

Team Working e relazioni industriali nell'industria metalmeccanica: rassegna da alcune inchieste operaie

Matteo Gaddi

Milano, 13 dicembre 2021

Partecipazione ed informazione (a mo' di premessa)

- Partecipazione dei lavoratori per nuove relazioni industriali ⇒ esercizio diritti di informazione ⇒ situazione problematica
- Art. 9 CCNL metalmeccanici: ampio spettro di diritti di informazione – es. su cambiamenti sostanziali nei sistemi di produzione che investono le tecnologie adottate o organizzazione del lavoro, con rilevanti conseguenze su occupazione e condizioni di lavoro
- Industria 4.0 e sistemi Lean ⇒ informazione preventiva
- Invece, spesso, da parte delle imprese le informazioni sono:
 - ① tardive, spesso sono comunicazioni di decisioni già prese;
 - ② l'assolvimento di un compito burocratico-formale, senza entrare nel merito delle trasformazioni tecnologiche e organizzative;
 - ③ assenti: ad esempio i tempi cicloquasi mai vengono comunicati
- La mancanza di informazioni non consente una partecipazione informata, consapevole ed effettiva; non c'è partecipazione senza la possibilità di negoziazione
- “Partecipazione” subordinata alle decisioni dell'impresa (legittimazione ex post)

Oggetto e temi della nostra ricerca

- Circa 90 aziende sono state coinvolte: automotive, elettrodomestici, macchine agricole, siderurgia, apparecchi TLC, macchinari industriali, sistemi energetici - riscaldamento - raffreddamento, ecc;
- Scopo della ricerca: capire come le innovazioni tecnologiche e organizzative stiano cambiando le condizioni di lavoro (dal punto di vista dei lavoratori: questa è un'inchiesta operaia)
- Partecipanti: sindacalisti, delegati di fabbrica, lavoratori
- Innovazioni tecnologiche: Industria 4.0 - digitalizzazione dei processi produttivi, applicazione di ICT, sensori, RFID, software, CPS, nuovi dispositivi, ecc.
- Innovazioni organizzative: Modelli di Lean Production (e la loro evoluzione, come il WCM)

Ruolo del Team e del Team Leader

- Nella pubblicistica FCA c'è una grande retorica sul tema; il team è la più importante innovazione organizzativa, grande cambiamento di cultura manageriale; dovrebbe:
 - superare le vecchie gerarchie e creare un sistema orizzontale;
 - promuovere il coordinamento (e la cooperazione) delle pratiche di lavoro
 - permettere una gestione più flessibile dei lavoratori (Job Rotation);
 - sviluppare le competenze dei lavoratori e permettere una maggiore autonomia nel lavoro;
 - sviluppare la partecipazione dei lavoratori (compresi i suggerimenti, ecc.)
- Il team leader è responsabile di:
 - sostenere/coadiuvare lo sviluppo professionale dei lavoratori;
 - sostenere e migliorare la capacità di risoluzione dei problemi dei subordinati;
 - supervisionare il processo di lavoro (forniture, funzionamento dell'impianto, certificazioni, ecc.)

Alcuni risultati dall'inchiesta FCA

- Il WCM e il Team hanno aumentato la collaborazione: 59,4% per niente o poco accordo
- Il WCM e il Team aiutano a risolvere i problemi: 54,8% per niente o poco d'accordo
- Il Team Leader incoraggia la partecipazione: 58,8% per niente o poco d'accordo
- Partecipazione alle riunioni del team: circa il 78% NO, perché:
 - non ci sono riunioni nel mio turno: 36,8%
 - non siamo invitati: 34,2%
 - non sono previste per la mia area di lavoro/attività: 22,1%
- Suggerimenti:
 - Dipendenti che hanno presentato proposte/suggerimenti di miglioramento: 45,5%.
 - Lavoratori che non hanno mai ricevuto una risposta dopo aver presentato proposte: 46,3%; Lavoratori che hanno ricevuto una risposta solo a volte 42,7%

In quale modello organizzativo è collocata la partecipazione?

- Scopo principale dei modelli di Lean Production: aumentare la produttività, cioè la profittabilità dell'impresa, eliminando gli sprechi.
- Distinzione tra attività a valore aggiunto e non a valore aggiunto (da eliminare o comprimere il più possibile)
- NVAA: tutte le attività che non creano valore (attese, desaturazioni, attività collaterali, ecc.)
- Imperativo di aumentare i volumi di produzione usando meno risorse, da essere raggiunto attraverso la compressione dei costi (cioè dei tempi di ciclo) e l'eliminazione degli sprechi;
- Maggiore saturazione, eliminazione dei tempi morti, maggiore intensità delle prestazioni lavorative, aumento dei ritmi e carichi di lavoro
- Le NVAA sono in carico ai lavoratori di linea + modifica della scheda operativa da parte del caposquadra

Il sistema WCM

- Concetto di spreco (sovrapproduzione, stock, attesa ecc.) e di perdita ⇒ mancata allocazione ottimale delle risorse (concetto neoclassico) ⇒ mancata creazione di valore
- Tutte le attività operative e di supporto devono essere orientate verso il valore aggiunto senza sprechi e perdite, cioè con massima velocità e costo minimo
- Basato sull'integrazione di alcune metodologie:
 - Lean Manufacturing: processo di produzione come sequenza di operazioni interconnesse e sincronizzate da valle a monte (Just in Time, Just in Sequence) ⇒ FLUSSO TESO;
 - Mappatura del flusso di valore: Rappresentazione dell'intero processo produttivo, per ogni area di attività e stazione di lavoro (a partire dal fornitore, fino al cliente finale);
 - Manutenzione produttiva totale (TPM): trasferimento di manutenzione/pulizia agli operatori di linea.
 - Total Quality Control (TQC): strumenti di analisi statistica, raccolta dati, ecc. per identificare immediatamente perdite di tempo, materiali, energia, ...

⇒ Qualità è subordinata alla massima velocità

Aspetti tecnologici

- Linee di montaggio meccanizzate; il tempo a disposizione di ogni posto per eseguire il lavoro assegnato è costante e uguale alla "cadenza": i volumi e i tempi di produzione sono fondamentali;
- I macchinari (robot di saldatura, macchine ecc.), funzionano sulla base di programmi che definiscono i tempi di ciclo di ogni operazione (tempi macchina);
- Gli "strumenti ausiliari" (elementi meccanici, elettronici e digitali) che "guidano l'esecuzione" dell'operazione e avendo i tempi di ciclo possono vincolare i tempi e i ritmi;
- La digitalizzazione e la connessione permettono di registrare l'inizio e la fine delle operazioni in tempo reale: potente strumento di controllo dei tempi e per monitorare l'andamento della produzione;
- L'informatizzazione e la digitalizzazione permettono anche una più rapida riconfigurazione delle linee e dei macchinari

Il ruolo di Industria 4.0 nei modelli di Lean Production

- Tecnologie digitali \Rightarrow compressione tempi di lavoro \Rightarrow riduzione tempi di attesa \Rightarrow intensificazione prestazione lavorativa;
 - Applicate a macchine e impianti \Rightarrow riduzione tempi di reset e ripristino \Rightarrow aumento produttività \Rightarrow forte intensificazione ritmi di lavoro (eliminazione della porosità);
 - Strumenti di pianificazione generale della produzione (ERP) e schedulazione per postazioni di lavoro (MES) \Rightarrow estrazione dei kanban elettronici
 - Risposte alle richieste del kanban elettronico immediatamente visibili grazie ai sistemi di registrazione che permettono un monitoraggio in tempo reale – interventi immediati in termini di aggiustamenti di sincronizzazione;
 - Elemento centrale: rispetto dei tempi assegnati – **takt time**: tempo entro il quale un'unità di prodotto deve essere realizzata; definisce il ritmo della produzione;
- \Rightarrow Controllo in tempo reale con dispositivi che registrano e caricano immediatamente nei sistemi informativi i dati per confrontarli con la programmazione: il takt time stabilisce il tempo di lavoro in tutte le linee e le postazioni, imponendo ritmi e sistemi di lavoro

Poka Yoke e Industria 4.0

- Carattere ambivalente: supporto al lavoratore o strumento di intensificazione del lavoro?
- Due esempi: **Fiat Power Train** e **Lamborghini**
- Indica su monitor la sequenza esatta delle operazioni da compiere: eliminazione delle NVAA, intensificazione della prestazione (oppure LED a Iveco Brescia)
- Cancella ogni margine di autonomia (seppur dentro una procedura) del lavoratore; esperienza, professionalità erano il SAPER FARE operaio base del CONTROLLO OPERAIO
- Chiavi dinamometriche: controllo del serraggio; ma adesso sono connesse (registrazione, e quindi, controllo di modalità e tempi della prestazione)
- Controlli Qualità con devices: polivalenza VS carico di NVAA (tempificate o no?) sui diretti ed elemento di controllo

Ruolo dei software

- I software consentono:
 - la pianificazione della produzione (generalmente su base settimanale);
 - la schedulazione delle operazioni (su base giornaliera o oraria);
 - la trasmissione degli ordini di produzione a reparti, linee e postazioni;
 - la rischedulazione in tempo reale degli ordini di lavoro;
 - la registrazione della conclusione delle varie fasi con i tempi e i possibili problemi
- “Fase Tecnologica”: la tecnologia sostituisce l’uomo nella gestione/elaborazione delle informazioni;
- La comunicazione è in tempo reale e diretta tra sistemi centralizzati e periferici ⇒ esclude operatori

Job Rotation?

- Implementata in caso di necessità (es. per sopperire ad assenze o garantire la massima saturazione), non è percepita come una pratica per allargare e sviluppare le competenze
- La rotazione delle postazioni, finalizzata a ridurre lo sforzo e la monotonia, è difficile:
 - l'alto numero di RCL conseguite dopo anni di lavoro;
 - le postazioni non sono sempre adeguate a realizzare questa rotazione per migliorare le condizioni di lavoro;
 - le aziende dovrebbe fornire una adeguata formazione agli operatori per consentirgli di occupare diverse postazioni;
- Quindi: versatilità \Rightarrow massimo livello di flessibilità

Controlli di qualità / Certificazioni

- Gli operatori sono obbligati/forzati a realizzare ulteriori operazioni (NVAA) oltre a quelle direttamente produttive;
- Queste operazioni aumentano la responsabilità e lo stress dell'operatore;
- Gli obiettivi di qualità spesso sono piegati agli imperativi della produzione in termini di quantità e di compressione dei tempi;
- Gli organici e il peggioramento dei ritmi spesso rendono impossibile garantire la qualità;
- I sistemi di registrazione e certificazione spesso funzionano come strumenti di controllo della prestazione lavorativa e dei tempi/ritmi.

Gli strumenti di visualizzazione

- “Storica” richiesta del movimento sindacale: per avere uno strumento di informazione con la produzione programmata, i risultati in volumi raggiunti, gli organici necessari, i tempi ciclo (articolo 2, accordo Fiat 26 giugno 1969);
- Completo ribaltamento di prospettiva e significato ⇒ Andon consente di mostrare in tempo reali gli avanzamento del processo (ritardi, quantità prodotte comparate a quelle pianificate, difetti e problemi con l’indicazione delle stazioni in cui avvengono) ⇒ strumento di controllo per le gerarchie aziendali;
- In alcune aziende l’Andon ha anche un allarme acustico che indica l’approssimarsi del termine del tempo assegnato per ciascuna operazione ⇒ strumento di pressione
- Da una parte le gerarchie aziendali dispongono di strumenti di visualizzazione, controllo e informazione, dall’altra spesso i lavoratori non hanno i cartellini operativi

Ruolo del Team Leader

- Politicamente: sostituisce, come figura aziendale, il precedente delegato sindacale del Gruppo Operaio Omogeneo (linea, reparto, etc.);
- Ruolo: indefinito e non omogeneo anche all'interno dello stesso Gruppo;
- Polarizzazione: "vecchi" operai (professionali, competenti, riconosciuti dai lavoratori ecc.) vs TL senza esperienza di fabbrica;
- Centralizzazione di poteri:
 - TL unica figura che può fermare la linea in caso di problemi;
 - TL unica figura che può gestire strumenti ICT;
 - TL assegna e cambia operazioni/mansioni informalmente (discrezionalità)