breve questionario. Sono stati compilati 510 questionari su circa 5.400 operai e impiegati aventi diritto di voto, le osservazioni sono state pesate al fine di eguagliare il totale dei «sì» e «no» a quelli effettivamente raccolti nel referendum (54% di sì e 46% di no), gli autori stimano un errore statistico del 3%. Sebbene si tratti di una *instant survey* condotta al di fuori di rigorosi metodi di campionamento statistico e il questionario presenti alcune ingenuità metodologiche, i suoi dati costituiscono un indizio interessante sugli orientamenti dei lavoratori di Mirafiori, non solo sull'ipotesi di accordo sindacale ma anche su alcuni aspetti della relazione tra lavoratori e azienda, tra lavoratori e sindacato. Innanzi tutto, risulta prevalente l'interpretazione dell'accordo come «ricatto» sia tra coloro che hanno votato

<sup>5</sup> Cfr. Garnero *et al.* (2011).

“sì” che tra coloro che hanno optato per il “no”: i tre quarti di coloro che hanno votato “sì” lo hanno fatto per salvare il posto di lavoro (Marchionne aveva dichiarato che in caso di esito negativo del referendum il sito di Mirafiori non avrebbe avuto un futuro produttivo), solo un quarto ha compiuto questa scelta perché giudicata positiva o comunque accettabile con qualche limite. L'indagine evidenzia che i “no” hanno prevalso più marcatamente nelle aree produttive in cui i contenuti dell'accordo si sarebbero fatti sentire più pesantemente (montaggio e lastratura), mentre i “sì” sono stati più numerosi in quelle aree in cui i contenuti dell'accordo sarebbero stati meno incidenti (ad esempio, le aree impiegate non toccate dalla nuova turnistica o dal nuovo sistema delle pause). I dati evidenziano, poi, un importante problema di credibilità per i firmatari dell'accordo, tanto per la direzione aziendale che per i sindacati. Alla domanda sul grado di fiducia in Marchionne, le risposte registrano un basso grado di fiducia anche tra chi ha votato “sì” all'accordo (35%), tra gli iscritti ai sindacati firmatari (25%), tra i non iscritti al sindacato (19%). Tra chi ha votato “no” ovviamente il grado di fiducia si attesta su livelli bassissimi (circa l'8%). Sono interessanti anche i dati sul rapporto tra lavoratori e sindacati. Il “sì” prevale, seppur di stretta misura, tra i non iscritti, ampiamente tra gli iscritti ai sindacati firmatari (FIM, UILM, FISMIC, Associazione Quadri) con il 64% di consensi, il che vuol dire, però, che il 36% degli iscritti non ha condiviso la posizione del proprio sindacato; il “no” supera l'80% tra gli iscritti ai sindacati contrari all'accordo (FIOM e COBAS), il che vuol dire che un 20% non ha seguito le indicazioni del sindacato cui è iscritto. Si tratta di contraddizioni tra lavoratori e sindacati che trovano un riscontro nelle risposte sul grado di fiducia nel sindacato. L'indagine ha cercato, infine, di esplorare che cosa i lavoratori della FIAT Mirafiori giudicano prioritario chiedere in futuro. L'alternativa era secca (e semplicistica): si trattava di scegliere tra aumenti salariali e migliori condizioni di lavoro. Il 59% degli intervistati ha indicato quest'ultima modalità, mentre il 41% ha preferito gli aumenti di stipendio. Nelle conclusioni del rapporto di ricerca gli autori osservano che «chiuso il capitolo del referendum, il 59% degli operai chiede che si riparta proprio dalla qualità del lavoro» (Garnero *et al.*, 2011, p. 12).

Una terza ricerca è quella condotta da Francesco Tuccino (2012) nel quadro di un'ampia indagine sulle condizioni ergonomiche del lavoro nel settore *automotive* in Europa, promossa dall'IRES-CGIL di Roma. L'indagine di Tuccino, svolta nel 2012, ha toccato 10 stabilimenti, collocati in sette paesi europei, appartenenti a quattro gruppi automobilistici. In tutti gli stabilimenti sono state introdotte modalità di organizzazione del lavoro basate sulla *lean production*. Del Gruppo FIAT sono stati esaminati gli stabilimenti di Cassino, Pomigliano e Tycky (Polonia). L'indagine è focalizzata sulle metodologie e sulle modalità applicative utilizzate dalle aziende per la misurazione della prestazione di lavoro (metrica del lavoro) e per la valutazione del rischio ergonomico. Intende verificare la consistenza del discorso manageriale sull'uso dell'ergonomia per migliorare le condizioni di lavoro, ma anche cosa c'è dietro le dichiarazioni di principio dei sindacati sulla tutela della salute dei lavoratori. Il metodo di indagine si basa su studi di caso di tipo qualitativo condotti a livello di singolo stabilimento. In ragione della struttura espositiva del rapporto di ricerca non è semplice estrapolare le specificità del caso FIAT: quel che emerge è un sostanziale allineamento nei vari stabilimenti di alcuni valori della prestazione di lavoro, con alcune significative differenze: il tempo ciclo nei montaggi finali oscilla tra i 55 (Dacia Romania) e gli 88 (Volkswagen) secondi; le pause, comprensive dell'intervallo mensa, variano da 21 (PSA, dove però l'orario di lavoro è più corto) a 71 (Volkswagen) minuti. Anche le varie criticità individuate dall'indagine sembrano presenti con intensità non molto dissimili nei vari

siti produttivi, salvo che nello stabilimento Volkswagen di Hannover, dove si registrano i valori migliori della qualità del lavoro e dello stress e sono presenti in misura inferiore agli altri stabilimenti i problemi relativi alle patologie muscolo-scheletriche.

L'indagine rileva che in generale l'introduzione della produzione snella comporta una riduzione del coefficiente di riposo e un aumento rilevante della saturazione della prestazione di lavoro, in particolare per attività che richiedono l'impiego degli arti superiori. Ciò è dovuto a tre ordini di cause: l'eliminazione delle azioni non a valore aggiunto (NVAA) e la loro sostituzione con azioni a valore aggiunto (VAA); l'associazione della metrica del lavoro (MTM) con metodologie di valutazione ergonomica che sottostimano il rischio degli arti superiori; la non corrispondenza, in presenza di mix produttivo, tra la quantità di lavoro assegnata dai tecnici dei "tempi e metodi" e le operazioni reali effettuate per i veicoli più complessi. Si evidenziano, secondo l'indagine, conseguenze negative sulla salute dei lavoratori sia a livello fisico che mentale. A livello fisico si registra un «aumento dei due fattori di rischio principali delle patologie muscolo-scheletriche (PMS) agli arti superiori: la frequenza di azioni/minuto e l'assunzione di posture a rischio» (ivi, p. 39). A questo si deve aggiungere che risulta in aumento il numero dei lavoratori che, a causa delle patologie muscolo-scheletriche, hanno una "ridotta capacità lavorativa". L'intensificazione della prestazione di lavoro ha anche effetti negativi a livello cognitivo e psicologico. Ciò è dovuto essenzialmente a due fattori: l'aumento delle operazioni da effettuare nel tempo ciclo; la progressiva eliminazione degli spostamenti e il maggior isolamento del lavoratore nella sua postazione di lavoro. La capacità d'azione dei delegati sindacali sull'ergonomia e sull'organizzazione del lavoro risulta debole, anche a causa di una carenza di competenze tecniche per affrontare i problemi, soprattutto quelli connessi alla valutazione dei rischi muscolo-scheletrici, e delle difficoltà ad accedere ai dati delle analisi aziendali.

In conclusione, il rapporto di ricerca sostiene che vi sia molta retorica manageriale sul miglioramento dell'ergonomia derivante dall'adozione dei nuovi modelli organizzativi: molti aspetti dell'ambiente e della postazione di lavoro sono certamente migliorati, ma alcuni meccanismi organizzativi insiti nella produzione snella sembrano suscitare nuovi rischi per la salute, soprattutto nel campo delle patologie per sforzi ripetuti. Nel contempo, rileva una debolezza del sindacato nel promuovere adeguate iniziative di tutela della salute dei lavoratori, che il sistema partecipativo delle commissioni bilaterali non sembra poter superare.

L'ultima ricerca sui cui ci soffermiamo è una *survey* realizzata dalla FIM-CISL tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 tra i lavoratori degli stabilimenti italiani di FCA e CNH<sup>6</sup>. Sono stati raccolti tramite la struttura sindacale 4.723 questionari su una popolazione lavorativa di 48.140 dipendenti distribuiti in 24 siti produttivi. I ricercatori stimano un errore statistico del 5%<sup>7</sup>. Il questionario raccoglie le valutazioni dei lavoratori su alcuni aspetti delle condizioni di lavoro e dell'organizzazione del lavoro nell'attuale fase di applicazione del WCM. In questa sede proveremo a ripercorrere liberamente i dati raccolti, salvo soffermarci alla fine sull'interpretazione fornita dai curatori della ricerca. A questo proposito ci sembra utile riordinare le valutazioni degli intervistati in tre gruppi.

<sup>6</sup> Si vedano le relazioni di Luciano Pero (2014) e Paolo Neirotti (2014). In questa sede non abbiamo considerato la parte qualitativa dell'indagine, condotta tramite focus group a cui hanno partecipato complessivamente circa 150 lavoratori.

<sup>7</sup> In ragione delle modalità di distribuzione e raccolta dei questionari e della dispersione dei dati raccolti in molti impianti, dove in non pochi casi è stato raccolto un numero limitato di questionari, l'indagine è fortemente sottoposta al rischio di scarsa rappresentatività statistica.

Nel primo possono essere collocate quelle componenti del lavoro su cui i lavoratori danno in maggioranza una valutazione sostanzialmente positiva, con qualche chiaroscuo. Ben il 64% degli interpellati dichiara esservi stato un miglioramento nei campi dell'ambiente e della sicurezza di lavoro, della pulizia, del rumore e dell'illuminazione. Si tratta di un dato coerente con i risultati di altre ricerche condotte vent'anni prima (Bonazzi, 1993; Rieser, 1997). La maggioranza dei lavoratori dichiara di avere chiare le ragioni del cambiamento portato dal WCM (competizione internazionale, crisi del settore auto, scarsa produttività), però, nel contempo, afferma di non conoscere gli obiettivi e i risultati di produzione, di qualità, di assenze e presenze del loro team. Per un'ampia maggioranza di lavoratori (56%) la qualità del prodotto è migliorata e si sono ridotti gli sprechi e le perdite nelle attività di produzione (55% di segnalazioni). Si registra una larga partecipazione (circa il 60% dei lavoratori) alle proposte di miglioramento continuo, però viene segnalata una difficoltà nel funzionamento del sistema: oltre la metà degli interpellati dichiara di non avere avuto una risposta dall'azienda sui suggerimenti forniti.

Nel secondo gruppo è possibile collocare le questioni su cui i giudizi positivi si bilanciano con quelli negativi. Il sistema delle pause è soddisfacente (nel senso che consente di recuperare la fatica) per poco meno la metà dei lavoratori, mentre una quota analoga si esprime in senso negativo. In ugual misura si dividono i giudizi sull'aumento della collaborazione tra colleghi, sul fatto di aiutarsi di più. La metà circa dei lavoratori ruota su una o due posizioni (cioè oscilla tra una polivalenza nulla e una molto ridotta), mentre l'altra metà è adibita a tre o più postazioni; nel contempo, la maggioranza si dichiara disponibile a lavorare su un maggior numero di posizioni rispetto a quelle attualmente ricoperte, segnalando così una disponibilità soggettiva alla polivalenza ben più elevata di quella realizzata nelle concrete condizioni di lavoro. Anche le valutazioni positive (49% circa) sull'adeguatezza della formazione sul WCM hanno una consistenza quasi pari a quelle negative (46%). Alla domanda se l'impegno di intelligenza richiesto dal lavoro sia aumentato il 47% circa risponde di sì e il 44% circa di no.

Nel terzo gruppo troviamo gli aspetti dell'organizzazione del lavoro per i quali le valutazioni negative prevalgono su quelle positive. Alla domanda se il lavoro sia diventato meno faticoso la maggioranza (circa il 52%) dà una risposta negativa, mentre il 60% degli interpellati ritiene che i tempi di lavoro sono diventati più stressanti. Il tempo a disposizione del team per discutere e risolvere i problemi è giudicato insufficiente nel 56% dei casi, mentre alla domanda, peraltro molto interessante, se "il ritmo di lavoro mi permette di aiutare i compagni di team quando emergono problemi", il 62% dei lavoratori risponde negativamente. Le risposte a queste ultime due domande gettano un'ombra sulle attuali possibilità di cooperazione all'interno del team e sull'esistenza di un reale lavoro di team; suggeriscono, piuttosto, di interpretare la figura del team leader come un punto di addensamento della gestione delle variazioni e delle attività di miglioramento continuo. Si tratta di un'interpretazione che sembrerebbe trovare conferma nelle risposte positive sul ruolo attivo esercitato dal team leader: per ben il 58% degli interpellati il team leader interviene prontamente per risolvere i problemi. Risulta poi particolarmente critica la valutazione sui premi per i suggerimenti accolti dall'azienda, giudicati inadeguati dal 65% circa dei lavoratori.

Infine, è stata chiesta l'opinione su che cosa dovrebbe fare il sindacato per rappresentare i lavoratori nel cambiamento: ai primi due posti nella graduatoria delle preferenze, nettamente staccati dagli altri item di risposta, troviamo "difendere il posto di lavoro e l'occupazione" (74% di segnalazioni) e "cercare di aumentare il salario" (67% di segnalazio-

ni). Seguono “far distribuire ai lavoratori parte dei risultati economici derivanti dal WCM” (37%), “cercare di migliorare la salute e la sicurezza del posto di lavoro” (30%), “contrattare miglioramenti dell’orario di lavoro (turni, pause, permessi, part-time)” (25%), “cercare di aumentare la partecipazione dei lavoratori alla gestione del cambiamento” (17%), “diventare più esperti del WCM e contribuire alla sua evoluzione” (11%).

I dati raccolti offrono un quadro interessante sull’applicazione del WCM, ma soprattutto sulle condizioni di lavoro e sull’organizzazione del lavoro delle fabbriche a oltre vent’anni dall’applicazione della produzione snella, anche se il questionario trascura alcune questioni cruciali e caratterizzanti del nuovo modello organizzativo e gestionale, quali: i mutamenti nelle relazioni gerarchiche (il team leader come è noto non è una figura gerarchica), le politiche retributive, sia negli aspetti contrattati che in quelli gestiti unilateralmente dall’azienda (è toccata solo la questione particolare dei premi legati ai suggerimenti), lo sviluppo professionale e di carriera, la percezione di occupabilità nel mercato del lavoro (in particolare la trasferibilità delle capacità professionali sviluppate dalla produzione snella), il rapporto tra orario di lavoro, tempi sociali e salute.

L’ipotesi interpretativa adottata considera le criticità come ritardi dovuti alla ancora non completa realizzazione del programma del WCM. Correlando con tabelle a doppia entrata i dati sulle valutazioni dei lavoratori a tre diversi stadi di sviluppo del WCM in cui sono collocati i vari stabilimenti risulta che, laddove il WCM si trova a un grado di applicazione più avanzato, le valutazioni negative dei lavoratori si riducono, invece dove il WCM è ancora in una fase iniziale i giudizi negativi raggiungono la massima intensità. La linea argomentativa in estrema sintesi è la seguente: il WCM sta migliorando in generale le condizioni di lavoro; rimangono, però, molti aspetti critici che con lo sviluppo e il progressivo affermarsi del WCM, se l’azienda proseguirà con determinazione su questa strada, saranno in larga misura superati. Il superamento degli aspetti critici può essere agevolato da un’opportuna azione sindacale in chiave partecipativa che tematizzi anche la questione dei bassi salari e del riconoscimento professionale<sup>8</sup>. Il cambiamento, secondo questo canone interpretativo, sembrerebbe rispondere a una logica di “evoluzionismo problematico”: evoluzionismo perché il modello organizzativo della produzione snella è concepito come un itinerario che collega progressivamente una situazione largamente imperfetta a una situazione decisamente migliore<sup>9</sup>; problematico perché si tratta di un cammino punteggiato da molti problemi che la partecipazione in chiave consensualistica delle organizzazioni sindacali (secondo la quale vi è consenso tra le parti sociali sugli obiettivi e sulla modalità di funzionamento della fabbrica snella e vi possono essere orientamenti diversi su aspetti operativi e gestionali specifici) può contribuire a superare.

Si tratta di un’interpretazione che solleva una considerazione critica e una domanda. Non si considera il fatto che le valutazioni dei lavoratori sulle loro condizioni di lavoro riguardano i risultati di quasi 25 anni di applicazione del modello della produzione snella nelle officine FIAT. Il WCM è, come abbiamo osservato, una semplice fase di questo processo, il cui ruolo innovativo appare un poco sovrastimato nello schema interpretativo in ragione del fatto che viene dopo una fase di deriva della Fabbrica integrata. Sembrerebbe più opportuno inserire le valutazioni dei lavoratori nel quadro dei cambiamenti di più lungo

<sup>8</sup> Cfr. Pero (2014).

<sup>9</sup> Per inciso occorre osservare che anche il taylorismo e il fordismo del primo ventennio del secolo scorso rappresentarono un miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori rispetto alla situazione delle fabbriche di fine Ottocento; dopo di che i problemi e le contraddizioni del nuovo modo di produrre segnarono i conflitti politici e sociali del lavoro e il conseguente compromesso sociale per oltre 70 anni.

periodo. A questa considerazione si collega una domanda: se molte criticità permangono a oltre 20 anni dall'avvio della produzione snella – pur considerando gli alti e i bassi, gli avanzamenti e gli arretramenti che accompagnano un tale complesso processo di cambiamento – non dipenderà da contraddizioni o dilemmi intrinseci al modello produttivo?

La risposta positiva a questa domanda appare convincente e, peraltro, in sintonia con gran parte della (ormai amplissima) letteratura nazionale e soprattutto internazionale sulla produzione snella (Hodson, 1996; Grant *et al.*, 1997; Kergoat *et al.*, 1998; Huys *et al.*, 1999; Murray *et al.*, 2004; Masino, 2005). Infatti, sembrerebbe più fecondo un approccio analitico che considera il WCM, ma in generale il modello della *lean production*, come un assetto produttivo percorso da molteplici dualismi che derivano dall'interazione di principi di razionalità socio-organizzativa opposti, sicché ne discendono tensioni, dilemmi e conflitti che richiedono via via la ricerca di nuove soluzioni e di inediti compromessi sociali. Poiché non è possibile in questa sede sviluppare un'analisi puntuale di tali dualismi, ci limitiamo a farne cenno.

Il primo è quello tra autonomia e controllo: aumentano i margini di autonomia nel lavoro e, nel contempo, si ampliano e diversificano le possibilità di controllo della direzione aziendale sui lavoratori. In altri termini, nella fabbrica snella si afferma una situazione di "autonomia controllata". Un secondo dualismo è tra predeterminazione e indeterminazione del comportamento lavorativo: la fabbrica *lean* punta a una predeterminazione più elevata e ampia del comportamento lavorativo per realizzare una maggior calcolabilità del processo di produzione, nel contempo deve lasciare spazi di indeterminazione affinché il lavoratore stesso possa gestire la variabilità e dispiegare il suo potenziale di razionalizzazione. L'indeterminazione è posta così al servizio della determinazione organizzativa. Un terzo dualismo riguarda il rapporto tra accentramento e decentramento del potere in fabbrica: per un verso, vi è una spinta al decentramento dei poteri di micro-regolazione e delle attività di miglioramento continuo, per un altro il sistema di monitoraggio dei processi lavorativi e produttivi, in virtù anche del potenziale di controllo delle tecnologie dell'informazione, consente un controllo centralizzato e minuzioso del lavoro e della fabbrica. Vi è il dilemma tra una partecipazione subordinata ai processi decisionali e partecipazione autonoma: per un verso, il nuovo modello di razionalizzazione richiede una maggiore partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, tuttavia questa partecipazione può realizzarsi nel quadro delle direttive e dei vincoli posti dall'azienda oppure fuoriuscire da questi argini in ragione degli autonomi interessi e dei punti di vista dei soggetti partecipanti. A questo proposito occorre osservare che la partecipazione prevista dal modello della *lean production* è quella dei lavoratori, non quella del sindacato: il coinvolgimento del sindacato, nel quadro dei vincoli posti dall'azienda, è una *second best way* per il *management*. Un altro dilemma riguarda il rapporto tra trasparenza produttiva e trasparenza sociale: la fabbrica snella nella sua versione canonizzata dovrebbe essere trasparente a tutti livelli, tuttavia è aperta l'alternativa se la trasparenza debba riguardare solo (o prevalentemente) le variabili produttive, quelle a cui deve soggiacere la prestazione di lavoro, o anche le variabili sociali che derivano dal compromesso insito nella relazione salariale tra lavoratori e azienda (ad esempio, i criteri di distribuzione degli aumenti non contrattati collettivamente e di sviluppo professionale, la partecipazione alla formazione ecc.). E per finire segnaliamo un ultimo dualismo (di un elenco non completo): quello tra distribuzione unilaterale *vs.* distribuzione negoziata dei benefici; dilemma che rinvia alla questione cruciale del ruolo dell'equità sia sostanziale che (soprattutto) procedurale nel governare il rapporto tra prestazione di lavoro, risultati e soddisfazione nel lavoro. Se la fabbrica snella è percorsa da dualismi come

quelli sopra richiamati, allora gli aspetti del lavoro che i lavoratori, di volta in volta e con intensità diverse a seconda delle circostanze, giudicano negativamente non sono solo e principalmente il residuo del passato, dell'imperfetta modernizzazione rispetto a un ideale descritto sulle *slides* dei manager<sup>10</sup>, ma il prodotto di tensioni e dilemmi propri del modello socio-organizzativo, il cui governo non può che basarsi su nuove e inedite forme del classico processo di interazione tra *voice*, conflitto organizzativo e industriale, negoziazione, cioè su un nuovo compromesso sociale (Bouquin, 2008).

#### 4. CONCLUSIONI

Abbiamo cercato di dimostrare che in FIAT Auto il processo di razionalizzazione, ispirato al modello della produzione snella e avviato all'inizio degli anni Novanta, si è articolato in quattro fasi: la fase della Fabbrica integrata e quelle della Fabbrica modulare, della Fabbrica integrata in deriva e del WCM. Abbiamo sostenuto che il WCM non è altro che un particolare sviluppo della Fabbrica integrata modularizzata, che riprende il cammino della razionalizzazione in parte smarrito durante la crisi della FIAT alla fine degli anni Novanta e ne abbiamo individuato le specifiche caratteristiche: un potenziamento della possibilità di parametrare il processo lavorativo e quello produttivo realizzando un grado di trasparenza e calcolabilità di funzionamento superiore a quello del passato; la possibilità di realizzare congiuntamente il decentramento della regolazione operativa e l'accentramento del controllo, tanto da configurare una situazione di "autonomia controllata"; la spinta a proceduralizzare non solo le attività operative ordinarie, ma anche quelle di miglioramento continuo, tanto da configurare una nuova metodicità organizzativa in chiave neotaylorista; l'utilizzo del mercato come meccanismo non solo di coordinamento interno alla fabbrica ma anche come dispositivo socio-economico per mettere in competizione i vari stabilimenti e realizzare così una più forte pressione su ciascuno di essi. Abbiamo passato in rassegna alcune ricerche sulle condizioni di lavoro nella fase del WCM i cui risultati mettono in luce la problematicità e contraddittorietà del percorso di cambiamento. Abbiamo concluso sostenendo che una prospettiva interpretativa del cambiamento in chiave evoluzionista e consensualista appare poco adeguata a comprendere i caratteri del nuovo modello produttivo, mentre appare potenzialmente più feconda un'analisi delle criticità della produzione snella WCM in termini di dualismi intrinseci a tale modello.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABO T. (ed.) (1994), *Hybrid factory. The Japanese production system in the United States*, Oxford University Press, New York.
- ABREU A., BEYNON H., RAMALHO J. R. (2000), *The dream factory: Vws' modular production system in resende*, "Work Employment and Society", 2, pp. 265-82.
- AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O. (1990), *The firm as a nexus of treaties*, Sage, London.
- BAVARO V. (2010), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'"archetipo" FIAT di Pomigliano*, "Quaderni. Rassegna Sindacale", 3, pp. 337-54.
- BERGGREN C. (1992), *Alternatives to lean production*, ILR Press, New York.
- BLACK J. R. (2001), *La produzione world-class*, Guerini & Associati, Milano.

<sup>10</sup> Si veda l'interessante contributo di Linhart (2015).

- BONAZZI G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla FIAT Auto*, il Mulino, Bologna.
- ID. (2003), *Il mercato in fabbrica. Effetti e problemi delle terziarizzazioni in FIAT Auto*, in G. Bonazzi, S. Negrelli (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- BONAZZI G., NEGRELLI S. (a cura di) (2003), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- BOUQUIN S. (coord.) (2008), *Résistance au travail*, Éditions Syllepse, Paris.
- BOYER R., FREYSSINET M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris (trad. it. *Oltre Toyota. I nuovi modelli produttivi*, Università Bocconi Editore, Milano 2005).
- BUBBICO D. (1996), *Sata e il suo rovescio*, "Finesecolo", 3-4, pp. 100-25.
- ID. (2004), *FIAT Melfi: le ragioni del conflitto*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", 4, pp. 157-78.
- CAPUTO P. (2004a) *Lavorare in team alla FIAT*, Immaginapoli edizioni, Pozzuoli.
- ID. (2004b), *Il tallone di Achille. Melfi: la vulnerabilità della produzione snella*, Immaginapoli edizioni, Pozzuoli.
- CARINCI F. (a cura di) (2011), *Da Pomigliano a Mirafiori: la cronaca si fa storia*, IPSOA, Milano.
- CERRUTI G., RIESER V. (1991), *FIAT: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- IDD. (1993), *Problemi e prospettive della fabbrica integrata: da Termoli a Melfi*, in AA.VV., *FIAT. Punto a capo*, Ediesse, Roma.
- COLOMBINI D., OCCHIPINTI E., TUCCINO F., DI LEONE G. (2011), *Rapporto tra il metodo EAWS (Ergo-UAS) per la valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico e il metodo OCRA, in riferimento agli standard serie EN 1005 e serie ISO 11228-1-2-3*, in [www.fiom.cgil.it](http://www.fiom.cgil.it).
- COTESTA V. (a cura di) (2000), *La fabbrica integrata. Cooperazione e conflitto alla FIAT di Melfi*, Donzelli, Roma.
- COUTROT T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?*, La Découverte, Paris.
- DELLA CORTE E. (2004), *Evasioni. Melfi: operai in fuga dalla fabbrica penitenziario e altre storie*, Immaginapoli edizioni, Pozzuoli.
- FORTUNATO V. (2008), *Ripensare la FIAT di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Carocci, Roma.
- ID. (2012), *La FIAT e il lavoro operaio nella manifattura di classe mondiale*, "Sociologia del lavoro", 126, pp. 222-35.
- FREYSSINET M. (1995), *La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus just?*, "Sociologie du travail", 3, pp. 365-88.
- GALLINO L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.
- GARNERO A., LANZARA G., MARENGO U., PREGLIASCO L. (2011), *I perché del voto FIAT. L'indagine campionaria di Termometro Politico sul referendum di Mirafiori*, in [www.termometropolitico.it](http://www.termometropolitico.it).
- GRANT M. et al. (1997), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études des cas et analyses comparatives*, L'Harmattan, Paris.
- HODSON R. (1996), *Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited*, "American Sociological Review", 5, pp. 719-38.
- HUYS R. et al. (1999), *Toward less division of labor? New production concepts in the automotive, chemical, clothing and machine tools industry*, "Human Relations", 1.
- KEEGAN R. (2003), *Introduzione al modello "world class manufacturing". Casi di studio ed applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale ed innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- KENNEY M., FLORIDA R. (1993), *Beyond mass production. The Japanese system and its transfer to the US*, Oxford University Press, New York.
- KERGOAT J. et al. (1998), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris.
- KOCHAN T. A., LANSBURY R. D., MCDUFFIE J. P. (eds.) (1997), *After lean production. Evolving employment practices in the world auto industry*, ILR Press, New York.
- LASSANDARI A. (2011), *Modello organizzativo: il sistema Ergo-UAS*, in F. Carinci F. (a cura di), *Da Pomigliano a Mirafiori: la cronaca si fa storia*, IPSOA, Milano.
- LIKER J. K., ATTOLICO L. (2014), *Toyota way. I 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano*, Hoepli, Milano.
- LINHART D. (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions Érès, Toulouse.
- MAGNABOSCO M. (1999), *Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare: le nuove frontiere competitive della FIAT Auto*, in G. Sivini (a cura di), *Oltre Melfi. La fabbrica integrata, bilancio e comparazioni*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).

- MALSCH T., WEISBACH H.-J. (1988), *Les technologies de l'information entre gestion centralisée et auto-régulation (Réflexion sur la mise en œuvre de la planification et de la gestion de la production assistées par l'ordinateur)*, in P. Cohendet et al. (eds.), *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprises en France et en Allemagne*, Economica, Paris.
- MASINO G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.
- MURRAY G. et al. (2004), *L'organisation de la production et du travail: vers un nouveau modèle?*, Les Presses de l'Université Laval, Laval.
- NEGRELLI S. (a cura di) (2000), *Pratoverde, pratorosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella FIAT del Duemila*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- NEIROTTI P. (2014), *I risultati del questionario sul World Class Manufacturing ai lavoratori FIAT*, relazione al Convegno del MIP "Le persone e la fabbrica", Milano, 14 maggio 2014.
- OHNO T. (1978), *Toyota seisan hoshiki*, Diamond, Tokyo (trad. it. *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino 1993).
- ID. (1982), *Workplace mangement*, Japan Management Association, Tokyo (trad. it. *Workplace management. La gestione della fabbrica moderna*, Isedi, Torino 1994).
- PERO L. (2014), *Nuovi lavoratori per una nuova fabbrica*, relazione al Convegno del MIP "Le persone e la fabbrica", Milano, 14 maggio 2014.
- RIESER V. (1992), *La FIAT e la nuova fase della razionalizzazione*, "Quaderni di sociologia", 3, pp. 35-62.
- ID. (1996), *La fabbrica integrata "realizzata"*, "Fine secolo", 3-4, pp. 27-99.
- ID. (1997), *Lavorare a Melfi. Inchiesta operaia sulla fabbrica integrata FIAT*, Calice Editori, Rionero in Vulture.
- SCHEIN E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini & Associati, Milano 1990).
- SCHONBERGER R. J. (1988), *World Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione mondiale* (1986), Franco Angeli, Milano.
- SHIMIZU K. (1999), *Le toyotisme*, La Découverte, Paris.
- SIVINI G. (a cura di) (1999), *Oltre Melfi. La fabbrica integrata, bilancio e comparazioni*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- TUCCINO F. (2012), *Un viaggio "dentro" l'automobile. Ergonomia e organizzazione del lavoro nel settore automotive in Europa*, in IndustriAll European Trade Unions, *Le imprese del settore automotive in Europa: la situazione a livello di ergonomia del lavoro. Rapporto finale*, IndustriAll European Trade Unions, Brussels.
- VOLPATO G. (2008), *FIAT Group Automobiles. Le nuove sfide*, il Mulino, Bologna.
- WAKAMATSU Y. (2013), *Toyota way*, Franco Angeli, Milano.
- WILLIAMSON O. (1986), *Economic organization, firm, market and policy control*, Wheatshead Books, Brighton (trad. it. *L'organizzazione economica*, il Mulino, Bologna 1991).
- WOMACK J. P., JONES D. T., ROOS D. (1990), *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York (trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano 1991).