

## NOTE DI RICERCA SUL GRUPPO FCA-CNH

di Matteo Gaddi, Francesco Garibaldo, Matteo Rinaldini

L'articolo riprende e approfondisce i principali risultati di una ricerca condotta dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio e dalla Fondazione Claudio Sabattini sul Gruppo FCA-CNH su richiesta della FIOM e della CGIL. L'indagine si è sviluppata su due focus di interesse: (*i*) le trasformazioni del settore dell'auto a livello internazionale e il posizionamento del Gruppo FCA rispetto ai principali trend dell'elettrificazione, della connettività e della mobilità come servizio; e (*ii*) i cambiamenti che hanno investito il lavoro, a seguito delle trasformazioni tecnologiche e organizzative implementate dall'azienda. Riguardo questo secondo aspetto, la ricerca ha permesso di fare emergere molteplici aspetti critici legati all'implementazione del sistema organizzativo WCM, alla nuova metrica del lavoro derivante dall'Ergo-UAS e alle trasformazioni tecnologiche in direzione di una maggior automazione e digitalizzazione.

The article builds on and deepens the main findings of a research project implemented by Fondazione Giuseppe Di Vittorio and Fondazione Claudio Sabattini on the FCA-CNH Group at the request of FIOM and CGIL. The research revolved around two main aspects: the first one dealt with the transformations of the automotive sector at international level, and the strategic positioning of the FCA Group with respect to the main trends of electrification, connectivity, and mobility as a service; the second one focused on the changes that have affected working conditions following the technological and organisational changes implemented by the company. From this latter point of view, there was an overall worsening of working conditions in the aftermath of the introduction of the WCM organisational system, as well as due to the new labour metrics deriving from Ergo-UAS, and the technological transformations towards a higher level of automation and digitisation.

## PREMESSA

La Fondazione Giuseppe Di Vittorio e la Fondazione Claudio Sabattini hanno realizzato su richiesta della Federazione Impiegati Operai Metallurgici (FIOM) e della Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) una ricerca sul Gruppo FCA-CNH. La ricerca si è articolata su due assi: un'analisi del settore dell'auto a livello internazionale e il posizionamento del Gruppo FCA rispetto alle trasformazioni in corso; un'indagine tramite interviste individuali semi-strutturate, gruppi di discussione e questionari a risposte chiuse

---

Matteo Gaddi, Fondazione Claudio Sabattini.  
Francesco Garibaldo, Fondazione Claudio Sabattini.  
Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia.

sulla condizione lavorativa e le trasformazioni organizzative negli stabilimenti del Gruppo. I rapporti di ricerca sono stati pubblicati e sono disponibili online<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda il primo asse di ricerca si è deciso di affiancare al gruppo di ricercatori facente capo alle due fondazioni un gruppo di esperti provenienti dal mondo accademico e delle professioni con una lunga esperienza del settore automobilistico. È in corso una elaborazione tematica sui risultati della parte qualitativa della ricerca che verrà pubblicata in un libro in corso di preparazione; si sta inoltre tenendo sotto osservazione il mondo dell'auto su scala globale per aggiornare il quadro a suo tempo definito.

Per quanto riguarda invece il secondo asse di ricerca, l'attività di raccolta del materiale informativo si è svolta negli ultimi mesi del 2017 e nella prima parte del 2018, e ha coinvolto 16 stabilimenti per le interviste semi-strutturate (167 interviste) e i gruppi di discussione, e 54 stabilimenti per la distribuzione del questionario (9.668 questionari raccolti, circa il 20% della sola componente operaia dei 54 stabilimenti indagati; 7.833 questionari ritenuti validi per l'analisi). Anche i risultati del secondo asse di ricerca sono in corso di pubblicazione. Questo saggio anticipa alcune delle riflessioni in corso.

## 1. IL GRUPPO FCA E I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

Per comprendere il posizionamento del Gruppo FCA è necessario riporre l'attenzione sui principali processi di trasformazione in corso che riguardano il settore dell'auto. Nelle pagine che seguono, quindi, si illustreranno sinteticamente quattro importanti traiettorie di trasformazione in corso del settore dell'auto che contribuiscono a delineare un quadro internazionale fortemente dinamico e incerto, mentre l'ultima parte del paragrafo sarà dedicata alla collocazione di FCA all'interno di tale quadro.

### *1.1. La mobilità come servizio e le auto a guida autonoma*

La prima e più rilevante trasformazione è riassumibile nell'affermazione che il vero prodotto del futuro sarà la mobilità come servizio e che l'automobile sarà uno degli strumenti, tra i molti, per fornire tale servizio.

Questa linea di tendenza comporta il superamento dell'assoluta prevalenza del modello di proprietà individuale dell'auto a favore di altre formule che spaziano dal car sharing agli affitti di lunga durata.

Le grandi imprese automobilistiche sono perfettamente consapevoli di ciò e stanno presidiando questi modelli di utilizzo dell'auto principalmente acquisendo aziende già presenti nel settore e/o creando apposite società.

In un orizzonte temporale lungo e non ancora definito, è ipotizzabile l'avvento di auto a guida autonoma – il livello 5 dell'automazione – che comporteranno un ridisegno dei flussi di traffico delle aree metropolitane con la creazione di zone a diversa intensità di traffico. In questo scenario, le auto condivise, connesse a una piattaforma di mobilità e comunicanti tra di loro, potrebbero divenire un'alternativa o un'integrazione molto rilevante degli attuali sistemi di trasporto pubblico urbani. Le recenti vicende dei Boeing 747 Max 8 gettano molte ombre sull'idea di sistemi a guida completamente autonoma.

I primi esperimenti riguardano mezzi collettivi (shuttle) negli aeroporti, in alcune aree urbane e nei campus universitari. Ad oggi, nel mondo ci sono quasi un centinaio di speri-

<sup>1</sup> I rapporti di ricerca sono disponibili in <http://www.fondazionesabattini.it/ricerche-1/ricerca-gruppo-fca-cnhi>.

mentazioni che coinvolgono circa 80 città e una trentina di nazioni; l'Europa è alla testa di questo processo, con 45 città e 20 nazioni, seguita a lunga distanza dall'Asia. Questi esperimenti di uso collettivo di veicoli a guida autonoma hanno come obiettivo finale la creazione di piattaforme integrate cittadine di mobilità (progetto Avenue).

Le aree a bassa densità abitativa manterebbero modelli di mobilità più tradizionali, almeno sino all'avvento dell'automazione di livello 5.

### *1.2. I nuovi sistemi di propulsione e la nuova catena del valore*

La seconda trasformazione riguarda i sistemi di propulsione. Il vettore fondamentale di questo cambiamento, già in corso, è la preoccupazione crescente nelle grandi aree urbane per il grave livello di inquinamento dell'aria dovuto ai motori a combustione interna a benzina e gasolio; differente è la situazione per quelli alimentati a metano.

Questa preoccupazione è stata assunta come base per politiche pubbliche di restrizioni, da un lato, e di incentivi, dall'altro, dei Governi europei, della Cina e dell'India per perseguire soluzioni alternative. Esse ruotano attorno a una qualche forma, tra le varie disponibili, di motori elettrici. Gli USA hanno risposte differenziate a seconda dei diversi Stati; spicca l'attivismo della California.

Vi sono ancora molti problemi da risolvere, tra questi il più rilevante è la durata di una ricarica completa e l'autonomia di questi veicoli in termini di chilometri percorribili. Questi problemi non riguardano le soluzioni a cella combustibile alimentate a idrogeno.

Entrambi i problemi appaiono in via di soluzione con la ricerca sulle batterie nella direzione di quelle a stato solido, che consentirebbero tra il 2025 e il 2030 di raggiungere un'autonomia di 700 km. In ogni caso, tale è ormai il livello dell'investimento<sup>2</sup> deciso dalle grandi case che la strada intrapresa sembrerebbe senza possibilità di ritorno indietro.

La gara per arrivare a produrre batterie allo stato solido è sia una gara tra i produttori di auto e quelli delle batterie, sia una gara geopolitica tra la Cina, che oggi è in testa, e il resto del mondo<sup>3</sup>.

La prospettiva del passaggio all'auto elettrica modifica il posizionamento di tradizionali operatori e fa emergere una nuova catena del valore. Il primo caso è quello della Shell e altre compagnie petrolifere che stanno discutendo di passare a un modello di business in cui saranno loro a vendere l'elettricità. Il passaggio all'elettrico richiede, se fatto attraverso le batterie, una nuova catena del valore che non è più solo meccanica ma anche chimica e mineraria. In questa nuova catena del valore, i produttori di batterie occuperanno una posizione rilevante dato che le batterie rappresenteranno tra il 40% e il 50% del prezzo finale di un'auto. Già oggi è possibile valutare che tale nuova catena del valore non è ancora pronta a un mercato di massa a partire dalla capacità produttiva delle aziende chimiche.

### *1.3. La commodification del prodotto auto e la digitalizzazione dei processi produttivi*

La terza trasformazione, già in corso, riguarda il processo di commodification del prodotto auto. Si tratta di quel processo che trasforma una merce, prima con un valore di mercato ben marcato, in una merce generica le cui diverse versioni appaiono intercambia-

<sup>2</sup> Si veda la tabella de "Il Sole 24 Ore" del 31 marzo 2019 (p. 2).

<sup>3</sup> L'Europa nella produzione delle batterie è in ritardo rispetto agli USA, con la Tesla, al Giappone, con la Panasonic, e alla Cina, con cinque importanti produttori. La soluzione di Bollorè con la tecnologia litio-metallo-polimeri si è rivelata un fallimento rispetto allo standard affermatosi degli ioni di litio ("Il Sole 24 Ore", 28 marzo 2019, inserto *nòva.tec*).

bili al consumatore; la conseguenza è il forte rischio di ridimensionamento del peso delle tradizionali imprese dell'automotive. Il rischio avrebbe due origini da due fonti diverse.

La prima è un processo ormai pluridecennale di convergenza tra manifattura e servizi che ha portato alla nascita della manifattura-con-servizi e agli ecosistemi industriali. Il valore, quindi, di tradizionali prodotti manifatturieri, come l'auto, viene modificato dalla crescente domanda che a questi prodotti vengano aggiunti dei servizi ritenuti ormai standard. Questo processo sposta il peso relativo del valore tra la parte manufatta e i servizi aggiunti; ciò comporta lo sviluppo di nuovi modelli di business.

La seconda nasce dal fatto che una parte crescente di questi servizi è legata allo sviluppo delle reti digitali, ma i servizi di queste reti sono controllate da imprese del tutto estranee al mondo dell'auto e con un potere di mercato molto elevato. Il rischio, quindi, per gli assemblatori finali è che la quota di valore del prodotto-con-servizi vada in maniera significativa a favore di questi nuovi attori industriali.

Parallelamente alla commodification del prodotto auto, i processi produttivi tendono a essere sempre più digitalizzati e interconnessi. L'obiettivo dichiarato dei produttori è la digitalizzazione della produzione e della logistica, integrando cioè in un unico sistema tutta la catena del valore. La Volkswagen, ad esempio, ha recentemente firmato un accordo con Amazon Web Services per costruire il Volkswagen Industrial Cloud. L'obiettivo cioè è lo smart manufacturing che si aggiunge alla crescente introduzione di soluzioni digitali sul prodotto.

Le ragioni sono le stesse di tutti gli altri settori industriali: il massimo di flessibilità, con una dimensione sempre minore dei lotti e un numero sempre più ampio di varianti, da realizzare in modo economico.

#### *1.4. Il consolidamento e la ristrutturazione del settore auto e il ruolo della Cina*

La quarta trasformazione riguarda le alleanze globali anche tra tradizionali concorrenti e la configurazione di un nuovo scenario geoeconomico internazionale.

La ragione principale dell'intensa attività di ricerca di alleanze tra grandi gruppi dell'auto è l'imponente mole di investimenti necessari ad affrontare le tendenze prima delineate.

Il consolidamento è già in corso: Daimler e Geely hanno annunciato una joint venture in Cina per produrre la Smart elettrica; Renault e Nissan stanno parlando di una fusione prevedendo anche l'acquisizione di un'altra azienda che potrebbe essere la Fiat Chrysler; Volkswagen e Ford hanno annunciato un'alleanza globale per auto elettriche e a guida assistita, la quale ruota attorno alla piattaforma modulare Meb; da ultimo, l'accordo Toyota-Suzuki per affrontare elettrificazione e guida autonoma.

In tutte queste alleanze, un punto chiave è la realizzazione di powertrain, cioè di sistemi di propulsione e trasmissione, elettrificati e modularizzati, in modo tale da potere, a partire dallo stesso modello base, intervenire su diversi segmenti di gamma.

Il consolidamento comporterà un taglio delle capacità produttive installate, e quindi degli organici, e una riconversione progressiva di impianti tradizionali per attrezzarli alle nuove produzioni. A ciò si aggiunge che dalle prime stime effettuate in Germania il passaggio alla produzione di auto elettriche comporterà una riduzione del numero di lavoratori necessari; una stima molto approssimativa è un taglio del 30%.

Non deve allo stesso tempo sfuggire la posizione sempre più importante che sta acquisendo la Cina nel settore auto. La Cina non è solo un grande mercato ma il più grande produttore di automobili – 23.053.548 nel 2018, contro i 18.931.981 di tutta l'Europa e i 12.959.641 degli USA – costruite sia dalle joint venture con case occidentali che da produt-

tori cinesi. I produttori cinesi, inoltre, stanno diventando protagonisti su scala internazionale. La Geely controlla la Volvo ed è riuscita a rilanciarla; inoltre, possiede il 9,7% della Daimler. Ma il vero elemento di rilevanza strategica è il ruolo della Cina nello sviluppo e affermazione della motorizzazione elettrica. La Cina ha un vero e proprio piano strategico di sviluppo dell'elettrico sostenuto e incoraggiato dallo Stato. Le ragioni di fondo sono la volontà di liberarsi della necessità di importare petrolio (la Cina è il maggior importatore mondiale), il problema dell'inquinamento delle grandi città e l'uso enorme del carbone per produrre elettricità.

La strategia cinese combina la produzione delle batterie, delle quali è uno dei maggiori produttori mondiali, con un sistema di incentivi e disincentivi e vincoli: ad esempio, il settore pubblico è obbligato a comprare veicoli elettrici; inoltre, è stato introdotto il divieto di acquisto di auto a combustione interna in sei delle maggiori città. Ciò ha prodotto il fatto che quasi tutti i 400.000 bus a energia elettrica in circolazione nel mondo sono di produzione cinese.

Vi sono poi gli investimenti in infrastrutture che fanno sì che Pechino abbia più punti pubblici di ricarica di tutta la Germania.

Inoltre, il ruolo dei giganti cinesi dell'Internet (Alibaba, Baidu e Tencent) nella mobilità del futuro è molto rilevante. Essi stanno investendo sia sulla guida autonoma, sia sui veicoli elettrici, sia sul ride sharing e tutti i servizi cosiddetti "on demand". Baidu e Tencent stanno investendo nel produttore cinese di auto elettriche NIO, considerato la Tesla cinese.

Nel 2018, le vendite di vetture elettriche in Cina hanno totalizzato 1,1 milioni di auto. Didi Chuxing, che è il maggior fornitore mondiale di servizi di ride sharing, ha 550 milioni di utenti registrati ed è finanziato da Alibaba e Tencent; a marzo di quest'anno, le due aziende internet hanno fatto un accordo con i produttori di auto FAW, Dongfeng, Changan e altri per ulteriori investimenti nel settore della mobilità condivisa. Già nel 2017, il 10% di tutte le auto in Cina è condiviso. Tencent finanzia parzialmente anche Mobike, che ha 230 milioni di utenti registrati.

L'ambizione della Cina è, per usare un'espressione dell'*Economist* (4 aprile 2019), "creare un ecosistema per la mobilità, che comprenda automobili, applicazioni, data, standard, comunicazioni e quant'altro, che possa essere utilizzato ovunque nel mondo". Secondo l'*Economist*, dato che la catena di fornitura cinese per i veicoli elettrici è la più significativa ad oggi, c'è una rilevante possibilità che i motopropulsori elettrici cinesi diventino uno standard globale.

Infine, secondo il *Financial Times*, 11 province cinesi hanno già raggiunto la parità del solare con il carbone sulla rete energetica: cioè non richiedono più sovvenzioni dallo Stato. Notevole il fatto che tra quelle che vi arriveranno entro il 2020 c'è il Guangdong, una delle province ad alta industrializzazione.

### 1.5. Il posizionamento del Gruppo FCA

Il posizionamento del Gruppo FCA all'interno del quadro delineato sopra è decisamente critico. Il Gruppo FCA è dodicesimo su scala mondiale per capitalizzazione, e ottavo per veicoli venduti nel 2018. Il Gruppo è in difficoltà sia in Europa che in Italia. Come sostiene Bricco, la situazione del Gruppo è ormai composta da tre realtà industriali: l'Europa, impiombata dall'Italia, il Nordamerica, che – forte dei successi di Jeep e Ram – ha prodotto il quasi assestamento dell'indebitamento industriale perché genera liquidità, e infine il Brasile, che è in estrema difficoltà. Non è di fatto presente in Cina, dove vende 200.000 Jeep.

Da un punto di vista degli investimenti, secondo quanto riportato da Lex sul *Financial Times* del 5 giugno 2019, FCA è la peggiore in Europa, sia in ricerca e sviluppo che come investimenti fissi. È inoltre in ritardo sulle tecnologie innovative. Questo ritardo ha costretto FCA a fare un accordo oneroso con Tesla per fare comparire la sua flotta europea insieme a quella dell'azienda americana per non pagare la multa, non essendo in grado di rispettare i limiti di emissione. FCA non ha una strategia sul passaggio da industria automobilistica a industria della mobilità.

Per FCA l'Italia è marginale: non è stato sino ad ora chiarito dove i nuovi prodotti saranno fabbricati; il posizionamento sul settore premium sconta la produzione di volumi più bassi; l'ulteriore stretta sui costi non è chiaro come si realizzerà. Infine, la proprietà, rappresentata da Elkann, quanto è disposta a spendersi per questa transizione? Cosa succederà se, come già quest'anno è avvenuto, il flusso di cassa sarà più basso del previsto? La nuova direzione, dopo l'uscita di scena di Altavilla, molto americana e molto operativa, è all'altezza delle sfide che FCA deve affrontare? E come verrà affrontato il caso italiano?

In questo quadro, si susseguono le ipotesi di fusione di FCA con altri gruppi. Oltre alla già citata ipotesi Renault-Nissan, si parla insistentemente di un'ipotesi PSA, nel cui capitale sono presenti, oltre alla famiglia Peugeot, lo Stato francese e i cinesi dell'azienda automobilistica Donfeng, ognuno con il 14,1% del capitale. Se la fusione Renault-Nissan-FCA andasse in porto, si tratterebbe del primo gruppo al mondo per auto vendute.

Proprio in questo contesto, FCA ha sviluppato, all'interno dei propri stabilimenti, alcune importanti innovazioni organizzative che hanno avuto evidenti ricadute sulle condizioni di lavoro. Le trasformazioni organizzative e le condizioni di lavoro negli stabilimenti del Gruppo FCA-CNH sono proprio l'oggetto del prossimo paragrafo.

## 2. LE CONDIZIONI DI LAVORO A SEGUITO DELLE TRASFORMAZIONI ORGANIZZATIVE E TECNOLOGICHE IN FCA-CNH

Le condizioni e l'organizzazione del lavoro negli stabilimenti del Gruppo FCA-CNH risultano significativamente cambiate a seguito dell'applicazione sia del World Class Manufacturing (WCM) che dell'Ergo-UAS.

Nelle interviste svolte, il WCM e l'Ergo-UAS vengono trattati dai lavoratori come se fossero un'unica cosa, quando in realtà si tratta di tre elementi tra loro diversi:

- il WCM è un sistema di organizzazione della produzione;
- il termine “Ergo” indica il ricorso a una checklist per l'analisi dei fattori di rischio ergonomici (Ergonomic Assessment Work-Sheet, EAWS);
- UAS (Universal Analyzing System) è un sistema di metrica del lavoro.

Nonostante questa distinzione, le interrelazioni tra questi tre elementi sono talmente forti – sia a livello teorico che nella concreta applicazione negli stabilimenti FCA-CNH – da giustificare il fatto che, nella percezione dei lavoratori, il sistema sia un “tutt'uno”.

Dalle interviste svolte emerge come le condizioni di lavoro siano complessivamente peggiorate e caratterizzate da forte compressione dei tempi destinati allo svolgimento delle operazioni, intensificazione dei ritmi e dei carichi di lavoro, netto peggioramento delle saturazioni e mancata risoluzione – se non addirittura peggioramento – di determinate condizioni ergonomiche.

L'analisi quantitativa realizzata con i questionari ha messo in evidenza che, per quanto concerne il giudizio sulle condizioni di lavoro, considerando i cambiamenti negli anni re-

centi, il 62% degli addetti FCA indica un peggioramento; la stessa cosa per il 58% degli addetti CNH. La valutazione più negativa è stata espressa dagli addetti di linea (65% degli addetti di FCA e 64,8% degli addetti di CNH). Le risposte risultano abbastanza omogenee, a prescindere dall'affiliazione sindacale: tra il 55% e il 60% di lavoratori iscritti ai sindacati firmatari del Contratto collettivo specifico di lavoro (CCSL) ritiene che le condizioni di lavoro siano peggiorate.

Questi dati hanno trovato un puntuale riscontro e approfondimento attraverso le interviste qualitative, che hanno anche consentito di individuare le principali determinanti della condizione lavorativa negli stabilimenti FCA-CNH.

Inoltre, nella retorica diffusa, i cambiamenti organizzativi avrebbero determinato un aumento del coinvolgimento dei lavoratori e un investimento sull'ergonomia in chiave di prevenzione degli infortuni. La ricerca ha permesso tuttavia di fare emergere una situazione più articolata in cui non mancano gli elementi di criticità.

È importante inoltre tenere presente che l'introduzione del WCM e di Ergo-UAS è avvenuta in parallelo a importanti cambiamenti contrattuali. Infatti, solo collocando le trasformazioni organizzative sullo sfondo dei cambiamenti contrattuali è possibile cogliere a pieno la loro portata. L'accordo sindacale del 5 agosto 1971<sup>4</sup> introduceva il concetto di saturazione massima individuale sulle linee di montaggio, cioè la quantità massima di lavoro assegnabile a ogni lavoratore in relazione alla cadenza e alla specifica mansione svolta. In questo modo, una volta assegnata la quantità massima di lavoro, da questa non si poteva derogare verso l'alto nel corso del turno; ne conseguiva che – durante il suo tempo di presenza in reparto – nella peggiore delle ipotesi il lavoratore avrebbe lavorato alla saturazione massima, oppure – e questo è quanto accadeva realmente – a valori inferiori. Questo concetto, quindi, si differenzia dalla saturazione media individuale di turno e da quella media di gruppo: la prima, infatti, rischia di determinare forti differenziazioni di carico di lavoro per ciascun addetto nel corso del turno; la seconda comporta diversi carichi di lavoro tra i lavoratori del gruppo<sup>5</sup>.

Nell'accordo del 1971, le saturazioni massime individuali (istantanee) erano stabilite in base al volume della produzione e alla cadenza: “Nelle lavorazioni su linee di montaggio meccanizzate [...] l'indice di saturazione massima individuale nell'arco delle 8 ore non sarà superiore ai seguenti livelli: 88 % per linee con tempi di cadenza superiori a 4'; 87 % per linee con tempi di cadenza superiori a 2'; 86 % per linee con tempi di cadenza di 2' ed infer.; 84 % per linee con tempi di cadenza di 1' ed infer.”. Con il CCSL FCA-CNH<sup>6</sup>, invece, la normativa di cui sopra viene cancellata, lasciando all'azienda la più ampia libertà nell'organizzare le produzioni e nell'assegnare il lavoro alle varie postazioni. Dalle interviste realizzate nei vari stabilimenti emerge espressamente la consapevolezza di come questa modifica contrattuale abbia influito sul peggioramento delle condizioni di lavoro con saturazioni ampiamente fluttuanti e, soprattutto, in gran parte dei casi ben superiori al 90%.

<sup>4</sup> Accordo stipulato tra l'Unione Industriale di Torino in rappresentanza della FIAT e la Federazione Italiana Metalmeccanici (FIM), aderente alla Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL), la FIOM-CGIL e l'Unione Italiana Lavoratori Metalmeccanici UILM, aderente all'Unione Italiana del Lavoro (UIL).

<sup>5</sup> Le considerazioni in merito a questo aspetto sono tratte da C. Cosi, *L'esperienza della meccanica di Mirafiori*, disponibile in <http://www.mirafiori-accordielotte.org>.

<sup>6</sup> Il CCSL ha sostituito il Contratto Nazionale di Categoria per i lavoratori del Gruppo FCA-CNH; sul versante sindacale, è stato sottoscritto dalla FIM-CISL, dalla UILM-UIL, dalla Federazione Italiana Sindacato Metalmeccanico e Industrie Collegate (FISMIC), dalla Unione Generale del Lavoro (UGL) Metalmeccanici e dall'Associazione Capi e Quadri Fiat.

### *2.1. Ergo-UAS e WCM<sup>7</sup>*

Il sistema Ergo-UAS integra uno strumento di valutazione dei fattori di rischio ergonomici con uno strumento di metrica del lavoro. Attraverso la checklist (EAWS) viene stabilito il livello di rischio ergonomico delle varie postazioni di lavoro; l'integrazione con la parte di metrica (UAS) avviene attraverso l'attribuzione del fattore di maggiorazione complessivo (ergonomico e tecnico-organizzativo) che si applica alle tempistiche desunte dalle tabelle MTM (Methods-Time Measurement). Il sistema UAS, infatti, è un sistema a tempi predeterminati: a ciascun movimento di cui si compone un compito lavorativo viene assegnato un valore in termini di tempo. Questo valore, con l'integrazione con la parte Ergo, viene aumentato con il fattore di maggiorazione.

I problemi che derivano dall'applicazione di questo sistema sono parecchi. Rispetto all'accordo del 1971, i fattori di maggiorazione previsti da Ergo-UAS sono di gran lunga peggiorativi (cioè più bassi) per quanto riguarda le posture "non disagevoli" e, in particolare, per le posture erette – quelle cioè che prevedono il lavoro in piedi e che sono le più diffuse. Ad esempio, mentre l'accordo del 1971 assegnava a una postura eretta un valore del 5-6%, il sistema Ergo-UAS assegna un fattore complessivo pari a 1% (0 di fattore ergonomico). I valori di Ergo-UAS, invece, sono aumentati per le posture "disagevoli". Ma il rischio di un sistema come Ergo-UAS appare evidente: facendo figurare le postazioni come "non disagevoli" o migliorandone le caratteristiche per farle rientrare in valori EAWS bassi, il fattore di maggiorazione si riduce drasticamente, aumentando le saturazioni. Ed effettivamente il sistema Ergo-UAS, dal punto di vista delle frequenze delle azioni, della stima delle posture incongrue, della movimentazione dei carichi e dei fattori complementari consente di ridurre notevolmente la valutazione del rischio di una postazione di lavoro.

Le interviste realizzate, inoltre, hanno evidenziato che: (*i*) l'indice di rischio di molte postazioni, e di conseguenza l'applicazione dei corrispondenti fattori di maggiorazione, è di frequente oggetto di contestazione da parte dei lavoratori; (*ii*) ne conseguono saturazioni molto elevate, in netto peggioramento rispetto alla situazione precedente; e (*iii*) l'apparente miglioramento degli aspetti ergonomici è vanificato dall'intensificazione dei ritmi e dall'aumento dei carichi di lavoro e della saturazione.

Anche in questo caso, i principali rilievi emersi dalle interviste in profondità risultano coerenti con i risultati dell'indagine quantitativa svolta con i questionari: tra i fattori peggiorativi della prestazione di lavoro vengono indicati proprio l'aumento del carico di lavoro (circa il 60% dei rispondenti totali) e l'aumento dei ritmi di lavoro (circa il 50%). Per quanto concerne la valutazione dell'ergonomia e della postazione a seguito dell'introduzione dell'Ergo-UAS, tra gli addetti alla linea di montaggio solo il 17,8% ritiene che vi sia stato un miglioramento; la valutazione dei tempi non lascia invece spazio a equivoci: il 77,3% ritiene che vi stato un peggioramento. Percentuali simili sono state espresse a proposito del peggioramento del carico di lavoro (78,1%) e dello stress fisico e mentale (79,1%).

A questi aspetti si deve aggiungere il fatto che nel WCM occupa un posto centrale l'individuazione e l'eliminazione di quelle attività che il sistema classifica come "attività a non valore aggiunto" (NVAA): camminare, aspettare, ruotare, tentativi di avvitamento-assemblaggio-inserimento-posizionamento, passaggio di mano, posare attrezzo, mettere a posto, cercare, contare, sostituire, ordinare, misurare, scegliere, sistemare, slegare, sollevare, spingere, tirare ecc.

<sup>7</sup> Le considerazioni espresse in questo paragrafo sono tratte dalla lettura della documentazione prodotta da Tucino e altri, reperibile in <http://www.snop.it>.

Si può notare, da subito, come tra queste ce ne siano diverse che, se per l'azienda possono essere considerate come "tempi morti" e quindi da eliminare, per il lavoratore rappresentano una forma di micro-pause – sia fisiche che nervose – che gli consentono di "tirare il fiato".

In questo modo, *muda* (sprechi, tutto ciò che non crea valore nel processo) e *mura* (irregolarità) si possono eliminare per massimizzare la produttività del processo e ridurre gli sprechi (costi): ad esempio, gli sprechi dei tempi di attesa devono essere eliminati sincronizzando il processo e il flusso di produzione nelle sue varie fasi; mentre nel caso dei movimenti vanno eliminati quelli senza valore aggiunto (ad esempio, per il prelievo dei materiali o degli attrezzi), anche attraverso una nuova logistica di fornitura e di organizzazione del posto di lavoro.

Fondamentale per questi obiettivi sono gli interventi volti a garantire che il rifornimento delle postazioni di lavoro e il bilanciamento dei carichi di lavoro, soprattutto in caso di mix produttivo, avvengano *just-in-time*. Deriva da questi aspetti una diversa organizzazione della logistica finalizzata a evitare che l'operatore in linea "perda tempo" a recuperare i pezzi necessari: in questo modo, se da un lato la fornitura in postazione ha ridotto gli spostamenti, dall'altro ha compresso i tempi e aumentato ritmi e saturazioni.

Negli stabilimenti del Gruppo, tempi e ritmi di lavoro sono determinati dalla scelta aziendale di utilizzare il volume impostato della produzione come unico parametro di riferimento per la regolazione dei tempi di lavoro. Questo implica la necessità che ogni singolo addetto si adeguì al passo della produzione. Inoltre, in caso di assenze e di ulteriore restringimento dell'organico, si può verificare l'assegnazione a un singolo addetto di più di una postazione.

## 2.2. Le trasformazioni tecnologiche e il mix produttivo

Gli elementi tecnologici in uso presso gli stabilimenti FCA-CNH incidono sulla condizione di lavoro in termini di aumento dei ritmi, vincolo delle prestazioni, controllo e monitoraggio.

Innanzitutto, le operazioni di assemblaggio dei veicoli avvengono su linee a catena a trazione meccanizzata, che si sposta a velocità uniforme o con scatti con cadenza fissa, non influenzabile dal lavoratore, con volumi di produzione e tempi predeterminati. Il tempo a disposizione per eseguire il lavoro assegnato è rigidamente costante per tutto il turno di lavoro e uguale alla cadenza, cioè al tempo di spostamento del prodotto da una stazione all'altra.

La cadenza delle linee di montaggio condiziona anche i tempi e i ritmi degli operatori che lavorano a supporto delle stesse, cioè gli addetti dei reparti di preparazione (pre-montaggi ecc.) e della logistica (carrelli automatici).

Anche l'utilizzo di macchinari (robot di saldatura, macchine per lavorazioni meccaniche ecc.), funzionando sulla base di programmi che definiscono anche i tempi ciclo di ogni operazione (i tempi macchina), svolge un ruolo importante nel vincolare tempi e ritmi delle prestazioni degli operatori.

Gli stessi elementi di vincolo nella prestazione sono ravvisabili in tutti quegli ausili (che comprendono elementi meccanici, elettronici e digitali) che, "guidando la prestazione" dell'operazione e avendo anch'essi i tempi ciclo incorporati, ne condizionano tempi e ritmi.

La digitalizzazione e la connessione di linee, macchinari e utensili utilizzati consente di registrare in tempo reale l'inizio/fine delle varie operazioni rappresentando, in tal modo, un potente strumento di controllo dei tempi e di monitoraggio degli stati di avanzamento della produzione; questo avviene anche attraverso i sistemi di registrazione della produzione e di controllo qualità.

Ad esempio, l'introduzione di avvitatori *wireless* o di tablet sostitutivi del vecchio metodo di timbratura e certificazione delle operazioni è stata usata per la riduzione dei tempi e l'aumento dei carichi. La digitalizzazione dei processi di lavoro (terminali presso le postazioni e macchine avanzate da un punto di vista digitale) e la robotizzazione sono relativamente estese. Anche se teoricamente le trasformazioni tecnologiche potrebbero ridurre la fatica fisica, sono strumentali alla contrazione dei tempi, al controllo dei lavoratori e allo scarico su di essi delle responsabilità delle certificazioni, timbrature ecc.

L'inserimento di elementi di informatizzazione e digitalizzazione consente anche una più veloce riconfigurazione di linee e macchinari, riducendo così i tempi di risettaggio/riorganizzazione, intensificando ritmi e saturazioni; qualora questi vengano utilizzati per compiti di certificazione/controllo, consentono una riduzione dei tempi di esecuzione.

Sono stati inoltre implementati sistemi di controllo dello stato di avanzamento del processo e di controllo delle varie fasi grazie a schermi posizionati in linea/reparto, che raccolgono in tempo reale i dati della produzione. Le macchine utilizzate tracciano inizio e fine di ogni fase di lavorazione, ed eseguono le proprie operazioni in base a un tempo stabilito nei programmi di funzionamento. Grazie ai sistemi installati, l'azienda può tracciare e monitorare tutto il processo produttivo e verificare se i tempi ciclo vengono rispettati.

Qualora determinati ausili tecnologici determinino rallentamenti del flusso, l'azienda non esita a eliminarli, anche nei casi in cui siano stati pensati e inseriti per il miglioramento degli aspetti ergonomici delle postazioni; altri strumenti, invece, sempre per evitare "strozzature" o rallentamenti, rimangono inutilizzati.

Inoltre, l'introduzione di determinati investimenti tecnologici ha determinato significative sostituzioni di personale, con conseguenti riduzioni occupazionali.

L'azienda, infatti, ha scientificamente studiato e applicato sistemi (organizzativi, ma anche tecnologici) finalizzati alla riduzione degli organici per conseguire risparmi nel costo della manodopera; al tempo stesso, altrettanto scientificamente ha introdotto strumenti (anche in questo caso, organizzativi e tecnologici) per intensificare la prestazione. I due aspetti, quindi, hanno marciato assieme e si autoalimentano: la riduzione degli organici implica il fatto che i carichi di lavoro, per il personale rimasto in servizio, aumentano; i sistemi organizzativi e tecnologici che aumentano carichi e saturazioni rendono possibili le riduzioni occupazionali.

L'introduzione di nuove tecnologie negli stabilimenti, tra le altre cose, ha aperto la possibilità di potenziare le strategie di mix produttivo. Con il termine "mix produttivo" si indica il fatto che vengono prodotti veicoli diversi tra loro, in cui il peso degli optional e delle varianti è assai elevato: questo comporta il fatto che i diversi veicoli abbiano un "peso" diverso in termini di lavoro.

Una programmazione della produzione rispettosa delle cadenze e dei carichi di lavoro concordati dovrebbe prevedere: (*i*) un calcolo del tempo complessivo necessario a produrre tutti i tipi di veicolo assegnati a un turno, e la verifica della compatibilità di questo con tutti i cartellini operazionali e relativi tempi/saturazioni; e (*ii*) una corretta alternanza tra mezzi più e meno "pesanti", in modo da evitare che quelli che comportano un maggior carico di lavoro si concentrino a blocchi, con la conseguenza che gli operatori debbano essere costretti a realizzare, consecutivamente, un elevato numero di veicoli pesanti.

La cattiva gestione del mix produttivo può comportare anche carichi di lavoro molto squilibrati fra operatori di una medesima linea; questo indica anche la difficoltà (o non volontà) di adeguare i bilanciamenti in linea tra postazioni.

La maggiore frequenza di veicoli speciali rispetto al mix su cui è calcolata la saturazione giornaliera richiede un numero di operazioni maggiore, e ciò comporta un'intensificazione del lavoro. Gli intervistati parlano espressamente di "mix selvaggio" per indicare le sequenze con le quali vengono messe in linea vetture con diversi livelli di onerosità del lavoro da svolgere.

Ne consegue che anche il tempo ciclo diventa difficilmente controllabile in una situazione in cui l'imperativo è il numero di vetture da realizzare a turno, a prescindere dalle loro caratteristiche, tanto da indurre ad accelerare ulteriormente la linea.

L'accordo del 1971 prevedeva che i tempi di lavorazione venissero stabiliti sulla base della produzione che occupava il tempo maggiore; con il nuovo sistema introdotto dal CCSL, teoricamente, l'alternarsi di lavorazioni più e meno pesanti in termini di tempo dovrebbe trovare una sua rappresentazione nel tempo medio di lavorazione. Ma questo si verifica solo nel caso in cui il mix produttivo funzioni davvero; invece se si succedono, soltanto o prevalentemente, le lavorazioni che comportano i tempi maggiori, il tempo "medio" è destinato a saltare. Questo sistematico sfaramento dei tempi comporta il fatto che, laddove possibile, i lavoratori debbano lavorare in anticipo per guadagnare tempo utile a far fronte ai maggiori carichi di lavoro del mancato rispetto del mix produttivo. In caso contrario, l'operatore rischia di finire fuori postazione, con la conseguenza di dover recuperare sul veicolo successivo attraverso una pesante intensificazione del ritmo di lavoro.

### *2.3. La gestione del cartellino e delle relative operazioni*

Il cartellino operazionale, che indica agli operai le operazioni da svolgere con i relativi tempi, spesso non è disposizione nelle postazioni; a volte ne va fatta richiesta, ma la consegna è soggetta a ritardi e incompletezze. Tale assenza implica che, in caso di variazioni nella produzione (bilanciamenti), spesso non sia possibile eseguire un controllo preventivo dei carichi di lavoro previsti.

Anche laddove il cartellino sia disponibile per gli operatori, team leader e altre figure gerarchiche possono modificarlo in maniera informale e uffiosa, inserendo ulteriori mansioni rispetto a quelle previste. Con questa gestione informale (e spesso arbitraria) dei cartellini, le mansioni vengono modificate "nell'ombra" – il che, oltre ad aumentare carichi di lavoro e saturazioni, ne rende più difficile il controllo da parte dei delegati.

La gestione informale del cartellino, a volte, avviene anche da parte degli operatori, i quali, per garantire i volumi di produzione assegnati, si vedono costretti a operare senza il pieno rispetto delle procedure. Per raggiungere gli obiettivi di produzione, questa pratica viene tollerata, se non addirittura incentivata, da parte dei team leader; tuttavia, in caso di problemi o errori, le responsabilità di queste scelte ricadono interamente sugli operatori.

Tra le possibili operazioni addizionali vanno annoverate anche quelle relative ai controlli e alle certificazioni di qualità o quelle di manutenzione e pulizia della postazione.

Se spesso il cartellino non è disponibile agli operatori, sono invece ben presenti nei reparti degli strumenti (tabelloni elettronici, *Andon* ecc.) che consentono di visualizzare in tempo reale lo stato della produzione (ritardi rispetto al programmato ecc.). Questi ultimi si configurano quindi come strumenti di controllo a disposizione delle gerarchie aziendali.

La disponibilità del cartellino, laddove presente, si rivela un importante strumento di controllo e di intervento da parte dei delegati sindacali.

Quando l'azienda decide di cambiare volumi e mix produttivo – e, di conseguenza, le saturazioni – ci dovrebbe essere un controllo preventivo sulla modifica del cartellino operazionale, anche sul piano ergonomico, che invece avviene al massimo a cambiamento avvenuto. Gli intervistati segnalano anche una forte componente di arbitrarietà nella gestione delle operazioni inserite nel cartellino: come già evidenziato, infatti, spesso i team leader assegnano ai lavoratori operazioni formalmente non previste. Dunque, il processo di densificazione della mansione avviene parzialmente nell'ombra, il che aggrava ancora di più la condizione di saturazione dei tempi.

#### *2.4. Il coinvolgimento dei lavoratori*

L'implementazione dei team nell'organizzazione del lavoro è stata spesso presentata come la più significativa innovazione organizzativa introdotta dal sistema WCM avvenuta recentemente negli stabilimenti produttivi di FCA-CNH, finalizzati a ridurre le gerarchie interne, stimolare la partecipazione e favorire lo sviluppo delle competenze dei lavoratori. Nonostante siano stati introdotti in modo esteso i team di lavoro all'interno degli stabilimenti, sembra però che non si sia sviluppato in egual misura il clima collaborativo e di partecipazione alle decisioni sullo svolgimento del proprio lavoro. L'introduzione dei team di lavoro non sembra, infatti, avere aumentato la percezione di collaborazione fra lavoratori: all'affermazione “la collaborazione è cresciuta”, oltre il 59% dei rispondenti si dichiara per niente o poco d'accordo. I momenti esplicitamente dedicati al coordinamento all'interno del team risultano essere rari e le riunioni di squadra tendono a essere selettive: il 78% dei rispondenti al questionario dichiara di non avere mai partecipato a un *team meeting*, il 15% sostiene di avere partecipato qualche volta e solo il 7% di partecipare spesso.

A supporto dei risultati derivanti dall'analisi dei questionari, molti lavoratori durante le interviste semi-strutturate hanno sostenuto che nella loro area di lavoro non sono previste riunioni e, dove sono previste, solo i team leader e alcuni lavoratori “selezionati” sono invitati a partecipare. È diffusa l'idea tra gli intervistati secondo cui l'intensità del ritmo di lavoro riduce le possibilità di coinvolgimento nei processi decisionali relativi allo svolgimento e all'organizzazione delle attività di lavoro. Parallelamente, gli intervistati tendono a descrivere un ambiente sociale di fabbrica in cui l'introduzione dei team e dei loro responsabili non ha generato un processo di de-gerarchizzazione, ma una riconfigurazione delle gerarchie del passato. I team leader, infatti, sono generalmente percepiti come parte della gerarchia aziendale e risultano essere gli unici a detenere potere decisionale su questioni quali l'assegnazione dei compiti ai membri del team, le pause, i permessi per assenze temporanee e la fermata della catena di montaggio in caso di problemi. Il team leader, da questo punto di vista, tende a essere, più che un attore in grado di favorire i processi di cooperazione all'interno del team (alla domanda “il team leader favorisce la cooperazione” quasi il 60% dei rispondenti si dichiara poco o per nulla d'accordo), una figura di collegamento tra management e lavoratori che svolge una funzione di controllo sulle attività di auto-manutenzione, certificazione della qualità, raccolta dati e registrazione di informazioni per soddisfare i *Key Performance Indicators* (KPIs) previsti dal sistema WCM.

Allo stesso tempo, la presenza di pratiche di *job rotation* e di allargamento e arricchimento delle mansioni finalizzate ad ampliare i margini di discrezionalità nello svolgimento del lavoro, a ridurne la monotonia e la ripetitività e ad aumentare le competenze dei lavoratori, risulta essere debole in tutti gli impianti produttivi coinvolti. Le uniche pratiche di *job rotation* che

gli intervistati hanno riportato sembrano avere carattere informale ed essere legate esclusivamente all'obiettivo di ovviare ad assenze non programmate delle maestranze.

“La rotazione è sempre legata all'assenza di alcuni lavoratori, ad una postazione di lavoro scoperta, è una rotazione casuale. Non è una rotazione organizzata per ampliare le proprie competenze o per accrescere la propria professionalità o addirittura per rendere il lavoro più sostenibile” (Pomigliano)<sup>8</sup>.

Dai risultati dei questionari risulta che solo il 13% degli intervistati ruota quotidianamente o settimanalmente, il 30% degli intervistati sostiene che la rotazione avviene “a volte” e il 57% che non avviene affatto. La ridotta presenza di pratiche di rotazione è ricondotta dagli intervistati a diverse ragioni: il numero insufficiente di addetti, che rende difficoltosa la generazione di quelle ridondanze funzionali indispensabili per formare i lavoratori alla rotazione e alla polivalenza; l'età media elevata dei lavoratori, che riduce la propensione dei lavoratori alla rotazione; lo stato di salute generale dei lavoratori impiegati in produzione e la forte presenza di lavoratori con ridotte capacità lavorative, quindi non idonei a lavorare su tutte le postazioni; la scarsa propensione dell'azienda a investire in programmi di formazione per sviluppare la polivalenza dei lavoratori; e l'indisponibilità delle figure manageriali intermedie a sperimentare pratiche di negoziazione qualora si determini un rischio di rallentamento della produzione e di mancato raggiungimento degli obiettivi di produzione anche nel breve periodo. Allo stesso tempo, il 45% dei rispondenti ai questionari ha indicato di svolgere operazioni aggiuntive rispetto alla propria mansione come attività di pulizia della postazione (66%), controllo e certificazione di qualità (32%) e piccole manutenzioni degli impianti (17%). Si tratta di una trasformazione della progettazione della mansione in linea con l'obiettivo aziendale di riduzione degli sprechi attraverso lo spostamento di attività “improduttive” in capo a lavoratori “produttivi”. Se da un certo verso è possibile interpretare questi cambiamenti relativi alle mansioni come un aumento della complessità della prestazione, di responsabilizzazione e, dunque, di arricchimento del lavoro, dalle interviste emerge che, in un contesto in cui il tempo di lavoro è già estremamente saturo, l'introduzione di questi compiti addizionali densifica la mansione e rafforza ulteriormente l'intensificazione dei ritmi. Molti intervistati inoltre hanno riportato come queste attività non siano registrate sul cartellino operazionale e che di conseguenza il tempo per il loro svolgimento non venga contabilizzato. Inoltre, alcune di queste nuove mansioni, che possono essere intese come aumento dell'ingaggio cognitivo dei lavoratori (soprattutto per quanto riguarda, appunto, le attività di certificazione e controllo), tendono a essere percepite soprattutto come fonte di ulteriore stress legato a un aumento delle responsabilità degli operatori nei confronti della qualità del loro lavoro e del prodotto (dimenticanze o distrazioni nell'attività di compilazione dei moduli di controllo e di certificazione della regolarità della lavorazione tendono a essere considerate mancanze gravi al pari di montaggi o lavorazioni sbagliate).

Anche riguardo i processi di miglioramento continuo e, in particolare, al sistema di suggerimenti implementato in azienda (meccanismi cardine del sistema WCM), la ricerca ha permesso di fare emergere aspetti critici. La metà dei rispondenti ai questionari ha dichiarato di non avere mai inoltrato suggerimenti, mentre il 45% ha dichiarato di averlo fatto almeno una volta in passato. Tuttavia, il 46% di questi ultimi ha dichiarato di non avere mai ricevuto risposte, e il 43% sostiene di avere ricevuto risposte solo qualche volta. Gli intervistati, inoltre, hanno messo in evidenza la contraddizione che si genera tra la ri-

<sup>8</sup> Il nome tra parentesi si riferisce allo stabilimento presso il quale è impiegato l'intervistato di cui si riporta lo stralcio di intervista.

chiesta di partecipazione al sistema dei suggerimenti e l'assenza di tempo per parteciparvi: durante l'orario di lavoro le squadre e i singoli individui, pur essendo formalmente tenuti a presentare suggerimenti di miglioramento, non riescono a ricavarsi momenti da dedicare allo sviluppo di tali suggerimenti.

“Vengono chiesti anche a noi progetti, ma non abbiamo il tempo di presentarli [...] Lo doveresti fare nella tua pausa, oppure se sono magnanimi, e vedono che il tuo progetto è importante, e c’è il personale, ti mandano un cambio, e magari dedichi mezz’ora a quella roba lì” (Grugliasco).

Gli intervistati, inoltre, riportano casi in cui i suggerimenti dei lavoratori sono stati utilizzati per intensificare ulteriormente il lavoro e, quindi, produrre effetti negativi per le condizioni di lavoro. Tali esiti hanno generato una reazione di resistenza che prende la forma di sottrazione dei lavoratori dalla partecipazione al sistema.

“Ti faccio un esempio: un operaio che monta le porte sulla scocca si è inventato [...] un cacciavite che c’ha una mandata e un ritorno. Insomma, ti ottimizza la fase lavorativa. Lì subito loro hanno tagliato: prima faceva solo quel lavoro lì; hanno visto che guadagnava 10 secondi, subito gli hanno messo un’altra operazione” (Grugliasco).

Infine, dalle interviste emerge l’idea che le ricompense stabilite per i suggerimenti ricevuti non siano adeguate, né distribuite in modo equo. Infatti, mentre l’azienda sembra avere significativi benefici dai suggerimenti raccolti in termini di risparmio di risorse e riduzione dei costi, i lavoratori ritengono che i loro suggerimenti non siano adeguatamente remunerati.

### *2.5. La prevenzione degli infortuni*

Come già ricordato sopra, la retorica dominante prevede che la combinazione WCM ed Ergo-UAS abbia comportato un significativo investimento sulla prevenzione degli infortuni. Indubbiamente, l’introduzione di Ergo-UAS ha riconfigurato l’indice di rischio ergonomico e ha previsto una diversa attribuzione dei fattori di maggiorazione alle diverse postazioni di lavoro, finendo per identificare un nuovo bilanciamento fra ergonomia e saturazione dei tempi di lavoro. Nonostante emerge chiaramente (non solo dalla ricerca, ma anche dagli obiettivi esplicitati dal sistema Ergo-UAS) che gli interventi ergonomici tendono a essere implementati in funzione dell’incremento della saturazione del tempo di lavoro (poiché, a fronte del miglioramento ergonomico, non sarebbero più necessari, e quindi verrebbero ridotti, i margini di recupero fisiologico), è riconosciuto da una parte degli intervistati che negli ultimi anni l’azienda ha investito sull’ergonomia delle postazioni di lavoro (un’altra parte rileva un certo ritardo degli interventi, il che lascia desumere che il processo di investimento non è affatto omogeneo non solo tra gli stabilimenti del Gruppo, ma anche all’interno delle diverse aree di lavoro di uno stesso stabilimento). Allo stesso tempo, il WCM prevede l’implementazione del pilastro “Safety”, ovvero la valutazione, in una logica competitiva, delle diverse aree di lavoro e degli stabilimenti anche sul numero di infortuni registrati in un determinato periodo e che stabilisce l’obiettivo “infortuni zero”. A fronte di questo scenario in cui la prevenzione degli infortuni e la sicurezza sul lavoro sembrano essere questioni fortemente integrate nel processo organizzativo, la ricerca ha rilevato diverse dimensioni di criticità.

In primo luogo, gli intervistati, nonostante la diminuzione degli infortuni particolarmente gravi, definiti “grandi infortuni”, e alcuni miglioramenti in termini di salubrità e sicurezza degli ambienti di lavoro, mostrano un certo scetticismo rispetto ai dati quantitativi riportati dall’azienda. È diffusa l’idea tra i lavoratori che l’implementazione del pilastro “Safety” non abbia avuto solo l’effetto di stimolare interventi e misure di

prevenzione, ma anche quello di generare “fenomeni di copertura” degli infortuni che avvengono per assicurare il rispetto formale degli obiettivi stabiliti. Inserito in una logica competitiva intra e inter stabilimenti, l’obiettivo “zero infortuni” paradossalmente finisce, secondo gli intervistati, per stimolare la tendenza a eludere la certificazione degli infortuni, e il risultato è la rilevazione formale di un numero di infortuni inferiore rispetto a quanto realmente accade. L’obiettivo di limitare al massimo gli infortuni sembra così essersi tradotto nell’obiettivo di “certificare” il minor numero possibile di infortuni. Se così fosse, si tratterebbe di un classico fenomeno di distorsione della dimensione strumentale dell’indicatore introdotto: da strumento di trasformazione del processo a obiettivo del processo stesso.

“Gli infortuni in Sevel sono pochissimi, quelli ufficiali, perché l’azienda ha deciso [...] visto che doveva avere la medaglia d’argento [...] per il WCM [...] uno dei fattori chiave [...] allora succedeva che nel momento in cui il lavoratore si faceva male, naturalmente non parliamo di cose gravi, tipo un taglio, allora i capi la prima cosa che facevano era quella di convincere i lavoratori e spesso ci riuscivano a non denunciare l’infortunio” (Sevel).

Non sorprende quindi che, durante le interviste semi-strutturate, siano stati riportati numerosi casi di omissione della denuncia/certificazione degli infortuni attraverso la messa in atto di pratiche di “mimetizzazione” degli infortuni che occorrono al lavoro (e i questionari supportano ampiamente l’idea che queste pratiche siano molto diffuse). Alcuni intervistati hanno raccontato di pressioni psicologiche per evitare che l’infortunio, soprattutto se di lieve entità, venisse denunciato e conseguentemente certificato (pressioni talvolta rinforzate dalla messa in atto di dispositivi disciplinari come lo spostamento del lavoratore, a seguito della denuncia, in postazioni più pesanti o comunque non gradite, o nel rifiuto di concedere pause fisiologiche e/o giornate di permesso). Altri intervistati hanno raccontato di casi in cui si è “offerto” al lavoratore la possibilità di un periodo di “riposo retribuito” in cambio della mancata denuncia dell’infortunio. Altri intervistati ancora hanno raccontato della trasformazione dell’infortunio al lavoro in “infortunio in itinere” (cioè non verificatosi sul luogo di lavoro, ma mentre il lavoratore si recava sul luogo di lavoro) o in malattia (con conseguente offerta di un’assistenza privata rimborsata dall’azienda).

“Mah, guarda... a volte gli stessi capi [...] o chi per essi ti inducono a non denunciare l’infortunio pur di non farli evidenti” (Cassino).

“A volte il capo ha chiesto di non fare infortunio perché c’era la visita, se riescono a nasconderlo lo fanno [...] poi ci sono anche degli operai che sbagliano perché per far piacere al capo non vanno in infortunio. I capi ci provano a chiedertelo [...] anche a non farci fare le ferie” (Brescia).

“Tutti al parcheggio. Tutti gli infortuni sono stati segnalati nei parcheggi. La gente si fa male in fabbrica però risulta che è avvenuto al parcheggio mai sulla linea. Nel tabellone che segnala il numero di infortuni da almeno 4 anni trovi sempre il numero 0, al massimo 1. Invece al montaggio si fanno male e diventano malattie” (Melfi).

“Mi hanno raccontato che l’INAIL [Istituto nazionale per l’assicurazione contro gli infortuni sul lavoro] scherzando abbia detto all’azienda di migliorare le strade perché c’erano solo infortuni in itinere” (Sevel).

“Nascondono gli infortuni. In Powertrain su una macchina dove si spinge la scheda dentro, l’operaia si è fratturata l’alluce [...] si è fermato tutto, ma in pratica questo infortunio poi è passato come malattia... fanno così perché sul tabellone devono scrivere quanti giorni ci sono senza infortunio... e se c’è un infortunio si azzera tutto” (Corbetta).

Sulla base del materiale raccolto durante lo svolgimento della ricerca, quindi, gli informi, per lo meno quelli di media e minore entità, continuano a verificarsi. Le ragioni sottostanti al persistere del fenomeno infortunistico negli stabilimenti FCA-CNH individuate dagli intervistati risultano essere molteplici (mancata manutenzione, pressione da parte dei superiori, errata progettazione delle postazioni e degli ambienti di lavoro ecc.), ma sembrano riportare tutte a una tensione interna permanente allo stesso sistema organizzativo, quella tra intensificazione dei ritmi di lavoro e densificazione delle mansioni derivante dall'introduzione della metrica Ergo-UAS e dall'eliminazione delle attività a non-valore aggiunto del WCM, da una parte, e rispetto delle condizioni di sicurezza e dei vincoli ergonomici, dall'altra.

Tale tensione, quando si traduce in un conflitto non risolvibile in tempi brevi, è risolta, secondo molti intervistati, a favore dell'intensificazione del lavoro. In questi casi, gli interventi di miglioramento ergonomico appaiono subordinati a valutazioni di natura economica, sia per quanto riguarda il costo degli interventi, sia per quanto riguarda l'impatto che essi hanno sulla capacità produttiva. In questo senso, molti intervistati segnalano la persistenza di postazioni e mansioni disagiate e l'assenza di interventi di miglioramento ergonomico, soprattutto nei casi in cui la decisione di implementare nuove soluzioni di lavoro implicherebbe investimenti consistenti o rallentamenti del ritmo della produzione. Un caso emblematico è emerso nello stabilimento di Melfi, dove la direzione aziendale aveva introdotto nel 2006 un ausilio per ridurre il rischio ergonomico di una postazione (uno *skywalk* che permetteva di operare all'interno della scocca restando seduti), che tuttavia ha rimosso recentemente poiché impediva di rispettare i nuovi tempi di esecuzione delle attività che nel frattempo sono stati stabiliti.

“Con lo *skywalk*, il tempo era definito dalla velocità con cui era impostato. Senza quello invece il tempo dipende dalla mia velocità, ma se non fossi così veloce si fermerebbe la linea. Ora andiamo anche più veloci di prima e ci massacriamo [...] nel nostro tratto [...] non si rispettano né l'ergonomia né la sicurezza perché si usano sediolini che non sono proprio conformi. Noi abbiamo sollecitato tutti, anche il direttore di stabilimento, lo sanno tutti. Con la tempistica loro sono a posto, non sono a posto con l'ergonomia e la sicurezza. Hanno bypassato lo *skywalk* perché con quello non era possibile fare 420 macchine a turno. Hanno aumentato la velocità della linea e il passo” (Melfi).

Diversi intervistati hanno affermato, inoltre, che supervisor e team leader tendono a tollerare le pratiche di elusione o trasgressione dei vincoli ergonomici e di sicurezza, e si prestano anche a “coprirle” se esse consentono di rendere più veloce il processo produttivo.

“Se c'è un lavoro da fare in fretta e il tuo capo ti dice: 'Invece di passare di lì che ci vuole molto più tempo, passa di qui che non ci sono le strisce', lì ci passa di tutto, macchine, carrelli e tu lo fai [...] Soprattutto il mantra del capo è questo: io non l'ho mai detto. Invece lui lo dice, eccome!” (Mirafiori).

Gli intervistati allo stesso tempo rilevano che, anche laddove gli interventi ergonomici e la razionalizzazione delle postazioni e delle mansioni sono stati effettivamente implementati, la maggiore intensità (e, in alcuni casi, ripetitività) del lavoro permessa dagli stessi miglioramenti ergonomici, ha creato un aggravio fisico e un aumento del rischio dell'insorgere di problemi di salute.

“Sono diminuite alcune lavorazioni di fatica, ma è aumentata la ripetitività e questa roba qui [...] provoca nelle persone più [...] il tunnel carpale, perché aumentando la ripetitività delle mansioni tu quando prendi un avvitatore, se prima ne avvitavi 10 [...] adesso ne avviti 100” (Grugliasco).

“Lavori continuamente senza soluzione di continuità e questo ti comporta una stanchezza e una perdita di attenzione [,] questo è anche molto grave, perché poi c’è anche un pericolo. Aumenta il rischio di infortunio. Perché chiaramente se tu non ti fermi mai un istante, non hai mai tempo di recuperare e lavori continuamente [,] arrivi fino a un certo punto in cui la tua soglia di attenzione per forza di cose si abbassa. Per stanchezza” (Grugliasco).

Inoltre, l’intensificazione del lavoro, unitamente alla densificazione delle mansioni attraverso l’assegnazione di operazioni aggiuntive come le attività di pulizia della postazione, il controllo e la certificazione di qualità, e l’auto-mantenzione degli impianti (si veda sopra), non esita, secondo i lavoratori, solo in una maggiore esposizione rispetto a problemi fisici e affaticamento, ma anche in problemi di stress psicologico.

