

# Pomigliano, la Fabbrica a trazione anteriore

## *I lavoratori vincono la medaglia d'ORO*

*A cura di Alberto Cipriani*

*Coordinatore Fim-Cisl nazionale Organizzazione del lavoro e WCM in Fiat*

*5 luglio 2013*

Qualche anno addietro, quando gruppi di cani randagi vagavano per le linee di produzione e la nomea della *vecchia Pomigliano* indicava una fabbrica decadente, neppure l'ultimo usciere avrebbe scommesso una lira sul futuro dello stabilimento. Oggi è davvero stupefacente registrare il successo internazionale celebrato negli ultimi tempi che lancia la *nuova Pomigliano* nell'olimpico delle fabbriche *best in class*.

Il segreto di questa straordinaria e rapida escalation di successi?

### **La trazione anteriore.**

Qui si è compiuta una netta discontinuità, non tanto di carattere sindacale, quanto tecnologico-organizzativa rispetto al solito *déjà vu*: il motore davanti e il futuro come forza trainante del processo, in luogo dello sguardo posteriore a riproporre desuete liturgie in grado di offrire al più qualche timido e vaporoso maquillage.

L'idea di misurarsi davvero con i migliori al mondo, di puntare strutturalmente e rigorosamente ad un processo *World Class* è la chiave rivoluzionaria che probabilmente metabolizzeremo solo tra qualche tempo.

Pomigliano è già stato insignito del prestigioso *International Automotive Lean Production 2012 Award*, battendo in particolare il neonato plant Audi di Lipsia e altre 700 fabbriche concorrenti. Tra l'altro da una giuria composta da tecnici tedeschi.

Ora dopo un audit accurato ha conseguito il livello Gold del WCM totalizzando 72 punti, il primo plant Fiat che raggiunge tale traguardo: un'eccellenza industriale in un territorio troppe volte assurdo agli onori della cronaca per ben altre vicende.

### **Un'opera di popolo.**

Quando si pensa al successo di un organizzazione si immagina la visione acuta di un capo o al massimo all'ottima performance di una squadra di leader altamente specializzati. Anche questo appartiene ad un archetipo ammuffito e

irrimediabilmente incapace di rispondere alle esigenze competitive di un mercato globale e articolato, soprattutto per oggetti complessi come l'automobile.

Qui si tratta di un lavoro collettivo pianificato nei minimi dettagli ed in continua evoluzione, secondo la concezione del *miglioramento continuo*. Un'opera che coinvolge tutto il plant e tutti i ruoli, anzi che esalta proprio quella *sapienza operaia* divenuta il vero snodo su cui si giocano qualità di processo e prodotto e controllo dei costi. Una sorta di *Community* che sviluppa continuamente know how e buone pratiche, forse una rivoluzione per l'Italia, ma non certo per altri paesi avanzati che sperimentano tali concezioni da anni.

In media più di 30 suggerimenti a persona all'anno dimostrano un buon livello di coinvolgimento e un clima di fabbrica non male. Ma in particolare le oltre 700 buone pratiche implementate negli ultimi anni e i 200 tools utilizzati danno l'idea di cosa significa concretamente la **crescita competitiva** di uno stabilimento.

Non si tratta appunto più, come avveniva in passato, di un'alchimia tecnocratica di qualche guru-consulente strapagato o della strabiliante leadership del Direttore di turno, piuttosto di un capolavoro collettivo che mette in stretta relazione l'innovazione tecnologica con la straordinaria abilità operaia.

### **Termini ricercati, soluzioni semplici.**

Come spesso accade i problemi complessi hanno soluzioni geniali e banali a un tempo. Un ingegnere iper-competente difficilmente riuscirà con uno *studio di funzione raffinato* a migliorare una postazione di lavoro in modo intelligente e funzionale, l'operaio che ci lavora sì.

Quick Kaizen, TWTP, FMEA, Pillar, Audit, Cost deployment ... una quantità di termini e acronimi WCM incomprensibili che fanno apparire tutto così complicato.

E' vero, il sistema è tutt'altro che di stampo amatoriale, ha una struttura scientifica complessa e necessita di una gestione rigorosa, ma il vero focus è nella **partecipazione dei lavoratori e la relazione tra loro**.

Ascoltare i lavoratori, dare loro voce, far arretrare la gerarchia, spostare il potere (partecipazione) verso il basso in modo organizzato, questo produce risultati eccellenti e inediti.

### **Salute e sicurezza.**

Oltre 500 giorni senza un incidente in una fabbrica da cui esce una automobile ogni minuto è già un buon risultato.

Un successo anche sindacale, perché proprio attraverso un accordo sindacale e un piano condiviso inserito nel pillar Safety (*Health & Safety First*) l'azienda ha capito che preservare sistematicamente la salute e la sicurezza non è un costo ma può generare valore.

Anche in questo ambito non è più sufficiente un approccio preventivo, ma è indispensabile un'estesa consapevolezza tra i lavoratori che la loro salute e sicurezza dipende anche dai comportamenti e dai suggerimenti.

Un lavoratore del montaggio abituato a spostare manualmente il blocco climatizzatore mi diceva che non voleva saperne di cambiare metodo. Una volta provato l'attrezzo per migliorare l'ergonomia di quella postazione di lavoro (azzeratore di peso) non ha più voluto farne a meno.

La crescita a due cifre della produttività negli ultimi due anni significa anche miglioramento ergonomico, non solo abbattimento NVAA.

Il cambiamento spesso spaventa, siamo tutti abitudinari, ma quando i lavoratori percepiscono che cambiare può essere utile, oltre per garantire il loro futuro lavorativo, anche per migliorare il modo di lavorare e tutelare meglio la loro salute, allora si genera un circolo virtuoso e di crescita.

**Una sorta di Eden, dunque.**

**No. E' una fabbrica, pulita, luminosa, silenziosa, ma una fabbrica.**

Certo, come osservava un Professore di un prestigioso ateneo: “*molto meglio di un call center e di molti altri ambienti di lavoro, i miei studenti dovrebbero vedere queste fabbriche per rendersi conto*”.

Una realtà che tra l'altro, nei risultati del pillar Environment, consuntiva negli ultimi anni un abbattimento del 50% dell'energia e delle emissioni di CO2.

Una fabbrica non paragonabile a quelle che abitano l'immaginario collettivo o che purtroppo esistono ancora oggi e manifestano livelli di rischio elevato per la salute dei lavoratori ed un'organizzazione desueta.

Ma non tutto evidentemente va bene, la strada da percorrere è lunga, soprattutto dal punto di vista dei lavoratori.

Abbiamo parlato di una discontinuità, ma nonostante la massiccia dose di formazione somministrata in questi anni, non è facile cambiare la *cultura Fiat*, fondata storicamente su rapporti gerarchici e un ruolo decisivo dei capi.

La resistenza al cambiamento più che dagli operai viene dal *middle management*, che vede messo in discussione il proprio ruolo dalla nuova organizzazione.

Si manifestano pertanto criticità gestionali che dimostrano quanto lavoro sia ancora necessario per allineare la prassi quotidiana alle intuizioni paradigmatiche.

Se lo snodo principale è oggi il Team leader, che coordina un gruppo di 6 persone, non tutto è stato realizzato **perché il Team nella sua totalità divenga davvero protagonista e in modo diffuso.**

Anche la gestione del sistema *proposte di miglioramento* registra crepe organizzative che andrebbero valutate con attenzione.

## **E il Sindacato?**

**Ha provato a fare la propria parte, ma, a mio avviso, in modo insufficiente.**

Il merito è certamente quello di aver contribuito alla definizione di un quadro normativo e contrattuale coerente con il nuovo modello e in linea con gli standard internazionali. E' stato inoltre in grado di contrattare alcuni istituti che garantiranno ad esempio ai lavoratori di Pomigliano un premio di 500 euro per il raggiungimento del Gold. Così come ha saputo inserire nel sistema di relazioni industriali i temi e le modalità di partecipazione sindacale di alcuni ambiti WCM.

Ma la sfida consiste nel divenire partner strutturali del sistema, al fine di rappresentare meglio le istanze dei lavoratori e garantire una gestione più equa.

Come suggerisce Industriali ed il Network sindacale mondiale Fiat-Chrysler, se i sistemi *lean* come il WCM servono a dare futuro all'azienda rendendola competitiva come prodotto e processo, il sindacato è interessato a partecipare e fare la propria parte affinché alla crescita di produttività corrisponda un miglioramento delle condizioni di lavoro ed un giusto riconoscimento ai lavoratori per il loro contributo.

Sarà importante che i *saving* dovuti all'abbattimento delle operazioni a non valore aggiunto (NVAA) non vadano tutti nel conto economico dell'azienda, ma vengano usati, quota a parte, come tempi di *riposo-produttivo* (pare un ossimoro, ma non lo è), che in un'ottica *win-win* vengano utilizzati in laboratori di miglioramento e comunicazione efficace.

Così come considero decisivo, alla stregua di Toyota ed altri, **contrattualizzare il sistema dei suggerimenti, della loro validazione e del sistema premiante collegato.**

Come sempre avviene nella storia le novità sono sempre impregnate di rischi ed opportunità, a noi il compito di evitare i primi per cogliere le seconde, ma soprattutto di discernere gli uni dalle altre.