

## IL WORLD CLASS MANUFACTURING NELLO SPECCHIO DEL DIRITTO DEL LAVORO\*

di Luisa Corazza

---

L'articolo analizza l'impatto del *World Class Manufacturing* sul diritto del lavoro. I temi presi in considerazione sono sia gli istituti del rapporto individuale che quelli delle relazioni collettive di lavoro. Sul piano del rapporto individuale di lavoro, l'impatto più significativo prodotto dal WCM sul diritto del lavoro appare quello che si genera sul concetto di subordinazione, in relazione al ruolo che il lavoratore assume nella progettazione del lavoro, nonché all'importanza che nella nuova organizzazione assume il lavoro di squadra. Sul piano delle relazioni collettive assume rilievo una nuova forma di partecipazione, legata alla condivisione di conoscenze ed esperienze progettuali, ma slegata dalle tradizionali strutture della partecipazione sindacale. In conclusione, l'articolo si interroga sull'adequatezza del diritto del lavoro moderno a rispondere alle sfide imposte dai nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

---

The article aims at investigating how the *World Class Manufacturing* impacts on labour law. Both the individual and the collective dimension of employment relationship are taken into account. On the ground of the individual employment relationship, the most relevant impact deals with the notion of subordination: the employee's role and the team working scheme challenge the traditional idea of employment relationship. On the ground of collective labour relations, new forms of workers' participation arise, that are different from traditional union participation patterns, being focused on the sharing of knowledge and experiences. Finally, the article faces the issue of the adequacy of modern labour law against challenges of new forms of work organization.

---

### 1. INTRODUZIONE: *LEAN PRODUCTION* E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

I metodi organizzativi della *lean production* costituiscono da tempo un banco di prova per il diritto del lavoro che, com'è noto, nasce nel contesto dell'organizzazione del lavoro fordista<sup>1</sup>.

Tra i tanti rivoli in cui si è sviluppato il cosiddetto post-fordismo, la *lean production* è tuttavia tra le forme che rendono più difficile l'analisi giuridica, perché essa è per definizione non seriale e viene interpretata e applicata in modo molto diverso nelle realtà industriali. Infatti, non solo si riscontrano differenze nell'applicazione dei metodi di *lean production* tra le varie imprese, ma si notano differenze anche tra i vari stabilimenti<sup>2</sup>.

---

\* Il lavoro costituisce una rielaborazione aggiornata, con l'aggiunta di note, della relazione tenuta dall'autrice al Convegno "Le persone e la fabbrica", svoltosi a Roma, presso la Sapienza Università di Roma, il 23 gennaio 2015.

Luisa Corazza, Università del Molise.

<sup>1</sup> Molto chiaro in tal senso Grossi (2000).

<sup>2</sup> In questo senso, soprattutto, Cipriani *et al.* (s.d.); Albertini, Leoni (2009); Della Rocca, Fortunato (2006).

Questa estrema variabilità rende particolarmente complesso il ragionamento giuridico, che necessita al contrario di comportamenti ripetuti affinché sia possibile valutare l'idoneità del sistema di regole esistenti di fronte ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Ed è probabilmente imputabile al carattere mutevole e sfuggente delle nuove teorie di organizzazione del lavoro anche il cronico ritardo con cui la scienza giuridica raggiunge questi fenomeni economici.

In particolare, scendendo nel merito delle peculiarità che rendono complessa l'analisi dal punto di vista del diritto del lavoro, i metodi organizzativi della *lean production* rendono difficile l'identificazione di procedure standard e incidono, per questo, sull'elaborazione dell'interesse collettivo. L'impressione è infatti quella di uno schema organizzativo in cui i legami collettivi classici vengono meno; dove si aprono invece nuove connessioni tra i lavoratori, in cui le tradizionali basi che avevano costituito il cemento dell'azione di solidarietà vengono sostituiti da schemi nuovi e di difficile interpretazione. L'impatto della nuova organizzazione del lavoro si produce, pertanto, non solo sul versante del rapporto individuale, per la verità profondamente inciso dalle tecniche di *lean production*, ma anche sul versante dei rapporti collettivi di lavoro.

Le ragioni di questa difficoltà di interpretazione costituiscono conferma dell'utilità della ricerca condotta da FIM-CISL nell'ambito degli stabilimenti FIAT e intitolata "Le persone e la fabbrica"<sup>3</sup>, che si propone di indagare gli effetti sulle condizioni di lavoro di uno dei metodi organizzativi della *lean production*, il *World Class Manufacturing* (WCM)<sup>4</sup>, il quale costituisce oggetto delle presenti riflessioni.

La ricerca rappresenta un punto di partenza importante, in ragione del campione prescelto (5.000 lavoratori costituiscono una base di analisi affidabile) e della dislocazione in diversi stabilimenti FIAT. Non deve essere infatti trascurato che il metodo *World Class Manufacturing* è ancora in corso di implementazione negli stabilimenti del gruppo FIAT, dove risulta applicato in maniera disomogenea a seconda della fabbrica di riferimento. Solo un'analisi articolata su diversi stabilimenti consente, pertanto, di formulare qualche prima ipotesi, e anche in questo caso occorre adottare qualche cautela: solo al termine del processo di implementazione sarà possibile riflettere in modo compiuto sull'impatto di questo metodo sul diritto del lavoro. La percezione dei lavoratori circa le proprie condizioni di lavoro richiede anch'essa una certa dose di stabilizzazione delle nuove metodologie organizzative.

Gli elementi di novità introdotti dall'utilizzazione di questi nuovi modelli organizzativi lanciano un'aperta sfida ai soggetti responsabili della regolazione del rapporto di lavoro, tra cui rientra soprattutto il sindacato. La sfida più immediata, che evoca tra l'altro molti temi della conflittualità sindacale, attiene alla questione se questo nuovo assetto organizzativo richieda un nuovo assetto regolativo: alle nuove fabbriche devono corrispondere nuove regole? La questione è complessa e attiene non solo alla valutazione dell'adattabilità del nostro sistema normativo ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ma anche al ruolo che le diverse fonti del rapporto di lavoro possono giocare in questo contesto. Il contratto collettivo, sia a livello nazionale che a livello decentrato, è il primo punto di frizione tra la nuova fabbrica e la necessità di rinnovare le regole. Ed è infatti sul piano della contrattazione che sono maturate di recente le principali novità.

D'altra parte, se non si affrontano i nodi di rottura che i nuovi modelli di organizzazione hanno prodotto sullo schema del diritto del lavoro classico, vi è il rischio concreto di

<sup>3</sup> Cfr. AA.VV. (2014).

<sup>4</sup> Cfr. Schonberger (1986); Gunn (1987); Haines (1999); Yamashina (2000).

generare un sistema che si sviluppa tra le maglie del sistema normativo e contrattuale, lasciando di fatto vuoti di regolazione. È fuori discussione, infatti, che il modello di riferimento sia stato, nella fase di costruzione nel diritto del lavoro, la fabbrica fordista. Prendere atto del superamento, sul piano dell'organizzazione del lavoro, della fabbrica fordista richiede necessariamente una riflessione sulla persistente attualità delle regole di tale organizzazione.

## 2. AMBIENTE DI LAVORO E LAVORO DELLA CONOSCENZA: I PUNTI DI FORZA DEL WCM

Dalla ricerca emergono alcuni risultati che possono costituire un utile punto di partenza.

Il primo di questi è relativo all'ambiente di lavoro: l'affermazione sul miglioramento delle condizioni di lavoro legate a salute, sicurezza e salubrità dell'ambiente (pulizia, rumore, illuminazione) è condivisa in modo molto chiaro da tutti gli stabilimenti.

Dalla ricerca emerge, pertanto, con una certa frequenza la segnalazione di un miglioramento delle condizioni di lavoro sotto l'aspetto della sicurezza, ordine, pulizia e una "diminuzione della fatica"<sup>5</sup>. Il dato che registra il miglioramento dell'ambiente (rumore, pulizia, illuminazione) ha avuto riscontri positivi in media al 70,7% e può quindi costituire un dato consolidato a favore del WCM.

L'aspetto della fatica costituisce tuttavia un tema controverso, dato che proprio su di esso si sono concentrati alcuni momenti dell'aspra lotta sindacale che, com'è noto, ha coinvolto, all'interno degli stabilimenti FIAT, la FIOM-CGIL, storicamente avversa all'applicazione di tale metodo nel contesto FIAT<sup>6</sup>.

Dev'essere inoltre osservato che, alla luce della disciplina della sicurezza sul lavoro di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, la nozione di salute che costituisce il punto di riferimento per valutare la salubrità dell'ambiente di lavoro è ormai una nozione complessa, che tiene in considerazione la tutela della persona del datore di lavoro ben oltre la sua integrità fisica<sup>7</sup>. Nell'obbligo di sicurezza che grava sul lavoratore rientra invero anche la tutela della personalità morale del lavoratore (previsto dall'art. 2087 del codice civile), che si compone di tutti quegli aspetti di tutela della sfera psichica nei quali rientra a pieno titolo anche il fattore stress. Da tempo, infatti, lo stress lavoro-correlato è incluso nel sistema di valutazione e prevenzione dei rischi che il datore di lavoro deve attuare (si veda l'art. 28, comma 1° *bis*, D.Lgs. 81/2008, introdotto dall'art. 18, comma 1°, lett. *b*) del D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106)<sup>8</sup>.

V'è pertanto da chiedersi, anche alla luce di alcuni elementi che risultano dalla ricerca, se la nuova organizzazione del lavoro che il WCM introduce, con la sua riduzione delle pause e la compressione dei tempi di inattività, non porti con sé un impatto sullo stress lavoro-correlato<sup>9</sup>.

Il secondo dato positivo che emerge da questi primi risultati è da individuare nel ruolo della scolarità e nell'aumento dell'impegno intellettuale connesso all'impiego del WCM.

<sup>5</sup> Cfr. AA.VV. (2014, p. 7).

<sup>6</sup> Si registrano accordi che applicano metodi analoghi anche in altri contesti imprenditoriali, come ad esempio presso Lamborghini (oggi parte del Gruppo Audi).

<sup>7</sup> Si veda da ultimo Albi (2015).

<sup>8</sup> Si veda per tutti Nunin (2012).

<sup>9</sup> Secondo il 64,1% degli intervistati i tempi di lavoro sono più stressanti. Anche nei focus di discussione organizzati nel quadro della ricerca emerge la valutazione di una riduzione della porosità del tempo, nonché la crescita della percezione di stress come risultato della riduzione delle "attività a non valore aggiunto".

Questo aspetto può avere un significato di particolare importanza nel costituire una sorta di volano verso quell'accrescimento del fattore dell'apprendimento all'interno del rapporto di lavoro che è richiesto dall'economia della conoscenza. Anche il lavoro prestato dall'operaio nelle fabbriche si fonda oggi sull'elemento essenziale dell'impegno intellettuale e richiede un elevato livello di scolarizzazione, la conoscenza diviene componente essenziale della prestazione lavorativa a prescindere dal livello di inquadramento del lavoratore e dalla prestazione di attività prevalentemente manuale o intellettuale.

L'interesse di questo dato risiede non soltanto nel mutamento che ciò comporta rispetto ai tradizionali equilibri tra lavoro intellettuale e lavoro manuale, ma anche, e soprattutto, nella prospettiva del mercato del lavoro. Se cresce l'attenzione per gli aspetti connessi alla conoscenza anche nelle aree tradizionalmente ritenute appannaggio del lavoro manuale – come nel caso del lavoro operaio manifatturiero – l'elemento della formazione, autentica tutela del singolo lavoratore in un mercato del lavoro le cui regole sono sempre più flessibili, diventa centrale anche nel quadro del rapporto di lavoro<sup>10</sup>. Il contenuto dell'obbligazione a carico del datore di lavoro si arricchisce dunque progressivamente di elementi connessi alla conoscenza, con il risultato di accrescere il significato sinallagmatico della formazione<sup>11</sup>.

### 3. GERARCHIA VS SQUADRA – L'IMPATTO DEL WCM SUL RAPPORTO DI LAVORO: I POTERI DEL DATORE DI LAVORO

Il *World Class Manufacturing* inserisce nell'organizzazione del lavoro alcuni elementi che comportano una rottura di schemi rispetto al modello organizzativo su cui sono state costruite le regole del rapporto di lavoro.

L'elemento di principale frattura attiene all'impatto sulla gerarchia: lo schema organizzativo, storicamente fondato sulla gerarchia dei rapporti all'interno dell'impresa, viene sostituito dall'idea di fondo in base alla quale la progettazione, l'esecuzione e il controllo della qualità del lavoro sono affidate alla squadra. Il ruolo della gerarchia di fabbrica si riduce per fare spazio ai *team* di operai e alla figura del *team leader*.

Il crescente ruolo assunto dalla squadra è connesso alla ristrutturazione tecnologica degli impianti. Lo stabilimento deve essere gestito da soggetti che sono direttamente coinvolti nella progettazione: la necessità di una padronanza piena, anche dal punto di vista tecnologico, degli strumenti e del processo, richiede di superare la concezione piramidale alla base della gerarchia.

Il superamento dello schema tradizionale è quindi il riflesso di una maggiore penetrazione della conoscenza nella conformazione della prestazione di lavoro. L'idea alla base del potere direttivo – lo strumento giuridico che rende possibile il funzionamento della gerarchia e il controllo dell'impresa da parte di chi ne è a capo (art. 2086 c.c.) – non prevede e non richiede il coinvolgimento del lavoratore nella progettazione della propria attività.

È invece proprio questo il salto qualitativo che si realizza con il nuovo modello organizzativo: nella nuova fabbrica, ristrutturata dal punto di vista tecnologico, si attua il principio della progettazione congiunta di prodotto e processo, con il coinvolgimento diretto dei

<sup>10</sup> Sul punto si veda da ultimo Ciucciavino (2013).

<sup>11</sup> Sull'economia della conoscenza, si vedano Tronti (2003), Foray (2006).

*team leaders* e degli operai nella stessa progettazione del posto di lavoro. Il sistema che si viene a creare è, pertanto, un sistema proattivo, dove il concetto stesso di gerarchia ha contorni meno nitidi e i ruoli dell'organizzazione si confondono.

Le implicazioni normative di tali novità sul piano dell'organizzazione sono molteplici.

La prima attiene al tema dei poteri del datore di lavoro. Il passaggio dalla gerarchia alla squadra mette in crisi il presupposto stesso dell'organizzazione di impresa in base al quale «l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori» (art. 2086 c.c.). Da questo principio di gerarchia discendono poi il potere direttivo e il potere disciplinare (artt. 2103, 2104, 2105, 2106 c.c.). Come si concilia la squadra con l'idea, su cui si fonda la subordinazione della conformazione della prestazione da parte del datore di lavoro, mediante l'assegnazione delle specifiche mansioni?

Se, come pare, la prestazione di lavoro risulta da una progettazione degli stessi lavoratori, cui si arriva mediante il lavoro di squadra, anche il potere direttivo dovrà trovare strade diverse per esprimere la capacità di conformare la prestazione di lavoro. V'è da chiedersi se lo stesso concetto di mansione come unità minima che esprime le modalità di esecuzione della prestazione di lavoro risulti pienamente applicabile al nuovo contesto.

La stessa figura del *team leader* fatica a incarnare l'immagine del superiore gerarchico, sia perché il ruolo del *team leader* è mutevole, sia perché l'assegnazione dell'incarico di *team leaders* non corrisponde a una vera propria promozione, intesa come diversa posizione nel sistema di inquadramento dei lavoratori. Tra l'altro, ciò che emerge nella prassi, è uno scenario in cui il *team leader* può essere messo in discussione, nelle sue scelte relative alla progettazione del lavoro, dagli altri membri del gruppo<sup>12</sup>.

Per contro, proprio dalla ricerca condotta da FIM-CISL, emerge un certo disagio dei lavoratori rispetto ai confini non definiti della posizione del *team leader*. Il riscontro avuto soprattutto con lo strumento delle interviste segnala il rischio che la figura del *team leader* si trasformi in una sorta di "capetto", ovvero in un soggetto che esercita il ruolo di superiore gerarchico senza averne ricevuto formale investitura, e senza perciò sottostare ai limiti che circoscrivono l'esercizio dei poteri del datore di lavoro e dei suoi preposti.

La criticità che circonda la figura del *team leader* si riflette ovviamente anche sul versante dell'esercizio del potere disciplinare, che è funzionale al corretto esercizio del potere direttivo e garantisce al datore di lavoro un adeguato controllo sulla prestazione. L'art. 2106 del codice civile costituisce, insieme all'art. 7 dello Statuto dei lavoratori, un argine all'esercizio abusivo del potere di sanzionare il lavoratore, ed è stato negli anni plasmato da una giurisprudenza attenta all'utilizzo trasparente di questo potere<sup>13</sup>.

Il potere sanzionatorio deve rispondere, secondo i principi generali, a un certo grado di procedimentalizzazione e al principio di proporzionalità dell'azione. Il nuovo modo di lavorare sembra affidare, invece, la funzione del controllo sull'esecuzione della prestazione essenzialmente a sistemi di incentivo. V'è da chiedersi tuttavia, da un lato, se il meccanismo degli incentivi sia in grado di assorbire per intero la sfera del controllo della prestazione e, in secondo luogo, se il meccanismo di erogazione degli incentivi sia dotato dei medesimi anticorpi nei confronti di una possibile deriva verso una gestione non trasparente degli stessi.

<sup>12</sup> Cfr. Bertoli (2015).

<sup>13</sup> Cfr. Mainardi (2012).

#### 4. *SEGUE*: L'INQUADRAMENTO DEI LAVORATORI

La seconda implicazione del nuovo modo di lavorare sul versante delle regole del rapporto di lavoro attiene al sistema di inquadramento del lavoratore (art. 2095 c.c.). La tradizionale distinzione in mansioni, qualifiche, categorie appare superata dalla modalità di svolgimento della prestazione di lavoro “in squadra”, il che pone una serie di problemi di cui deve farsi carico *in primis* la contrattazione collettiva<sup>14</sup>.

Non è un caso, infatti, che il nuovo contratto collettivo in discussione presso FIAT preveda una profonda innovazione sul tema dell'inquadramento. È da segnalare, anzitutto, la tendenza verso la semplificazione e relativa riduzione dei livelli di inquadramento. Il nuovo contratto prevede una riduzione dei livelli di inquadramento da sette a tre. La riduzione del numero dei livelli si presta a riflettere di più il lavoro di squadra, che include figure trasversali ai tradizionali inquadramenti.

Certo questa nuova configurazione giuridica dell'organizzazione del lavoro pone al giurista del lavoro non pochi problemi. La tradizionale funzione svolta dalla gerarchia dev'essere sostituita da nuovi criteri, che rispondano tuttavia ai medesimi principi che guidavano il sistema di regole tradizionali. L'inquadramento consente, anzitutto, di conferire trasparenza alle scelte organizzative. Il superamento di questo schema pone di conseguenza un problema di giustificazione delle scelte, a partire dal tema degli aumenti retributivi.

Sul piano concreto l'organizzazione e la sua declinazione su base gerarchica servono a determinare il salario secondo le tabelle della contrattazione collettiva. Il WCM tende invece a sostituire questo schema con elementi di carattere premiale. Tuttavia, dalla ricerca condotta da FIM-CISL emerge che è soprattutto nell'erogazione dei premi che emergono le principali criticità. In particolare, le modalità di erogazione dei premi per i suggerimenti destano, presso i lavoratori coinvolti, perplessità sul versante della trasparenza e della certezza sulle modalità e sui criteri di erogazione. Sotto il primo profilo, non si comprende il perché i premi possono essere in denaro o in benefit o in gadget. Sotto il secondo profilo, è in discussione se è opportuno concederli ai singoli o ai *team*<sup>15</sup>.

Altra questione di rilievo attiene alle progressioni in carriera. Dalla ricerca emerge che «non sempre vi è una risposta da parte dell'azienda alle proposte e spesso i tempi della risposta sono troppo lunghi; talvolta avviene che le proposte siano applicate senza che sia riconosciuto l'autore della proposta»<sup>16</sup>. Ciò segnala che la sostituzione della gerarchia con la squadra rappresenta un processo non perfezionato, dove il coinvolgimento del singolo nella progettazione del lavoro non sempre trova un riscontro nelle vicende della carriera del lavoratore.

Questo dato si collega implicitamente alla questione delle modalità di scelta dei *team leaders*. Sotto tale profilo i risultati della ricerca condotta da FIM-CISL appaiono decisamente critici, descrivendo un quadro complesso.

La scelta del *team leader* ricade su soggetti anche professionalmente capaci, ma carenti sul piano dell'interazione con gli altri membri del *team*. Un ulteriore aspetto critico è dato dai criteri utilizzati per la scelta dei *team leaders*, che spesso rischia di sfociare nella valorizzazione della fedeltà all'azienda.

<sup>14</sup> Cfr. Giugni (1963).

<sup>15</sup> Cfr. AA.VV. (2014, p. 7).

<sup>16</sup> *Ibid.*



Il nuovo modo di lavorare sovverte poi i canoni anagrafici tradizionali: un elemento di criticità è dato dalla frequente imposizione di *team leaders* di età più giovane dei membri dei gruppi che sono chiamati a coordinare. Infine, la formazione dei *team leaders* non sempre sembra sufficiente.

## 5. *SEGUE: LA RETRIBUZIONE*

È datato 17 aprile 2015 un accordo siglato nell'ambito del gruppo FIAT che introduce elementi innovativi sul tema della retribuzione<sup>17</sup>. Tale accordo prevede due elementi addizionali al salario di base: 1. un premio annuale da calcolarsi sulla base dei risultati di efficienza produttiva degli stabilimenti (determinato nella misura dal 5% al 7,2% del salario base); 2. un premio calcolato su risultati area EMEA (Europa, Medio Oriente, Africa) nel piano strategico 2015-18. Di questo nuovo sistema retributivo, che sarà complessivamente calcolato a fine quadriennio, il 6% verrà anticipato trimestralmente. Può arrivare fino al 20% (fino a un massimo di 10.000 euro l'anno).

Il primo aspetto su cui è necessario riflettere attiene al ruolo che assumono i risultati di efficienza di stabilimento e di area nella determinazione della retribuzione. Il baricentro del sistema retributivo si sposta dalla prestazione di lavoro a un'area diversa, che attiene più che alla produttività alla vera e propria redditività dell'impresa<sup>18</sup>.

La questione principale che qui si pone attiene al rapporto tra questo sistema retributivo e i principi posti in materia dall'art. 36 della Costituzione: in particolare, una volta assicurato il parametro della sufficienza della retribuzione, viene in rilievo la questione della proporzionalità. V'è da chiedersi in proposito se un meccanismo ancorato a parametri completamente scollegati dalla prestazione di lavoro (in questo caso non si tratta di meccanismi di incentivo, rilevando il collegamento con la redditività dell'impresa) sia rispettoso del principio di proporzionalità della retribuzione.

La questione della sufficienza acquista, invece, una specifica rilevanza nel contesto del caso FIAT, con riferimento allo spostamento della contrattazione sul piano, che a questo punto è l'unico, della contrattazione di livello aziendale (o meglio di gruppo)<sup>19</sup>. Il rilievo della questione sul piano del principio di sufficienza potrebbe porsi qualora la prassi inaugurata dal Gruppo FIAT dovesse imporsi come modello prevalente nelle grandi imprese, incidendo sul ruolo assunto dal contratto collettivo nella determinazione della retribuzione sufficiente.

Altra questione interessante è quella che deriva dall'analisi della connessione tra il nuovo sistema retributivo e il WCM. Tra le novità del *World Class Manufacturing* vi è infatti la capacità di rendere più misurabili i risultati, il che potrà avere un impatto anche sulla definizione dei nuovi parametri in base ai quali erogare gli elementi addizionali della retribuzione.

L'effetto di tale meccanismo potrà essere apprezzato anzitutto rispetto al ruolo del sindacato, che potrebbe risultare ridotto con l'applicazione di modelli organizzativi più oggettivi che rendono più misurabili i risultati.

<sup>17</sup> Cfr. sul tema *Opinioni e rassegne*, con interventi di S. Ciucciiovino, L. Tronti, S. Fadda, R. De Luca Tamajo, M. Bentivogli, A. Di Blasi, in corso di pubblicazione in "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali".

<sup>18</sup> Parzialmente diverso è il caso della retribuzione di produttività, su cui cfr. Vitaletti (2013).

<sup>19</sup> Su retribuzione per incentivi e decentramento contrattuale, si veda Campanella (2013).

## 6. WCM, PARTECIPAZIONE, CONTRATTO

Nell'organizzazione del lavoro fondata sul *World Class Manufacturing* la partecipazione è uno snodo centrale. L'idea di partecipazione che deve sorreggere i rapporti delle nuove fabbriche appare tuttavia radicalmente diversa da quella concezione di partecipazione con cui è avvezzo misurarsi il giuslavorista<sup>20</sup>.

Anzitutto, la partecipazione su cui poggia il WCM è una partecipazione tendenzialmente diretta, diversa dalla partecipazione che nasce per coinvolgere il sindacato nelle decisioni strategiche dell'impresa. Tra i significati da attribuire in questo contesto al termine partecipazione non sembra quindi esservi quello di codeterminazione o codecisione.

L'accezione del termine partecipazione è in questi casi più ascrivibile all'idea dell'informazione/formazione, entrambe funzionali al fine di consentire al lavoratore di elaborare suggerimenti per lo svolgimento della prestazione di lavoro. Questo tipo di partecipazione è funzionale al lavoro di squadra, e si allontana dalla nozione giuridica di partecipazione sindacale.

L'idea di fondo su cui si basa questo schema partecipativo è quella di un modello proattivo, che implica un contributo di entrambi – lavoratore/datore di lavoro – nella progettazione della prestazione lavorativa. In sostanza, più che di vera e propria partecipazione potrebbe parlarsi di condivisione nella progettazione.

L'altro elemento caratterizzante di questo schema partecipativo, che lo pone su di un piano radicalmente diverso da quello della partecipazione sindacale, è dato dalla dimensione quasi esclusivamente individuale della partecipazione. La partecipazione prescinde qui da forme di rappresentanza sindacale, coinvolge la dimensione collettiva esclusivamente nell'ottica del *team working*.

In questo scenario, dove la partecipazione è intesa come partecipazione diretta del lavoratore alla progettazione del lavoro, la rappresentanza sindacale fatica ad avere un ruolo. Non è un caso che nella ricerca condotta da FIM-CISL il ruolo del sindacato resti sostanzialmente indefinito. Ciò che per altro meraviglia, e appare in contrasto con la tradizione conflittuale del sindacato, è la definizione del sindacato come «facilitatore del dialogo e dei rapporti con l'impresa»<sup>21</sup>.

Proprio il tema del conflitto tocca nel vivo uno degli snodi più delicati del nuovo modello organizzativo. La nuova fabbrica sembra invero stemperare l'elemento di corresponsività insito nel contratto di scambio. È noto che, alle origini del diritto del lavoro, l'opzione contrattualista uscì sostanzialmente vincitrice, almeno in ambito giuslavoristico<sup>22</sup>, a seguito del dibattito tra contrattualismo e istituzionalismo divampato in età corporativa. Lo sviluppo del diritto del lavoro nell'era repubblicana si è pertanto fondato sulla centralità del contratto di lavoro come un contratto di scambio, compromesso di due contrapposte posizioni tra loro in conflitto.

Ora, questa nuova forma di organizzazione – che individua nella squadra il nucleo minimo che conforma la prestazione di lavoro – supera i tradizionali strumenti della gerarchia e organizza la retribuzione assegnando rilievo alla redditività dell'impresa.

<sup>20</sup> Per un quadro definitorio delle nozioni di partecipazione, si rinvia a Pedrazzoli (2005).

<sup>21</sup> Per una riflessione sui nuovi ruoli che la partecipazione dei lavoratori può giocare nel contesto attuale, connotato dalla perdita di centralità dei corpi intermedi, si veda Carrieri, Nerozzi, Treu (2015).

<sup>22</sup> Cfr. Mengoni (1965, pp. 415 ss.); per una recente rivisitazione del dibattito nel diritto commerciale cfr. Cottino (2005, pp. 696 ss.).



## 7. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'impatto del WCM sulle categorie del diritto del lavoro appare, per concludere, significativo, e ciò in relazione ad almeno due snodi fondamentali della materia: la subordinazione e la dimensione collettiva del rapporto di lavoro.

Quanto alla subordinazione, gli elementi di frattura tratteggiati nei PARR. 3 e 4 incidono su un aspetto che ha costituito storicamente un passaggio fondamentale nell'evoluzione del rapporto di lavoro verso quello schema della subordinazione che ha dominato la regolazione della prestazione lavorativa a partire dalla seconda rivoluzione industriale: il controllo del lavoratore sulla tecnica<sup>23</sup>. Come è noto, l'abbandono del controllo sulla tecnica da parte del prestatore di lavoro ha svolto un ruolo essenziale nella storia del diritto del lavoro, contribuendo a fare evolvere la figura del piccolo artigiano in quella del lavoratore subordinato. Laddove il prestatore di lavoro non aveva più il controllo sulla tecnica necessaria allo svolgimento del lavoro, diveniva essenziale la somministrazione di direttive dall'esterno e, di conseguenza, l'eterodirezione che caratterizza il lavoro subordinato.

Nelle nuove fabbriche muta tuttavia proprio il rapporto tra il lavoratore, le direttive, la progettazione del lavoro. È difficile dire se ciò corrisponda a un processo di "riappropriazione" della tecnica da parte del lavoratore. Probabilmente un tale passaggio non è ancora pienamente maturo. È vero tuttavia che, attraverso quel processo di progettazione del lavoro "dal basso" che si compie con il WCM, viene meno uno degli elementi fondanti della stessa subordinazione: l'eterodirezione connessa al mancato controllo della tecnica da parte del lavoratore subordinato.

L'altro elemento per cui l'impatto del WCM sul diritto del lavoro può dirsi significativo è connesso alla dimensione collettiva del rapporto. Nel diritto del lavoro tradizionale, il contropotere collettivo è stato considerato addirittura un elemento fondativo della subordinazione<sup>24</sup>. In ogni caso, la dimensione individuale del rapporto non può elidere quella collettiva, che si esprime attraverso forme di rappresentanza sindacale in azienda, esercizio dell'attività di autotutela, produzione di regole di autonomia collettiva.

Ora, le tracce dell'universo collettivo sembrano perdersi nella realtà delle nuove fabbriche, dove la dimensione partecipativa è forte, ma appare "disintermediata", non affidata alla presenza dell'organizzazione sindacale, ma piuttosto a forme di organizzazione informali e innervate nell'attività di progettazione del lavoro che si svolge in azienda. È difficile dire se questo nuovo modo di lavorare porterà a un declino della presenza sindacale in azienda: molto dipenderà anche da come il sindacato riuscirà e interpretare il suo ruolo, reinventando una forma di rappresentanza che consenta effettivamente di cogliere le esigenze di autotutela dei lavoratori.

In questo scenario, anche la contrattazione collettiva come strumento di regolazione sembra assumere un significato nuovo, e non è un caso, infatti, che proprio il caso FIAT abbia determinato una delle più radicali trasformazioni intervenute nel diritto del lavoro degli ultimi anni, attraverso la più alta valorizzazione del contratto collettivo decentrato<sup>25</sup>.

Resta infine da chiedersi se il diritto del lavoro, con il suo apparato di norme scritte nel corso di questi ultimi due secoli, sia attrezzato per affrontare le sfide imposte da questi

<sup>23</sup> Magistrale sul punto è il saggio di Vardaro (1986).

<sup>24</sup> Si veda in proposito la lettura di Pedrazzoli (1985).

<sup>25</sup> Sul punto si veda la sintesi di Ales (2011).

nuovi modelli organizzativi. Anche per rispondere a questo interrogativo i tempi non appaiono ancora maturi.

È possibile tuttavia muovere da un'opzione metodologica: nel diritto del lavoro moderno è necessario andare alla ricerca non tanto delle regole, quanto dei principi<sup>26</sup>. Le singole regole sono soggette a mutazione e devono adattarsi alla realtà contingente, che è per sua natura in continua evoluzione. I principi costituiscono, invece, un'indicazione di fondo che, a partire dal modello costituzionale, sono in grado di guidare l'interprete anche attraverso i cambiamenti continui imposti dalla realtà economica. Se in alcuni ambiti prevale una regolazione di dettaglio (è questo il caso della sicurezza sul lavoro), vi sono ampi ambiti di regolazione del lavoro interessati da norme sufficientemente flessibili ed elastiche da consentire di ricorrere alla guida dei principi. È questo certamente il caso della disciplina della subordinazione, dove è stata soprattutto l'attività dell'interprete a riempire di contenuto il dettato legislativo. Il *World Class Manufacturing* offre pertanto un'occasione di profondo rinnovamento delle categorie interpretative: non ci sarà tanto bisogno di nuove regole, quanto di una nuova lettura che consenta ai principi di tutela del lavoro di continuare a sopravvivere anche nelle nuove fabbriche.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (2014), *Le persone e la fabbrica. Ricerca sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti FIAT*; gruppo di ricerca: M. Bardelle (operaio FIAT), L. Campagna (MIP, Politecnico di Milano), A. Cipriani (operatore FIM-CISL), L. Erlicher (MIP, Politecnico di Milano), P. Neirotti (Politecnico di Torino), L. Pero (estensore del Summary; MIP, Politecnico di Milano); presentata per la prima volta a Torino, il 3 luglio, 2014.
- ALBERTINI S., LEONI R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali nel Nord*, Franco Angeli, Milano.
- ALBI P. (2015), *Sicurezza sul lavoro e sistema civile (2087 c.c.)*, in G. Natullo (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, UTET, Torino.
- ALES E. (2011), *Dal caso FIAT al "caso Italia". Il diritto del lavoro "di prossimità", le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, "Diritto delle relazioni industriali", 1061.
- BERTOLI S. (2015), Intervento al Convegno "Nuove tecnologie, impresa, lavoro. Un dibattito a più voci su come la nuova organizzazione d'impresa cambia il lavoro e la sua regolazione", Brescia, 10 aprile.
- CAMPANELLA P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, WP CSDL "Massimo D'Antona".IT, 185.
- CARRIERI M., NEROZZI P., TREU T. (a cura di) (2015), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L. (s.d.), *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World Class Manufacturing in FIAT*, Working Paper, in <http://www.mirafiori-accordielotte.org/wp-content/uploads/2015/02/15-rapporto-intermedio-Paper-AiLG-2014.pdf>.
- CIUCCIOVINO S. (2013), *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- COTTINO G. (2005), *Contrattualismo e istituzionalismo. (Variazioni sul tema da uno spunto di Giorgio Oppo)*, "Rivista di diritto delle società", pp. 696 ss.
- DELLA ROCCA G., FORTUNATO V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Laterza, Roma-Bari.
- FORAY D. (2006), *L'economia della conoscenza*, il Mulino, Bologna.
- GIUGNI G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli.
- GROSSI P. (2000), *Scienza giuridica italiana. Un profilo storico*, Giuffrè, Milano.
- GUNN T. G. (1987) *Manufacturing for competitive advantage: Becoming a world class manufacturer*, Ballinger Publishing, Cambridge (MA).

<sup>26</sup> Sul rapporto tra le regole e principi nel diritto del lavoro si veda di recente Nogler (2007).

- HAINES A. (1999), *Effects of world class manufacturing on shop floor workers*, "Journal of European industrial training", 23, 6.
- MAINARDI S. (2012), *Il potere disciplinare del datore di lavoro*, UTET, Torino.
- MENGONI L. (1965), *Il contratto di lavoro nel diritto italiano*, in G. Boldt, G. Camerlynk, P. Horion, A. Kaiser, M. G. Levenbach, L. Mengoni (a cura di), *Il contratto di lavoro nel diritto dei paesi membri della CECA*, Giuffrè, Milano.
- NOGLER L. (2007), *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra "principi" costituzionali*, "Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali", p. 593 ss.
- NUNIN R. (2012), *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste.
- PEDRAZZOLI M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione*, Giuffrè, Milano.
- ID. (2005), *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1, 427.
- SCHONBERGER R. J. (1986), *World Class Manufacturing. The lessons of simplicity applied*, The Free Press, New York.
- TRONTI L. (2003), *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, "Diritti, lavori, mercati", 1, 53.
- VARDARO G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, "Politica del diritto", pp. 75 ss.
- VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*, ESI, Napoli.
- YAMASHINA H. (2000), *Challenge to world class manufacturing*, "International Journal of Quality & Reliability Management", 17, 2, pp. 132-43.