

«Partecipanti» o «partecipati»?  
Lettera aperta al sindacato italiano sul caso tedesco\*

di Bruno Cattero

1. *Caro sindacato.*

Caro sindacato,

quel che segue è un articolo scritto nella forma insolita di una «lettera aperta»: del primo ha le consuete note a piè di pagina, qualche figura e tabella e le informazioni forse ridondanti per il sindacalista ma utili al lettore non addetto ai lavori; della seconda la forma, più diretta del solito, e l'intenzione, necessariamente provocatoria.

Perché una «lettera aperta»? E perché sul «caso tedesco»? Chi scrive ha la sensazione che in Italia la qualità della discussione sindacale sulla produzione snella sia ancora lontana dal livello e dall'intensità riscontrabili in altri paesi, primo fra tutti la Germania. Un libro come quello di Coriat<sup>1</sup>, ad esempio, che pure parla direttamente al sindacato, ha trovato un'accoglienza a dir poco «tiepida». Quanto alla ricerca di Bonazzi sulla Fiat<sup>2</sup>, essa è stata sì accompagnata e seguita da una discussione appassionata sull'esistenza o meno del consenso operaio alle politiche manageriali, sul suo carattere «attivo» o «passivo», «specifico» o «generale», senza tuttavia che si sfiorasse il problema connesso e altrettanto rilevante di quanto e di quale consenso disponga il sindacato – e di quanto e di quale abbia bisogno – per regolare il «tubo di cristallo», alla Fiat come altrove. Per venire subito al dunque: è ancora in grado, questo sindacato, di riguadagnare consenso? Ed è in grado di

\* Le riflessioni avanzate in questa «lettera» hanno origine da un progetto di ricerca in corso su «L'industria automobilistica europea tra crisi e modernizzazione. Produzione snella e azione sindacale in Germania, Italia e Spagna». La ricerca è finanziata dalla Fondazione Hans Böckler di Düsseldorf.

<sup>1</sup> B. Coriat, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese* (Paris 1991), Dedalo, Bari 1991.

<sup>2</sup> G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna 1993.

influenzare quella transizione alla produzione snella che segnerà questo scorcio di secolo? Oppure, come è già accaduto nel passaggio all'automazione flessibile, vi assisterà da semplice spettatore, «negoziando» al più gli esuberanti e pubblicando forse costosi cofanetti sulla rivoluzione in corso?<sup>3</sup> In tal caso è realistico pensare di ritrovarlo ancora tale e quale alla fine del decennio?

Queste domande potranno apparire ad alcuni troppo drammatiche e del resto ci si può sempre consolare col fatto che anche gli altri non stanno troppo bene. Niente di più vero! Semmai esistesse un'ipotetica «clinica sindacale», non avrebbe un letto libero da almeno una dozzina di anni. Ma se tutti i malati soffrono più o meno dello stesso virus, non tutti sembrano disporre dei necessari anticorpi. Perlomeno non quello italiano. Basta scorrere i titoli della letteratura: se all'inizio v'era ancora spazio per diagnosi e terapie ottimiste – il «declinare crescendo» alla Manghi<sup>4</sup> – l'immagine della parabola scelta da Accornero per il suo ultimo lavoro è eloquente<sup>5</sup>. E i quindici anni che intercorrono fra i due lavori sono sintomatici dell'inerzia che attanaglia il sindacato italiano, inerzia tipica di un'organizzazione non tanto in «crisi» ma appunto in «declino», processo ben più arduo da invertire<sup>6</sup>.

Stando così le cose il «mal comune mezzo gaudio», già in sé magra consolazione, vale al più per i sindacati inglese e francese. Ma a che serve guardarsi allo specchio? Più utile e più interessante mi pare il confronto con «pazienti» più reattivi e non ancora in rianimazione, intanto per capire perché stanno meno peggio, e poi per comprendere meglio le terapie adottate e i meccanismi di reazione.

Da questo punto di vista, e vengo al secondo motivo della mia «lettera», è noto che il «paziente» tedesco sta meglio di quello italiano, nonostante la sua cartella clinica non sia priva di preoccupazioni. In realtà sembrava così anche dieci anni fa e la diagnosi suonava già allora minacciosa: vi fu chi parlò di prossima «americanizzazione» del movimento sindacale, mentre altri paventarono lo spettro della «giapponesizza-

<sup>3</sup> Mi riferisco ai sei volumi su *Uomini, macchine e società. I lavoratori dentro le innovazioni tecnologiche*, a cura della Fiom, Rosenberg & Sellier, Torino 1985, uno dei tanti esempi di quella «capacità progettuale» del sindacato italiano priva purtroppo delle gambe per camminare. Così, anziché trovare applicazione in qualche esperienza contrattuale, ha finito al più con l'abbellire la vetrinetta di qualche funzionario.

<sup>4</sup> B. Manghi, *Declinare crescendo*, Il Mulino, Bologna 1977.

<sup>5</sup> A. Accornero, *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Il Mulino, Bologna 1992.

<sup>6</sup> Sulla differenza fra crisi e declino cfr. A. Pichierri, *Il declino industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino 1986.

zione»<sup>7</sup>. A conti fatti il paziente superò meglio di altri, di tutti gli altri, sia la crisi economica degli anni ottanta sia l'offensiva manageriale sul campo della flessibilità, tanto che un'illustre Cassandra di inizio decennio, Wolfgang Streeck, finì per eleggere le relazioni industriali a «risorsa» e pilastro portante del modello tedesco di «produzione di qualità differenziata»<sup>8</sup>.

Oggi quel modello sembra perdere colpi e la crisi non risparmia il sindacato. I sintomi sono seri, a partire dall'indebolimento del principale sistema immunitario rappresentato dagli iscritti. Pochi dati sono sufficienti a dare una prima idea del quadro clinico: tra il 1981 e il 1987 il DGB aveva registrato un calo di 125 000 tessere (circa l'1,5 per cento dei quasi otto milioni di iscritti), perdita che fu ampiamente riassorbita nello scorcio del decennio grazie soprattutto all'aumento costante del tasso di sindacalizzazione delle donne (passato dal 20 per cento del 1980 al 24,4 del 1990). Pur denunciando difficoltà di reclutamento tra gli impiegati e la forza-lavoro giovanile il DGB si era affacciato agli anni novanta forte di 7 938 000 iscritti, poco meno di 20 000 unità rispetto al picco storico del 1981. Ebbene, nel 1993 il numero complessivo degli iscritti ammonta sì a oltre 10 milioni, ma nell'arco di soli due anni (1992-93) è calato di 1,51 milioni (-12,8 per cento). Se il primo dato è un effetto della riunificazione, il secondo è il rovescio della medaglia e riflette la deindustrializzazione delle regioni orientali. Ad essa si assommano gli effetti della recessione, non meno virulenti: nella sola industria automobilistica delle regioni occidentali – componentistica inclusa – il numero degli addetti è sceso alla fine del 1993 del 10 per cento rispetto all'anno precedente e del 18 per cento rispetto al picco storico registrato durante il 1991. Parallelamente la IG Metall, il sindacato metalmeccanico, ha accusato in un solo anno (1993) una perdita di quasi 250 000 iscritti (-7,3 per cento) e al giugno 1994 ne mancavano all'appello altri 73 000, in numeri assoluti la perdita più alta tra tutti i sindacati. Infine il dato più drammatico, quello relativo alla fascia giovanile degli iscritti: nel 1992 e 1993 hanno lasciato i sindacati della DGB oltre 360 000 giovani – pari al 26,9 per cento – vale a dire oltre il doppio del dato complessivo sopra riportato e di questi ben 170 000 (-33,2 per cento) nella sola IG Metall. A una forte tenuta in fabbrica – nelle elezioni dei consigli di azienda del 1994 i

<sup>7</sup> Cfr. J. Hoffmann, «Amerikanisierung» der deutschen Gewerkschaftsbewegung?, in «Gewerkschaftliche Monatshefte», 1981, 7, pp. 418-33; W. Streeck, *Neo-Corporatist Industrial Relations and the Economic Crisis in West Germany*, in *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, a cura di J. H. Goldthorpe, Clarendon Press, Oxford 1984, pp. 291-314 e W. Müller-Jentsch, *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Campus, Frankfurt-New York 1986.

<sup>8</sup> Cfr. W. Streeck, *On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production*, in *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*, a cura di E. Matzner e W. Streeck, Elgar, Aldershot 1991, pp. 21-61.

candidati nelle liste del DGB hanno conquistato complessivamente il 76,1 per cento dei mandati (l'IG Metall l'81,1 per cento), confermando il risultato del 1990 – fa dunque da contraltare una perdita di attrazione e di credibilità del sindacato tra le nuove generazioni. Attrattive credibili, per i giovani, sono Greenpeace e Amnesty International, non le organizzazioni del lavoro: questo almeno dicono i sondaggi, e i dati sopra riportati sembrano confermarlo<sup>9</sup>.

È dunque una situazione tutt'altro che rosea quella in cui il sindacato metalmeccanico tedesco si trova ad affrontare la transizione generalizzata verso la produzione snella. Com'è noto essa promette di tutto meno che una ripresa dei volumi occupazionali: semmai, l'esatto contrario. Non solo: come avrò modo di illustrare più avanti, la particolare ricezione tedesca della *lean production*, focalizzata sul «lavoro di gruppo» (*Gruppenarbeit*), è un coacervo di elementi contraddittori – di «umanizzazione del lavoro», «partecipazione» e «razionalizzazione» – i cui esiti sul lavoro e sul sistema di relazioni industriali sono difficilmente prevedibili. Infine, la radicale ridefinizione dei rapporti intra e interorganizzativi – tra unità operative interne rese finanziariamente autonome e tra queste e i fornitori esterni – scuote dalle fondamenta l'intera costruzione regolativa della *Betriebsverfassungsgesetz* (BetrVG)<sup>10</sup> la cui struttura piramidale, disegnata sul modello gerarchico-organizzativo della grande impresa fordista, coincide sempre meno – nella forma e nei confini – con quella reticolare dell'impresa snella<sup>11</sup>. Ce n'è abbastanza insomma per affermare che lo «snellimento» imposto e la «partecipazione» promessa e incoraggiata dal management possono rivelarsi batteri devastanti contro cui le vecchie medicine, le prassi usuali di tutela e rappresentanza degli interessi, potrebbero avere scarsi effetti.

Discutere di Melfi guardando a Bochum, Rastatt, Eisenach ed altri stabilimenti tedeschi è allora utile per almeno tre ragioni. La prima è che il contesto e l'oggetto della regolazione sono i medesimi, la reces-

<sup>9</sup> I dati riportati sono tratti dalle seguenti fonti. Per gli anni ottanta: *Gewerkschaftsjahrbuch 1988 e 1991*, a cura di M. Kittner, Bund, Köln. Per gli anni novanta: *Den Gewerkschaften schwinden die Mitglieder*, in «Frankfurter Allgemeine Zeitung», 4 novembre 1994 e, sull'industria automobilistica, *Der VDA gibt keine Entwarnung für die Autobranche*, ivi, 28 gennaio 1994. Sulle elezioni dei consigli di azienda: *DGB hält die Stellung*, in «Die Quelle», 1994, 12, p. 10. Sui giovani: *DGB ohne Jugend*, ivi, pp. 4-8.

<sup>10</sup> *Legge sullo statuto aziendale* (d'ora in poi abbreviata con BetrVG): fissa i diritti di partecipazione e codeterminazione dei consigli di azienda, codificando le relazioni industriali a livello aziendale e di stabilimento.

<sup>11</sup> Ritornerò sul tema nelle pagine seguenti e in sede conclusiva. Per una trattazione più estesa, cfr. J. Hoffmann, *Il sistema delle relazioni industriali in Germania fra strategia di decentramento e nuova centralizzazione dell'economia*, in *L'esperienza tedesca: un modello sociale in trasformazione*, a cura di G. P. Cella e U. Muckenberger, in «Quaderni della Fondazione Feltrinelli», 45, Angeli, Milano 1993, pp. 37-63.

sione e la «fabbrica snella», così come gli interessi da tutelare e rappresentare. La seconda riguarda i temi e le attività negoziali, la produzione di norme e la loro gestione, di tale spessore e intensità da fare dell'industria automobilistica tedesca uno dei principali «laboratori» sindacali degli anni novanta in Europa. La terza, infine, è data dall'intersecarsi di contrattazione e codeterminazione: negli anni ottanta è stata la chiave di volta dell'intero edificio regolativo, assicurando ad esso l'elasticità strutturale sufficiente a consentire un adattamento non traumatico alle nuove esigenze di regolazione decentrata avanzate dalle imprese. Ma oggi non sembra più sufficiente. Gli accordi aziendali di cui tratterò nelle prossime pagine mostrano qual è la posta in gioco nella fabbrica snella dei prossimi anni: un nuovo, inedito intersecarsi di contrattazione, codeterminazione e partecipazione.

La lettera seguirà questa traccia per poi chiudersi con alcune riflessioni sulla regolazione a Melfi e altrove<sup>12</sup>.

## 2. I dilemmi della regolazione.

È noto che l'orientamento verso il modello giapponese e le scelte di localizzazione della Fiat non rappresentano certo un'eccezione nel pa-

<sup>12</sup> «Contrattazione», «codeterminazione», «partecipazione» sono vocaboli ricorrenti anche nella discussione sindacale italiana, tanto da essere diventati fattori di identità e rivalità organizzativa: la «codeterminazione» per Cgil e Fiom, la «partecipazione» per Cisl e Fim, seguite a ruota da Uil e Uilm. Quel che continua a mancare è, da entrambe le parti, il relativo disegno istituzionale con una chiara specificazione di livelli, attori e istituti e quindi un confronto sui meccanismi in luogo di quello poco utile sui principi. Onde evitare di assommare confusione a confusione è forse utile precisare che in Germania – e in questo testo – i tre termini designano invece precise e distinte sfere di regolazione: la *contrattazione* concerne la stipulazione dei contratti collettivi di categoria ed è riservata unicamente al sindacato; la *codeterminazione*, viceversa, riguarda la sfera aziendale e avviene a due livelli: il primo, regolato dalla legge sulla codeterminazione del 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*), concerne non le funzioni di gestione – proprie della direzione e del management – ma quelle di controllo, affidate al Consiglio di Vigilanza, organo elettivo cui partecipano anche rappresentanti dei lavoratori (sia del sindacato sia del consiglio di azienda); il secondo – di fatto e anche in questo testo quello rilevante – è regolato invece dalla già citata legge sullo Statuto aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*) che fissa i diritti del consiglio di azienda (organo di rappresentanza dei dipendenti formalmente indipendente dal sindacato) distinguendo fra diritti di informazione, audizione e consultazione, controllo e iniziativa e codecisione. Tale graduazione fonda ovviamente un'analoga graduazione della codeterminazione da parte dei consigli (cfr. anche la tab. 3). Essa si concretizza in negoziazioni e relativi accordi aziendali, che tuttavia non possono avere per oggetto quanto già fissato dal contratto collettivo. La *partecipazione*, infine, non è (ancora?) né una forma codificata di rappresentanza né un livello negoziale: con essa si designano le varie forme di «partecipazione diretta» dei lavoratori (dai circoli di qualità al lavoro di gruppo) più o meno diffuse e sviluppate nei nuovi modelli organizzativi. Oggetto di discussione è se questo nuovo livello di partecipazione in azienda debba trovare o meno una qualche istituzionalizzazione che ne precisi i confini e l'autonomia rispetto alla struttura tradizionale di rappresentanza degli interessi in azienda.

norama europeo e nemmeno nell'ottica più ristretta della comparazione fra Italia e Germania. L'adozione dei principi della produzione snella è praticata in tutte le unità produttive dei vari gruppi automobilistici né potrebbe essere altrimenti, dato il carattere compiuto e integrato del nuovo modello di razionalizzazione, ma tutti o quasi hanno ritenuto necessario costruire nuovi stabilimenti in cosiddetti «prati verdi», in qualche modo vergini rispetto al passato taylor-fordista della produzione di massa e delle relazioni industriali: la Volkswagen a Mosel-Zwickau e la Opel ad Eisenach (ambidue nella vecchia Germania Orientale), la Mercedes a Rastatt (ai margini della Foresta Nera) ai quali vanno aggiunti il nuovo stabilimento Seat di Martorell presso Barcellona o i *transplants* tedeschi della Bmw e della Mercedes in costruzione negli Stati Uniti. Scorrendo i nomi e aggiungendovi ovviamente Melfi e Pratola Serra non c'è dubbio che uno dei temi di ricerca più interessanti dei prossimi anni sarà verificare se davvero i «prati verdi» siano dappertutto dello stesso «verde» e le relative implicazioni.

A prescindere da questo interrogativo, ogni nuovo stabilimento asurge a laboratorio nel quale sperimentare *in vitro* i nuovi principi economico-aziendali (la scomposizione della fabbrica in unità operative finanziariamente autonome e responsabili: *cost center* e *profit unit*), organizzativi (sfoltimento della struttura gerarchica, lavoro in *team* o di gruppo, integrazione) e lavorativi (processo di miglioramento continuo, rotazione, integrazione funzionale dei compiti) il tutto orientato e guidato dal principio del *just in time* – la fornitura e il montaggio dei componenti «giusto in tempo», perseguendo il limite dello «zero scorte», al fine di abbassare i costi del capitale circolante e tenere «teso» il flusso produttivo – integrato da un parco di fornitori contiguo o addirittura interno all'area dello stabilimento.

Melfi insomma è dappertutto e significativamente lo è anche dal punto di vista delle relazioni industriali. I nuovi insediamenti, oltre ad essere immancabilmente presentati come i più moderni e avanzati del momento, sono altrettanto immancabilmente ritenuti un campo di sperimentazione di «nuove» relazioni industriali. Si potrebbe immaginare la più bizzarra delle combinazioni – Magnabosco e colleghi ad Eisenach, il management Opel alla Volkswagen (ma non sarebbe una novità...) e quello Volkswagen, qualcuno magari con la tessera dell'IG Metall in tasca, a Melfi – e il risultato non cambierebbe: tutti sono e sarebbero concordi nell'additare i «rispettivi» sistemi e meccanismi di relazioni industriali come obsoleti e/o troppo rigidi e quindi inadeguati alle nuove esigenze produttive, e ciò indipendentemente dal grado di istituzionalizzazione del sistema, dalle caratteristiche del movi-

mento sindacale e dalla cultura negoziale dei vari contesti nazionali e aziendali.

L'assonanza di toni dell'offensiva manageriale nei vari paesi non sorprende: basti pensare alle analogie sul tema della flessibilità negli anni ottanta. Ma a differenza di allora essa riflette oggi una ricetta comune le cui note ambiguità – partecipazione e stress, coinvolgimento e ostracismo, cooperazione e segmentazione – entrano in collisione con qualsiasi sistema e prassi di regolazione degli interessi, siano questi tradizionalmente «consensuali e cooperativi» o piuttosto «conflittuali e antagonistici». Tocchiamo in questo modo un primo punto fondamentale: vi sono senz'altro buone ragioni per ritenere che, così come avvenne per il taylorismo, anche la concreta adozione della produzione snella si tradurrà in varianti nazionali o addirittura locali sulla cui differenziazione influiranno non poco le architetture istituzionali e le culture negoziali dei diversi sistemi di relazioni industriali<sup>1</sup>. Ma proprio l'analogia con l'introduzione del taylorismo e della catena di montaggio suggerisce di complicare l'approccio analitico: se è vero che stiamo vivendo un passaggio epocale, oggi come allora le relazioni industriali, prima ancora di essere una «variabile interveniente», sono una «variabile dipendente» della rivoluzione in corso. Più che un'ipotesi è un processo già in atto ed è da qui che conviene partire.

La «cura dimagrante» delle imprese e l'offensiva partecipativa del management pongono i sindacati e le rappresentanze aziendali di fronte a un complesso intreccio di problemi e a più di un dilemma. Provo a suddividerli schematicamente per livelli di regolazione.

1) A *livello di impresa*: generalmente l'annuncio di nuovi stabilimenti snelli, anche se in «prati verdi», ha incontrato dappertutto il favore dei sindacati e non soltanto per considerazioni di ordine occupazionale. Per motivi differenti i nuovi insediamenti sono considerati un'occasione per ampliare o per ridefinire dalle fondamenta gli ambiti della regolazione al livello aziendale. Un esempio del primo caso è l'intenzione del sindacato tedesco di estendere prassi e strutture della codeterminazione al lavoro di gruppo abbassando il baricentro della partecipazione «rappresentativa» e integrandola – così come le politiche partecipative del management – con quella «diretta» e «autoregolata» sul posto di lavoro. Esempio del secondo è l'implementazione di nuovi istituti e procedure partecipative prevista nell'accordo su Melfi tra Fiat e sindacati. Tuttavia, là dove sono stati siglati accordi aziendali

<sup>1</sup> Così ad esempio M. Ambrosini, *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa della produzione snella*, in «Aggiornamenti sociali», 1994, 1, pp. 41-52.

o contratti d'impresa su nuovi (e vecchi) stabilimenti, si è trattato in prevalenza di una contrattazione «concessiva», che accorda alle imprese tempi di utilizzo degli impianti e orari di lavoro più lunghi e flessibili e in taluni casi addirittura retribuzioni inferiori agli standard<sup>2</sup>. In questo modo la rappresentanza degli interessi, sia essa aziendale o sindacale, corre il rischio di dualismi regolativi all'interno della stessa impresa con conseguenze che potrebbero essere devastanti: la delegittimazione di standard consolidati e delle prassi di regolazione tradizionali e soprattutto una divisione e contrapposizione delle maestranze e delle rappresentanze di stabilimento. Il dilemma è evidente: conquistare nuovi spazi di regolazione o anche soltanto una qualche possibilità non meglio definita rispetto al «nuovo», evitando strappi irrimediabili nella rete regolativa esistente.

2) *A livello di stabilimento e di posto di lavoro*: ammesso che la fabbrica snella contenga davvero o anche solo «in potenza» un sovrappiù di responsabilità e partecipazione sul posto di lavoro, sindacato e rappresentanze aziendali si trovano di fronte a una doppia sfida. Da un lato devono essere in grado di «istituzionalizzare» la partecipazione, emancipandola dalla dipendenza rispetto al puro dettame produttivo (la cooperazione imposta dal flusso teso della produzione) e al fabbisogno reale ma labile e spesso soltanto retorico del management. Dall'altro, non appena intraprendono questa strada, sono chiamati direttamente in causa: non si tratta infatti soltanto di «conquistare» spazi regolativi e diritti di auto e codeterminazione individuali o di gruppo, ma anche di «concederli» in prima persona nella misura in cui quegli spazi e quei diritti concernono aree e temi negoziali sinora gestiti in proprio e, nella veste di rappresentanti, per conto terzi. Il dilemma, in questo caso, coincide con le incertezze insite in un tale processo: com'è possibile promuoverlo e gestirlo senza che degeneri in particolarismi individuali e di gruppo? In che modo evitare l'erosione e lo svuotamento delle strutture di rappresentanza esistenti, unico antidoto e barriera a quei particolarismi? Questioni tanto più scottanti nei nuovi stabilimenti dove la presenza e la coscienza sindacale è più debole o addirittura in uno stato ancora embrionale.

<sup>2</sup> In questa pratica il sindacato italiano è in buona compagnia: per assicurare la produzione dei nuovi modelli ad Ingolstadt (Audi), Rastatt (Mercedes Benz) e Colonia/Kaiserlautern (Ford) i consigli di azienda delle rispettive imprese hanno firmato accordi con ampie concessioni su orari e costo del lavoro. Cfr. O. Köhler, *Standortsicherung per Betriebsvereinbarung?*, in «Die Mitbestimmung», 1994, 5, pp. 46-7. Deve essere sottolineato che la minaccia di trasferire o insediare la produzione in Francia o in Cecoslovacchia, ossia appena al di là del confine, era decisamente più seria e reale delle presunte «alternative» a Melfi (Turchia o Portogallo) ventilate a suo tempo dalla Fiat.

3) *A livello interaziendale*: nel caso della produzione snella i confini «aziendali» diventano fluidi sino a dissolversi. Quanto più strette sono infatti le connessioni *just in time* tra fornitori e produttore finale, tanto più forti e vincolanti risultano i loro effetti sulle condizioni di lavoro: nelle imprese fornitrici come nello stabilimento di montaggio. Basti pensare alle politiche più recenti dirette a ridurre drasticamente i tempi di attraversamento decentrando una quota dei tempi di montaggio presso i fornitori cui viene richiesto, non soltanto di fornire i necessari componenti premontati e ad intervalli ridotti e regolari, ma anche di depositarli «a lato linea» e in alcuni casi di eseguire il montaggio con il proprio personale. È forse l'esempio più macroscopico dell'effetto dirompente della produzione snella sulle relazioni industriali: anche in un sistema altamente istituzionalizzato come quello tedesco l'intera architettura regolativa diventa inutile in questo caso perché il consiglio di azienda della Volkswagen o della Ford non ha nessun diritto di codeterminazione su operai che non sono dipendenti dell'impresa<sup>3</sup>. E se il fornitore non fa parte del settore metalmeccanico viene meno anche l'anello di congiunzione assicurato, almeno teoricamente, dal sindacato esterno.

Quella che in gergo si usa chiamare «arena aziendale» tende insomma ad assumere i contorni della «catena logistica», ma come tale continua a rappresentare, per i consigli, una terra incognita di regolazione<sup>4</sup>. La parola d'ordine è quasi inevitabile: resistere e bloccare. Il dilemma, di cui i consigli sono ben consapevoli, è che ciò serve al massimo a dilazionare.

A loro volta i sindacati si trovano in una situazione oltremodo spinosa. Nei vari anelli della catena logistica si fanno sentire più che altrove gli effetti delle misure deregolative degli ultimi anni e il quadro complessivo è contrassegnato da condizioni di lavoro diseguali e da una distribuzione altrettanto differenziata dei rischi occupazionali e dei carichi di lavoro<sup>5</sup>. Eppure sempre più spesso i sindacati si trovano

<sup>3</sup> Non a caso va a farsi benedire anche la «cooperazione pragmatica e ragionevole» in cui si suole identificare il modello tedesco: il caso più recente è la Volkswagen dove tentativi in questa direzione presso il nuovo stabilimento di Mosel – previsti per il montaggio del nuovo modello «Chico» a Wolfsburg – sono stati per mesi oggetto di una dura trattativa e (per ora) bloccati dal consiglio di azienda centrale. Cfr. *VW-Betriebsrat will Zulieferer draußen halten*, in «Frankfurter Allgemeine Zeitung», 21 settembre 1993; *Betriebsvereinbarung zur Auftragsvergabe*, ivi, 14 dicembre 1993.

<sup>4</sup> Cfr. B. Nagel, B. Riess, G. Theis, *Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie*, Nomos, Baden-Baden 1991.

<sup>5</sup> Cfr. i contributi empirici in *Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie*, a cura di M. Deiß e V. Döhl, Campus, Frankfurt a.M.-New York 1992.

di fronte al dilemma quasi insolubile di dover non soltanto accettare ma addirittura promuovere simili reti e catene produttive per ragioni occupazionali – o per compensare la chiusura di vecchi stabilimenti e frenare processi di declino regionale, o per promuovere lo sviluppo industriale in regioni periferiche – contribuendo così in prima persona a erodere le fondamenta tradizionali della propria forza organizzativa. Su questo versante non è forse esagerato affermare che il sindacato industriale tradizionale – rigidamente organizzato per settore e strutturalmente focalizzato sulla grande impresa – sia giunto al capolinea: senza osare nuovi modelli (intra)organizzativi e territoriali è dubbio che sia in grado di elaborare e produrre norme che oltre alla forma abbiano anche una qualche efficacia<sup>6</sup>.

### 3. «Modello tedesco» e «modello giapponese»: un matrimonio dagli esiti incerti.

Come reagisce il «modello tedesco» ai dilemmi appena esposti? I vincoli e le risorse che lo contraddistinguono restano tali anche rispetto alla produzione snella?

Se si considera il livello di regolazione interaziendale non vi è certo da essere ottimisti. In una terra incognita i dilemmi restano tali, anche quello in cui si trova imprigionato il consiglio. Il caso della Volkswagen è esemplificativo<sup>1</sup>. Nel dicembre 1993 consiglio e direzione hanno firmato un accordo aziendale diretto a regolare la concorrenza tra i fornitori esterni (*out sourcing*) e quelli «interni» (*in sourcing*): l'accordo prevede che prima di decentrare una produzione appaltandola ad un fornitore l'impresa deve considerare, nel calcolo comparativo dei costi, anche quelli relativi al trasferimento e all'eventuale riqualificazione del personale direttamente coinvolto. L'impresa inoltre è tenuta a informare il fornitore interno – e la relativa rappresentanza di stabilimento – sugli obiettivi di spesa e sull'offerta del fornitore esterno, rispetto alla quale

<sup>6</sup> È significativo che, da parte sindacale, le analisi segnate da maggior preoccupazione provengano in Germania da Walter Riestler, per anni segretario dell'IG Metall nel distretto strategico del Baden-Württemberg e oggi vice-segretario nazionale: cfr. W. Riestler, *Aber wir haben auch große Chancen!*, intervista in «Computer-Informationen für Betriebsräte und Personalräte», 1993, 7-8, pp. 23-8. Il tema era già stato sollevato, tra gli altri, da H. Kern-C. F. Sabel, *Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation*, in «Gewerkschaftliche Monatshefte», 1989, 10, pp. 602-19.

<sup>1</sup> Le riflessioni che seguono si fondano, oltre che sugli articoli di stampa più recenti, su alcune interviste a rappresentanti aziendali e consulenti dei consigli di azienda (*Fachreferenzen*) in due stabilimenti dell'impresa.

viene riconosciuta a quello interno la possibilità «dell'ultima offerta», e di azzerare in un lasso di tempo adeguato l'eventuale scarto in negativo<sup>2</sup>.

Non c'è dubbio che il solo fatto di siglare un accordo aziendale sul *make or buy*, ossia sulla scelta strategica se continuare a produrre e a fornire internamente determinati componenti anziché comprarli dall'esterno, è eloquente sulle risorse di cooperazione tuttora presenti nel sistema tedesco di relazioni industriali. Tuttavia quel che per un osservatore e per un sindacalista italiano è tutto «grasso che cola» non lo è per il rappresentante aziendale tedesco. Questi è abbastanza competente da sapere di aver cucito al più un rattoppo dalla tenuta incerta. Dando infatti per scontato che nel 99,9 per cento dei casi l'opzione dell'*out sourcing* sia più vantaggiosa, il fornitore interno cercherà di colmare il proprio *gap* competitivo passando al setaccio il proprio ciclo di lavorazione per ripulirlo delle varie inefficienze. È stato calcolato che un buon workshop sul «processo di miglioramento continuo al quadrato» (KVP<sup>2</sup>), in cui management e maestranze di un'area produttiva riconsiderano il proprio modo di lavorare, produce risparmi o «razionalizzazioni» nell'ordine del 20-30 per cento<sup>3</sup>. Non è poco, spesso non è abbastanza. Prima o poi la palla ritornerà alla rappresentanza degli interessi con l'effetto maligno della «contrattazione concessiva»: l'area o lo stabilimento interessati chiederanno deroghe che penalizzeranno i trattamenti normativi e salariali, unica possibilità per salvare produzione e posti di lavoro.

Cosa farà il consiglio di azienda? Probabilmente accetterà, secondo il noto principio del male minore. Altrettanto probabilmente tutti o quasi in Italia si fregheranno le mani sentendosi confermati nell'uso e abuso dell'attributo «consensuale» o, viceversa, nella loro equazione «codeterminazione = cogestione = collaborazione». Agli uni e agli altri, se ne avesse mai occasione, il rappresentante aziendale tedesco racconterebbe che sta soltanto cucendo un rattoppo sull'altro; che sì, ha scelto il male minore, e sarebbe ben felice se quel «minore» riguardasse soltanto il nodo dei posti di lavoro! Perché ad interessarlo è già il prossimo dilemma, ormai alla porta. Sulla strategia *in sourcing* – alla quale non ha e non vede al momento alternative – grava infatti un handicap «genetico» che non è tanto il costo del lavoro quanto invece il vero e proprio incatenamento tecnologico e organizzativo dei «fornitori interni» nel processo produttivo principale e nella struttura aziendale complessiva: esso riduce più o meno pesantemente la loro

<sup>2</sup> *Betriebsvereinbarung* cit.

<sup>3</sup> Si tratta di una delle terapie d'urto escogitate da Lopez – il Romiti della General Motors passato alla Volkswagen – per rimettere in sesto il gigante di Wolfsburg.

flessibilità finanziaria (perché la struttura dei costi aziendali non si lascia scomporre a piacimento), organizzativa (che spesso richiederebbe un ridisegno totale degli impianti e dei confini produttivi) e innovativa (perché le risorse umane e finanziarie di ricerca e sviluppo restano più o meno centralizzate e troppo «lontane»). Anche il fornitore interno più efficiente è destinato insomma a soffrire di tare non sue che ne riducono la competitività rispetto ai concorrenti esterni e che (forse) sono superabili soltanto portando alle estreme conseguenze il principio dell'autonomia sino a recidere il cordone ombelicale – in termini non necessariamente spaziali ma giuridici e organizzativi – con l'azienda madre. Da questo punto di vista il nostro rappresentante aziendale si trova già alle prese con diverse possibili configurazioni – parco industriale, *joint venture* ecc. – ma il risultato è sempre il medesimo: la rappresentanza aziendale salverebbe posti di lavoro per poi non aver più voce in capitolo sulla loro regolazione!

Conclusione: è probabile che il pragmatismo e la reciproca considerazione dei «bisogni» della controparte che caratterizzano le relazioni industriali tedesche producano nell'immediato soluzioni regolative transitorie che potrebbero anche supplire ai vuoti giuridico-istituzionali aperti dalla rivoluzione industriale in corso. Resta il fatto che per i consigli di azienda ogni negoziazione in questo campo equivale ad immergersi in una sorta di tunnel di cui non si intravede alcuna luce orientativa e tanto meno l'uscita.

Diversa, anche se tutt'altro che scontata, la situazione in un altro ambito di regolazione: quello dell'introduzione dei principi della produzione snella nei reparti di fabbricazione ossia il lavoro in *team*, il processo di miglioramento continuo, la riduzione delle scorte ecc. Che si tratti di temi che interessano direttamente l'operaio di Melfi e i suoi colleghi altrove è intuitivo, che il sindacato sia chiamato urgentemente a fare il suo mestiere lo dovrebbe essere, che l'esperienza tedesca in merito lo riguardi direttamente non è detto che lo sia. Se qualcuno ha dei dubbi lo invito a dare uno sguardo ai due grafici riportati: uno è di fonte Volkswagen, l'altro Fiat (cfr. figg. 1 e 2)<sup>4</sup>.

La somiglianza tra i due grafici non è soltanto apparente, si tratta proprio della stessa cosa. Eppure celano una differenza di non poco conto. Nella parte superiore del grafico cambia il tratteggio, ma non la sostanza: in ambedue i casi ci troviamo di fronte ad una rappresentazio-

<sup>4</sup> Il grafico della Volkswagen è pubblicato in *Lean management. Der Weg zur schlanken Fabrik*, a cura di H. Wildemann, Technische Universität/GFMT, München 1992, p. 216. Quello della Fiat mi è stato gentilmente fornito dall'ing. Uberto nel corso di una conferenza tenutasi ad Hattingen (novembre 1993).

ne semplice ma efficace della logica giapponese. Sulla linea di montaggio tradizionale, dove ai *team* dei due grafici corrispondono singoli operai, gli errori si sommano in progressione lineare sino al termine del ciclo di operazioni e per eliminarli si rende necessaria un'apposita area di riparazione (*Nacharbeit*). Il recupero della qualità del prodotto presuppone cioè una ridondanza – di spazio, mezzi, materiali e soprattutto operai – che la produzione snella elimina imponendo ad ogni *team* di riazzerare i difetti all'interno del proprio segmento di lavorazione. Il risultato al termine del ciclo di operazioni è evidente: un minor cumulo di errori, una riduzione della ridondanza necessaria, una maggior qualità. E meno operai, anche se i due grafici elegantemente non lo mostrano.

Altrettanto evidente, anche nei grafici, è la chiave di volta dell'intero sistema: il *team* operaio. È il *team* che, in condizioni di «fragilità» della produzione in seguito alla concatenazione lineare «a flusso teso» (*just in time* e con tendenziale assenza di scorte), deve farsi carico non solo della produzione ma anche della sua «perfezione» (zero difetti) e contemporaneamente del suo «miglioramento continuo», attivando incessantemente il sapere individuale e collettivo dei lavoratori. In questo modo la produzione snella fonda la sua superiorità cognitiva e di fatto su quella tayloristica perché riesce a coniugare insieme innovazione e routine, anzi – se mi si passa il gioco di parole – a rendere l'innovazione routine senza ridurla a routine.

Per far questo, gridano alcuni, scandalizzati, «l'impresa si compra non soltanto le braccia operaie, ma anche il cervello!». Cosa rispondere se non «finalmente!», non riducendosi il cervello al consenso e non equivalendo il consenso all'identificazione con l'azienda?<sup>5</sup> Che l'ultima non sia realistica e sia comunque insufficiente al funzionamento dei nuovi modelli di produzione l'ha già argomentato Rieser più di una volta<sup>6</sup>. Resta il consenso, altrimenti definito, ed è l'opinione di Bonazzi, per il quale la sola risorsa ridondante nella produzione snella è la «disponibilità» degli operai a evitare che il «tubo di cristallo» si rompa e, se si rompe, a rimmetterlo insieme immediatamente<sup>7</sup>. Ma basta davvero a proteggere la produzione snella dalla sua fragilità? Senza le competenze necessarie per conservare intatto il tubo di cristallo o per ricomporlo la disponibilità è poca cosa. Il miglioramento continuo comporta soluzione di problemi e questa richiede competenze eccedenti rispetto a

<sup>5</sup> Cfr. le osservazioni di A. Baldissera, *Consenso di assimilazione e consenso di composizione: alcune definizioni e una proposta*, in «Sociologia del lavoro», 1990, 41-42, pp. 191-8.

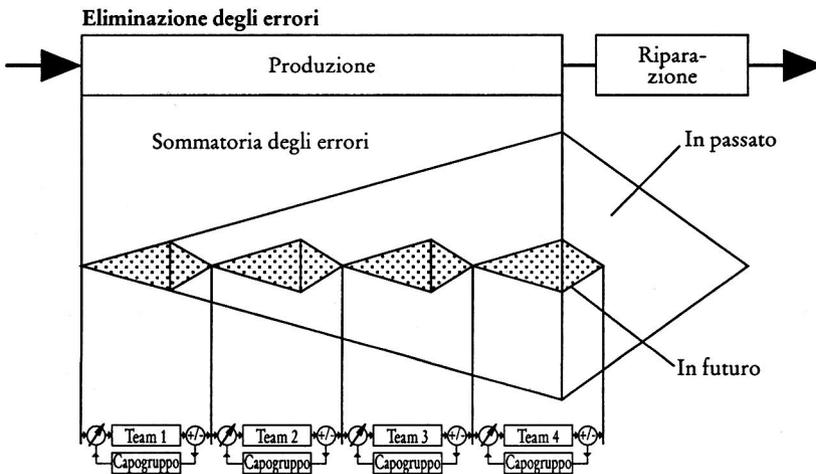
<sup>6</sup> Cfr. in particolare V. Rieser, *Lavoratori e sindacati di fronte alla «produzione snella»*, mimeo, Torino 1993.

<sup>7</sup> Cfr. Bonazzi, *Il tubo di cristallo* cit., p. 139.

quelle strettamente necessarie per l'esecuzione del compito. Da questa prospettiva la produzione snella rifugge e può rifuggire qualsiasi forma di ridondanza materiale perché, fra le altre cose, poggia costitutivamente sulla riserva qualitativa, funzionale, insita nella risorsa umana<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> La tesi diffusa che identifica lo «snellimento» nell'assorbimento di «*slack* organizzativo» – ossia di quei margini di risorse non utilizzate che esistono intenzionalmente in ogni organizzazione per garantirne la flessibilità – rischia di essere fuorviante perché identifica ed esaurisce lo *slack* in quello materiale, *hard* (scorte, magazzini ecc.), e soprattutto non ne coglie la differenza rispetto alla «ridondanza»: mentre questa è un'«eccedenza» e come tale intrinsecamente ambivalente (spreco o lungimiranza?), lo *slack* è una «riserva». Non esistono – non possono esistere concettualmente – uno «*slack* negativo» o uno «*slack* inutile». In questo senso la superiorità della produzione snella rispetto a quella taylor-fordista non risiede nella riduzione dello *slack*, ma nella sua diversa allocazione e ripartizione all'interno dell'organizzazione. La fabbrica taylor-fordista necessita di *slack* materiale per poter «gestire» l'errore, mentre quella snella – basandosi sul principio certo più intelligente della sua «eliminazione» immediata – non concepisce (e non può concepire) l'esistenza di uno *slack* materiale: se esiste, è una ridondanza inutile e quindi automaticamente uno spreco. Resta il fatto che per eliminare o evitare simili ridondanze ha bisogno di adeguate «riserve» altrove: gli enormi investimenti delle imprese giapponesi nella formazione del personale, ad esempio, non sono altro che creazione pianificata di *slack*, di competenze, di *problem solving* come risorsa strategica eccedente proprio per poter individuare, ridurre ed eliminare ogni possibile ridondanza materiale. Per un'analisi più completa sul tema mi permetto di rimandare al seguente testo, in corso di traduzione in italiano: B. Cattero, *Nicht nur Verschwendung Über Redundanz und Slack in der schlanken Production*, in B. Cattero, G. Hurrle, S. Lutz, R. Salm (a cura di), *Zwischen Schweden und Japan. Lean Production aus europäischer Sicht*, Westfälisches Dampfboot, Munster 1995, pp. 48-71.

Figura 1. La produzione snella alla Volkswagen.



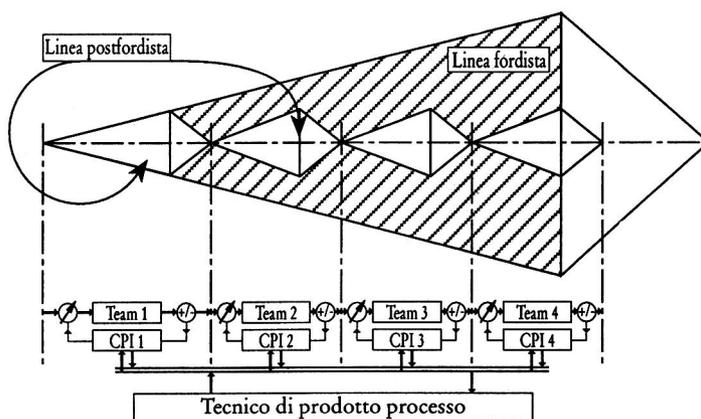
Fonte: Volkswagen.

L'aspetto decisivo – per gli operai, il sindacato e anche per l'impresa – è allora come viene distribuita la riserva funzionale e qualitativa nella risorsa umana, vale a dire la concreta configurazione del «lavoro in team». Qui si cela la differenza che non emerge dai grafici riportati. La scelta della Fiat è nota: essa consiste nel concentrare la riserva professionale in pochi specialisti, i tecnici di linea (di processo/prodotto) e i tecnici specialisti, affiancati da una figura operaia selezionata dall'azienda quale *team leader* (il «conduttore di processi integrati») incaricata di motivare gli operai e di curarne la formazione sul lavoro tramite un piano di rotazione tra posizioni lavorative funzionalmente contigue<sup>9</sup>. Il *team* operaio continua ad assomigliare piuttosto a una squadra: in ogni caso quello incaricato del *problem solving* resta il «*team tecnologico*» collocato sopra il livello operaio e formato dagli specialisti e dalle figure gerarchiche o para-gerarchiche<sup>10</sup>. Ne deriva una produzione snella in cui gli operai di linea restano semplici «esecutori» di un processo – anche quello di miglioramento continuo – gestito da altri.

<sup>9</sup> Il modello di riferimento è il piano di rotazione in vigore alla Toyota e riportato in Fiat Auto - Direzione Personale e Organizzazione, *Caso Toyota e Qualità Totale*, dattiloscritto, Torino 1989.

<sup>10</sup> Sulla logica e il funzionamento del *team tecnologico* cfr. B. Cattero, *Inseguendo l'integrazione. Il percorso verso la «fabbrica integrata» alla Fiat di Termoli*, in «Politiche del lavoro», 1992, 17, pp. 185-208.

Figura 2. La produzione snella alla Fiat.



Fonte: Fiat Auto.

Nel caso della Volkswagen, e delle altre imprese automobilistiche tedesche, emerge invece una forma inedita e non priva di contraddizioni, di «lavoro di gruppo» (*Gruppenarbeit*) le cui forme concrete oscillano lungo un *continuum* i cui poli ideali sono, da un lato, il «modello sindacale» orientato al principio dei «generalisti», a livello individuale e collettivo, e dall'altro il «modello giapponese» – praticato soprattutto nel nuovo stabilimento Opel di Eisenach – basato esplicitamente sull'identità collettiva e sull'identificazione aziendale del *team* e molto simile al caso Fiat quanto ai principi di integrazione di essi nella struttura organizzativa.

Queste prime sommarie indicazioni lasciano intendere che è praticamente impossibile condensare le varie esperienze tedesche in un unico modello, anche se non manca più di un minimo comun denominatore. Il primo e più importante è che in tutte le imprese l'introduzione del lavoro di gruppo è stata regolata mediante un accordo aziendale tra direzione e consiglio. L'unica parziale eccezione è rappresentata dalla Volkswagen dove le parti non sono riuscite a conciliare le proprie posizioni e si sono limitate a redigere un *Protocollo di intesa* sui principi del lavoro di gruppo che peraltro, in molti punti, non si discosta significativamente dai veri e propri accordi siglati altrove. Poiché la regolazione fonda a sua volta una serie di aspetti comuni ho scelto di scomporre i vari accordi nelle loro voci principali riportandoli in una tavola sinottica (cfr. tab. 1). Vorrei fornire qualche informazione aggiuntiva e alcune chiavi di lettura relative ai seguenti aspetti:

- 1) la specifica natura del lavoro di gruppo nel quadro della produzione snella;
- 2) il nesso fra gli accordi aziendali e la *Mitbestimmung*;
- 3) il gruppo come «unità sociale»;
- 4) l'impatto complessivo su ruolo, attività e struttura della rappresentanza aziendale.

Qual è anzitutto il grado di diffusione del lavoro di gruppo? Stime del 1993 indicavano intorno al 9,5 per cento la quota di lavoratori direttamente coinvolta in questa forma organizzativa, diffusa quasi unicamente nelle aree di montaggio manuale. Stime successive della stessa fonte indicano per il 1994 un valore totale cresciuto al 20,8 per cento (cfr. tab. 2). Si tratta dunque di una situazione estremamente mobile, nella quale gli stessi dati presentati vanno presi con cautela: a monte non vi sono né una definizione univoca di «lavoro di gruppo», né una ricerca sistematica e comparativa, ma soltanto dichiarazioni aziendali e/o stime delle relative rappresentanze. Il dato dell'Audi è a questo proposito significativo: l'incremento dall'8 al 68 per cento indica solamente che il lavoro di gruppo, da oggetto di sperimentazione in pochi «progetti pilota», è assunto a nuovo principio

Tabella 1. La regolazione aziendale del lavoro di gruppo (*Gruppenarbeit*) nell'industria automobilistica tedesca (1994). (abbreviazioni: LG = lavoro di gruppo / CDA = consiglio di azienda / KVP = processo di miglioramento continuo o *kaizen*).

	AUDI	BMW	FORD	MERCEDES BENZ	OPEL	OPEL EISENACH	VOLKSWAGEN
TIPO DI ACCORDO	Accordo aziendale sui principi del LG.	Accordo aziendale sulla fase pilota «Strutture lavorative del futuro».	Accordo quadro aziendale su principi del LG.	Accordo aziendale su progetto pilota triennale di introduzione del LG.	Accordo aziendale su «lavoro in team» e protocollo sui «compiti del lavoro del team».	Accordo aziendale sul Protocollo d'intesa su progetti pilota e sui principi di introduzione del LG.	
DATA	23 settembre 1993	13 agosto 1991	14 novembre 1991	10 febbraio 1992	4 aprile 1991	3 agosto 1992	7 giugno 1990
<b>IL GRUPPO COME UNITÀ LAVORATIVA</b>							
DEFINIZIONE DEL LAVORO DI GRUPPO	Collaborazione di più addetti ai fini dello svolgimento autoreponsabile di compiti svolti e ragionevolmente circoscritti in un'area comune.	Accorpamento di diversi compiti parziali all'interno di un'area delimitata in un «compito collettivo» («lavoro in team»).	Esecuzione largamente autonoma e responsabile dei compiti lavorativi comuni, delimitato ma in sé compiuto e il più possibile trasparente.	Collaborazione di più addetti con un compito comune, delimitato ma possibile trasparente.	Cooperazione degli operai in un'area di lavoro circoscritta.	Esecuzione <i>ampiamente autonoma e autoreponsabile del lavoro come team nel quadro di standard prefissati</i> .	Collaborazione di <i>n</i> addetti su compiti svolti; delega di attività circoscrivibili; creazione margini di autonomia; soluzione problemi via cooperazione.
DIMENSIONE	6-8 operai	da sperimentarsi	8-12 operai	8-12 operai	8-15 operai	6-8 operai	5-12 operai
OBIETTIVI	- Miglioramento qualità e produttività; - ottimizzazione flussi lavorativi e organizzativi; - aumento flessibilità di impiego del personale; - aumento della soddisfazione del lavoro; - aumento dell'identificazione con l'impresa attraverso l'assunzione di responsabilità e lo sviluppo di competenze professionali, organizzative e sociali.	Miglioramento: - dell'efficienza complessiva del sistema uomo / tecnologia / organizzazione; - delle possibilità di sviluppo e di carriera individuali; - della qualità del prodotto; - della qualità del processo con l'impresa attraverso l'assunzione di responsabilità e lo sviluppo di competenze professionali, organizzative e sociali.	Mantenimento competitività dell'impresa e salvaguardia dei posti di lavoro. - L'introduzione del LG deve avere per obiettivi: - in egual misura, sia vantaggi economici per l'impresa sia il miglioramento delle condizioni lavorative degli addetti.	- Aumento della redditività; - miglioramento situazione lavorativa dei singoli e promozione del loro sviluppo professionale; - superamento divisione del lavoro e arricchimento delle mansioni.	- Aumento competitività dell'impresa e possibilità di sviluppo individuali; - modifica dell'organico causa incrementi di produttività sono da utilizzare al fine di migliorare la qualità del prodotto e interna (rotazione) e tra le qualificazioni dei lavoratori; - KVP; - maggiore flessibilità e disponibilità di impiego interna (rotazione) e tra team della propria area (area: istruttoria, verniciatura, montaggio, area tecnica, area amministrativa); - maggiore flessibilità di impiego nel gruppo e tra team contigui; - soddisfazione lavoro e motivazione.	- Aumento della competitività dell'impresa e delle possibilità di sviluppo individuali; - KVP; - maggiore flessibilità e disponibilità di impiego interna (rotazione) e tra team della propria area (area: istruttoria, verniciatura, montaggio, area tecnica, area amministrativa); - maggiore soddisfazione lavoro e motivazione.	- Aumento della soddisfazione del lavoro tra gli addetti; - aumento della redditività aziendale.

segue tabella 1

	AUDI	BMW	FORD	MERCEDES BENZ	OPEL	OPEL EISENACH	VOLKSWAGEN
COMPITI	<p>- Ottimizzazione continua (KVP) e ampliamento autonomo degli standard e dei risultati di lavoro;</p> <p>- gestione macchine (inclusa manutenzione ed eliminazione completa o provvisoria del guasto);</p> <p>- gestione assenze.</p> <p>Elaborazione autonoma dati e indicatori relativi alla produzione con eventuale ricorso, tramite Meister, al supporto degli uffici tecnici.</p>	<p>Il lavoro viene riorganizzato secondo i seguenti criteri:</p> <p>- rotazione sistematica;</p> <p>- allargamento e arricchimento mansioni per lavoro;</p> <p>- gestione macchine (inclusa manutenzione ed eliminazione completa o provvisoria del guasto);</p> <p>- creazione margini di autonomia temporale, pianificatoria e gestionale;</p> <p>- integrazione funzioni indirette (manutenzione, controllo qualità, logistica ecc.);</p>	<p>Principi di riorganizzazione del lavoro:</p> <p>- allargamento e arricchimento mansioni per lavoro;</p> <p>- allargamento e arricchimento mansioni;</p> <p>- creazione margini di autonomia temporale, pianificatoria e gestionale;</p> <p>- integrazione funzioni indirette (manutenzione, controllo qualità, logistica ecc.);</p>	<p>- Integrazione di compiti diretti e indiretti (manutenzione, qualità, gestione materiali);</p> <p>- gestione ferie e permessi individuali;</p> <p>- si attende, da parte del gruppo, lo sviluppo di proposte di miglioramento su processi lavorativi e l'ottimizzazione dei risultati produttivi.</p>	<p>- Autoregolazione distribuzione compiti, pause, piano ferie, cambio turno, riduzione della visione del lavoro);</p> <p>- azzeramento differenze rendimento interne;</p> <p>- KVP;</p> <p>- utilizzo ottimale degli impianti attraverso compiti manutentivi assegnati;</p> <p>- intervento attivo sulla configurazione dei compiti, condizioni, organizzazione e ambiente di lavoro.</p>	<p>- Epletamento/qualità dei programmi di produzione;</p> <p>- ripartizione interna dei compiti;</p> <p>- cambio turno;</p> <p>- regolazione pause;</p> <p>- cambio turno;</p> <p>- gestione assenze;</p> <p>- integrazione nuovi membri;</p> <p>- utilizzo ottimale degli impianti inclusi compiti manutentivi assegnati;</p> <p>- azzeramento differenze rendimento interne.</p>	<p>- Distribuzione del lavoro (coordinamento, rotazione);</p> <p>- rispetto e ottimizzazione degli standard assegnati;</p> <p>- regolazione pause;</p> <p>- cambio turno;</p> <p>- gestione assenze;</p> <p>- integrazione nuovi membri;</p> <p>- sviluppo professionale dei singoli (aumento flessibilità di impiego tramite qualificazione);</p> <p>- gestione materiali.</p>
PRINCIPI RETRIBUTIVI	<p>Sistema in vigore (valutazione analitica delle mansioni) tenuto conto dell'allargamento e arricchimento delle mansioni e della maggiore flessibilità di impiego. Il portavoce del gruppo ha diritto di avanzare proposte sull'incremento dell'efficienza complessiva.</p>	<p>Secondo le norme contrattuali in vigore. Garanzia retributiva in caso di mutamento o eliminazione della mansione. Eventuali questioni di inquadramento e retributive saranno oggetto di apposita regolamentazione.</p>	<p>Secondo le norme contrattuali in vigore. Nessun svantaggio retributivo per gli addetti che per motivi aziendali o personali non sono coinvolti nel T.G. Garanzia retributiva in caso di mobilità interna.</p>	<p>Retribuzione secondo i contratti e gli accordi vigenti. Nessun svantaggio retributivo per gli addetti che per motivi aziendali o personali non sono coinvolti nel T.G. Garanzia retributiva in caso di mobilità interna.</p>	<p>Accordo aziendale parallelo all'introduzione del T.G.; riduzione dei livelli (da 42 a 10) nel quadro dell'introduzione del salario a premi. Nessun membro dei gruppi di lavoro deve subire perdite salariali in seguito al passaggio al T.G.</p>	<p>Secondo il sistema retributivo in vigore alla Opel Eisenach GmbH.</p> <p>In ogni gruppo sono possibili più «sistemi di lavoro» (criterio retributivo del LQD). Salario a rendimento da integrarsi in via sperimentale con forme di salario orario.</p>	<p>Contratto collettivo di impresa sulla «differenziazione salariale» (LQD).</p> <p>In ogni gruppo sono possibili più «sistemi di lavoro» (criterio retributivo del LQD). Salario a rendimento da integrarsi in via sperimentale con forme di salario orario.</p>
FORMAZIONE/QUALIFICAZIONE	<p>Misure di qualificazione (non specificate) per tutti gli addetti coinvolti nel L.G. Tra i compiti di ogni gruppo rientra la qualificazione dei membri (on the job e nel gruppo).</p> <p>Obiettivo: rotazione su tutti i posti di lavoro al fine di garantire la flessibilità di impiego.</p>	<p>Ogni addetto deve compiere un'attività di allenamento pari a quella riservata a quella sinora esclusa. Ogni possibilità di ulteriore sviluppo va opportunamente sfruttata.</p> <p>Piani di qualificazione in ogni stabilimento. Acquisizione qualificazioni sociali.</p>	<p>Programmi di «preparazione al T.G.» (promozione della rotazione e della flessibilità di impiego). Il gruppo può proporre misure di qualificazione. Eventuali programmi di qualificazione sono da organizzare insieme al CDA e necessitano del suo assenso.</p>	<p>Programmi di «preparazione al T.G.» (promozione della rotazione e della flessibilità di impiego). Il gruppo può proporre misure di qualificazione. Eventuali programmi di qualificazione sono da organizzare insieme al CDA e necessitano del suo assenso.</p>	<p>Accordo aziendale parallelo all'introduzione del T.G.; riduzione dei livelli (da 42 a 10) nel quadro dell'introduzione del salario a premi. Nessun membro dei gruppi di lavoro deve subire perdite salariali in seguito al passaggio al T.G.</p>	<p>Diritto di ogni lavoratore a partecipare ai programmi di formazione (Production System Training e Problem Solving Training). Programmi supplementari di qualificazione.</p>	<p>Promozione della qualificazione individuale e collettiva come obiettivo del L.G. e compito del Meister. Sicurezza di specifici «piani di qualificazione».</p>

segue tabella 1

	AUDI	BMW	FORD	MERCEDES BENZ	OPEL	OPEL EISENACH	VOLKSWAGEN	
PROFESTE MIGLIORATIVE	Proposte migliorative anche all'interno del KVP secondo il sistema in vigore.	Partecipazione finanziaria a incrementi dell'efficienza (definizione comune criteri e procedure).	Non tematizzate.	Proposte migliorative secondo il sistema in vigore.	Proposte migliorative del gruppo valgono come collettive e sono regolate secondo il sistema in vigore.	Non tematizzate.	Non tematizzate.	
<b>IL GRUPPO COME UNITÀ SOCIALE</b>								
CRITERI DI COMPOSIZIONE	Continuità e «competenza sociale» degli organici. Obiettivo: integrazione diversi livelli di qualificazione e di rendimento. Selezione: Meister. Decisione ultima: «Commissione Personale».	Organici e composizione persistenti nell'area. Agli addetti la cui mansione risulta modificata o eliminata deve essere offerta una posizione di pari qualificazione nonché l'eventuale formazione.	La composizione dei gruppi deve orientarsi al principio di evitare il trasferimento di singoli addetti.	Per quanto possibile sulla base degli organici persistenti; compito del gruppo: integrazione di lavoratori parzialmente inabili. Il passaggio al lavoro di gruppo è volontario.	Sulla base degli organici persistenti; compito del gruppo: integrazione di lavoratori parzialmente inabili.	La composizione dei gruppi deve essere il più possibile stabile. Tradizione per femmine e stranieri). Diritto di proposta del gruppo sul mutamento della sua composizione.	Considerazione di criteri sociali (integrazione di lavoratori inabili, manodopera femminile e stranieri). Diritto di proposta del gruppo sul mutamento della sua composizione.	
PORTA VOCE ELEZIONE	Nomina aziendale previa consultazione componenti del gruppo e concorso interno. Preselazione: coinvolgimento Meister e rappresentante di area. Decisione: «Commissione Personale».	Al momento non previsto.	Nominato dall'azienda (Kolonnenführer).	Eletto su proposta del gruppo o del superiore gerarchico previa accettazione da parte di entrambi.	Elezione ogni 6-12 mesi.	Nomina aziendale su proposta del team, del responsabile o del CDA. Ogni membro ha diritto di candidarsi (concorso interno).	«Impresa e CDA concordano sulla necessità a medio e lungo termine di compiti di coordinamento all'interno del gruppo. Tali compiti possono toccare direttamente forme esistenti di gestione del personale e di rappresentanza degli interessi. I progeni pilota sul lavoro di gruppo devono servire anche a sperimentare la compresenza di forme di rappresentanza di gruppo con le strutture esistenti di gestione del personale e di rappresentanza degli interessi».	
ROTAZIONE	Non tematizzata.	Non tematizzata.	Non tematizzata.	Non tematizzata.	Non tematizzata.	Non tematizzata.	Non tematizzata.	
COMPITI	- Coordinamento del gruppo; - lavoro produttivo (se necessario); - gestione riunioni del gruppo. . . . «Compiti specifici del portavoce saranno definiti in un apposito profilo mansionale». Nessuna competenza gerarchica sui componenti del gruppo.	- Coordinamento del gruppo; - lavoro produttivo (se necessario); - gestione riunioni del gruppo. . . . «Compiti specifici del portavoce saranno definiti in un apposito profilo mansionale». Nessuna competenza gerarchica sui componenti del gruppo.	- Organizzazione del lavoro del gruppo; - obiettivi prefissati. Nessuna competenza gerarchica sui componenti del gruppo.	- Organizzazione del lavoro del gruppo; - organizzazione e moderazione delle riunioni del gruppo. Nessuna competenza gerarchica verso i componenti del gruppo.	- Motivazione del gruppo; - mediazione interna; - flussi informativi; - sostegno al Meister; - direzione riunioni del gruppo. Nessuna competenza gerarchica verso i componenti del gruppo.	- Motivazione del lavoro del team; - gestione a vista; - responsabilità sulla gestione del budget; formazione e motivazione (correzione visite ai membri in azienda); - riappresenta gli interessi del team e dell'azienda). Nessuna competenza gerarchica, ma potere su inquadramento.	- Organizzazione del lavoro del team; - gestione a vista; - responsabilità sulla gestione del budget; formazione e motivazione (correzione visite ai membri in azienda); - riappresenta gli interessi del team e dell'azienda). Nessuna competenza gerarchica, ma potere su inquadramento.	- Motivazione del lavoro del gruppo; - gestione a vista; - responsabilità sulla gestione del budget; formazione e motivazione (correzione visite ai membri in azienda); - riappresenta gli interessi del team e dell'azienda). Nessuna competenza gerarchica, ma potere su inquadramento.

## segue tabella 1

	AUDI	BMW	FORD	MERCEDES BENZ	OPEL	OPEL EISENACH	VOLKSWAGEN
FORMAZIONE/ QUALIFICAZIONE	Nessuna specificazione.		Spostamento del baricentro della qualificazione quadri aziendali (motivazione e gestione del personale).	Corsi di formazione per quadri aziendali (motivazione e gestione del personale).	Formazione nelle tecniche della moderazione e della gestione dei conflitti.	Corso di formazione per quadri aziendali.	
RETRIBUZIONE	Da definire in base al profilo mansionale.		Nessuna specificazione.	Incentivo pari a 2 AW (circa 350m).	Incentivo salariale orario (0,50 DM).	Nessuna indicazione.	
RIUNIONI SCADENZA, DURATA E FREQUENZA	«Criterio orientativo»: 30' la settimana, di norma durante l'orario di lavoro.	Le riunioni dei <i>teams</i> sono oggetto di sperimentazione nei «progetti pilota».	Durante l'orario di lavoro: se comuni con l'altro turno retribuite come straordinario.	«Criterio orientativo»: 30' la settimana, di norma durante l'orario di lavoro.	Fino a 1 ora la settimana, di norma durante l'orario di lavoro.	Fino ad 1 ora al mese, fuori orario dietro normale retribuzione.	Durata e frequenza sono oggetto di sperimentazione nei progetti pilota.
PARTECIPANTI	Possono essere inviate figure tecniche previo accordo con il Meister.		Superiori gerarchici, rappresentanti aziendali.	Non specificata l'eventuale partecipazione di altre figure.	Superiori gerarchici, rappresentanti aziendali, tecnici.	Superiori gerarchici, rappresentanti aziendali, tecnici.	Superiori gerarchici, rappresentanti aziendali, tecnici.
TEMI	Inerenti ai compiti e ai problemi del gruppo con particolare riferimento al processo di miglioramento continuo.		Soluzione di problemi professionali, organizzativi e sociali all'interno del gruppo.	Inerenti ai compiti e ai problemi del gruppo; miglioramento continuo.	Scelta libera all'interno dei compiti e degli obiettivi assegnati al gruppo.	Scelta libera allargata ai partecipanti esterni in accordo col team.	Obiettivi e organizzazione del lavoro, apprendimento, questioni tecniche e organizzative, comunicazione e cooperazione interna.
COMPOSIZIONE CONFLITTI	<i>Project team</i> «in stretta intesa con il CDA». Commissione Personale.	<i>Project team</i> bilaterali in ogni stabilimento. Date, modalità e integrazione funzionale per ogni progetto pilota, sono da concordare per iscritto con il CDA.	Commissione paritetica a livello di impresa + gruppi di lavoro bilaterali a livello di stabilimento.	Commissione paritetica a livello di stabilimento e per ogni progetto pilota + commissione congiunta a livello di impresa. Ogni progetto pilota necessita del consenso di entrambe le parti.	Istituzione di una commissione paritetica.	Istituzione di una commissione paritetica.	Commissioni di lavoro a livello di impresa e di stabilimento.
DIRITTI DEL CONSIGLIO DI AZIENDA	Codeterminazione nella selezione dei componenti e del portavoce del gruppo (Commissione Personale).	Codeterminazione su: scelta aree pilota, organici, qualificazione, inquadramento, descrizione funzioni di ogni gruppo, definizione attività dei superiori gerarchici.			Informazione tempestiva su tutti i provvedimenti concernenti il LG.		Ogni progetto pilota è da organizzare in accordo con il CDA di stabilimento.

Per tutte le voci toccate negli accordi restano fermi i diritti di partecipazione e codeterminazione del consiglio di azienda previsti dalla legge sull'ordinamento aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*), incluso l'eventuale ricorso a vie legali, ivi regolamentato.

Fonte: Accordi aziendali (fino ad aprile 1994).

organizzativo, formalizzato nel relativo accordo aziendale. Di più non dice. Resta il fatto che il dato complessivo e ancor più i singoli dati a livello di stabilimento o di impresa evidenziano la crescente rilevanza quantitativa del «lavoro di gruppo» sul terreno delle relazioni industriali.

In ogni caso, ben maggiore di quella quantitativa è la rilevanza qualitativa del fenomeno, che rimanda alla prima delle chiavi di lettura: la particolare natura del «lavoro di gruppo». Esso, infatti, non va scambiato con i «gruppi di lavoro» delle esperienze più o meno avanzate di superamento del taylorismo e nemmeno con le varie forme di integrazione funzionale nelle aree automatizzate (conduzione di impianti, *team* integrati di conduttori e manutentori ecc.) praticate nella stessa industria tedesca<sup>11</sup>. Così come il *team* tecnologico alla Fiat non ha niente a che vedere con i «gruppi autonomi» di derivazione scandinava, anche il lavoro di gruppo che oggi si diffonde in Germania è soltanto un lontano parente dei gruppi di lavoro sperimentati nei progetti di «uma-

<sup>11</sup> Sulle ultime cfr. M. Schumann, *Forza lavoro e produzione snella nell'industria metalmeccanica tedesca*, in «Quaderni di Sociologia», 1992, 3, pp. 63-78 (in particolare la fig. 1 a pag. 68).

Tabella 2. Diffusione del lavoro di gruppo nell'industria automobilistica tedesca (1993-94)\*.

Impresa	Operai coinvolti in forme di lavoro di gruppo				
	N			%	
	1193	1994	Delta	1993	1994
Audi	2200	16160	+13960	7,7	68,4
BMW	700 <sup>1</sup>	9224	+8524	1,9	26,2
Ford	305	430	+125	1,2	1,6
Mercedes Benz AG	9370	15700	+6330	7,7	15,2
<i>Mercedes Rastatt</i> <sup>2</sup>	970	808	-162	100,0	100,0
Opel AG	10755	10755	-	30,5	35,1
<i>Opel Rüsselsheim</i> <sup>2</sup>	9148	9900	+752	45,3	53,2
Opel Eisenach GmbH	1560	1640	+80	100,0	100,0
Porsche	-	-	-	-	-
Volkswagen	8000 <sup>1</sup>	8423	+423	8,8	10,4
Totale	32800	65477	+32677	9,5	20,8

Fonte: IG Metall 1994 (dati cortesemente forniti da Sigfried Roth, Dipartimento Politica sindacale aziendale)

\* 1993: primo semestre; Opel e Ford 10/1993; Opel Eisenach 12/1993

1994: Audi, Ford, Opel, Porsche 6/94; BMW, MB 1/94; VW 8/94

<sup>1</sup> Stima dei consigli di azienda.

<sup>2</sup> Dati a livello di stabilimento, ricompresi nei rispettivi valori complessivi a livello di impresa.

nizzazione» degli anni settanta. Il contesto organizzativo è dominato ancora dalla catena di montaggio ma non è più – non deve più essere – taylor-fordista. E, a differenza di allora, è il management che si fa promotore del lavoro di gruppo, individuando in esso uno strumento di razionalizzazione e il veicolo organizzativo della produzione snella sul versante del lavoro. Sin dall'inizio, alla Opel di Bochum (1988), il modello di riferimento è l'organizzazione «toyotista» basata sul principio del lavoro in *team* della NUMMI, lo stabilimento aperto nel 1984 in California attraverso una *joint venture* tra la General Motors (GM) e la Toyota i cui risultati in termini di produttività e qualità divennero il metro di misura all'interno del gruppo GM e quindi anche alla Opel. Il lavoro di gruppo al centro dell'attuale discussione è quindi intrinsecamente connesso con la produzione snella e con la logica del grafico riportato in precedenza e il compito fondamentale del gruppo, alla Opel come nelle altre imprese, è la gestione in proprio del «processo di miglioramento continuo»: l'autoregolazione, per intenderci, è finalizzata all'autorazionalizzazione.

La seconda chiave di lettura riguarda il sistema di relazioni industriali in senso lato. Derivare meccanicamente gli accordi aziendali sul lavoro di gruppo dalla *Mitbestimmung*, ossia dai diritti di codeterminazione dei consigli, sarebbe un errore: il sistema tedesco di relazioni industriali non prevede diritti «forti» di codeterminazione sulle questioni di organizzazione del lavoro, ma soltanto un diritto «moderato» che formalmente non va oltre l'informazione e l'audizione (cfr. tab. 3). Ciò non toglie che vi sia un nesso robusto, pur se indiretto. Una riorganizzazione di tale portata lambisce infatti, o investe direttamente, una serie di aspetti che sono oggetto di codecisione: spostamenti del personale, nuovi sistemi salariali, premi di produzione e altri incentivi, proposte di miglioramento ecc. Scelte unilaterali sul lavoro di gruppo erano e restano insomma poco realistiche e in ogni caso sconsigliate per almeno due motivi: perché ciò significherebbe dichiarare guerra al consiglio quando questo è tutt'altro che disarmato su troppi campi di battaglia e perché una riorganizzazione di tali dimensioni è impensabile senza che il consiglio «ci stia», perché se non ci sta il consiglio non ci stanno neanche le maestranze. Rispetto dunque al lavoro di gruppo l'architettura istituzionale della codeterminazione – e quindi la stessa rappresentanza degli interessi – si trova meno esposta rispetto all'ambito negoziale considerato in precedenza (*in/out sourcing*) e i vincoli alle strategie manageriali sottraggono la cooperazione e il confronto alla fragilità del volontarismo<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Cfr. Streeck, *On the Institutional Conditions* cit.

Tabella 3. Diritti del Consiglio di Azienda (CDA).

Codecisione	Codeterminazione vincolante	Il datore di lavoro non può prendere un provvedimento senza il consenso del CDA; ciò include anche il diritto di iniziativa del CDA che può attivarsi per (ri)regolare determinate questioni. In caso di mancato accordo fra le parti decide il collegio arbitrale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questioni attinenti l'ordine all'interno dell'azienda e il comportamento dei lavoratori.</li> <li>- Inizio e fine dell'orario di lavoro, pause, orario settimanale.</li> <li>- Riduzioni/prolungamenti transitori dell'orario di lavoro aziendale (ad esempio straordinari).</li> <li>- Controllo tramite impianti tecnici del comportamento o della prestazione lavorativa.</li> <li>- Bando per posti di lavoro.</li> <li>- Stesura di un piano sociale in caso di modifiche aziendali.</li> <li>- Premi di produzione, cottimi e altri incentivi.</li> <li>- Sistema di proposte (esame proposte miglioramento, metodi di valutazione).</li> <li>- Welfare aziendale (pensioni integrative, locali di ritrovo, asili nido aziendali ecc.).</li> </ul>
Condizionamento / Controllo	Diritti di opposizione / approvazione	Al di là dell'area della codeterminazione vincolante, nel caso di una serie di provvedimenti il datore di lavoro è legato all'approvazione del CDA. Nel caso che non la ottenga decide il collegio arbitrale oppure l'azienda può ricorrere al tribunale del lavoro. Di conseguenza i diritti di opposizione/approvazione ricadono solo in parte nell'area della vera e propria codecisione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilità parziale di opposizione del CDA in caso di licenziamenti.</li> <li>- Obbligo di approvazione del CDA su singoli provvedimenti concernenti il personale quali assunzioni, inquadramento salariale, trasferimenti.</li> <li>- Istituzioni e iniziative aziendali per la formazione professionale.</li> <li>- Questionari concernenti il personale.</li> </ul>
	Diritti di consultazione	I diritti di consultazione, audizione e informazione del CDA sono quelli meno cogenti. L'informazione tempestiva ed esauriente sui progetti aziendali è certo indispensabile per un efficace esercizio della rappresentanza degli interessi, ma una reale influenza del CDA sulla sola base di questi tre diritti di partecipazione può esercitarsi tutt'al più sul piano temporale, poiché in alcuni casi il datore di lavoro non può passare alla realizzazione dei piani aziendali senza aver prima informato e/o consultato la rappresentanza interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazione degli impianti tecnici, del processo lavorativo, dei metodi di lavoro e dei posti di lavoro (un diritto di codecisione è riconosciuto soltanto nell'ambito di rigidi presupposti, ad esempio se intervengono modificazioni dei posti o dell'ambiente di lavoro che risultano evidentemente contrastanti rispetto alle conoscenze ergonomiche e che danneggiano in misura rilevante la forza lavoro (parr. 90 e 91 BetrVG).</li> <li>- Pianificazione del personale.</li> </ul>
	Diritti di audizione		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenziamenti.</li> </ul>
	Diritti di informazione		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generale diritto del CDA ad essere informato al fine di poter assolvere i propri compiti legislativi.</li> <li>- Informazioni alla Commissione Economica sulla situazione e sui piani economici dell'azienda.</li> <li>- Assunzione impiegati con funzioni direttive.</li> </ul>

Fonte: W. Adamy-J. Steffen, *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 1985, p. 161 (nostre integrazioni).

Gli accordi aziendali riflettono dunque questa «cooperazione regolata» e un processo negoziale in cui i consigli si sono seduti al tavolo delle trattative orientandosi alla stella polare dei «gruppi di lavoro autonomi» e ai «Dieci principi sul lavoro di gruppo qualificato» elaborati dall'IG Metall (cfr. tab. 4). Gli esiti degli accordi – con la parziale eccezione di Eisenach – possono essere letti come un compromesso tra il concetto di *team* alla giapponese e quello di gruppo di lavoro qualificato di matrice sindacale. Tale compromesso trova un riconoscimento formale nella formulazione degli obiettivi del lavoro di gruppo: da un lato l'aumento della competitività dell'impresa nei suoi vari aspetti, dall'altro la promozione della qualificazione e dello sviluppo professionale dei lavoratori. Inoltre, il compromesso appare evidente alle voci «compiti» e «formazione/qualificazione», dove la qualificazione entra in rapporto funzionale con la flessibilità di impiego nel gruppo.

Una terza chiave di lettura riguarda il gruppo come «unità sociale». L'azione regolativa della rappresentanza degli interessi è diretta innanzitutto a tutelare i lavoratori più deboli: quelli con ridotte capacità lavorative, ovviamente, ma anche gli stranieri e i lavoratori anziani. Le norme fissate alla voce «criteri di composizione», se spesso vanno incontro ad esigenze e interessi della stessa impresa (formare i gruppi sulle strutture date al fine di approfittare del tessuto di relazioni sociali preesistente senza aggiungere ulteriori rivolgimenti a quelli già in corso), mirano esplicitamente a contrastare la costituzione di «squadre olimpioniche» in cui un nucleo forte di operai giovani e qualificati finisce per marginalizzare gli altri componenti o per aumentarne l'intensificazione del lavoro.

Da questa prospettiva il ruolo cruciale è quello del *portavoce* del gruppo: se in un «gruppo (semi)autonomo e qualificato» tradizionale il portavoce, quando esiste, tende ad essere un interlocutore su questioni professionali all'interno del gruppo e verso l'esterno, nel «lavoro di gruppo» orientato al miglioramento continuo e quindi alla razionalizzazione la musica cambia. Gli stessi criteri di composizione dei gruppi, orientati al principio della solidarietà fra pari, investono il portavoce di un ruolo di mediatore di interessi a volte dirompenti, perché la solidarietà è un bene tutt'altro che infinito. Anche in fabbrica.

Proprio per questa sua natura di mediatore di interessi la figura del portavoce ha incontrato inizialmente una forte diffidenza da parte dell'IG Metall: nelle delibere del congresso del 1986 si rifiutava ancora l'elezione del «cosiddetto» portavoce e la prima versione dei «Principi sul lavoro di gruppo qualificato», stilata dall'IG Metall di Bochum nel

Tabella 4. I dieci punti della IG Metall sul lavoro di gruppo (1991).

**1. AUTOREGOLAZIONE  
E DECENTRAMENTO**

- Auto-organizzazione del lavoro (programmazione, gestione, esecuzione, controllo della propria attività nel quadro del programma assegnato).
- Decentramento (riduzione dei livelli gerarchici, delega di responsabilità).
- Autonomia e responsabilità di gruppo.

**2. COMPITO DI LAVORO COMUNE**

- Rotazione come strumento di qualificazione e di alternanza dei carichi di lavoro e principio di solidarietà.
- Quote di attività svincolate dalla catena in alternanza a quelle vincolate.
- Arricchimento della mansione con attività indirette (gestione materiali, controllo qualità, programmazione, assistenza, elementi di manutenzione e di gestione processo).

**3. COMPETENZE  
DI AUTOREGOLAZIONE**

- Competenze decisionali sul proprio lavoro (rotazione, sequenza e modalità dell'esecuzione del lavoro, distribuzione interna dei compiti, cooperazione, fabbisogno di qualificazione dei singoli).
- Autogestione dei processi sociali (riunioni di gruppo, piano ferie ecc.).
- Confini dell'autoregolazione (leggi, contratti collettivi, accordi aziendali, direttive).

**4. CONDIZIONI DI LAVORO  
A MISURA D'UOMO**

- Autorealizzazione anziché autosfruttamento.
- Negoziazione di obiettivi raggiungibili e accettabili (ad esempio mediante il salario a premi).
- Negoziazione degli organici e della prestazione lavorativa (considerazione delle pause, dei tempi di esecuzione personali, dei tempi di qualificazione, delle riunioni di gruppo).

**5. PARI OPPORTUNITÀ SALARIALI**

- Pari opportunità di arricchimento professionale (permeabilità di mansioni e livelli, accesso alle misure di formazione).
- Nessun egualitarismo imposto (considerazione dei diversi presupposti e interessi).
- Obiettivo: contenimento delle differenze retributive interne.

**6. LAVORO DI GRUPPO COME  
LAVORO SOLIDALE**

- Integrazione anziché discriminazione dei lavoratori più deboli (anziani, inabili, donne, stranieri).
- Sentieri di qualificazione (ad esempio per gli operai semiqualeficati addetti a operazioni tradizionali).
- Principio della volontarietà.

**7. PROMOZIONE DELLO SVILUPPO  
INDIVIDUALE E COLLETTIVO**

- Diritto alla qualificazione (individuale, di gruppo, professionale, sociale).
- Formazione professionale e sociale orientata all'auto-organizzazione del gruppo (lavoro in *team* e cooperazione, tecniche di moderazione e soluzione dei conflitti, programmazione autonoma del lavoro).

**8. TECNOLOGIA  
E ORGANIZZAZIONE FUNZIONALI  
AL LAVORO DI GRUPPO**

- Promozione di alternative tecniche e organizzative decentrate (orientate al principio dell'autoregolazione).
- Riduzione del vincolo alla catena (ad esempio catena come mezzo di trasporto, lavoro da fermo, estensione del premontaggio ecc.).

**9. RIUNIONI DEL GRUPPO  
E RAPPRESENTANZA  
DEGLI INTERESSI DEL GRUPPO**

- Le riunioni del gruppo sono riunioni di lavoro (soluzione di questioni tecnico-organizzative, professionali e sociali del gruppo).
- Modalità: in orario di lavoro e non durante le pause; scelta libera dei temi.
- Elezione democratica del portavoce del gruppo (rappresentanza degli interessi del gruppo all'interno e rispetto alla struttura aziendale, nessuna competenza gerarchica).
- Contributo alla codeterminazione sul posto di lavoro (requisiti: informazione, partecipazione, qualificazione attraverso la rappresentanza sindacale).

**10. PARTECIPAZIONE E LAVORO  
DI GRUPPO**

- Partecipazione del consiglio di azienda (comitati paritetici a livello di impresa e di stabilimento).
- Decisioni consensuali.
- Partecipazione degli interessati sin dalla fase iniziale.

Fonte: IG Metall-Vorstand, Abt. Betriebsräte, *Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit*, 5 dicembre 1991 (sintesi).

1989, affermava esplicitamente che «gli interessi dei gruppi vengono rappresentati dai fiduciari sindacali e dai membri del consiglio di azienda» (punto 9). Dietro le quinte, in realtà, ferveva la discussione fra chi propugnava una posizione aperta e offensiva, orientata a delegare ai gruppi la rappresentanza dei propri interessi, e chi invece coltivava l'idea di ricoprire la posizione del portavoce con i delegati sindacali in fabbrica (fiduciari). La seconda posizione rifletteva ad un tempo la legittima preoccupazione di non perdere il controllo di un processo di cui era e resta difficile valutare e prevedere gli effetti obliqui e laterali sulla struttura e sulle funzioni della rappresentanza delegata degli interessi, ma anche una diffidenza, meno nobile, verso forme di partecipazione diretta in dialettica con quella sindacale e aziendale<sup>13</sup>.

Alla fine si è assistito ad una replica di quanto già accaduto con i circoli di qualità, a suo tempo (prima metà degli anni ottanta) rigidamente osteggiati dall'IG Metall: dapprima si è cercato di impedire e ostacolare l'istituzione della nuova figura temendo una concorrenza al delegato sindacale di area, poi ci si è accorti che ostacolarla era impossibile (e politicamente discutibile), infine sono intervenuti i consigli più influenti (quelli delle imprese più significative) che hanno dato la spallata in direzione della regolazione. Il sindacato, stretto all'angolo dal bisogno di azione dei consigli, è passato allora ad una posizione interventista e definitoria. Nel caso del lavoro di gruppo e in particolare della figura del portavoce è stato l'SOS del consiglio di Bochum di fronte ai piani aziendali sul lavoro di gruppo a smuovere il sindacato dai suoi documenti programmatici, immobilità che a dire il vero si è trasformata in un'opera essenziale di consulenza al consiglio, sulla falsariga di molti casi di contrattazione tecnologica degli anni ottanta<sup>14</sup>. Oggi l'istituto del portavoce eletto dal gruppo in alternativa al «*team leader*» nominato per via gerarchica è diventato un tassello portante dell'architettura regolativa elaborata dall'IG Metall per i consigli di azienda<sup>15</sup>.

Che la figura del portavoce sia uno dei pilastri regolativi fondamentali lo dimostrano, sia pure in negativo, gli stessi accordi aziendali: soltanto in tre imprese – Opel, Mercedes e Audi – l'elezione e i com-

<sup>13</sup> Non c'è praticamente rassegna o riflessione sul lavoro di gruppo che non metta il dito su una piaga ancora aperta del programma federale di «umanizzazione del lavoro» degli anni settanta: non pochi progetti innovativi di «gruppi di lavoro» naufragarono proprio in seguito a coalizioni spurie fra management, consigli e sindacato sulla questione dell'autonomia dei gruppi vissuta come minaccia alle prerogative manageriali e a quelle sindacali.

<sup>14</sup> Della ricerca-intervento esiste una documentazione: M. Muster-M. Wannöfel, *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*, Ruhr-Universität Bochum/IG Metall Gemeinsame Arbeitsstelle, dattiloscritto, Bochum 1989, pp. 39-54.

<sup>15</sup> Cfr. IG Metall Vorstandsverwaltung, *Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge bei Gruppenarbeit*, Frankfurt a. M. 1992.

piti del portavoce sono fissati chiaramente per iscritto. Nelle altre tre imprese grava su questa figura o la nomina aziendale – anche se in qualche modo «regolata» e non unilaterale – oppure un carattere ancora sperimentale e provvisorio interno ai progetti pilota.

La quarta e ultima chiave di lettura riguarda ancora le relazioni industriali in un loro aspetto specifico: il (mutamento del) ruolo della rappresentanza aziendale degli interessi e il suo rapporto con il sindacato esterno. Essa consente anche di tirare le fila di quanto sin qui esposto.

Del processo in corso nelle imprese automobilistiche tedesche si possono dare due interpretazioni alternative. La prima è disincantata e, per questo, pessimista: i consigli di azienda non fanno altro che *reagire* alle iniziative aziendali, e l'IG Metall, a sua volta, *reagisce* alle iniziative sindacali e alle sollecitazioni dei consigli (come nel caso di Bochum più volte richiamato). In questa successione il sindacato ha elaborato una piattaforma simbolica – i dieci punti sul lavoro di gruppo – e materiali di ausilio ai consigli. Ma la disparità di regolazione delle imprese, rintracciabile in quasi tutte le voci degli accordi, mostra che molti punti restano sulla carta e che il sindacato non è in grado di concretizzarli nei processi negoziali aziendali. In altre parole, non riesce a unificare le diverse esperienze delle imprese sul lavoro di gruppo, a unire i consigli su una piattaforma comune. In questa situazione il presunto compromesso fra *team* alla giapponese e lavoro di gruppo qualificato è una finzione o è destinata a diventarlo: gli accordi non concernono tanto il «lavoro di gruppo», quanto piuttosto il processo di miglioramento continuo. Lo dimostrano soprattutto le misure di qualificazione, insufficienti e comunque subordinate al dettame produttivo. Il futuro, insomma, è Eisenach e non la Volkswagen. In definitiva, considerate anche le difficoltà sugli altri terreni negoziali legati alla produzione snella, ai consigli di azienda non resterà che cercare di salvare il salvabile. Ognuno per sé e tutti contro tutti.

La seconda interpretazione è altrettanto disincantata e per questo moderatamente possibilista. È vero: le rappresentanze degli interessi reagiscono alle offensive manageriali e i dieci punti sul lavoro di gruppo stentano a trovare applicazione. Ma su quest'ultimo terreno agiscono fattori strutturali indipendenti dalla produzione snella che rendono improbabile un modello comune: sin dall'inizio le varie soluzioni adottate o, meglio, le varie sperimentazioni – perché soltanto alla Opel siamo in presenza di un'introduzione generalizzata del lavoro di gruppo quale nuovo principio organizzativo – sono strutturate diversamente da impresa a impresa in relazione alle specifiche esigenze ed esperienze passate. Le ultime incidono anche sul versante dei consigli: se questi

hanno alle spalle esperienze di contrattazione sul lavoro di gruppo o sull'organizzazione del lavoro è probabile che si muovano più abilmente di altri potendo ricorrere a competenze interne. Differenze di percorso e di velocità sono insomma inevitabili. In queste condizioni sarebbe illusorio attendersi e adottare un vestito comune valido per tutti. Quel che va evitato è l'abbandono di alcuni principi di fondo: la solidarietà in primo luogo (nei criteri di composizione, nella rotazione interna, nelle opportunità di qualificazione) e la rappresentanza di gruppo (elezione del portavoce, rotazione). Quel che va perseguito è la loro integrazione con regolamentazioni – anche sperimentali – sui diritti individuali e collettivi dei gruppi. Se insomma nessuna impresa o quasi ha un modello chiuso e coerente, se tutte o quasi stanno cercando ancora la via migliore, perché ciò non dovrebbe valere anche per sindacato e consiglieri? Nel tentativo *inedito* di afferrare la *lean production* in una rete regolativa, ogni accordo è inevitabilmente un *work in progress*, e ancor più lo è la sua gestione. Le maglie della rete sono ancora larghe, ma non è scontato che il futuro sia necessariamente Eisenach.

Le prime ricerche empiriche condotte in questi anni forniscono argomenti a sostegno di entrambe le interpretazioni<sup>16</sup>. Da un lato si registra infatti una maggiore intensificazione del lavoro e l'emergere di conflitti tipici delle dinamiche di gruppo e tra gruppi, che talvolta si intersecano con vecchie linee di conflitto di natura professionale: esemplare il caso di Bochum, dove i manutentori hanno rifiutato l'integrazione nei gruppi temendo una perdita di *status* e contenuto professionale, impedendo al tempo stesso un arricchimento del lavoro del gruppo attraverso l'integrazione funzionale. Inoltre, la qualificazione è mutata in misura scarsa o insignificante e le cosiddette qualificazioni «extra-funzionali», quelle sociali e trasversali alle specializzazioni – saper comunicare, saper cooperare, saper gestire e risolvere conflitti – non fioriscono nello spazio di un mattino. Infine si cita la «pressione del gruppo» sull'individuo, il controllo sociale dei pari che si sostituisce a quello gerarchico e al quale è ben più difficile sottrarsi.

Sull'altro versante va rivelato che questi punti critici o problematici non impediscono che tra gli operai intervistati prevalga un giudizio tut-

<sup>16</sup> H. Minssen, J. Howaldt, R. Kopp, *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum*, in «WSI-Mitteilungen», 1991, 7, pp. 434-41; H. Minssen, *Auswirkungen von Gruppenarbeit - Ergebnisse einer Befragung bei der Adam Opel AG*, Sozialforschungsstelle Dortmund, mimeo, 1990; O. Mickler-M. Hintz, *Bericht der sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchung des Pilotprojektes Gruppenarbeit (Lackiererei)*, dattiloscritto, Università di Hannover, Hannover 1993; O. Jennen, *Veränderungsprozesse in der Automobilindustrie am Beispiel der Entwicklung der Gruppenarbeit bei Opel Bochum*, tesi di laurea, Università di Bochum, Bochum 1993.

to sommato positivo: ad essere apprezzati sono l'emancipazione del gruppo, o dell'individuo nel gruppo, rispetto al capo o al tecnico del reparto specializzato, il maggior coinvolgimento nelle questioni organizzative dell'area, la possibilità di riunirsi e discutere dei problemi del gruppo e della sua area. L'istituto della riunione del gruppo ha creato, per la prima volta, una cornice istituzionale dove poter tematizzare problemi aziendali. L'unico a stonare su questo versante è proprio lo stabilimento «modello» di Eisenach dal quale – a seguito di una recente inchiesta tramite questionario promossa da direzione aziendale e consiglio nel luglio 1994 – emerge un giudizio esplicitamente negativo non solo sulle condizioni di lavoro, ma anche sui rapporti sociali interni al lavoro di gruppo. Ed è significativo che a pubblicare i dati e a grattar via la vernice al modello sia stata non una rivista sindacale, ma manageriale!<sup>17</sup>

Con questi rapidi cenni non voglio relativizzare le due interpretazioni: l'aspetto peculiare del lavoro di gruppo, almeno in questa fase, è dato proprio dalla loro compresenza e dal loro intersecarsi. Ad esserne investiti sono il ruolo, l'attività e la struttura della rappresentanza aziendale degli interessi.

Per quel che riguarda il ruolo, è evidente che con i portavoce dei gruppi, tanto più se eletti, sorge una nuova figura che «rappresenta» degli interessi e su questi si «sovrappone» al rappresentante classico. Non solo: essa ha assorbito, da sola o insieme al gruppo, funzioni e compiti prima espletati dalla gerarchia di officina, dalla controparte quotidiana del rappresentante di area. Parallelamente, nel nuovo istituto delle riunioni di gruppo – che ricade nella «giurisdizione» del portavoce, incaricato in tutti gli accordi di organizzarle e gestirle – si materializza e istituzionalizza quella che è già pratica quotidiana: la partecipazione sul posto di lavoro<sup>18</sup>. Il dilemma

<sup>17</sup> Cfr. D. Gottschall, *Von 152 auf 110 Sekunden*, in «Manager Magazin», 1994, 12, pp. 239-47. Il tono dell'articolo non lascia adito a dubbi: «Può anche darsi che lo "stabilimento con un carattere esemplare per l'intera Europa" (autoelogio della Opel) sia un modello per il lavoro industriale del futuro. Un esempio di condizioni di lavoro più umane non lo è, perlomeno non adesso. A dominare, proprio qui, è lo stress, e nel frattempo le conseguenze delle nuove condizioni di lavoro hanno già un nome: sindrome della flessibilità, sindrome del *just in time*, sindrome della qualità» (p. 242). «In realtà, al centro della nuova fabbrica non c'è l'uomo, ma la produttività del lavoro [...]. Ad Eisenach la speranza di una maggiore autodeterminazione e soddisfazione del lavoro nel gruppo non si è finora assolutamente realizzata. Di recente si discute sempre di più della CAMI, la *joint venture* tra la General Motors e la Suzuki che ha rappresentato il modello per Eisenach. E alla CAMI i lavoratori sono appena scesi in sciopero contro le condizioni di lavoro» (p. 247). Un ammonimento, l'ultimo, che parla da solo, tanto più in una rivista manageriale e in un paese in cui lo sciopero per motivi aziendali è tabù, anche perché vietato dalla legge sullo Statuto aziendale.

<sup>18</sup> Dopo quanto esposto finora dovrebbe essere superfluo sottolineare che uso la parola in termini del tutto oggettivi, a-valutativi. La partecipazione, nella produzione snella, può essere, anzi è (auto)razionalizzazione. Quello che mi interessa è la sfida posta da Benjamin Coriat: è possibile «pensarla all'inverso»? Cfr. Coriat, *Ripensare l'organizzazione* cit.

del rappresentante aziendale è quello già accennato: come promuovere la partecipazione senza che generi particolarismi individuali e di gruppo? E in che modo evitare l'erosione e lo svuotamento delle strutture di rappresentanza esistenti, unico antidoto e barriera a quei particolarismi?

La strada è obbligata, essendo insita nella stessa logica della produzione snella: là dove si decentra il processo decisionale sino al gruppo e ai suoi singoli componenti deve decentrarsi anche la micro-regolazione dei relativi interessi. Il rappresentante aziendale non ha altra scelta che delegare – o, meglio, restituire – al portatore di interessi la titolarità di rappresentarli.

Quanto alla trasformazione della attività di rappresentanza, essa è già osservabile empiricamente: codeterminare – per tutelare la partecipazione dei partecipanti (e i partecipanti dalla partecipazione!) – non è più pensabile senza co-organizzare. Attraverso lo strumento classico degli accordi e operando da «consulente» dei portavoce e dei gruppi.

In senso figurato – perché in realtà la partecipazione non produce alcuna norma formale – si può affermare che la partecipazione si pone in rapporto alla codeterminazione come questa sta alla contrattazione. Ovvero: così come la normazione collettiva ad opera del sindacato (contratti collettivi) guida la codeterminazione dei consigli (accordi aziendali) in ambiti rilevanti come il salario, gli incentivi, l'inquadramento e talvolta ne estende l'area di applicazione (ad esempio con un contratto collettivo sulla tecnologia), così la codeterminazione è destinata viepiù a guidare la partecipazione fissandone gli ambiti e possibilmente ampliandoli<sup>19</sup>.

Analogamente, il sindacato sta al consiglio come questo sta ai gruppi e ai loro portavoce. Il nesso può essere reso con una metafora un po' insolita. Data la struttura duale di rappresentanza degli interessi e la conseguente separazione funzionale dei livelli di regolazione, il livello aziendale assomiglia, in Germania, più che ad una «arena», ad un «cantiere» dove il sindacato è l'ingegnere-architetto e i rappresentanti aziendali i capimastri: senza i secondi il disegno del primo (il contratto collettivo) resta quello che è, un pezzo di carta, e a loro volta i secondi dipendono dal primo ogni qualvolta il «padrone» apre un nuovo cantiere. In questo caso – ad esempio la produzione snella – i consigli si recano nello studio dell'ingegnere a discutere ciò che è necessario fare e l'ingegnere si mette all'opera per fornirgli qualche dise-

<sup>19</sup> Val la pena sottolineare che ciò comporta, e in parte già produce, un ampliamento della stessa codeterminazione: ne sono un esempio i vari comitati paritetici o *project team* bilaterali previsti dai vari accordi aziendali e incaricati di gestire e valutare l'introduzione del lavoro di gruppo.

gno – ad esempio i «Dieci principi sul lavoro di gruppo». Ora che ai capimastri si aggiungono i muratori, i loro rapporti tendono ad assumere la stessa configurazione: senza i portavoce il consiglio ha scarse possibilità di regolare davvero la fabbrica snella, e a loro volta i portavoce e i gruppi dipendono dall'accordo aziendale del primo, altrimenti finiranno per essere al massimo dei «partecipati».

Su questo terreno il problema principale non è tanto l'attrezzatura normativa della codeterminazione tedesca. Pur con le note insufficienze sul tema dell'organizzazione del lavoro esso continua a garantire sufficienti vincoli a cooperare emancipando la cooperazione da presupposti unicamente volontaristici e utilitaristici. Infatti, nella BetrVG ci sono addirittura alcuni articoli che fissano diritti individuali mai utilizzati e che potrebbero diventare utili norme nella regolazione della partecipazione<sup>20</sup>.

A mostrare la corda è invece la struttura istituzionale della codeterminazione cui sta rapidamente venendo meno l'affinità elettiva con la struttura decisionale dell'impresa. A loro volta i consigli continuano ad avere una struttura interna «tayloristica», densa di comitati e commissioni che riflettono ancora la vecchia organizzazione dell'impresa e che troppo spesso sono tra loro impermeabili quanto lo erano le vecchie funzioni organizzative. Ridefinizioni del lavoro della rappresentanza – riorganizzandolo per prodotto o per specifiche aree del processo produttivo – restano un'eccezione.

Infine, per unire alla codeterminazione la co-organizzazione mancano le conoscenze e le competenze. Se prima bastavano il «disegno» e due corsi introduttivi alla BetrVG, oggi il legame fra sindacato e consigli passa per ben altro: supporto competente in tutte le questioni – anche psicologiche, anche sociali – inerenti al lavoro in gruppi, consulenza organizzativa, a livello aziendale e interaziendale, formazione continua.

#### 4. *Un appello.*

All'inizio invitavo a guardare più da vicino il «paziente» tedesco per la semplice ragione che sta «meno peggio» degli altri e forse aveva qualcosa da dire in materia di anticorpi e terapie. A tal fine ho proposto poco più di una rapida carrellata sui dilemmi regolativi nella tran-

<sup>20</sup> Questo aspetto, sinora del tutto ignorato nella discussione, è stato messo in luce da T. Breisig, *Quo vadis - Partizipatives Management*, in *Profitable Ethik - effiziente Kultur*, a cura di W. Müller-Jentsch, Reiner Hampp, München-Mering 1993, pp.159-78.

sizione alla produzione snella e sulla loro concreta configurazione nel settore dell'auto in Germania. Ora è il momento di azzardare una diagnosi e provare a trarne qualche indicazione per il paziente italiano e per la regolazione a Melfi e negli altri stabilimenti Fiat.

L'importanza di quanto sta avvenendo nelle imprese automobilistiche tedesche è, credo, fuori discussione: si tratta del tentativo, forse unico in Europa, di imbrigliare la produzione snella in una rete di contratti espliciti. Il riferimento obbligato è a Coriat e alla sua sfida a «pensare all'inverso» il modello giapponese, a sciogliere cioè il suo specifico intrico di ostracismo – il controllo sociale del comportamento dei singoli attraverso il gruppo dei pari, i processi incentivati di inclusione e di esclusione – e di democrazia – il decentramento delle decisioni sulla produzione, l'estensione delle contropartite a nuovi campi e oggetti – a favore dell'ultima, estendendo l'area del contratto<sup>1</sup>. Senza aver letto Coriat, non tradotto in tedesco e praticamente sconosciuto ai più, consigli e sindacato si sono messi all'opera per ancorare il coinvolgimento incentivato a un più ampio e solido coinvolgimento negoziato, ossia regolato e trasparente.

Il risultato si lascia vedere: per ora, in Germania, produzione snella – che secondo la vulgata corrente usa meno di tutto, anzi «di tutto la metà»<sup>2</sup> – non equivale a meno codeterminazione, semmai il contrario; la fabbrica snella si caratterizza per un tasso di regolazione maggiore di quella taylor-fordista. Una smentita non da poco di tante versioni sia apologetiche sia apocalittiche della «giapponesizzazione».

Eppure, mai forse come in questo caso vale il proverbio che non è tutto oro quel che luccica. Lasciarsi abbagliare dal tasso di regolazione della produzione snella «alla tedesca» sarebbe ingenuo così come sottovalutare la portata della trasformazione in corso. Nel tentativo di cucire una rete contrattuale a misura della produzione snella arrancano infatti sia il sindacato sia i consigli di azienda. Il primo è chiamato a disegnare una nuova politica contrattuale a livello settoriale sufficientemente solida da agganciarvi le diverse reti aziendali e in grado soprattutto di render conto della nuova distribuzione del lavoro nelle varie catene e piramidi logistiche. A livello programmatico non man-

<sup>1</sup> Cfr. Coriat, *Ripensare l'organizzazione* cit., in particolare pp. 171-85. Il tema è stato ripreso e sviluppato in due lavori successivi: Id., *Incentives, Bargaining and Trust. Alternative Scenarios for the Future of Work*, relazione presentata alla Conference in «Maastricht Revisited», giugno 1993 e Id., *Taylor, Ford et Ohno. Nouveaux Développements dans l'Analyse du Ohnisme*, mimeo, Paris 1993.

<sup>2</sup> È la nota formula di J. P. Womak, D. T. Jones, D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, (London 1990), Rizzoli, Milano 1991, p. 15.

cano gli schizzi e i bozzetti<sup>3</sup>: quel che manca sono gli spazi negoziali e di sperimentazione su temi «qualitativi» (partecipazione, diritti di informazione e consultazione interaziendali) in una contrattazione collettiva drammaticamente alle prese con questioni quantitative: disoccupazione di massa, riduzione dell'orario di lavoro, pura e semplice salvaguardia dei salari. Le ripercussioni sono evidenti anche a livello aziendale: il sindacato stenta, e non poco, a tenere i consigli su un percorso unitario. Rispetto poi alla «variabile impazzita» di Eisenach le variabili di contesto tipiche del «prato verde» lo costringono per ora al ruolo dello spettatore.

A loro volta i consigli, investiti direttamente dell'azione regolativa a livello aziendale, sono alle prese con un oggetto in movimento e dalle traiettorie incerte. Da un lato la scomposizione, il decentramento e la ri-connesione *just in time* del processo di produzione assumono forme diverse e talvolta imprevedibili, anche nei risultati, e in ogni caso si sottraggono al loro intervento regolativo: dove avviene, serve soltanto a tamponare. Dall'altro, anche dove la tradizionale scatola degli attrezzi sembra ancora funzionare – come nel caso del lavoro di gruppo – i consigli non sanno bene come gestire le norme che essi stessi producono.

Si prenda il rapporto fra prestazione e salario: lasciando anche da parte il problema scottante del «miglioramento continuo» (come si misura e come si retribuisce l'apporto migliorativo operaio?) non è certo casuale che in tutti gli accordi sul lavoro di gruppo il tema del salario sia in genere appena accennato, giusto per sottolineare la necessità di sperimentare nuove forme di retribuzione coerenti con il lavoro di gruppo. L'indeterminatezza riflette un'incertezza di fondo dei consigli, ma anche dello stesso management: la differenziazione salariale all'interno del gruppo rischia di dividere anziché unire ed entra in evidente contraddizione con il principio e la realtà del lavoro e della responsabilità comuni. Ma l'alternativa – il salario eguale per tutti – è seducente soltanto di primo acchitto: se rapportata al principio della composizione solidale dei gruppi essa si trasforma in un potenziale incentivo all'ostracismo e allo «sfruttamento operaio» delle figure più deboli che abbassano l'efficienza produttiva del gruppo.

Inoltre, forme e metodi dei processi di miglioramento continuo producono un'intensificazione del lavoro in tutta la produzione senza

<sup>3</sup> A partire dal documento programmatico dell'IG Metall «*Tarifreform 2000*» - *Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft*, IG Metall Vorstand, Frankfurt a. M. 1991. Cfr. anche *Unsere Tarifverträge sind ein Spiegelbild der tayloristischen Arbeitsorganisation*, intervista a Walter Riestler, in «*Die Mitbestimmung*», 1992, 4, pp. 16-20.

che i consigli siano in grado di tenerla sotto controllo. Ciò significa l'erosione di uno dei principali diritti di codeterminazione e non sembra esservi modo di contrastarla se non delegando tale controllo ai gruppi e ai loro portavoce – che di fatto già con-regolano le condizioni di lavoro più immediate, la mobilità interna e teoricamente anche la (ri)qualificazione degli addetti – e/o ai fiduciari sindacali di area. Ma i primi rappresentano un'incognita; e i secondi, oltre ad essere diversamente presenti e organizzati da impresa a impresa e a non avere competenze negoziali, hanno vissuto sinora all'ombra dei rappresentanti aziendali e di norma sono ben lontani dal disporre delle medesime competenze ed esperienze.

Si potrebbe continuare, ma la sostanza non cambierebbe. La conclusione che credo si possa trarre è che strutture e prassi consolidate della *Mitbestimmung* sono ancora in grado di produrre norme, in alcuni casi anche tali da poter essere prese a «modello» nella difficile impresa di pensare all'inverso la produzione snella. Ma sono sempre meno in grado di gestirle perché la «costituzione aziendale» resta fordista. La questione dei prossimi anni in Germania non è allora se la produzione snella sarà assorbita nei canali istituzionali della codeterminazione, così come la conosciamo, e ivi regolata: su questo punto l'esempio riportato del vuoto regolativo apertosi alla Volkswagen sul terreno cruciale dei rapporti di fornitura resta paradigmatico e parla da solo. La vera questione è se l'intera costruzione della codeterminazione, nata e cresciuta ad immagine e somiglianza dell'impresa fordista – imprese postulate come monadi autonome, rappresentanza degli interessi centralizzata ed esclusiva – sarà in grado di evolversi parallelamente e funzionalmente al suo tentativo di regolare l'impresa snella. La statica dell'intero edificio regolativo va insomma ripensata e ricalcolata. Non è poco. E la prognosi è riservata.

Quali indicazioni ne derivano per il «paziente» italiano? Naturalmente si può rispondere: nessuna. Davanti al tentativo di pensare all'inverso la produzione snella ci si può sedere sulla sponda del flusso e aspettare che passino i cadaveri degli ingenui «cogestori». Per poi essere trascinati via dalla corrente. In realtà contro il masochismo di tanti guardiani dell'inconciliabilità di interessi fra capitale e lavoro non c'è «lettera aperta» che tenga, né serve il sommesso richiamo al fatto che sia di poco aiuto all'operaio di Melfi o Rivalta ogni giorno alle prese con il flusso teso della produzione.

Ma si può rispondere «nessuna» anche da altre due prospettive: rimandando alle specificità nazionali, che impediscono ogni meccanica trasposizione, oppure riconoscendo pragmaticamente che per il sinda-

cato italiano l'esperienza tedesca è davvero tutto «grasso che cola» e ben altri sono i suoi problemi. Ambedue le posizioni sono quanto meno discutibili.

La prima perché «codeterminazione» e «partecipazione» sono da anni vocaboli ricorrenti nella discussione sindacale italiana. Possibile che il caso tedesco, che su questo funziona, non abbia proprio niente da suggerire? La seconda perché, quantomeno negli effetti, è in qualche modo speculare al masochismo di cui sopra: l'osservazione sul «grasso che cola» è certamente vera per il sindacato, non lo è per chi il sindacato dovrebbe tutelare e rappresentare.

Poiché credo che l'esperienza tedesca qualcosa insegni, e poiché temo, pur sperando di sbagliarmi, che al sindacato italiano sia rimasto poco tempo per apprenderlo, mi permetto alcune considerazioni volutamente provocatorie.

Il caso tedesco, sia nei suoi lati forti che in quelli deboli, insegna due cose. Primo: non è possibile regolare l'intensificazione del lavoro e tutelare i lavoratori senza negoziare il «lavoro in *team*». Secondo: in questo tentativo il sindacato più potente d'Europa arranca e insieme a lui le rappresentanze aziendali più solide e più ricche di risorse nel continente. La prima riguarda dunque direttamente il nodo negoziale della produzione snella, la seconda la dice lunga sui requisiti per negoziarla.

Riferiti al «paziente italiano» non c'è che da vestirsi a lutto e prepararsi al *requiem*. Basta applicare la metafora del «cantiere» alla Fiat e a Melfi. Gli ingegneri-architetti sono tre, ognuno con il suo piccolo studio, povero di mezzi e gonfio di personale. Regolarmente ne escono tre disegni, qualche volta due e mezzo, mai meno di due. A quel punto gli ingegneri-architetti si riuniscono in seduta unitaria e iniziano la defatigante impresa di fondere insieme i rispettivi prodotti. Puntualmente ne scaturisce un qualcosa che non si sa più bene cosa sia, tipo l'ultimo sgorbio sulle Rappresentanze Sindacali Unitarie che ha l'unico merito di aver reso di nuovo attuale una prassi, quella della elezione della rappresentanza, che alla Fiat e in molte altre imprese era ormai diventata oggetto di ricerche storiche e di archivio. Per il resto, e restando in metafora, qualsiasi «commissione edilizia» che si rispetti lo getterebbe immediatamente nel cestino.

Considerazioni pressoché analoghe valgono per il tanto discusso accordo su Melfi dell'11 giugno 1993. A dire il vero, delle quattro parti in cui si articola il testo – relazioni sindacali, regolamentazione dell'attività lavorativa, orario di lavoro e retribuzione – il disegno delle ultime tre è dello studio aziendale e quelli sindacali hanno usato la matita per metterci la firma. Del resto, se così non fosse sarebbe anco-

ra peggio. Nel primo caso infatti vale ancora la scusante dei rapporti di forza, altrimenti verrebbe da chiedersi come è possibile partorire un salario variabile a premi – la forma retributiva a Melfi – in cui «dalla modalità con cui sono stati costruiti gli indici non è visibile alcun intreccio fra retribuzione variabile e organizzazione del lavoro» e questo riconoscendo che «spesso la non realizzazione degli obiettivi dipende da disfunzioni organizzative»!<sup>4</sup>

Non è certo il caso di scandalizzarsi più di tanto di quelle tre parti. Basta chiamarle per quello che sono: «contrattazione concessiva». Date le condizioni in cui versa il sindacato non c'era e non c'è da attendersi molto di diverso. Ben più problematica è la contropartita ricevuta, ossia le varie Commissioni a livello di società/stabilimento e di Unità Operativa, salutate come una svolta nelle relazioni industriali alla Fiat e su cui si è riaccesa l'annosa discussione su «partecipazione» e «codeterminazione». Senza entrare nel merito – ma invito a studiare davvero il caso tedesco, miglior antidoto per evitare da entrambe le parti le discussioni infinite sul sesso degli angeli – mi limito a due considerazioni e ad un «appello».

In primo luogo, la tendenza alla maggiore istituzionalizzazione delle relazioni industriali, alla Fiat e in generale, è da salutare senz'altro con favore. Ma in sé resta semplice ingegneria istituzionale, che per di più rischia di essere di bassa qualità. Mi riferisco alla tendenza a costruire piramidi «partecipative» e «normative» quando altrove la questione all'ordine del giorno è come trasformarle in reti partecipative. A Melfi, per intenderci, si sperimentano forme ibride di partecipazione e codeterminazione che sarebbero andate bene negli anni settanta. Ma proprio il caso tedesco mostra che i nodi negoziali della produzione snella sono altrove.

In secondo luogo, anche concepite diversamente o integrate da forme di partecipazione dal basso – perché non è mai stata anche solo tematizzata l'elezione di un portavoce nelle Unità Tecnologiche Elementari? – le commissioni restano esercizi di ingegneria costituzionale se ad esse non si accompagna una crescita della competenza complessiva dell'organizzazione sindacale. Qui, purtroppo, ogni ottimismo è fuori luogo. Basta guardare alla storia dei «diritti di informazione»: a quindici (!) anni di distanza dalla loro conquista le conclusioni sono deprimenti: «il “controllo degli investimenti” da parte dei sindacati e

<sup>4</sup> A confessarlo onestamente è uno degli stessi ingegneri-architetti sindacali, responsabile dell'Ufficio politiche contrattuali e sindacali di una delle tre federazioni: cfr. E. Ceccotti, *Un accordo veramente integrativo*, in «Meta», 1993, 6, p. 14.

dei lavoratori, al fine di regolare gli effetti sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro, è rimasto per lungo tempo uno slogan e ancora oggi è un obiettivo a cui tendere, piuttosto che un diritto acquisito»<sup>5</sup>.

Soltanto una questione di rapporti di forza, come sembrerebbe suggerire l'espressione «diritto acquisito» e anche il fatto che siano state le aziende pubbliche (Sip, Eni, Italtel ecc.) le meno restie ad aprire i cassetti? In realtà vi sono buone ragioni per ritenere che il problema non sia tanto se le informazioni sono state date o meno, ma cosa ne è stato fatto di quelle ricevute, almeno stando alle domande poste ancora di recente dall'interno del sindacato:

Quanti quadri sindacali (non solo periferici, non solo delle categorie) sono oggi in grado di «leggere» un bilancio? Quanti sono in grado di valutare su riscontri e dati oggettivi se le informazioni fornite da un'azienda relativamente alla propria situazione di mercato, ai rapporti concorrenziali nei quali è inserita, alle dinamiche di mercato future e ai piani di sviluppo sono vere, solo in parte vere o del tutto false? Quanti sarebbero in grado di ricostruire sulla base dei dati degli anni precedenti gli effetti economici di un accordo sul salario variabile che si è sul punto di sottoscrivere?»<sup>6</sup>

Le considerazioni di un altro sindacalista, concernenti esplicitamente la Fiat, suonano drammaticamente simili:

Per non subire occorre proporre. Per proporre bisogna discutere, analizzare, studiare, confrontare, coinvolgendo delegati, attivando processi di conoscenza, valorizzando esperienze e risorse, cercando la collaborazione dei tecnici. Ma quanti cicli di lavoro sono stati analizzati? Si sa come si stanno modificando le relazioni sul lavoro? Quanta esperienza degli operai viene oggi utilizzata per risolvere piccoli e grandi problemi di funzionamento della produzione? E quanto confronto unitario è stato fatto su questi temi?»<sup>7</sup>

In questa situazione l'unica partecipazione che le commissioni soddisfano finisce per essere quella dei sindacalisti, non si sa bene per cosa, se non per quel bisogno affettivo di «sentirsi parte» che pure è una dimensione importante della partecipazione. La famosa frase di Del Turco nel 1988 rischia di diffondersi in una nuova versione: «con la Fiat farei un comitato anche sul tempo che farà domani!». Una forma tutta italiana del «coinvolgimento negoziato» nella produzione snella...

A dire il vero ogni ironia è fuori luogo. Per provare a imbrigliare la produzione snella ci vorrebbe almeno un sindacato che rispondesse al-

<sup>5</sup> Così S. Negrelli, *La società dentro l'impresa*, Angeli, Milano 1991, p. 253.

<sup>6</sup> Dalla relazione di M. Marroni del Centro Studi della Uil al convegno su *Rappresentanza e partecipazione*, organizzato a Roma dalla Fondazione Hans Böckler di Düsseldorf in collaborazione con la sezione romana della Fondazione Friedrich Ebert (21-22 giugno 1993).

<sup>7</sup> T. Ferigo, *No, il sindacato non ha partecipato*, in «il manifesto», 9 febbraio 1991, ora in «Quaderni sulla Fiat», 1991, 2, p. 47.

l'identikit «ottativo» stilato cinque anni orsono ad un seminario sulla «utilità del sindacato»: forte in senso associativo, rappresentativo, progettuale, organizzato nei luoghi di lavoro, progressista e infine abile, «vale a dire intelligente, qualificato, democratico ma anche rapido nelle decisioni. Ciò significa che deve trattarsi anche di un sindacato unitario»<sup>8</sup>.

Io, ingenuamente, sarei tentato di andare un passo più in là sino ad osare di dire «un sindacato unico» e, ancor più ingenuamente, «unico» o «unito» per ragioni sindacali, di rappresentanza e tutela degli interessi, e non meramente politiche (perché i vari partiti fratelli non ci sono più) o peggio ancora squisitamente finanziarie<sup>9</sup>. In ogni caso: la premessa indispensabile a negoziare la produzione snella – un sindacato competente – non può darsi continuando a disperdere scandalosamente le risorse di ricerca, formazione ed elaborazione delle politiche contrattuali per poi sprecare altre risorse nel mettere insieme (male) disegni che spesso, di diverso, hanno soltanto più il marchio organizzativo abbellito con la foglia di fico della specifica «cultura sindacale».

Le ragioni della divisione sono un pezzo della storia d'Italia, ma dubito che abbiano una qualche rilevanza per il giovane nato negli anni sessanta e settanta che entra oggi in Fiat. E quelli più anziani hanno già pagato abbastanza. In questo senso la divisione sindacale è la prima ridondanza da eliminare nella transizione alla produzione snella.

<sup>8</sup> Così L. Mariucci, *È utile il sindacato oggi?*, in *Sindacato e diritti dei lavoratori a vent'anni dallo Statuto*, a cura di I. De Zanet, Fondazione Istituto Gramsci Veneto, «Quaderni», 8, e Fiom Cgil Veneto, Arsenale, Venezia 1990, pp. 74-5.

<sup>9</sup> In questo caso, del resto, vale la recente osservazione di Ciafaloni «che i soldi bisogna raccogliarli o guadagnarseli bene». E questo ci riporta alle ragioni sindacali. Cfr. F. Ciafaloni, *Il sindacato come organizzazione di sindacalisti*, in «Politica ed Economia», 1994, 5-6, pp. 22-6.