

world class manufacturing.

DOSSIER

Dalle prime applicazioni in Italia, nel 2005, il World Class Manufacturing (WCM), sistema produttivo che è anche uno standard di qualità, ha innovato profondamente il modo di pensare la produzione e la fabbrica. Dalle azioni chiave ai pillar (pilastri) della produzione e del management, dalla settimana kaizen (per la formazione del personale in soli cinque giorni) alla mappa del flusso del valore (che permette di visualizzare le azioni necessarie per passare dalla materia prima al prodotto, esaminandone in anticipo i difetti procedurali), l'obiettivo del WCM è il miglioramento rapido, realizzabile in azienda attraverso due veicoli principali: riduzione degli sprechi in ogni area funzionale (attraverso la metodologia del cost deployment) e il pieno coinvolgimento del personale operativo che si occupa di tutte le problematiche della produzione.

Secondo i teorici del WCM, il sistema permette alle aziende che lo applicano di conseguire significativi risultati, principalmente in termini di aumento della produttività, riduzione delle scorte e dei tempi di produzione, riduzione degli errori per il cliente e degli scarti per il processo, ottimizzazione del time to market. Ma come vengono gestiti, nella prassi, l'attuazione del sistema, i problemi che nascono e le ricadute sulle relazioni industriali di questa innovativa organizzazione del lavoro? Inoltre, si tratta di una forma organizzativa applicabile solo al caso Fiat (dove la metodologia di ridefinizione dei tempi di lavoro – Ergo UAS – è già stata introdotta a Pomigliano, e l'applicazione del WCM è prevista dal programma di investimenti per Mirafiori) oppure può essere esportata anche in altri stabilimenti, rendendoli più adatti al benchmarking internazionale?

In questi anni in Italia si è discusso molto di fabbrica, ma soprattutto sotto il profilo della regolazione sindacale, in un dibattito molto contrastato che andrebbe riportato a discutere del nucleo organizzativo, oggi in fase di grande mutamento. In epoca in cui si insiste molto sull'economia della conoscenza, come ha scritto da uno dei maggiori studiosi americani, Joel Mokyr, va ricordato che essa è nata in fabbrica, dove avviene naturalmente lo scambio e l'ibridazione reciproca delle conoscenze.

torinonordinvest.it

Canale

Divulgazione

Pagina

World Class Manufacturing.

Ripensare la fabbrica, riorganizzare il lavoro

Usa vs. Italia

Andrea Signoretti

9 FEBBRAIO 2012

Ho avuto occasione, in relazione alla mia tesi di dottorato, di studiare due stabilimenti, operanti uno nell'area di Torino e l'altro a Detroit, appartenenti alla medesima multinazionale americana attiva nel settore della fornitura automotive. Ho avuto l'opportunità di restare, per circa tre mesi, in entrambe le fabbriche, facendo decine di interviste e distribuendo anche un questionario, su temi inerenti alla discussione del seminario.

Ci sono quattro principali differenze rilevabili riguardo alle pratiche di lavoro. Premetto che i due stabilimenti sono praticamente uguali, di dimensioni analoghe, fanno lo stesso tipo di prodotto, sono nati nello stesso anno e la sindacalizzazione degli stessi è avvenuta alcuni anni dopo il loro start-up.

Un primo rilievo riguarda la presenza delle donne in catena di montaggio: a Torino sono praticamente assenti, appena al 2%, mentre negli Stati Uniti pesano per il 40%. Una differenza enorme dovuta sostanzialmente al contesto istituzionale americano, in cui è in pratica impossibile non assumere lavoratori appartenenti alle fasce più deboli del mercato del lavoro. La presenza delle donne consente di acquisire un vantaggio competitivo, poiché implica investimenti tecnologici, necessari per aiutarle nello svolgimento delle mansioni richieste che, a loro volta, comportano evidenti ritorni in termini di produttività in catena di montaggio, e più in generale in termini di aumento del benessere dei lavoratori. Quindi la linea di produzione dell'impianto americano, pur pensata per lo stesso prodotto, risulta maggiormente automatizza-

ta. Ci sono anche aspetti meno positivi legati alla presenza delle donne, poiché è più difficile gestirne il lavoro in catena di montaggio, ed anche perché, statisticamente, hanno una maggiore probabilità di incorrere in malattie professionali. In sintesi, la presenza delle donne è quindi rappresentabile come un vincolo/opportunità, poiché i maggiori investimenti tecnologici sostenuti dall'azienda producono ricadute positive sia in termini economici che sociali.

La seconda differenza riguarda l'orario di lavoro. Negli Stati Uniti – parlo naturalmente di una fabbrica sindacalizzata –, quando c'è domanda di mercato si lavora senza limite agli straordinari, con turni anche di 11-12 ore e sabato lavorativo compreso. Non c'è necessità, pertanto, di contrattare gli straordinari, come invece avviene nel contesto italiano, perché il rapporto con gli andamenti del mercato è molto più diretto ed accettato senza remore dalle organizzazioni sindacali.

Sempre per quanto riguarda il mercato del lavoro, nello stabilimento statunitense che ho avuto modo di visitare gli addetti erano tutti assunti a tempo indeterminato; nell'omologo della consociata italiana solo il 50%. Due notazioni sono necessarie, però, per comprendere questa discrepanza: negli Stati Uniti, quando il mercato rallenta e si verifica un blocco produttivo, le persone con minore anzianità di lavoro escono dall'azienda senza bisogno di contrattare nulla col sindacato, anche se è vero che hanno la possibilità di essere ricollocati in altri stabilimenti del gruppo presenti in zona. In secondo

luogo, la lotta all'assenteismo si avvale di strumenti molto più potenti di quelli del mercato del lavoro italiano: nello stabilimento in questione, i lavoratori assenti non vengono retribuiti – e da maggio 2010 si è deciso che anche le assenze certificate dal medico possono contare per l'applicazione di sanzioni disciplinari, fino a portare al licenziamento.

Un ultimo punto concerne la partecipazione dei lavoratori: nello stabilimento di Torino c'è una "cassetta dei suggerimenti" riguardante la sicurezza, che sono stati implementati nel 73% dei casi; siamo quindi in presenza di una fortissima partecipazione in entrambe le direzioni. Si tratta di una iniziativa che ha un valore aggiunto riconosciuto anche dalle organizzazioni sindacali, fortemente coinvolte nella gestione di questo strumento. Più nel dettaglio, la policy aziendale su questa materia, stabilita praticamente assieme ai rappresentanti sindacali, prevede che si risponda alle segnalazioni dei lavoratori entro

cinque giorni, e i sindacati costituiscono un fattore di efficienza perché, da un lato, spronano i manager a dare effettivamente una risposta e, dall'altro, convincono i lavoratori a superare la diffidenza e partecipare, creando così un sistema di fiducia con risultati giudicati estremamente positivi da tutti gli attori sociali.

Infine, il premio di risultato, che a Torino è contrattato fra le parti sociali raggiungendo un compromesso di reciproca soddisfazione, mentre negli Stati Uniti viene stabilito unilateralmente dai vertici aziendali; in questo modo, i lavoratori, non essendo stati coinvolti nella sua determinazione, più difficilmente lo fanno proprio, con una conseguente debole capacità di tale incentivo di contribuire al miglioramento della performance dei lavoratori.

|||

Andrea Signoretti è ricercatore all'Università di Trento

Ascoltare di più i lavoratori

Edi Lazzi

7 FEBBRAIO 2012

Pregiudizialmente non ho nulla contro il WCM. Si tratta di una metodologia di organizzazione del lavoro che implica molto buon senso, che tiene in conto l'ottimizzazione del posto di lavoro, la sua pulizia, l'ergonomia: sotto questi punti di vista ben venga che il WCM venga applicato in Fiat, venga esteso e migliorato sempre di più.

Tuttavia, fra la teoria e la pratica vi è una discrepanza, che va tenuta bene in mente se non vogliamo rischiare di santificare una metodologia o sottostimare ciò che oggettivamente accade in officina: questo io vorrei sottolineare, alla

luce delle pratiche che quotidianamente mi vengono riferite come rappresentante dei lavoratori.

Intanto i lavoratori non sono ascoltati: la centralità dell'individuo, l'importanza del suo contributo, nella pratica accade poco e mi aspetto che molti miglioramenti possano ancora essere fatti. Si capisce che i suggerimenti dei lavoratori possano non tenere conto di fattori generali, ma quel singolo suggerimento comunque quasi mai viene ascoltato e questo crea una frustrazione, al lavoratore pare sfugga qualche cosa e il suo coinvolgimento viene sempre meno motiva-

to. Ciò accade anche rispetto alla gerarchia aziendale: nell'esperienza concreta la gerarchia è ancora molto rigida, magari per resistenze dovute a nicchie di potere. Nel momento in cui un lavoratore fa presente che c'è un problema e la risposta è "Non ti preoccupare vai avanti perché la produzione deve essere fatta", allora siamo davanti alla discrepanza di cui parlavo all'inizio. Insomma il punto fondamentale per me è che il lavoratore deve essere ascoltato; e non soltanto il singolo lavoratore perché non va dimenticato il ruolo delle organizzazioni sindacali.

Non si può solo parlare di WCM slegandolo dalle altre metodologie che in Fiat si stanno cercando di applicare. Perché ad esempio il WCM è strettamente legato al sistema Ergo Uas, la metodologia con cui si calcolano i tempi di lavoro.

Ora, l'Ergo Uas aumenta la saturazione del lavoro, quindi non è vero che il sistema WCM passa attraverso un miglioramento per la collettività. In realtà si sta cercando anche un miglioramento che passa attraverso uno sfruttamento maggiore dell'individuo. Se prima il lavoratore veniva saturato al 75-80%, oggi tramite il WCM e l'Ergo Uas può essere saturato fino al 99%. Il tutto viene in qualche modo aumentato – intensità e produzione – tramite la rimodulazione degli orari: l'impiego di WCM e Ergo Uas ha

motivato per esempio il taglio delle pause, tema tanto dibattuto eppure a mio parere sottovalutato, pur essendo importantissimo: il taglio della pausa di 10 minuti, che può sembrare irrisoria e insignificante, in realtà è in relazione con la tutela della salute delle persone. Così come lo spostamento della mensa a fine turno, cosa di cui si parla poco.

Tutto questo ha degli effetti nell'accordistica e sull'intreccio tra WCM e relazioni sindacali. L'applicazione del WCM e dell'Ergo Uas, così come le normative integrate nell'accordistica – ne è un buon esempio l'accordo di Pomigliano che adesso è stato esteso a tutto il gruppo Fiat – prevedono delle sanzioni alle organizzazioni sindacali e in taluni casi in qualche modo anche ai lavoratori. Ma prevedere delle sanzioni per applicare una metodologia, non fa parte almeno nella mia cultura a una idea di modernità. Ecco perché sostengo che molti passi devono ancora compiersi per trovare soluzioni che per un verso facciano aumentare produttività e migliorino l'efficienza e portino all'eccellenza, per l'altro tengano davvero conto del punto di vista del lavoro e del lavoratore.

|||

Edi Lazzi è responsabile Fiom-Cgil Mirafiori

Uno strumento per stare sul mercato

Gabriele Orsucci

3 FEBBRAIO 2012

Spesso è una PMI che fa 9 milioni di fatturato con 70 dipendenti. Ho partecipato al seminario sul World Class Manufacturing e la mia testimonianza ha il senso di chiarire che non solo le grandi aziende possono ottenere certi risultati applicando questo metodo.

Dal 2000 abbiamo sviluppato una partnership con un'azienda giapponese, grazie alla quale ci siamo esposti alle filosofie Toyota, alle filosofie *lean* di gestione aziendale e della produzione. Applicando i pilastri del WCM, in 5 anni abbiamo ridotto i nostri spazi del 50% (lavoravamo su una superficie di 8.000 mq, oggi sono 4.000), abbiamo ridotto i magazzini del 30 %, abbiamo aumentato il nostro fatturato del 40% e nonostante la crisi del 2009 che sapete per il settore automotive che cosa ha rappresentato, l'occupazione è cresciuta del 15%.

Noi tutti ci preoccupiamo di cercare risorse per le nostre imprese, dalle banche e sui mercati, ma occorre prendere atto che oggi viviamo in un mondo che non tollera più gli sprechi; l'Europa stessa non tollera più gli sprechi, della politica come della finanza. Sistemi produttivi come il WCM hanno proprio il fine di ridurre gli sprechi.

Se pensiamo che tutto quanto siamo stati in grado di realizzare in azienda in questi anni contrasta con il fatto di avere comunque perso in cinque anni 10 punti di margine di contribuzione, si capisce che, nei fatti, il WCM è lo strumento che ci ha permesso di stare ancora sul mercato, di non chiudere, e addirittura di aumentare l'occupazione.

Il trend è questo: i clienti vogliono pagare sempre di meno, le materie prime costano sempre di più e purtroppo il potere negoziale di una PMI, compressa nel mezzo, è praticamente nullo. Perciò io stimolerei tutti a fare una grande promozione di questo modello organizzativo perché il nostro tessuto imprenditoriale, nel Nordovest, ha un grosso gap da colmare in questo senso, rispetto per esempio al Nordest. Tuttavia, si sta generando un circolo virtuoso che andrebbe sostenuto, poiché dal mio punto di vista questi modelli organizzativi sono una vera opportunità per il nostro territorio.

|||

Gabriele Orsucci è Ad di Spesso Gaskets

Indietro di cinquant'anni

Alberto Cipriani

3 FEBBRAIO 2012

Ho avuto l'opportunità di visitare gli stabilimenti Toyota in Giappone che, al di là del mito, sono molto simili ai nostri. I sindacalisti che ho incontrato erano colpiti dalla nostra attenzione

al famigerato sistema Toyota. Avevano ricevuto qualche mese prima una visita dei tedeschi dell'Ig Metall e si chiedevano come mai in Europa si risvegliasse questo interesse al *toyotismo*

che loro praticano da cinquant'anni.

Ciò dimostra come gli standard siano sempre più mondiali e i costruttori cerchino continuamente collaborazioni per un verso e idee da copiare per l'altro. Il *knowledge* elaborato nei meandri delle aziende diventa elemento strategico che può segnare importanti differenze competitive. In Giappone che i lavoratori partecipino attivamente alla risoluzione dei problemi è un dato più che consolidato, compreso lo stesso sistema premiante che viene negoziato con il Sindacato.

Ritroviamo lo stesso coinvolgimento del sindacato nell'esperienza tedesca. Ad esempio in Daimler esiste un sistema premiante legato alle proposte di miglioramento continuo ben codificato e gestito in comune tra azienda e rappresentanti sindacali.

Non è così in Fiat, per ora. Il recente CCSL crea alcuni presupposti per realizzare un'esperienza di gestione negoziale su questi temi, ma è una strada tutta da percorrere.

La Fiat finora ha scelto di gestire unilateralmente e, a onor del vero, il sindacato italiano, contrariamente all'UAW americana, si è scarsamente interessato al tema. Si tratterà di approfondire la materia e trovare soluzioni che diano risposte sia sul piano collettivo (di Plant) che individuale (del singolo lavoratore).

Sul primo versante esiste un sistema di audit e di certificazione che valuta gli stabilimenti e assegna un punteggio (medaglia). In relazione al risultato si possono prevedere premi da assegnare a tutti i lavoratori dell'unità produttiva in questione. Sul secondo versante si tratterà di definire criteri premianti condivisi, trasparenti ed equi che a fronte di un *saving* per l'azienda si determini un benefit economico per il lavoratore

(in Daimler-Mercedes il lavoratore ottiene il 10% del risparmio realizzato, si può arrivare a cifre anche molto rilevanti).

Nella sua presentazione Luciano Massone ha tra l'altro segnalato il rischio di autoreferenzialità di questi sistemi e l'importanza degli *audit* esterni. Io segnalo che, mentre il sistema metrico-ergonomico Ergo Uas è certificato dall'MTM International ed è uno standard internazionale, poco conosciamo dei sistemi di certificazione del WCM. Se nel caso della metrica, all'interno del Contratto di lavoro, troviamo una ventina di pagine che descrivono minuziosamente il sistema, nel caso del WCM abbiamo alcuni richiami sparsi e in poche righe.

Certo, i sistemi sono diversi e tra l'altro in relazione tra loro, ma credo servirebbe un livello di consapevolezza e codifica sindacale più alto. Non so se scrivere tutto sia importante o meno, la storia contrattuale ci consegna esperienze molto informali che hanno funzionato e altre troppo formali che hanno fallito. La partecipazione sarebbe bene realizzarla nei fatti più che dichiararla nei contratti. In ogni caso penso sia utile a tutto il sistema un certo livello di formalizzazione, può aiutare tutti a comprendere le regole del gioco e a rispettarle. In ogni caso sarà importante che il Sindacato si occupi fattivamente del WCM cercando di realizzare un'esperienza sostanziale, concreta.

L'auspicio è che la Fiat in uno slancio innovativo sia disponibile a percorrere questa strada in modo serio e rigoroso. Ciò potrà consolidare l'esperienza e migliorare il clima tra i lavoratori.

|||

Alberto Cipriani è delegato Fim-Cisl

TORINOnordovest

Torino Nord Ovest srl impresa sociale è un centro che svolge attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nel campo della ricerca socioeconomica. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, si propone di accrescere l'informazione qualificata sui principali temi dell'agenda pubblica e favorire lo scambio fra settore pubblico e privato, guardando a progetti di frontiera e ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni.

Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori, dal mondo delle imprese al mercato del lavoro, dalle nuove professioni al welfare, dalle rappresentanze alla cultura, dalla smart e social economy alla nuova manifattura. Il suo sguardo è attento al nordovest italiano, dove operano alcune fra le realtà più produttive e forse innovatrici del paese, e da qui si allarga verso altri territori nazionali ed europei, nel solco delle collaborazioni stimulate dai programmi di ricerca e innovazione comunitari.

Due punti fermi caratterizzano l'attività di analisi e progetto: lo sviluppo come chiave interpretativa delle trasformazioni urbane e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca interazione. Quattro i filoni di lavoro: la ricerca, gli atelier di co-design dove si sviluppa analisi organizzativa e si ragiona di innovazione nelle politiche pubbliche, la responsabilità sociale per imprese e istituzioni, la divulgazione per mezzo di attività convegnistiche e editoriali per sostenere il dibattito pubblico sui principali temi dello sviluppo e dell'innovazione.

Torino Nord Ovest è nato nel 2010 dall'idea di costruire un centro di ricerca non accademico, versatile, retto da uno staff di progettisti e capace di coagulare una vasta rosa di specialisti d'ambito, da comporre e ricomporre in squadre orientate a progetti definiti. Con il tempo è divenuto un luogo in cui prendo corpo la capacità di fare rete, dal fund raising per i progetti alla disseminazione dei risultati.

|||

torinonordovest.it

twitter.com/torinonordovest | facebook.com/torinonordovestblog

linkedin.com/company/torinonordovest | vimeo.com/torinonordovest