

## 7 Interviste ai lavoratori FIAT Mirafiori – carrozzeria

*di Daniele Doria*

Le interviste individuali ai lavoratori dipendenti di FIAT Mirafiori, reparto Carrozzeria, consentono di approfondire alcuni elementi che, come si vedrà nel capitolo 9, sono emersi anche nel corso dei gruppi di discussione. Si cercherà poi, anche alla luce di quanto fin qui esposto, di meglio evidenziare la condizione materiale in cui gli addetti alla carrozzeria operano. Quanto segue, a causa della provenienza dei lavoratori intervistati, ha però una validità limitata alle fasi di lavorazione della lastro-ferratura e del montaggio.

Le interviste sono state realizzate a partire da una traccia semi-strutturata che, iniziando dalla richiesta di una minuziosa descrizione delle attività svolte in postazione (tipologia dell'attività, movimenti, tempi e ritmi, tecnologia utilizzata), proseguiva indagando l'opinione del lavoratore sull'ambiente di lavoro, sulle pause e la loro gestione, sul grado di libertà concesso all'individuo ovvero sulle possibilità formali e sostanziali di intervenire modificando le azioni previste per lo svolgimento dell'attività di produzione così come la gestione del tempo di lavoro non impiegato in attività di trasformazione. Si chiedeva inoltre un'opinione rispetto alle innovazioni di processo previste ed in particolare sull'introduzione dei "carrellini".

La descrizione di quanto emerso nel corso delle interviste impone una distinzione tra chi svolge attività di preparazione e chi di produzione e, all'interno delle attività di produzione, tra chi opera su linea a trazione continua e chi su linea passo passo. Per quanto riguarda le attività di preparazione, dal confronto tra quanto detto dagli operai inseriti nel ciclo della lastro-ferratura e da quelli del montaggio, su nessuno degli aspetti indagati appaiono differenze sostanziali. Tale distinzione diviene invece fondamentale se si considerano le attività dirette di produzione. La condizione di lavoro degli addetti alla lastro-ferratura (dove si opera prevalentemente su linee passo passo) è sostanzialmente diversa da quella di chi opera al montaggio e quindi prevalentemente su linee a trazione continua.

### 7.1 Il lavoro al montaggio

Il primo dato che emerge dalle interviste degli operai addetti al montaggio è che a partire dagli anni Novanta si è verificata una progressiva diminuzione di organico a cui è corrisposto un incremento delle attività da svolgere e un conseguente maggior carico di lavoro e di fatica; a fronte di ciò si sono tagliati i tempi.

Il progressivo aumento dell'intensità con cui si eroga il lavoro determina un maggior grado di "usura" che, almeno stando alle interviste, è visibilmente verificabile

se si confrontano le vecchie generazioni di operai con le nuove. Ciò è in parte emerso anche nei gruppi di discussione, ma se in quel caso l'accento è stato posto più a partire da una sorta di rivendicazione delle qualità generazionali (quella di oggi "è una generazione diversa, non abituata alla fatica", mentre "noi [vecchi operai] abbiamo un'altra fibra"), le interviste fanno emergere con più chiarezza l'odierna diversità strutturale della condizione di lavoro rispetto al passato. Sul punto una lavoratrice già addetta alla linea di montaggio sulla quale ha operato per trent'anni, ma poi spostata alla preparazione a causa di inidoneità, afferma che "io [...] ho resistito, ma vedo che i giovani che entrano nel giro di due anni o tre sono ridotti come me. È che hanno caricato, sovraccaricato i giovani. Ci sono poche persone, se prima eravamo in cinquanta adesso la linea è composta da venti e questi devono fare il lavoro anche per i trenta che mancano: c'è stata una compressione, un maggior carico di lavoro, ogni persona deve svolgere un maggior numero di attività, noi anziani rendiamo quello che possiamo e quindi si spremono di più i giovani".

Dopodiché, e a prescindere dalle questioni generazionali, il primo elemento che emerge è che l'economia dovuta al combinato disposto tra riduzione di personale e razionalizzazione del ciclo produttivo appare più come un'economia di breve-medio periodo perché poco tiene conto dell'usura dovuta all'incremento dell'intensità con cui si eroga la prestazione il quale, almeno in una prospettiva teorica di 35 anni di attività, rischia di produrre un rapporto sempre più squilibrato tra idonei ed inidonei alla linea e quindi, in ultima analisi, tende ad incidere negativamente sui costi complessivi di produzione.

### **Le attività svolte, i tempi e i ritmi**

A questo punto è però necessario affrontare la questione delle modalità concrete con cui operano gli intervistati, ed in particolare del tempo a disposizione per completare le operazioni loro assegnate. In primo luogo è da dire che tutti gli addetti al montaggio intervistati si approvvigionano andando a prelevare i particolari dai cassoni posti a bordo linea, quindi nessuno dei casi intercettati ha avuto modo di utilizzare direttamente il "carrellino": la loro conoscenza rispetto alle conseguenze di tale intervento di processo sulla loro prestazione è quindi dovuta al sentito dire o all'averlo visto in opera su altre postazioni. A fronte di ciò, il tempo dello "spaghetto" è sempre molto breve ed è mediamente compreso tra i 5 ed i 10 secondi, mentre l'attività di trasformazione vera e propria varia dal minuto ai due minuti circa a seconda della complessità e del numero delle operazioni da svolgere.

Il tempo complessivo a disposizione per portare a termine l'operazione è complessivamente considerato non più comprimibile. "Nel tempo si sono mangiati i tempi morti [...] si sono mangiati il 15-20% del tempo di lavoro: un massacro è stato!" dice un lavoratore; un altro, sempre confrontando l'attuale condizione con il passato afferma che "[ho] circa un minuto e mezzo [per svolgere l'operazione], ma andando veloce, con i carichi di lavoro che ci sono attualmente. Qualche anno fa i tempi erano molto più dilatati, dovevi correre molto meno. Adesso devi fare molto

*più in fretta*” ed aggiunge: *“negli ultimi anni ci siamo ridotti della metà e facciamo le stesse macchine... non esistono più tempi morti come prima: arrivi a fine giornata sfinito, con le occhiaie”*. Una lavoratrice poi sostiene che *“se sbagli un movimento con la mano ti trovi fuori fase, perdi l’automatismo e, automaticamente ti imbarchi”*. E così via: riduzione di organico, taglio dei tempi, aumento del numero delle operazioni da svolgere.

Non è possibile qui fornire una descrizione precisa delle attività e dei movimenti svolti da ciascun lavoratore intervistato, ciò che però si può dire è che nel minuto o due a disposizione la sollecitazione degli arti superiori, della schiena e delle spalle è significativa per tutti gli intervistati, la posizione è scomoda e sovente, soprattutto se parte del lavoro è da svolgere all’interno del veicolo il corpo è sottoposto a torsione.

Per quanto riguarda invece il tempo di lavoro usato per approvvigionarsi dei particolari da assemblare sulla vettura è sempre stata posta una domanda specifica mirante a verificare due aspetti: il primo se lo “spaghetto”, per quanto breve, sia considerato un momento di relativo riposo; il secondo se gli interventi sul processo avrebbero migliorato la condizione di lavoro.

Se nel caso del tempo dedicato al lavoro sulla vettura il giudizio degli intervistati è univoco e del segno sopra indicato, nel caso delle fasi di approvvigionamento le opinioni sono più varie. Per quanto riguarda l’attuale condizione e cioè il recarsi a prelevare il particolare nel o nei cassoni alcuni sostengono che è un tempo di relax perché *“distendi i nervi, distendi i muscoli, ti rilassi un po’; saranno 5 secondi ad andare e 5 al ritorno, una sciocchezza, ma intanto stacchi”*. In altri casi la fase di approvvigionamento non è percepita come caratterizzata da una diversa intensità di lavoro: *“non capisco proprio come ci si possa rilassare [...] Per me c’è la stessa intensità”*.

Gli elementi a disposizione non sono sufficienti per fornire una ragione di questa eterogeneità di giudizio, l’ipotesi che si può formulare è però che possa in parte essere dovuta alla specifica mansione a cui si è addetti ed alle caratteristiche del particolare da prelevare, se cioè questo sia pesante o leggero, maneggevole o di forma o con caratteristiche che ne rendono complessa la manipolazione. Prevalente è invece l’idea che l’introduzione del “carrellino” avrà ripercussioni negative sulla condizione di lavoro. Sul punto si registrano differenze di tono, non di sostanza. Se un lavoratore infatti afferma con nettezza che *“il mio giudizio è totalmente negativo, sarebbe un massacro! Se il sindacato accetta si deve vergognare. Com’è organizzato adesso almeno nel tempo che cammino respiro”*, in altri casi si incontrano giudizi meno drastici, meno umorali, ma altrettanto chiari, se non di più. Emblematica l’analisi che viene offerta da un addetto al montaggio con una lunga esperienza di reparto per il quale lo “spaghetto” *“è un tempo morto per l’azienda, invece coi carrellini non devi più andare a far ‘sti passi e sarà tutto tempo vivo e quei 5 secondi se li mangiano loro e tu non hai neppure un attimo di relax”*; ed ancora: *“l’azienda affrontando questi interventi ha avuto un costo, una spesa, e come lo ammortizza? Su di noi! È ovvio... comunque anche loro in via indiretta l’han già*

*detto che i tempi morti verranno tutti tagliati*". Dopodiché lo stesso lavoratore conclude con una previsione: *"La fatica aumenterà ancora e in quei 5 secondi magari mi fanno mettere altri tasselli al posto di avere le braccia tranquille e rilassate mentre cammino per andare a prendere il pezzo. O mi faranno chiudere una vite, non lo so..."* cioè a dire che l'introduzione del carrellino dal suo punto di vista consentirà di aumentare ulteriormente il numero di azioni da svolgere e produrrà un minor fabbisogno di personale: guadagnando *"5 secondi a testa ogni 20 persone se ne mangiano una. Tutti i tempi morti li avremo di nuovo vivi e lavoreremo continuamente"* - a partire da un carico già oggi considerato insostenibile.

Si è detto sopra che questa è l'opinione prevalente. I casi che non si riconoscono in essa non formulano però un giudizio pienamente positivo: *"non cambierebbe moltissimo"*. Dopodiché anche qui la preferenza è per l'attuale sistema di approvvigionamento. Un caso: *"io preferisco approvvigionarmi da me, anche perché modello per modello cambiano i pezzi e se mi arriva un particolare sbagliato mi crea un disagio. Certo ci sarà sempre qualcuno che carica e può capitare a tutti di caricare il particolare sbagliato, ma ora se sbaglio sbaglio io"*.

A fronte dei modelli di organizzazione attuali, della metrica, in generale del carico di lavoro, dalle interviste si rileva come ancora ci sia spazio per quella che da alcuni è stata definita "la malizia operaia" e quindi come, dal punto di vista aziendale, sia possibile saturare ulteriormente, ulteriormente ottimizzare. Se ad esempio ci si deve approvvigionare prelevando dal cassone un solo particolare alla volta *"non è che li prendi uno per volta, ne prendi una decina..."*. Un altro esempio è quello delle viti: *"il ciclo continuo dice che le viti bisogna imboccarle a mano e poi chiuderle col makita. Ma tutti quanti noi abbiamo sempre usato solo il motorino, senza imboccare a mano per risparmiare tutti quei secondi dell'avvitatura a mano"*.

Il "punto di vista aziendale" si scontra però con le condizioni di lavoro che determinano l'attuazione delle malizie e che almeno in parte qui si è cercato di ricostruire. Si vedrà che in lastro-ferratura la condizione è sensibilmente differente, ma per rimanere al montaggio dalle interviste si ricava come gli interventi dei lavoratori finalizzati a risparmiare secondi non sono motivati da quello che alcuni potrebbero considerare una volontà di rivalsa nei confronti dell'azienda, come un modo per "rubare" tempo, ma dal fatto che, come dice un lavoratore *"se non fai così non ti salvi"*. Poi però emerge la consapevolezza di come, in realtà, la malizia sia un'attività dell'ingegno a perdere e che, in ultima analisi, contribuisce a peggiorare ulteriormente la condizione di lavoro. Tornando all'esempio delle viti infatti il lavoratore afferma che *"la FIAT ci ha fatto fare per un po' questa cosa [imboccare direttamente con l'avvitatore], poi col TMC2 l'imboccatura a mano è sparita e tutte le viti si avvitano solo col motorino: questo è un esempio classico di come ci hanno fregato"* e conclude così: *"loro [la FIAT] ci hanno sempre giocato su queste nostre malizie: ci vedono fare questo e quell'altro e piano piano se le prendono loro queste malizie e ti tagliano il tempo di lavoro"*. Un circolo a perdere in cui però emerge un orgoglio malinconico: *"l'operaio è uno tosto: riesce sempre ad aggiu-*

*starsi. Loro aumentano i carichi e tu ti inventi un modo per scaricarti. È stato sempre un inseguimento così”.*

### **Il tempo del lavoro di non produzione**

Per concludere la parte relativa al montaggio è necessario riportare le opinioni degli intervistati in merito alle pause. L'elemento di criticità è qui rappresentato dal fatto che le pause sono collettive e ciò pone il problema dell'accesso ai servizi utilizzabili nel corso della pausa siano essi i bagni o la macchinetta del caffè. In molti casi infatti si registra da parte degli intervistati la necessità di dover scegliere se andare in bagno o se prendere un caffè perché, soprattutto per la pausa da 10 minuti ed anche in relazione alle attività di pulizia dei servizi igienici che a volte coincidono, il tempo non è sufficiente. Emerge un problema di tempi ed uno logistico: *“considerando che il bagno è a minimo minimo a cento metri e devi salire le scale... vai giusto in bagno e torni indietro, se il bagno è libero, se non devi andare a quello dopo che è a 150 metri. Quella di 15 minuti va bene, ma 10 minuti sono pochi”.* E una lavoratrice: *“tutti insieme si va in bagno, tutti insieme si va a prendere il caffè, ci si alterna: se vedi che tanti vanno in bagno corri a prenderti il caffè e viceversa, se tutti vanno alla macchinetta tu corri in bagno. Anche perché i servizi sono abbastanza scomodi, devi salire, farti la rampa di scale. Sperando che non stiano pulendo perché immancabilmente, sembra lo facciano apposta... sanno che alle 7.15 c'è pausa e poi trovi quelli delle pulizie che ti chiedono di andare in un altro gabinetto e tu corri perché l'altro gabinetto non è attaccato”.* Detto ciò conclude: *“la pausa non è un momento di rilassamento, la sprechi nell'andare e tornare e cercare il bagno libero”.*

Una gestione del tempo di pausa che consente miglior accesso sembra invece esistere tra gli addetti al montaggio che, pur fermandosi collettivamente, operano su linee semi automatiche. In questi casi le pause sono due di 10 minuti e non coincidono con quelle degli altri lavoratori.

Anche la mezz'ora di pausa mensa non sempre è considerata come momento di riposo, per lo meno se il pasto deve essere consumato in mensa. Per ciò tra gli intervistati c'è chi preferisce gestirsi la mezz'ora in modo diverso: *“io non vado in mensa. Ci saranno trecento, quattrocento metri solo per arrivarci, ti lavi le mani, fai la coda e poi devi mangiare in un quarto d'ora. Io preferisco portarmi un panino e mangiarlo lì”.* In altri casi la decisione di rimanere in reparto non sembra dovuta prevalentemente a ragioni di tempo, ma poi la questione del tempo torna: *“[non mangio in mensa] per pigrizia, per non salire le scale per andare in mensa, scendere, lavarsi le mani... alla fine il tempo per mangiare si riduce a dieci minuti se devi fare tutto quanto... allora alle volte visto che sono sotto, ci rimango”.*

## 7.2 *Il lavoro in lastro-ferratura e alcuni elementi sulle attività di preparazione*

Le interviste ai lavoratori impiegati nelle attività oggetto di questo capitolo, ed in modo particolare per gli operai di lastro-ferratura, evidenziano un'organizzazione delle attività significativamente differente rispetto a quanto incontrato a proposito del montaggio, ma anche un contesto generale che poco si discosta da quanto in precedenza descritto.

In relazione alle similitudini, il principale elemento che emerge è la carenza di organico. Ciò porta a erogare il lavoro, che in sé è differente da quello del montaggio, in condizioni che per molti aspetti non si discostano in modo sostanziale da quello. In questi casi le interviste si sono dunque svolte disegnando due scenari: uno a pieno organico e quindi con ciascuno addetto alla propria postazione e uno ad organico ridotto, situazione che si è verificata prevalente. Le descrizioni delle attività da svolgere a pieno organico presentano una minor intensità rispetto a quanto incontrato a proposito del montaggio, soprattutto una metrica meno vincolante. Ma la normalità sembra essere un'altra.

È un lavoratore giovane che parla e descrive il suo lavoro a partire dal momento in cui entra in reparto, ma lo stesso vale per altri casi: *“Per prima cosa vado dal capo che mi dice dove devo andare a lavorare perché dipende, non è detto che stia sempre alla stessa postazione. Ci sono tre postazioni, sono in sequenza e ciascuna si occupa di una fase. La mattina il capo decide in quale fase devo lavorare perché dipende quanti siamo, se siamo sei, quattro, due: ultimamente siamo sempre in due. Si può lavorare in due, quattro, sei, ma quando siamo in due dobbiamo fare tutte e tre le fasi”*. È una situazione, questa, che si incontra nei turni diurni, ma soprattutto la notte. I lavoratori intervistati evidenziano quindi un problema di sicurezza dovuto alla sostanziale polifunzionalità richiesta all'operaio che nel turno notturno si somma alla stanchezza. Al proposito, un addetto alle pinzatrici che per anni ha fatto la notte fissa dice: *“Di notte, anche se di giorno dormi, arrivi alle 3 e sei fuso. L'altro guaio è che quando tu sei abitato a fare sempre lo stesso lavoro, di notte si è in pochi e devi essere polivalente, devi girare tutta l'officina, quindi devi conoscere tutte le lavorazioni altrimenti vai nelle grane”*.

La seconda similitudine è il taglio dei tempi. È vero che il vincolo presenta caratteristiche diverse a quelle incontrate al montaggio, che c'è un obiettivo di produzione giornaliero da soddisfare, ma la contrazione dei tempi di produzione è presente anche qui. Con un operaio si sta parlando degli interventi sul processo, sull'approvvigionamento per mezzo del carrellino, e gli si chiede se non pensa che l'approvvigionamento meccanizzato possa portare ad una riduzione dei tempi. Il lavoratore risponde: *“no, perché nel frattempo non hanno adeguato ancora l'approvvigionamento, ma la produzione è già stata adeguata col nuovo sistema. Questo è successo il mese scorso. È venuto il cronometrista e già ci ha conteggiato diciamo alla giapponese e il tempo di secondi che avevamo per approvvigionare la linea già è stato eliminato. Quindi noi siamo già saturati come se avessimo il car-*



rellino”. Dunque l’opinione su un’eventuale introduzione di un approvvigionamento meccanico non è considerata negativamente, anzi: *“noi siamo già saturati come se avessimo il carrellino. Quando arriveranno ‘sti carrellini sarà cosa buona perché almeno ti scarica un po’ di fatica dalla schiena. E poi, sai, sulle saldature i tempi son quelli: devi posizionare, chiudere, c’è il tempo che deve stare chiuso e poi si apre, altrimenti la saldatura non la puoi fare. È proprio una questione tecnologica, il tipo di lavorazione, al di sotto di un certo tempo non puoi saldare”*.

Organico sottodimensionato, taglio dei tempi, ma anche pressione della gerarchia per far rispettare comunque i volumi di produzione, anche a scapito della sicurezza. Si evidenzia al proposito il caso di un operaio che è stato adibito per un certo tempo ad una linea passo passo composta da un determinato numero di postazioni e quindi predisposta per uno specifico numero di addetti, ma che in generale operava con un terzo di organico in meno. Anche in questo caso era richiesta una polivalenza e dunque il passaggio da una postazione all’altra in modo tale che gli addetti più scarichi compensassero le difficoltà dei colleghi, con la complicazione che per spostarsi c’erano scalini da salire e scendere. E *“io ho avuto dei problemi col capo perché io gli ho detto ‘ma si può lavorare in questo modo...?!’ e lui ha risposto ‘ma se lo avete sempre fatto!’, ma io non l’ho mai fatto e allora gli ho chiesto di farmi vedere i tempi di lavorazione e poi ho chiamato il delegato che ha confermato che non devo scendere le scale. Allora io ho detto che non lavoro più così! Tu mi dici che devo usare occhiali, manicotti, paranchi e tutto, io li uso, tu di sicurezza lavoro mi parli e poi quando vi conviene a voi non c’è sicurezza lavoro...”*.

Così come al montaggio anche in lastratura e in preparazione si è cercato di capire se esiste un rapporto tra questione generazionale e carichi di lavoro. A fronte dei dati raccolti si può dire che se il carico è costante la differenza sta nel diverso modo di rapportarsi nei confronti della gerarchia, della fabbrica, nella capacità di far valere la propria anzianità o, come ha detto un operaio *“il mio status”* ed in tal senso tra giovani e vecchi spesso c’è una differenza. È un aspetto, questo, che nelle interviste svolte al montaggio non emerge con la stessa forza con cui emerge qui, in ogni caso in lastratura presenta caratteristiche di maggior personalizzazione del rapporto, e ciò verosimilmente è dovuto alla diversa organizzazione del lavoro, in particolare al fatto che il vincolo è meno rigido e che la produzione è fissata da un obiettivo giornaliero. Il maggior grado di libertà emerge infatti in alcuni casi dalle fermate tecniche dovuti a guasti, ma soprattutto nella gestione dei tempi di pausa. *“A me dicono quanti pezzi devo fare al giorno, però magari ci sono dei guasti e ci si ferma e poi loro hanno la scorta”*. E nell’ipotesi che non ci siano guasti e l’obiettivo di produzione sia raggiunto prima della fine del turno *“mi fermo e basta”*. Ancora: *“Diciamo che in un mese la produzione riusciamo a farla un paio di volte... Non riusciamo. Ci sono difficoltà tecniche...”*. Questo per quanto riguarda la gestione del tempo di produzione, ma in modo analogo gli intervistati parlano delle pause, a prescindere dalla modalità con cui è organizzata, ovvero se la pausa sia collettiva o individuale. *“Vedi – dice un intervistato - in preparazione è diverso perché le pause me le decido io cioè, sarebbero due da dieci minuti...”*. E sulla mensa: *“10 minuti buoni a piedi, 10 ad andare e 10 a tornare, 10 a mangiare. Poi però a noi ci*

danno dieci minuti in più”. E la domanda conseguente è: “O ve li prendete?”. Risposta: “Sì, io me li prendo. Me ne prendo anche di più”. Un altro lavoratore: “io vado in bagno tranquillo, poi prendo il caffè e poi torno e se ci impiego di più faccio orecchie da mercante, perché non ti puoi stressare tutta la vita”. Però poi se gli si chiede se questo comportamento è consentito la risposta è: “Me lo consentono...? Io, ormai, con l’anzianità che ho, diciamo che faccio il furbo. Se è un giovane magari viene massacrato. Fanno anche le lettere di ammonizione, ma con me non hanno osato”.

### **L’ambiente fisico**

Un elemento che è emerso dalle interviste della lastratura è la problematica relativa all’ambiente ed il rapporto tra il lavoratore, gli strumenti di protezione individuale e la loro qualità.

In primo luogo emerge la questione della salubrità dell’aria. Non vengono negati gli interventi migliorativi portati dall’azienda, ma “malgrado tutta la tecnologia che c’è il fumo continua a persistere. Bisognerebbe potenziare ‘sti impianti di aspirazione. Ce ne sono sopra ogni postazione, ma ad esempio ci sono delle postazioni difficoltose dove non si riesce a posizionare proprio sopra, viene un po’ di lato. E poi non si fa manutenzione. In pratica sono dei camini, ma io lo spazzacchino non l’ho mai visto. Il bocchettone, poi, aspira solo lì e però tutto intorno il fumo c’è anche e si spande: quando c’è il sole vedi proprio tutto il fumo in officina”. Sempre sul punto dei fumi e delle polveri: quando ti soffi il naso “diciamo che se il fazzoletto è bianco, di lino, lo vai a buttare! Infatti gli operai usano sempre fazzoletti scuri”. Ed ancora: “Vedi, con questa pettinatura qua [è tutto rasato col rasoio]... prima non me ne accorgevo, adesso invece con questi capelli qua vado in bagno, mi passo la mano sulla testa e c’è il nero in testa. Da lì ti rendi conto che c’è la fuliggine”.

Emerge poi una problematicità anche in merito all’uso dei sistemi di protezione individuale. Gli intervistati dichiarano che hanno a disposizione tappi per le orecchie e occhiali per la saldatura, ma nel caso dei tappi “volendo i tappi li puoi mettere, ma a me danno fastidio. [...] tenersi una cosa nell’orecchio per otto ore... se ci fossero le cuffie... però penso che le cuffie costino un casino”. In relazione agli occhiali invece, a fronte della loro riconosciuta necessità, se ne dichiara la scarsa qualità. “Gli occhiali a me hanno rovinato la vista. Perché devi sempre tenerli e non solo se saldi, anche se cammini nel corridoio devi tenere gli occhiali e sinceramente... otto ore con gli occhiali mi viene mal di testa a me. Occhiali che poi sono di plastica, la gente si sta lamentando tutta, non sono buoni quegli occhiali. E poi un’altra cosa: nel libretto di istruzioni degli occhiali c’è scritto che non bisogna tenerli sempre addosso perché c’è il rischio di problemi alla vista. Dovrebbero anche leggere: loro ti danno gli occhiali però poi non si vanno a leggere le cose e quindi poi ti fanno la multa perché li hai tolti. Il direttore di Mirafiori sta girando e fa le multe e anche le guardie. Però gli occhiali son quello che sono ed io, sinceramente, appena posso me li tolgo. Lavorando no, però, ma per me, perché io ci



*tengo agli occhi. Però secondo me dovrebbero mettere delle lenti che riposano l'occhio. E poi tutti i graffi che ci sono... dovresti cambiarne uno al giorno".*

### **L'attività di verifica del corretto funzionamento della propria postazione**

Nel corso delle interviste in lastratura è emerso come da qualche mese sia richiesto agli operai di controllare completamente e quotidianamente il corretto funzionamento della propria postazione. Concretamente questo tipo di attività è così descritta: *"si ferma completamente la linea per 10 minuti al giorno e devi controllarti completamente il posto di lavoro. Fai un'ispezione e hai una check list su cui tu metti che è tutto ok e poi firmi, mentre se c'è un'anomalia chiami subito il capo UTE".* Ciò è dovuto a ragioni di sicurezza, ma sembra che l'attività benché non obbligatoria sia poco gradita e comunque considerata con scherno. Al proposito un lavoratore sollecitato rispetto al fatto che questa attività comporti una responsabilizzazione dice: *"[responsabilizzazione] relativa, perché io posso dire che al momento che ho controllato era tutto a posto e dopo dieci minuti si è sfasciato".* Ed un collega: *"Adesso ci hanno dato il fogliettino, ma io non lo compilo quello: io non sono un manutentore, io sono un operaio e pure l'attrezzature mi devo vedere...? I manutentori sono in giro a spasso che non fanno niente e mi devo mettere io, perché là sono così, sono a spasso loro. Io responsabilità non me ne prendo; c'è gente però che lo compila".*

## **8 I gruppi di discussione**

*di Francesco Garibaldo, Emilio Rebecchi*

### **8.1 Gruppo di discussione FIAT Mirafiori montaggio**

*Svoltosi a Torino il 15 gennaio 2008 presso la sede della V lega FIOM.  
Coordinatore: Emilio Rebecchi, Osservatore: Francesco Garibaldo.  
Partecipanti 7 di cui 4 donne.*

#### **Dinamiche e dati formali**

Il gruppo si è svolto a partire dalla seguente domanda letta dal coordinatore:

*Cosa pensi di quanto sta accadendo alla UTE3? Che risultati prevedi per i lavoratori? Si lavorerà peggio o meglio?*

Dopo le schermaglie iniziali, e un chiarimento riguardo alla domanda: si tratta di discutere intorno a qualcosa che ancora non esiste, su una proposta della azienda, il lavoro di gruppo si svolge regolarmente. Tutti i lavoratori presenti partecipano attivamente, e descrivono con ricchezze di particolari la situazione esistente. Alcuni formulano anche delle ipotesi su come potrà essere il lavoro, una volta introdotti i

carrettini. Nel complesso il clima del gruppo è costruttivo, forte l'aderenza al tema da svolgere, assenti momenti di aggressività. Alla fine del lavoro emergono proposte che potranno essere molto utili, e che serviranno ad affrontare meglio le scadenze future.

### Contenuti

La discussione avviene tra lavoratori/trici che non hanno una esperienza diretta dell'esperimento in corso che consiste, come viene riassunto da alcuni delegati, nell'agganciare un "carrettino" al gancio della postazione della linea in posizione laterale; il "carrettino" contiene tutti i particolari che vanno montati in quella postazione evitando quindi ai lavoratori i percorsi vanti ed indietro tra la postazione e i vecchi cassonetti dai quali prelevare i pezzi necessari. L'azienda in varie riunioni ha dichiarato che in questo modo si eliminano gli "sprechi", cioè le attività non a valore aggiunto, rappresentati da questi minuti che diventano ore di cammino. L'azienda ha fatto dei calcoli tracciando questi percorsi chiamati in gergo "spaghetti". Il fatto che il contenuto del carretto sia preparato prima ed ottimizzato per quella postazione nulla toglie alla responsabilità del lavoratore nel discriminare in modo attento la congruenza dei pezzi con l'operazione da svolgere. Chiarito tutto ciò nei primi minuti della discussione, si entra nel merito esprimendo pareri che non nascono da una esperienza diretta.

Alcune dichiarazioni iniziali sottolineano l'aspetto del risparmio di fatica del passeggiare avanti ed indietro per il reparto e di chinarsi su cassoni non pensati in modo ergonomico:

*"A me potrebbe anche andare bene; bisogna però sperimentarla"*. Immediatamente altri sottolineano il timore che:

*"Vengano tolti i tempi morti del camminare aumentando quindi la saturazione."*. Altri ancora fanno notare che il tempo per il camminare *"già oggi non è considerato"* e che quindi il problema non è formale – contrattuale ma sostanziale: sta nel valutare i pro e i contro tra stare fermi e quindi correre il rischio che prima o poi il tempo che si risparmia venga usato per aggiungere attività ed il vantaggio di non dovere camminare così tanto.

In realtà la mancanza di esperienza diretta non consente una risposta conclusiva e quindi la discussione si sviluppa sul ruolo che ha il poter camminare, cioè allontanarsi dalla postazione senza svolgere per qualche istante un'attività di *"trasformazione del prodotto"*.

Il rischio, dice una, è che *"nelle 8 ore non ho più nessun tempo morto, faccio sempre più trasformazione di prodotto"*; il che tenuto conto del TMC2 è una prospettiva poco rosea perché i tempi sono considerati già stretti.

A riprova di ciò si cita l'esperienza dei pochi giovani entrati sulle linee:

vi sono state le ultime ragazze che volevano farcela per restare ma *“non ce la facevano con i ritmi”* e noi abbiamo tentato di aiutarle ma non abbiamo neanche noi del tempo in più;

Vi sono poi atteggiamenti inaccettabili dei capi; si racconta il caso di un capo donna che di fronte ad un giovane che stava male e chiedeva di andare in bagno lo ha fatto stare lì fino a che *“ha vomitato in un cassonetto”*; il giovane tentava di resistere perché voleva essere tenuto ed invece alla fine *“non lo hanno tenuto lo stesso”*.

C'è chi fa notare che bisogna essere molto coriacei per resistere e che questa *“è una generazione diversa, non abituata alla fatica”*, e quindi la ragione per cui non ce la facevano è *“perché noi abbiamo un'altra fibra”*.

Per queste ragioni il timore di una maggiore saturazione domina la discussione e riemergerà varie volte.

La discussione però affronta anche il problema in sé dello stare fermi oppure no. Vi è chi sostiene che *“diventi un robot come prima ma stai fermo; almeno è una miglioria”*; altri dicono: *“dicevamo che ci mancano i pattini rotelle, adesso li hanno messi.. non a noi ma ai carretti, ma l'effetto è lo stesso”*. Vi è chi aggiunge che forse *“saremo meno in affanno perché tutto è già predisposto”*; altri sono scarsamente convinti oltre che dichiarare che *“io non mi fido di quello che dice l'azienda”* perché *“coi passi che facciamo se li tolgono aumentano il lavoro a noi”* e invece chi ribatte *“per me forse è meglio, cammino meno, anche se ci tolgono una pausa di respiro”*.

Si discute se c'è o meno un aggravio di fatica, a parte la saturazione. Le opinioni espresse sono più orientate ad una risposta affermativa.

Viene infatti fatto notare che una delle ragioni della modifica, già dichiarata, è quella di *“fare passare più modelli sulla stessa linea”* come fanno in Germania: *“Alla Porche fanno 9 modelli in linea dal SUV alla sportiva”*. In questo modo si aumenta la flessibilità.

Si apre quindi un dibattito sulla condizione di lavoro sulle linee promiscue. L'opinione comune è che: *“sulla linea promiscua la situazione è peggiore, maggiore fatica”*. Ma quale fatica? La risposta di tutti è sia *“maggiora concentrazione con più fatica mentale”*, ma anche *“fatica fisica”*.

Infatti *“la saturazione sulla linea promiscua è istantanea grazie all'accordo '71”*; quindi teoricamente vi sono posizioni *“più ricche”* e *“più povere”* in termini di prestazione. Il tutto è teorico sia perché quando la variazione è molto grande e continua il corpo deve continuamente adattarsi a posizioni diverse, ma anche perché il rispetto dell'accordo è molto aleatorio; e i margini sono talmente stretti che *“quando non rispettano le istantanee il lavoratore va in affanno.”* E, spesso, *“il capo, se ha avuto una fermata tecnica, aumenta la cadenza per recuperare, quando manca il delegato.”* Tutti concordano che *“le istantanee sono spesso non rispettate”*. Bisogna quindi *“vigilare di più”*, ma *“siamo pochi e per poter controllare ci*

*vuole tempo*” e anche quando il delegato dice di non accettare le modifiche non conformi all’accordo *“non tutti i lavoratori ti seguono, c’è chi è intimorito”*.

Ritornando sul concetto di fatica il coordinatore fa presente che fatica e comodità sono due concetti diversi; si possono avere situazioni di maggiore comodità che aumentano la fatica in modo insalubre ad esempio spostando una parte di attività dalle gambe alle braccia ed alle spalle. Infatti i dati europei ed italiani disponibili mostrano un aumento delle patologie a carico della parte superiore del corpo.

Un delegato fa presente che per l’appunto vi è l’OCRA – finalizzata alla valutazione di rischi degli arti superiori - ma aggiunge che bisogna considerare il rapporto tra OCRA e nuova metrica, quella annunciata dalla FIAT. Lui ha un po’ studiato il problema e *“l’accorpamento da 20 a 25 movimenti a 4-5 categorie è lì che ci sarà una rivalutazione dei tempi”* e non è così semplice dire che *“poi bisognerà guardare le saturazioni”* perché la ricomposizione rende meno trasparente, *“meno facile valutare una postazione di lavoro in termini di saturazione”*, diventerà complesso come *“fare una valutazione OCRA”*, bisognerà quindi *“studiare e fare dei corsi”*. Tutti concordano e fanno anche presente che ci vorrebbe *“una sperimentazione”* per permettere ai lavoratori di apprezzare le differenze: *“ci vorrebbe un anno di prova per vedere se c’è stato un miglioramento oppure no”*.

Si torna quindi al carrettino e al problema fermi o in movimento; al momento in due *“UTE la 9, linea 1 (Musa, Idea), – la peggiore di tutte e la FIAT non la vuole riconoscere come linea – e la UTE 1, linea 5 (grande Punto) si lavora su delle pedane”* e quindi nell’ipotesi dei carrettini staresti fermo *“in piedi 2 ore prima di una pausa”*. Una delegata dice di avere parlato con uno che partecipa alla sperimentazione e che *“ha detto che si trova malissimo”*, ma non hanno avuto il tempo di entrare nel merito.

Si discute animatamente se questa è o no una novità perché in piedi si è comunque; si fa notare che tra stare in piedi e stare in piedi fermi vi è una differenza molto forte di disagio per l’organismo.

Si fa notare che *“la pausa collettiva è stupida”* vi sono infatti 2 bagni ed una macchina del caffè per tanta gente e quindi alla fine *“non c’è riposo”*. Sono meglio le pause individuali che sono state abolite con l’introduzione del TMC2 perché la FIAT non aveva più un organico per dare i cambi – prima era il 5% in più – e voleva per questa via ridurre i costi.

Alla fine si fa una sintesi che dice che con la combinazione di:

1. un organico risicato;
2. la nuova metrica;
3. il carrettino;
4. la difficoltà di vernicia dell’applicazione dell’accordo ’71 con la nuova metrica;

si corre il rischio di un peggioramento della condizione lavorativa con conseguenze negative per la salute; per evitare tale rischio bisogna intervenire su tutti quei 4 elementi e formare i delegati.

## **8.2 Gruppo di discussione FIAT Mirafiori verniciatura.**

*Svoltosi a Torino il 16 gennaio 2008 presso la sede della V lega FIOM.*

*Coordinatore: Emilio Rebecchi, Osservatore: Francesco Garibaldi.*

*Partecipanti 11 di cui 3 donne.*

### **Dinamiche e dati formali**

Il gruppo si è svolto a partire dalla seguente domanda letta dal coordinatore:

*Cosa pensi della situazione attuale in verniciatura? Cosa pensi dell'attuale condizione lavorativa e dei cambiamenti previsti?*

La discussione in gruppo si svolge con molta regolarità, organizzazione e disciplina. I partecipanti dapprima decidono di analizzare il lavoro attuale e dopo di occuparsi delle possibili modificazioni. La discussione è vivace, i diversi punti di vista emergono con chiarezza, e alla fine si raggiunge il consenso e si definiscono le questioni più importanti. Nel complesso emerge una denuncia severa delle condizioni ambientali attuali (polveri, solventi, odori etc) e della fatica eccessiva. Per il futuro, una speranza: che le tecnologie che vengono impiegate (cabine ad acqua, etc) possono rendere il lavoro più accettabile. A tratti si passa dalla discussione in gruppo al lavoro di gruppo. In generale il clima del gruppo è buono, scarsi i momenti aggressivi; prevale abitualmente la costruttività.

### **Contenuti**

La discussione si svolge in modo fluido affrontando prima la prima parte della domanda e successivamente la seconda parte. La parte più rilevante della discussione ha riguardato la prima parte.

### **Ambiente e condizioni di lavoro**

Il giudizio sull'ambiente, soprattutto dei giovani, è molto negativo "ambiente pietoso" perché ad esempio vi è talvolta puzza di vernice che "fa girare la testa"- si tratta dei solventi.

Nel dibattito emerge che la situazione della verniciatura è differente da posto a posto – alcuni peggiori, alcuni migliori – sia a causa della diversità delle lavorazioni che per il diverso livello tecnologico degli impianti e del processo lavorativo. Si va infatti da vecchie cabine con ancora solventi tradizionali a cabine nuove, ben sigillate, meno faticose, con solventi ad acqua. Stanno cambiando tutte le cabine, ve ne sono già due nuove ed è a causa degli scavi per installarle che si producono le

“puzze” di cui parlava un partecipante, ma la situazione è ancora molto caratterizzata da condizioni ambientali non buone.

Nella pulizia delle scocche in cabina si hanno problemi di temperatura: *“si suda e poi si ghiaccia”*; in generale vi è puzza, e polvere che si vede. Vi è molta polvere perché si usa un apparecchio abrasivo sulla scocca per togliere la pomice quando si fa il color bianco, quando *“togli la carta vi è una vampata di polvere”*; *“la gola pizzica”*. C’è chi fa osservare che una parte di problemi nasce dal fatto che le cabine sono in larga misura vecchie ed addirittura una ha *“un motore che non funziona, di qui il problema, cercano di ripararlo ma..., per l’estate hanno messo dei pinguini...piazziati dietro la schiena così ti blocchi”*.

Inoltre le condizioni di lavoro sono molto differenti da posto a posto; vi sono situazioni nelle quali si lavora a braccia alzate sulle scocche e *“bisognerebbe fare come al montaggio...farle scendere...”*.

Vi è *“la nocività ma anche le malattie professionali: epicondilite, periartrite.”*

Solo che tutti gli interventi di miglioramento *“sono interventi che costano”* e la filosofia di funzionamento quotidiano è del tutto basata sul taglio dei costi e sul raggiungimento dei volumi.

### **Quantità e qualità**

Ecco in sintesi un quadro sul quale si ritrovano tutti i partecipanti:

*“Si lavora male, si vorrebbe lavorare bene ma loro vogliono fare la quantità; la persona che acquista la macchina fa dei sacrifici perché gli devi dare la merce marcia? Non ti permettono di fare le cose bene anche se ne hai la voglia. La mutua ne consegue: ti scende la voglia. Il lavoro tira molto, per fare la quantità.”* Ed un altro aggiunge: *“È più questione di costi e non che la macchina sia fatta bene.”* Insomma a giudizio dei partecipanti la scelta dei vertici aziendali di puntare tutto sulla qualità – il *world class manufacturing* – si infrange sul funzionamento quotidiano alimentato da una cultura che nasce dalla gerarchia intermedia: *“Tra capo UTE e il suo superiore i rapporti sono pessimi, molto repressivi e quindi poi il capo UTE si sfoga sugli operai.”* Non a caso riferisce un partecipante è venuto Demel e dopo un po’ *“si è messo le mani nei capelli”* e di lì poi si è arrivati alle sue dimissioni.

I partecipanti giustificano in alcuni casi i capi UTE perché agiscono in *“condizioni di necessità”*. L’aspetto repressivo si esercita proprio sulla necessità assoluta che gli obiettivi quantitativi vengano mantenuti e sul taglio dei costi. Questa pressione si traduce poi in una serie precisa di effetti.

Il primo riguarda la qualità del prodotto; se infatti non vengono create le condizioni per una attenzione specifica alla qualità e per di più talvolta si hanno anche questioni sugli attrezzi: *“fatteli bastare otto ore; difficile avere un raschietto”* o atteggiamenti puramente repressivi di fronte ad errori che andrebbero discussi assieme



per capire come prevenirli, allora *“pian piano perdi le motivazioni; per fortuna non ci sono provvedimenti, piazzate ma non provvedimenti”*.

Ma il problema più serio riguarda gli organici, cosa che ha poi effetti anche sulla condizione di lavoro generando un circuito vizioso da cui è difficile uscire.

L'azienda sostiene di avere un organico adeguato ai carichi ed alle cadenze ma il calcolo è fatto sull'organico complessivo; se si prende l'organico delle linee la situazione è totalmente diversa. Infatti vi è un numero alto e crescente di personale “inidoneo”, sulla base di un referto del medico aziendale nella discussione si chiarisce la differenza tra i *meno atti* che sono stabiliti da una commissione dell'ASL ed hanno una punteggio specifico, e i non idonei che sono stabiliti dal medico aziendale. Sono divenuti inidonei perché, ad esempio, gli è venuto il tunnel carpale e quindi il medico non può che prescrivere uno spostamento su lavorazioni adatte alla loro situazione fisica. Una larga parte di queste inidoneità nascono, a giudizio dei partecipanti, dal lavoro – non a caso molte di queste situazioni riguardano gli arti superiori sui quali si tenta di intervenire con il metodo OCRA -; si determina così un ciclo vizioso: lavoro che produce inidonei determinando una riduzione dei diretti e la creazione di una situazione di organico sottodimensionato che produce condizioni di lavoro non buone che...a loro volta retro-agiscono sulla situazione complessiva. Un partecipante dice: *“L'azienda ragiona solo in termini di costo e di fastidio per gli inidonei – vieni a rubare lo stipendio - ma purtroppo spesso si ha una reazione analoga anche da parte dei colleghi di lavoro”*.

Si lavora quindi in condizioni limite acuendo la forbice tra scegliere la qualità o mantenere i volumi; si ha così una continua condizione di emergenza che spinge, per via gerarchica, a soluzioni repressive ed inefficaci.

Non è un caso che *“ultimamente meno organico dappertutto e quindi la sostituzione assenti è molto più bassa; non fanno più il calco sull'assenteismo medio; organico il più risicato possibile”*. Di qui poi effetti sulla condizione lavorativa, ad esempio *“andare in bagno, ti fanno aspettare anche mezz'ora”*. Analogamente le difficoltà per programmare l'utilizzo dei PAR, andrebbero dati in percentuale e quindi il lavoratore li potrebbe programmare anche a distanza di mesi, ma se al momento di goderne si dovesse avere un picco di assenze per malattia ci si troverebbe, a causa della ristrettezza degli organici di linea a difficoltà di sostituzione ed il capo UTE che lo aveva concesso verrebbe rimproverato, di qui il fatto che talvolta *“I capi UTE ci dicono mettiti in mutua, è meglio”*.

Ma *“anche sulla mutua c'è un atteggiamento punitivo”*; punitivo vuol dire che se ti metti in mutua vieni poi *“ricattato”* quando hai bisogno di un permesso o messo a fare lavori particolarmente poco apprezzati per una ragione o per l'altra. Anche quando si hanno solo le piazzate *“c'è chi si fa prendere e chi subisce, sta male”*; non tutti hanno la forza di *“farsele scivolare addosso”*. Secondo i partecipanti i capi parlano di un livello di assenze del 15% ma la realtà è molto differente da posto a posto. Le pause in verniciatura hanno un regime diverso nelle varie attività; ad esempio in una parte della verniciatura le pause si godono collettivamente perché

altrimenti i calcoli relativi all'OCRA avrebbero allargato l'area delle posizioni con punteggio troppo alto, cioè da cambiare.

Nella maggioranza dei casi le pause sono collettive e, dopo un intervento della medicina del lavoro, cadenzate ogni 2 ore. Le pause collettive vennero introdotte con la fabbrica modulare, superando il vecchio sistema a scorrimento. Con la fabbrica modulare viene introdotta un'unica scaletta produttiva, invece delle tre precedenti – che rappresentavano tre volumi produttivi variabili a seconda degli organici presenti-, riducendo la flessibilità: “ *la fabbrica modulare è molto ingessata*”. Il nuovo metodo di calcolo basato su un'unica scaletta e quindi, secondo l'azienda, su una media è irrealistico e costringe ad una situazione frequente di scarsità di organico. Dal punto di vista dei lavoratori questo è stato un peggioramento infatti “ *l'azienda usa criteri medi che sono irrealistici*”.

### **I cambiamenti**

La prevista introduzione della nuova metrica annunciata dalla FIAT genera una discussione tra chi teme una ulteriore intensificazione del lavoro e chi spiega che in realtà il lavoro sarà: “ *meno faticoso nelle nuove cabine; non possono saturare più di tanto perché la vernice deve asciugare e quindi bisogna aspettare.*” Insomma: “ *la nuova metrica in verniciatura è meno applicabile per questo; differente la sigillatura dove si può.*”

Anche sulla questione del rapporto tra organico e carichi di lavoro per le nuove cabine si fa notare che nella cabina tradizionale “ *si lavora in 10, mentre nelle nuove in 3*” ma che “ *la qualità del lavoro è meglio nella nuova, dato che una persona in meno viene sostituita da una macchina*”.

Inoltre: “ *le nuove cabine sono più ermetiche, quindi meglio per i prodotti, per i lavoratori si vedrà.*” Ma “ *alla linea 1 officina 43 stanno sperimentando il passaggio all'acqua che rappresenta un miglioramento enorme*”. Si spera insomma che le “ *due cabine nuove siano buone per temperatura e fumi*”.

La cosa sulla quale si discute con attenzione è il fatto che oggi nella pausa si “ *esce dall'ambiente*” verniciatura, il che viene visto con sollievo dai “verniciatori” ma provoca lamentele negli altri perché i verniciatori sporcano perché, ad esempio, la vernice si attacca alle scarpe. Con le nuove cabine “ *ci saranno aree apposta per i cabinisti, ma sempre nell'ambiente*”, non si esce più da lì. Ci si chiede se questo è in sé un fatto positivo per la salute.

## **9 Considerazioni conclusive**

*di Francesco Garibaldo*

Da quanto esposto emergono due ordini di problemi:

- A. La necessità di dotarsi un orientamento politico-culturale autonomo su WCM, UAS, ERGO, OCRA, ecc.. La necessità cioè di una idea dell'organizzazione del lavoro e della condizione lavorativa che affronti i temi dell'efficienza e della qualità fuori dai vincoli della cultura tradizionale di matrice taylorista;
- B. l'esigenza di elaborare alcune precise richieste che intervengano da subito sui problemi esistenti sia rispetto all'organizzazione del lavoro che della condizione lavorativa;
- C. proporre dei legami di coerenza tra i temi in A e quelli in B.

I punti di partenza culturali sono:

1. la tutela integrale della salute psicofisica del lavoratore e della lavoratrice alla luce delle migliori conoscenze tecnico scientifiche disponibili;
2. la realizzazione di condizioni organizzative che valorizzino le capacità plastiche ed auto-regolative del lavoro umano ;
3. un sistema di relazioni industriali che offra ai lavoratori ed alle lavoratrici la possibilità concreta di intervenire collettivamente sulla regolazione della condizione lavorativa;
4. un equilibrio virtuoso tra forme di partecipazione diretta e forme di partecipazione rappresentativa.

È abbastanza evidente che ognuno di questi presupposti culturali porta a conseguenze pratiche. Non è compito di questa ricerca delineare l'agenda sindacale e pur mantenendosi al di qua di questo limite si possono fare alcune considerazioni:

- a. per le ragioni precedentemente esposte i sistemi di analisi e verifica dei posti di lavoro internazionalmente riconosciuti dalla scienza medica ed ergonomica non devono essere sostituiti da altri sistemi per quanto nobili le motivazioni;
- b. l'unico posto di lavoro accettabile è un posto "verde"; i posti gialli possono rappresentare una transizione ma tale deve rimanere. Il passaggio da giallo a verde implica in molti casi un vero processo di ristrutturazione fisica (dal lay-out alle attrezzature) e ciò comporta investimenti. In una ipotesi realistica una transizione siffatta va programmata, sarebbe quindi opportuno che venisse definito un piano di transizione che indichi lo spazio temporale, il volume degli investimenti richiesti e una vera e propria mappa degli interventi;
- c. Un orientamento non retorico alla qualità implica, tra le altre cose, la disponibilità per i lavoratori e le lavoratrici di un tempo definito per un monitoraggio continuo dei problemi operativi. Vi sono esperienze internazionali, in aziende ad alta redditività ed efficienza, di un pacchetto di tempo disponibile per riunioni dei gruppi di lavoro per affrontare i temi legati alla qualità; a partire da tali esempi che potrebbero essere analizzati da un team paritetico tra azienda e RSU/Sindacati, si dovrebbero definire delle modalità analoghe anche negli stabilimenti FIAT;

- d. In un rapporto equilibrato tra partecipazione diretta e rappresentativa vanno potenziati i momenti di delega verso il basso di decisioni operative;
- e. Le tecniche di progettazione del posto di lavoro UAS si basano su una serie storica di misure dei tempi per le nuove operazioni accorpate e vengono dai tecnici considerate definitive. Come l'esperienza storica, consolidata nell'accordo del 1971, insegna non si può pretendere, per di più in una cultura che dice di volere attivare comportamenti proattivi da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, di considerare la progettazione di un posto di lavoro come un'attività puramente analitica e deduttiva di un corpo chiuso di norme ingegneristiche. La verifica rimane uno strumento insostituibile di adattamento socio-organizzativo. Affinché la verifica sia effettiva ed efficace è necessario che le rappresentanze dei lavoratori e delle lavoratrici possano disporre di un pacchetto formativo adeguato per comprendere e valutare le nuove tecniche e che vi sia in ogni fase di cambiamento un periodo di verifica ed assestamento.
- f. Infine nello stabilimento di Mirafiori emerge una denuncia forte sulla inadeguatezza dell'organico operativo effettivamente disponibile; è evidente che questo costituisce un limite invalicabile a qualsivoglia politica della qualità.