



*Dipartimento di Giurisprudenza  
Cattedra di Diritto e Organizzazione del Lavoro*

**IL WORLD CLASS MANUFACTURING E IL DIRITTO DEL LAVORO.**

**IL CASO FCA DI POMIGLIANO D'ARCO.**

**RELATORE**

Chiar.mo Prof.  
Roberto PESSI

**CANDIDATO**

Edoardo VALENTINI  
Matr. 141763

**CORRELATORE**

Chiar.mo Prof.  
Antonio Dimitri ZUMBO

Anno accademico 2020/2021



## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
--------------------	---

### CAPITOLO I

#### IL WORLD CLASS MANUFACTURING: STORIA E FUNZIONAMENTO DI UN NUOVO MODELLO DI PRODUZIONE E DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

1. L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro: da Adam Smith alla <i>lean production</i> .....	7
2. Il <i>World Class Manufacturing</i> : teorizzazione e sviluppo.....	16
3. Cultura, <i>mission</i> e struttura del <i>World Class Manufacturing</i> .....	23
3.1. I pilastri tecnici .....	28
3.2. I pilastri manageriali .....	32
4. L'organizzazione in <i>teamwork</i> e il coinvolgimento delle persone, le armi vincenti del <i>World Class Manufacturing</i> .....	34
5. Il <i>World Class Manufacturing</i> nell'opinione dei lavoratori. E gli interrogativi che pone .....	41

### CAPITOLO II

#### GLI EFFETTI DEL WORLD CLASS MANUFACTURING SUL DIRITTO DEL LAVORO

1. Il <i>World Class Manufacturing</i> e il diritto del lavoro: cenni introduttivi .....	50
2. Il <i>World Class Manufacturing</i> e il rapporto di lavoro individuale: la nozione di subordinazione alla prova della nuova organizzazione in <i>teamwork</i> .....	53
2.1. (Segue) L'inquadramento dei lavoratori .....	62
2.2. (Segue) La retribuzione .....	66
3. Il <i>World Class Manufacturing</i> sul piano delle relazioni collettive: cenni introduttivi.....	68

3.1. (Segue) La partecipazione dei lavoratori come valore fondante del <i>World Class Manufacturing</i> .....	71
3.2. (Segue) Il ruolo del sindacato nel modello <i>World Class Manufacturing</i> , tra disintermediazione e prospettive di rigenerazione .....	77
3.3. (Segue) La necessaria “aziendalizzazione” del contratto collettivo e le conseguenti politiche legislative e negoziali .....	82
4. Le sfide che il <i>World Class Manufacturing</i> pone al diritto del lavoro .....	88

### **CAPITOLO III**

#### **IL WORLD CLASS MANUFACTURING IN PRATICA: IL CASO FCA DI POMIGLIANO D'ARCO**

1. La tormentata storia dello stabilimento di Pomigliano d'Arco, dall'Alfasud alla crisi del 2008 .....	93
2. La svolta dell'Accordo di Pomigliano del 15 giugno 2010 nel quadro delle relazioni industriali .....	102
2.1. (Segue) I contenuti dell'accordo .....	104
3. Lo scontro tra Fiat e FIOM nel <i>referendum</i> del 22 giugno 2010 e le sue conseguenze .....	114
3.1. (Segue) Il ritorno al modello delle rappresentanze sindacali aziendali e la battaglia giudiziaria con la FIOM .....	122
3.2. Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco oggi: “il miglior stabilimento d'Europa” .....	127

<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b> .....	133
--	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	140
---------------------------	-----

## INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo secolo l'organizzazione del lavoro ha affrontato numerose e rilevanti trasformazioni, principalmente dovute alla necessità avvertita dalle imprese di adattare i propri schemi organizzativi alle crescenti pressioni competitive esercitate da un mercato sempre più globalizzato e sofisticato.

A partire dalla seconda metà del XX secolo, in particolare, il tipico schema organizzativo basato sulla c.d. catena di montaggio, che aveva rappresentato l'archetipo dei modelli organizzativi in fabbrica fino a quel momento, inizia a cedere il passo a modelli organizzativi nuovi e fondati su premesse metodologiche completamente diverse.

In effetti, il sistema elaborato da Frederick Winslow Taylor e poi compiutamente implementato da Henry Ford, a cavallo tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta del Novecento, entra in crisi per svariati fattori, alcuni dei quali prettamente macroeconomici, ma altri, invece, insiti nel modello stesso; esso finisce così per essere gradualmente sostituito con gli innovativi schemi rientranti nella c.d. produzione snella (*lean production*), che rappresentano tutte evoluzioni dell'originale modello organizzativo elaborato dalla casa automobilistica giapponese *Toyota*, il c.d. *Toyota Production Systems* (TPS).

Tra i mille rivoli in cui si articolerà la *lean production* e più in generale tutta la fase del *post-fordismo*, poi, un posto di assoluto rilievo è occupato dal modello che l'ingegnere statunitense Richard J. Schonberger chiamerà *World Class Manufacturing*, il quale rappresenta l'evoluzione più compiuta e avanzata del *Toyota Production Systems* e più in generale dell'intera filosofia *lean*.

Il WCM, oggetto del presente elaborato, suscitando da subito curiosità per le sue peculiarità, inizia ad essere oggetto di studio già intorno alla metà degli anni Ottanta e si diffonde rapidamente nei settori più disparati, articolandosi in svariate varianti anche e soprattutto grazie alle sue doti di estrema flessibilità ed adattabilità al contesto produttivo di applicazione.

Esso rappresenta a tutt'oggi uno schema organizzativo ancora in costante evoluzione ed aggiornamento.

Naturalmente, tutti questi cambiamenti, sopra sinteticamente accennati e che saranno poi approfonditi nel corso della trattazione, si sono inevitabilmente riflessi anche su quella branca del diritto che si occupa di disciplinare tutti gli aspetti inerenti alla prestazione lavorativa, cioè il diritto del lavoro.

L'analisi da un punto di vista giuridico di questi fenomeni è stata affatto semplice e ciò sicuramente per una ragione banale ma allo stesso tempo fondamentale: il diritto del lavoro costituisce una disciplina che si è affermata e si è evoluta come strumento per regolare ed attenuare tutte le problematiche di natura sociale nate con l'affermazione del modello produttivo scaturito dalla rivoluzione industriale.

È chiaro, quindi, che tutti gli istituti più caratteristici di questa materia si sono formati ed evoluti nell'alveo del contesto dell'organizzazione del lavoro di stampo fordista e questo ha rappresentato un primo e grande problema per l'analisi giuridica di fenomeni che invece si basano su premesse totalmente diverse. Ma non solo.

Notevoli difficoltà, difatti, sono state causate da alcuni fattori genetici dei modelli sviluppatasi come declinazioni della *lean production* e su tutti quello circa la loro natura non seriale, la quale ha portato al diffondersi di modelli sempre diversi in base alla realtà industriale di applicazione.

Addirittura, come si avrà modo di osservare nel corso della trattazione, sono riscontrabili sensibili differenze nell'implementazione di questi schemi tra i vari stabilimenti di una stessa azienda.

Si capisce quindi come questa estrema mutevolezza renda estremamente complessa una compiuta analisi da un punto di vista giuridico circa la rispondenza dell'attuale *corpus* normativo ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Molto probabilmente, infatti, il ritardo con cui la scienza giuridica ha cominciato ad analizzare questi nuovi fenomeni organizzativi è imputabile in larga parte proprio ai loro caratteri di variabilità e sfuggevolezza.

Venendo poi all'analisi del merito delle caratteristiche di questi modelli organizzativi che rendono complessa l'analisi dal punto di vista del diritto del lavoro il dato più rilevante è quello che tocca la difficoltà di definizione di procedure *standard* poiché essa finisce inevitabilmente per incidere sull'elaborazione di un interesse collettivo.

Da qui nasce quindi la fondamentale questione, rilevante nella prospettiva collettiva del rapporto, circa il superamento dei tradizionali schemi di relazioni collettive

imposto dai nuovi modelli organizzativi e il conseguente affermarsi di nuove forme di interconnessione tra i lavoratori estremamente flessibili e di difficile interpretazione. Ma l'impatto dei nuovi modelli organizzativi non si limita ad incidere sul versante collettivo del rapporto di lavoro ma finisce per toccare anche numerosi aspetti inerenti al lato individuale dello stesso.

Come si avrà modo di dire, difatti, essi, con le loro nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa oltre che con i nuovi contenuti della stessa, arrivano a mettere in discussione aspetti cardine della disciplina giuslavoristica, come ad esempio il fondamentale concetto di subordinazione o gli aspetti concernenti la retribuzione.

Per comprendere appieno la portata dei cambiamenti intervenuti e le conseguenti difficoltà di interpretazione delle nuove modalità organizzative basta far riferimento alle percezioni riscontrate dagli stessi lavoratori che hanno affrontato in prima persona il passaggio dal lavoro in fabbrica secondo la logica fordista a quello basato sulle metodologie *lean*, così come emergono da ricerche condotte con l'intento di indagare sugli effetti di questi modelli sulle condizioni di lavoro.

Un caso emblematico nel raccontare le incertezze e le difficoltà riscontrate in questa fase di passaggio, ma anche i miglioramenti che si sono raggiunti con l'adozione in particolare del modello *World Class Manufacturing*, è indubbiamente quello, esaminato nella parte finale dell'elaborato, che ha interessato il problematico stabilimento dell'allora *Fiat Chrysler Automobiles* (oggi confluita nel gruppo *Stellantis*) "Giambattista Vico" di Pomigliano d'Arco.

Attraverso l'analisi di questo caso è possibile comprendere in maniera piena e compiuta tutti gli elementi di novità introdotti tramite l'applicazione di questi nuovi schemi organizzativi, i quali in ultima analisi pongono una sfida aperta a tutti i soggetti protagonisti e responsabili della regolazione del rapporto di lavoro, a cominciare dal sindacato.

In questo senso, dunque, la questione ultima attiene all'interrogativo, da tempo ricorrente, circa la necessità o meno, in presenza di un contesto organizzativo radicalmente diverso rispetto a quello che ha visto la nascita e lo sviluppo del quadro normativo di riferimento, di un sistema di norme nuovo e maggiormente confacente alla realtà produttiva odierna.

Tuttavia, in presenza di pressanti esigenze imposte dalla realtà concreta, il baricentro della discussione finisce inevitabilmente per spostarsi dalla verifica circa l'adattabilità del vigente *corpus* normativo alle nuove fabbriche alla più pragmatica questione inerente al ruolo che le diverse fonti del rapporto possono e debbono giocare in questo nuovo contesto.

Da questo punto di vista, infatti, sicuramente cruciale è il ruolo che è chiamato a svolgere il contratto collettivo, sia a livello nazionale che a livello decentrato, come peraltro è stato dimostrato anche dalle vicende accadute in questi anni che hanno avuto ad oggetto questi temi.

Mettendo a sistema tutti gli elementi qui sinteticamente richiamati, si comprende come indubbiamente nella realtà si sia ormai consumata una rottura ad opera dei nuovi modelli organizzativi sul tradizionale impianto del diritto del lavoro, aprendo la strada al rischio che, in assenza di un'opera di organica ridefinizione di questi temi, si possano venire a creare dei vuoti di regolazione e quindi di tutela.

In definitiva, dunque, occorre prendere atto del superamento del contesto in cui è nato e si è sviluppato il diritto del lavoro, e cioè la fabbrica fordista, e di conseguenza aprire una riflessione circa la possibilità di far sopravvivere le regole, opportunamente adattate, da esso scaturite o se, viceversa, occorre avviare un processo più generale di riforma dell'intero apparato normativo giuslavoristico, in modo da avere un complesso legislativo pienamente rispondente alle esigenze imposte dalle nuove realtà produttive.

## CAPITOLO I

### IL WORLD CLASS MANUFACTURING: STORIA E FUNZIONAMENTO DI UN NUOVO MODELLO DI PRODUZIONE E DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

*SOMMARIO: 1. L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro: da Adam Smith alla lean production - 2. Il World Class Manufacturing: teorizzazione e sviluppo - 3. Cultura, mission e struttura del World Class Manufacturing - 3.1. I pilastri tecnici - 3.2. I pilastri manageriali - 4. L'organizzazione in teamwork e il coinvolgimento delle persone, le armi vincenti del World Class Manufacturing - 5. Il World Class Manufacturing nell'opinione dei lavoratori. E gli interrogativi che pone*

#### **1. L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro: da Adam Smith alla *lean production***

Nel tracciare la storia e l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e dei suoi vari modelli che si sono succeduti nel tempo si può muovere già dalla fine del Settecento quando Adam Smith, l'economista considerato il padre della scienza economica moderna, per primo comprese l'importanza del fattore lavoro come fonte della ricchezza di una nazione e, muovendo da questo assunto, i notevoli vantaggi che la divisione del lavoro poteva offrire in termini di aumento della produttività. Afferma a riguardo Smith: *“La causa del progresso nelle capacità produttive del lavoro, nonché della maggior parte dell'arte, destrezza e intelligenza con cui il lavoro viene svolto e diretto, sembra sia stata la divisione del lavoro”*<sup>1</sup>. A sostegno di questa tesi, Smith, nella sua *“Ricchezza delle nazioni”* del 1776, propone il famoso esempio della

---

<sup>1</sup> SMITH A., *La Ricchezza delle Nazioni*, Roma, 1995, p. 66.

fabbrica degli spilli<sup>2</sup>, dimostrando come scomponendo la produzione in una serie di operazioni elementari si ottiene una quantità di prodotto decisamente maggiore per unità di tempo. Nel pensiero di Smith questo forte aumento di produttività conseguente alla divisione del lavoro è essenzialmente riconducibile a tre cause: “*primo, all'aumento della destrezza di ogni singolo operaio; secondo, al risparmio del tempo che di solito si perde per passare da una specie di lavoro a un'altra ed, infine, all'invenzione di un gran numero di macchine che facilitano e abbreviano il lavoro e permettono a un solo uomo di fare il lavoro di molti*”<sup>3</sup>.

Le teorie e gli studi compiuti da Smith troveranno una vera e compiuta evoluzione alcuni anni più tardi quando, al termine del XIX secolo, Frederick Winslow Taylor per primo trattò questa materia in maniera più specifica e da un punto di vista scientifico, illustrandone, poi, i risultati nella famosa monografia “*The Principles of Scientific Management*” (L’organizzazione scientifica del lavoro) pubblicata nel 1911. In quest’opera per la prima volta arrivò a teorizzare la c.d. organizzazione scientifica del lavoro (OSL), così intesa perché constava di una serie di principi generali da applicare in ogni impresa per raggiungere la massima efficienza produttiva.

Taylor, infatti, elaborò quello che era il principio fondamentale alla base della sua teoria, ossia che la migliore produzione si raggiunge se ad ogni operaio viene assegnato un compito specifico da svolgere in un determinato modo e in un determinato tempo. Per Taylor invero qualsiasi operazione del ciclo produttivo poteva essere scomposta in modo da essere studiata nei minimi particolari ed arrivare così a stabilire, attraverso verifiche empiriche, quale fosse il compito specifico di ciascun operaio, in quale modo e in quanto tempo dovesse procedere. Tutto questo era funzionale alla ricerca della c.d. *one best way*, cioè del solo modo ottimale di svolgere

---

<sup>2</sup> Così SMITH: “*Io ho visto una piccola manifattura di questo tipo dov'erano impiegati soltanto dieci uomini e dove alcuni di loro, di conseguenza, compivano due o tre operazioni distinte. Ma, sebbene fossero molto poveri e perciò solo mediocrementemente dotati delle macchine necessarie, erano in grado, quando ci si mettevano, di fabbricare, fra tutti, circa dodici libbre di spilli al giorno. In una libbra ci sono più di quattromila spilli di formato medio. Quelle dieci persone, dunque, riuscivano a fabbricare, fra tutti, più di quarantottomila spilli al giorno. Si può dunque considerare che ogni persona, facendo la decima parte di quarantottomila spilli, fabbricasse quattromilaottocento spilli al giorno. Se invece avessero lavorato tutti in modo separato e indipendente e senza che alcuno di loro fosse stato previamente addestrato a questo compito particolare, non avrebbero certamente potuto fabbricare neanche venti spilli al giorno per ciascuno, forse neanche un solo spillo al giorno, cioè, certamente neanche la duecentoquarantesima parte, e forse neanche la quattromilaottocentesima parte di quello che sono attualmente in grado di fare, grazie a un'adeguata divisione e combinazione delle diverse operazioni.*”

<sup>3</sup> SMITH A., *op. cit.*, 1995, p. 68.

una determinata mansione, cui l'operaio doveva scrupolosamente attenersi. Solo in questo modo poteva raggiungersi la c.d. razionalizzazione del ciclo produttivo, che aveva come obiettivo principale l'annullamento degli sprechi di tempo (tempi morti), ma anche degli sprechi di energia da parte degli operai. Per raggiungere questo scopo l'ingegnere statunitense attuò quella che ancora oggi è conosciuta come "catena di montaggio", vale a dire, un sistema produttivo basato su tante piccole unità semplici e ripetibili che in ultima analisi mettevano l'operaio in condizione di svolgere solo movimenti determinati e sempre uguali nell'arco di tutta la giornata lavorativa<sup>4</sup>. Questo modo nuovo di impostare la prestazione lavorativa presentava, tuttavia, anche elementi negativi, motivo per cui, in fase di applicazione concreta, fu oggetto di dure contestazioni da parte dei lavoratori e dei movimenti sindacali.

Questa nuova modalità di produzione, difatti, trasformò radicalmente la figura dell'operaio, il quale fu costretto a seguire pedissequamente le indicazioni che gli venivano impartite per l'esecuzione dei suoi compiti e ad adattarsi ai nuovi ritmi e tempi della produzione, perdendo così ogni tipo di discrezionalità tanto nei modi che nei tempi dello svolgimento della sua prestazione lavorativa. Viene spesso fatto notare, inoltre, come tra le conseguenze che derivano da questa eccessiva semplificazione delle mansioni del singolo lavoratore, in aggiunta alla ripetitività dei gesti, vi erano sicuramente una dequalificazione generale della classe operaia, che restava privata di qualsiasi forma di stimolo intellettuale, ma anche numerosi disturbi fisici (dovuti dall'utilizzare sempre gli stessi muscoli, sovraccaricandoli) e psicologici (come ad esempio il senso di alienazione).

Questo nuovo modello di organizzazione del lavoro, che prenderà poi il nome di "Taylorismo", trovò già una prima applicazione pratica, proprio grazie al suo stesso ideatore Taylor, nell'industria siderurgica *Bethlehem Steel Co.*

Il salto di qualità e la sua diffusione globale avverrà, però, solo alcuni anni dopo.

Il passaggio dalla teoria alla pratica su vasta scala avviene, infatti, grazie all'imprenditore automobilistico Henry Ford, il primo a comprendere le straordinarie potenzialità dal punto di vista industriale di questo nuovo metodo di produzione, il quale applicò il sistema della catena di montaggio già a partire dalla produzione della sua *Ford Model T*.

---

<sup>4</sup> In tal senso, TAYLOR F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 2004.

Nella concreta applicazione dei principi conosciuti da Taylor, Ford aggiunse due elementi fondamentali: la concessione agli operai di retribuzioni più elevate rispetto a quelle mediamente attribuite dalle relazioni industriali dell'epoca e una forte spinta all'automazione tramite l'utilizzo della tecnologia nella catena di montaggio (che tra l'altro porterà ad una sempre maggiore parcellizzazione del lavoro) volta ad incrementare la produttività.

Il primo fattore fu di grande rilievo per due motivi: in primo luogo, rappresentava un forte incentivo dal punto di vista economico per gli operai ad accettare le nuove condizioni di lavoro e, in secondo luogo, rappresentava la premessa essenziale per la nascita del c.d. *mass market* (mercato di massa) poiché, in tal modo, il lavoratore era messo in condizione di acquistare il prodotto che egli stesso aveva costruito.

Il secondo elemento, ossia l'automazione, rappresentò forse la differenza maggiore rispetto al Taylorismo; soprattutto per ragioni storiche, questo modello fece ricorso in maniera massiccia alla tecnologia, trovando nella catena di montaggio lo strumento per la sua realizzazione.

Proprio in questo fattore è possibile riscontrare l'evoluzione del modello di Taylor che si traduce nel passaggio da un'organizzazione scientifica del lavoro, fondata sull'illusione di creare analiticamente la *one best way* alla quale il lavoratore avrebbe dovuto solamente attenersi in modo rigoroso, ad un nuovo tipo di organizzazione, plasmata sulla realtà concreta delle industrie. Quest'ultima, era in grado di mettere l'operaio nelle condizioni di lavorare al meglio, grazie all'impiego della tecnologia, sempre nell'ottica di accrescere la produttività eliminando al contempo gli sprechi.

Detto modello, naturale evoluzione del Taylorismo, si diffonderà rapidamente in tutto il mondo e rivoluzionerà il modo di produrre, andando a costituire la premessa essenziale per la nascita della c.d. produzione di massa, ossia di quel particolare modello che aveva come obiettivo principale la realizzazione di importanti volumi produttivi tramite la fabbricazione in serie di un prodotto altamente standardizzato mediante l'impiego di macchine specializzate.

Il nuovo modello di organizzazione e produzione si affermò in una maniera tale da diventare presto oggetto di curiosità e di studio da parte di molti. Imprenditori come Camillo Olivetti e Giovanni Agnelli, infatti, si recarono in America per visitare gli stabilimenti Ford ed apprendere questo nuovo metodo in modo da importarlo in Italia.

Lo stesso fecero il poeta Majakovskij e l'architetto francese Le Corbusier e, ancora, Sun Yat-sen, Lenin e Stalin che furono tra gli ammiratori di Ford. Addirittura, Wilson pensò che la c.d. amministrazione scientifica, insita in questo modello, poteva essere applicata anche allo Stato<sup>5</sup>.

L'insieme delle caratteristiche che decretarono il successo del metodo *Ford*, quali l'organizzazione scientifica del lavoro, la razionalizzazione dell'ambiente fabbrica, il miglioramento delle condizioni di vita degli operai, portarono ad un'espansione internazionale sia della *Ford* come azienda, ma anche, del metodo che ne aveva decretato il successo.

Bisogna, però, osservare che, durante la diffusione, questo modello acquistava caratteristiche nuove e diverse, determinate dai diversi contesti in cui veniva applicato. Riscosse un notevole successo in Germania, dove fu implementato persino nell'edilizia; fu, invece, accolto con freddezza e in ritardo dall'industria inglese. Affascinò il comunismo russo, fortemente interessato alla disciplina del lavoro e attratto dall'idea della grande fabbrica, che lo introdusse nel settore navale. Ebbe, infine, un'importante influenza in Francia, in Giappone e in Cecoslovacchia<sup>6</sup>.

Il nuovo metodo, che prenderà, poi, il nome di Fordismo (termine che verrà coniato dall'italiano Antonio Gramsci e dal belga Henri de Man negli anni Trenta del Novecento), come detto, rappresenterà il paradigma dell'organizzazione del lavoro in tutto il mondo ancora per molti decenni.

Un diverso sistema di produzione, fondato su una filosofia completamente differente e alternativa alla produzione di massa stessa, cominciò, tuttavia, a vedere la luce già al termine della Seconda Guerra Mondiale e dunque ben prima dell'inizio del declino del sistema fordista.

In effetti, in Giappone, già a partire dal 1948, si cominciò a delineare un nuovo metodo di organizzazione della produzione da parte degli ingegneri Taiichi Ohno, Shingeo Shingo e Eiji Toyoda il c.d. *Toyota Production Systems* (TPS), che prende il nome dall'azienda automobilistica giapponese in cui fu concepito e applicato. Questo modello, il cui sviluppo proseguirà ininterrottamente fino ai primi anni Settanta, rivoluzionò totalmente il modo di produrre andando ad incidere su ogni aspetto del

---

<sup>5</sup> In tal senso, CASSESE S., *La rivoluzione del fordismo*, *IlSole24ore.it*, 2016.

<sup>6</sup> In tal senso, SETTIS B., *Fordismi. Storia politica della produzione di massa*, Bologna, 2016.

processo produttivo grazie all'applicazione concreta di tre concetti fondamentali: *Just In Time, Waste Reduction e Pull System*.

Prima di analizzare nello specifico la "*metodologia Toyota*", è necessario premettere che questo sistema si fondava anche su una visione del mercato e della domanda completamente diversa rispetto a quella insita nel fordismo.

La differenza di vedute, tutt'altro che marginale, era inevitabilmente influenzata anche dalle contingenze storico-economiche in cui i due sistemi si svilupparono e si affermarono: un'economia in crescita e un mercato ancora sostanzialmente inesplorato nel caso del fordismo e della produzione di massa, un'economia devastata (il Giappone era appena uscito sconfitto dalla Seconda Guerra Mondiale) e un mercato ormai saturo nel caso del "*Toyotismo*" e della produzione snella.

Da questi fattori deriva che, nell'ottica fordista, il principio fondamentale era che fosse l'offerta a creare la domanda, mentre nella visione "*Toyota*", all'inverso, l'idea era che fosse la domanda a determinare l'offerta.

Per quanto poi attiene più specificamente l'ambito della forza lavoro il vero e proprio punto di rottura rispetto al modello fordista è rappresentato dal fatto che questo sistema per la prima volta scommette su una vera e compiuta valorizzazione della figura del lavoratore e delle sue mansioni. Questo avveniva soprattutto perché si parte da una concezione del lavoratore stesso diametralmente opposta rispetto a quella alla base del sistema taylor-fordista. In ambedue i sistemi, infatti, era insita una visione del lavoratore come naturalmente pigro, poco produttivo oltre che intrinsecamente riluttante verso il lavoro in fabbrica. Da qui la necessità di predisporre adeguati strumenti volti a contrastare questa tendenza degli operai, su tutti la creazione di un rigido apparato produttivo, fortemente gerarchizzato, che obbligava a svolgere la propria mansione in un determinato modo e in un determinato tempo oltre che i sistemi di incentivi economici che premiavano l'impegno sul lavoro. Una visione che peraltro aveva finito per accentuare i rapporti già dispotici e dualistici tra chi comandava e chi era comandato in fabbrica, riproponendo ancor più marcatamente la stessa struttura dualistica della società.

Con il sistema *Toyota* si cambia radicalmente: il lavoratore viene coinvolto nel processo produttivo e più in generale nello spirito aziendale in un'ottica di massima efficienza produttiva e flessibilità, obiettivi ultimi del TPS. Per raggiungere questi

scopi, infatti, si forma una forza lavoro che sia consapevole e responsabile dei propri compiti e delle proprie mansioni, resa partecipe delle finalità ultime del processo produttivo, capace e preparata ad affrontare ogni eventuale difficoltà che dovesse sorgere. Oltre che sul coinvolgimento e la partecipazione del singolo si punta inoltre a creare un contesto di cooperazione tra i lavoratori, sottolineando che *“nell’industria moderna, l’armonia tra i componenti di un gruppo - come in una squadra di lavoro - è ancora più necessaria dell’arte della professionalità individuale”*<sup>7</sup>.

Il risultato dell’applicazione concreta di tutti questi principi ha fatto sì che *“ogni lavoratore ha contribuito con le proprie idee e i propri suggerimenti, e tutto ciò diventava quella cultura comune di cui venivano investiti gli operai, nei cui confronti era essenziale operare un continuo addestramento al fine d’accorciare i tempi di installazione. [...] Si diffondeva così uno spirito improntato al continuo miglioramento: alla fine ne è risultato un sistema produttivo che deve essere considerato il frutto di tutti questi sforzi individuali e di gruppo”*<sup>8</sup>.

In sintesi, alla concezione fortemente gerarchica, basata su uno stretto controllo e su una rigida disciplina oltre che su dei rapporti in fabbrica dispotici e dualistici, che accettano come un presupposto naturale il conflitto tra *“capitale”* e *“lavoro”*, si contrappone un sistema fondato sulla valorizzazione e sull’attenzione al singolo lavoratore oltre che su rapporti in fabbrica maggiormente partecipativi, basati su un’idea di coincidenza di interessi tra *“capitale”* e *“lavoro”*; un sistema nel quale non vi è una forza lavoro con mansioni standardizzate, fortemente parcellizzate e caratterizzata da una bassa qualificazione e una discrezionalità quasi nulla (come nel modello fordista) ma, al contrario, una forza lavoro fortemente dinamica, stimolata a fornire idee e soluzioni nuove, dotata di una maggiore autonomia oltre che caratterizzata da un senso di attaccamento al lavoro e di fedeltà all’azienda. In definitiva per dirla con Benjamin Coriat si tratta di un *“pensare all’inverso”* (*penser à l’envers*<sup>9</sup>) e quindi di rovesciare radicalmente la prospettiva taylor-fordista sotto tutti i punti di vista.

---

<sup>7</sup> OHNO T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, 2004, p.23.

<sup>8</sup> OHNO T., *op. cit.*, pp. 57-58.

<sup>9</sup> Così CORIAT B., *Ripensare l’organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Bari, 1993.

Per tutti questi elementi il c.d. *Toyotismo* viene considerato come il principale precursore del filone che sarà successivamente chiamato “*produzione snella*”, ossia di quel particolare metodo produttivo che ha come obiettivo fondamentale l’annullamento di qualsiasi tipo di spreco e che ha rappresentato il definitivo superamento dell’organizzazione di stampo fordista.

A cavallo tra la fine degli anni Sessanta e la prima metà degli anni Settanta il modello fordista entrò definitivamente in crisi per una serie di fattori molto eterogenei, alcuni dei quali, non riconducibili al modello in sé considerato.

Notevole importanza rivestono, infatti, alcuni fattori di carattere prettamente macroeconomico come la fase di decrescita che attraversavano le economie occidentali, l’inflazione sempre crescente e una disoccupazione dilagante. A questo declino del sistema che ha rappresentato, fino a quel momento, l’archetipo dell’organizzazione del lavoro si contrapponeva, invece, l’inarrestabile affermazione del sistema TPS, che ha costituito per la casa nipponica l’*asset* strategico di maggior rilievo nella sfida con le compagnie americane ed europee.

Così, sul finire degli anni Ottanta, anche in occidente si cominciava ad apprezzare e successivamente a studiare il fenomeno della produzione snella.

In questo senso, grande rilievo assume l’articolo, pubblicato sulla rivista *MIT – Sloan Management Review*, scritto nel 1988 da John Krafcik (Ingegnere presso la *New United Motor Manufacturing Inc.*, joint venture di *Toyota* e *General Motors*), *Triumph of the Lean Production System*, in cui coniò il termine *lean production* e *lean manufacturing* per riferirsi all’insieme delle tecniche e degli approcci elaborati nell’ambito del TPS<sup>10</sup>. Questo termine venne in seguito ripreso da tre studiosi dell’*International Motor Vehicle Program (IMVP)*: James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos nel famoso libro, frutto di 5 anni di studi “*The Machine That Changed the World*”. Questo libro ha rivestito una grande importanza nella storia della *lean production* poiché, i tre ricercatori del *Massachusetts Institute of Technology* di

---

<sup>10</sup> Afferma a riguardo KRAFCIK: “*Rather than continuing to refer to the different paradigms as recent Fordism and TPS, I would like to introduce two new terms here, buffered and lean production systems. The reasons for selecting these terms are obvious. The production systems of most Western producers throughout most of the post-war period were buffered against virtually everything. Inventory levels were high, buffering against unexpected quality problems (bold italics mine); assembly lines had built-in buffers to keep production moving if equipment broke down; legions of utility workers were kept on the payroll to buffer unexpected periods of high absenteeism; repair areas were he to buffer against poor assembly line quality (bold italics mine), and so on.*”

Boston, muovendo dagli studi effettuati da Krafcik e volendo rispondere all'interrogativo su quale fosse il fattore determinante nel vantaggio competitivo della *Toyota* e nel suo conseguente grande successo commerciale, lo hanno individuato nel peculiare metodo produttivo del *Toyota Production Systems*.

In quest'opera, gli studiosi, per la prima volta, hanno analizzato nel dettaglio questo sistema, mettendo a confronto tra l'altro le prestazioni del metodo di produzione dei costruttori occidentali con quello della casa nipponica, evidenziando così il *gap* produttivo esistente tra Giappone ed America/Europa<sup>11</sup>.

Va sottolineato che i tre ricercatori nello spiegare le ragioni del successo del sistema giapponese, pongono un forte accento proprio sulla scelta di reputare determinante il coinvolgimento e la valorizzazione del personale. Da questo momento la *lean production* si è affermata ed ha iniziato a riscuotere un successo sempre maggiore, come le aziende che hanno applicato questa metodologia.

Numerose sono le imprese, che in tutti i settori, tanto nell'industria quanto nei servizi, hanno applicato i vari modelli *lean*, i quali nel corso del tempo sono stati evoluti e perfezionati; sono state coniate nuove definizioni come *Lean Manufacturing*, *Lean Office*, *Lean Service* in base al settore in cui venivano applicate dette specifiche tecniche fino ad arrivare a parlare di *Lean Thinking*, che sta ad indicare un metodo che rappresenta ormai una filosofia industriale che abbraccia tutti gli ambiti di un'impresa, a partire ovviamente dai metodi organizzativi della forza lavoro.

Tutti modelli sopraelencati sono orientati ad una produzione senza sprechi (non solo industriale) e volta a limitare il consumo di risorse (a cominciare da quelle umane). Gli sprechi devono essere evitati grazie all'applicazione di cinque principi: *value*, *value stream* (flusso di valore), *flow* (fluidità), *pull*, *perfection*<sup>12</sup>.

Tra i molti modelli che sono derivati dal TPS, una grande importanza assume il *World Class Manufacturing* (WCM), il quale rappresenta forse l'evoluzione più compiuta dei principi, degli approcci, dei metodi e delle tecniche della *lean production*.

## **2. Il *World Class Manufacturing*: teorizzazione e sviluppo**

---

<sup>11</sup> In tal senso, WOMACK J. P., JONES D., ROOS D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, 1993.

<sup>12</sup> WOMACK J. P., JONES D., VOLPATO G., *Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, 2016.

Nell'alveo della *lean production* un posto di assoluto rilievo è occupato dal particolare modello produttivo e organizzativo che prende il nome di *World Class Manufacturing* (WCM), che rappresenta l'evoluzione più compiuta e articolata del *Toyota Production System* e, in generale, di tutta la filosofia *lean*.

Il termine stesso, *World Class Manufacturing*, è stato coniato nel 1986 dall'ingegnere industriale Richard J. Schonberger, quando, all'incirca nello stesso periodo in cui John Krafcik parlava di *lean production* per riferirsi alle nuove metodologie giapponesi<sup>13</sup>, lo utilizzò nel famoso libro *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*<sup>14</sup> per riferirsi ad una particolare variante del modello produttivo giapponese. L'ingegnere statunitense, tuttavia, non si limitò solo a coniare questa definizione ma concepì anche un modello ad essa associato che rappresentava una specifica ed autonoma variante all'interno della più ampia categoria dei modelli *lean*<sup>15</sup>.

Va evidenziato che la metodologia elaborata da Schonberger investiva tutti i processi aziendali, i quali erano visti come processi a supporto della produzione ed ai quali veniva prioritariamente applicato il c.d. principio della semplicità<sup>16</sup>.

Nella visione di Schonberger, il WCM rappresentava un "*continual rapid improvement*" nella qualità, nei costi e nella flessibilità che consentiva alle imprese di competere a livello globale<sup>17</sup>.

Focalizzando l'attenzione sullo specifico tema dell'organizzazione del lavoro, bisogna riscontrare come una delle leve fondamentali per ottenere questo "*continuo e rapido miglioramento*" è individuata in uno dei principi cardine del metodo *Toyota*, vale a dire, nella partecipazione dei lavoratori. A differenza del modello giapponese, però, questa viene ad essere proiettata in un'ottica di necessario cambiamento rispetto al passato, tanto nei contenuti, quanto nelle modalità della prestazione di lavoro. Diventano così sempre più importanti i c.d. nuovi contenuti cognitivi del lavoro produttivo come il *problem solving* collaborativo e l'attività di interpretazione dati.

---

<sup>13</sup> Cfr., *supra* §1.

<sup>14</sup> SCHONBERGER R. J., *World Class Manufacturing: The lesson of simplicity applied*, New York, 1986.

<sup>15</sup> In tal senso, SCHONBERGER R. J., *Tecniche produttive giapponesi*, Milano, 1992.

<sup>16</sup> Il principio della semplicità postula il semplificare al massimo tutti i processi in modo da ottenere *performance* sempre più elevate.

<sup>17</sup> SCHONBERGER R. J., *ivi*.

In questa visione, in definitiva, è la stessa professionalità dell'operaio a cambiare: essa non deve più svilupparsi esclusivamente dal punto di vista dell'abilità manuale e del pensiero concreto ma deve estendersi anche al pensiero astratto.

Sebbene l'elaborazione di Schonberger rappresenti la “*prima elaborazione sistematica del WCM come un modello specifico e connotato*”<sup>18</sup>, bisogna precisare che, sempre nel corso degli anni Ottanta, questa particolare variante della *lean production* fu oggetto di numerose altre analisi.

Alcune di esse nell'ambito dell'approfondimento ad esempio delle c.d. *operational excellence*, ossia di quei modelli che mirano ad un costante e continuo miglioramento organizzativo a lungo termine tramite la predisposizione di strumenti, metodi e approcci nell'ottica di raggiungere un vantaggio competitivo per l'azienda, tra le quali vanno annoverate le analisi compiute da Robert H. Hayes e Steven C. Wheelwright<sup>19</sup>. Altri, invece, come ad esempio Thomas G. Gunn, si sono focalizzati sull'elaborazione di una serie di principi e metodologie tecniche da applicare per raggiungere l'eccellenza nella produzione<sup>20</sup>; principi e metodologie che poi andranno a costituire i “*pilastri*” del WCM.

Altri poi, a questi metodi tecnici, hanno aggiunto nuovi metodi gestionali, i quali dovevano garantire una sempre maggiore partecipazione dei lavoratori. In questo senso risulta fondamentale l'apporto dato da Brian H. Maskell nel mostrare la grande importanza del rendere i lavoratori essi stessi responsabili del controllo tanto del processo di lavoro quanto della qualità; questo obiettivo va raggiunto, sempre secondo Maskell, tramite modalità nuove di gestire il personale, che siano in grado di aumentare il coinvolgimento dei lavoratori e al tempo stesso di accrescerne le competenze<sup>21</sup>.

Nel prosieguo del suo sviluppo, il WCM si è evoluto sulla base del forte impulso che numerose aziende, avendo compreso il suo potenziale dal punto di vista industriale,

---

<sup>18</sup> CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L., *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World Class Manufacturing in FIAT*, Milano, 2015, p.8.

<sup>19</sup> In tal senso, HAYES R. H., WHEELWRIGHT S. C., *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, Hoboken, 1984.

<sup>20</sup> In tal senso, GUNN T. G., *Manufacturing for Competitive Advantage: Becoming a World Class Manufacturer*, Pensacola, 1987.

<sup>21</sup> In tal senso, MASKELL B. H., *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Cambridge, 1991.

hanno profuso tanto nel suo approfondimento e miglioramento quanto soprattutto nella sua implementazione.

Alcune tra queste aziende hanno poi iniziato anche ad associarsi a livello internazionale in appositi organismi, che hanno come obiettivo proprio quello di favorire lo sviluppo e l'applicazione delle migliori pratiche di produzione nell'ottica di migliorare sempre di più la competitività del sistema produttivo.

Tra questi organismi la più importante è sicuramente la *World Class Manufacturing Association* che è un'organizzazione *non-profit*, composta da diverse aziende manifatturiere, fondata da un gruppo di manager e professori nel maggio del 2006 a margine di un *workshop* internazionale tenutosi a Dublino ("*Achieving Performance Excellence*"); la *WCM Association* ha come scopo quello di supportare le aziende che ne fanno parte nello sviluppo e nell'implementazione del modello omonimo, favorendo lo scambio di conoscenza tra esse e facendosi inoltre garante di definire gli *auditor* che attivamente supportano lo sviluppo del programma assegnando i c.d. "*WCM Awards*" ai migliori stabilimenti<sup>22</sup>.

Un altro organismo che sicuramente ha contribuito a diffondere, anche se non in via principale, i vantaggi di questa metodologia è l'*EU-Japan Centre for Industrial Cooperation*, associazione costituita nel 1987 dalla Commissione Europea e dal governo giapponese allo scopo di favorire forme di cooperazione industriale e commerciale<sup>23</sup>.

Il rovescio della medaglia di questo spostamento in capo alle aziende (anche quando associate) della promozione, dello studio e dello sviluppo del WCM, cui fa da contraltare il ruolo più sussidiario e confinato ad un ruolo di mera consulenza e supporto del mondo scientifico hanno fatto sì che i "*risultati dell'evoluzione di questo modello sono scarsamente disponibili per la riflessione scientifica*"<sup>24</sup>.

In questo contesto, però, emerge una figura molto importante, rappresentata dall'ingegnere meccanico giapponese, oggi professore emerito del dipartimento di ingegneria dell'Università di *Kyoto*, Hajime Yamashina, il quale nell'1995 descrisse

---

<sup>22</sup> Così in <https://www.fcagroup.com>.

<sup>23</sup> Si veda per ulteriori approfondimenti <https://www.eu-japan.eu>.

<sup>24</sup> CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L., *op. cit.*, 2015, p.8.

il modello organizzativo delle aziende nipponiche come la chiave del loro successo commerciale<sup>25</sup>.

L'ingegnere nipponico nelle sue analisi su questo modello, tra le altre cose, pose a più riprese l'accento sulla rilevanza del fatto che si trattava di un'organizzazione che sapeva efficacemente stimolare e valorizzare le proprie risorse umane ad ogni livello, evidenziando anche l'errore che si commetteva a ritenere questo aspetto come secondario rispetto agli aspetti più puramente produttivi. Al contrario, egli sosteneva che nel futuro questo fattore avrebbe fatto la differenza in una prospettiva caratterizzata da una crescente competitività, rendendosi a tal fine necessario lo sviluppo di sistemi di produzione sempre più "*integrati dall'uomo*" (*human-integrated manufacturing*)<sup>26</sup>.

Il professor Yamashina oltre che per questi studi, merita di essere menzionato soprattutto poiché sua è l'ultima evoluzione della metodologia WCM.

Sotto la sua guida, infatti, a cavallo tra il 2005 e il 2006, il WCM viene introdotto in Italia presso gli stabilimenti dell'allora *Fiat Group Automobiles* (oggi FCA, *Fiat Chrysler Automobiles*).

Il modello implementato negli stabilimenti italiani, come detto, rappresenta una variante del WCM particolarmente innovata poiché presenta diverse integrazioni e novità rispetto ai modelli precedenti ed è anche per questo che viene specificamente denominato WCM Fiat.

Tra le novità spicca l'introduzione del *Total Industrial Engineering* (TIE), studiato per l'ottimizzazione delle stazioni e dei processi di montaggio, affianco agli già consolidati principi del *Just in Time*, del *Total Quality Management* e del *Total Productive Maintenance*.

Sul particolare tema dei pilastri, poi, i quali costituiscono la struttura essenziale del WCM e su cui si tornerà più approfonditamente nel corso della trattazione<sup>27</sup>, si interviene in maniera piuttosto incisiva; rispetto al passato infatti tutti i metodi tecnici vengono raggruppati in dieci pilastri, all'interno di ogni pilastro vengono poi definiti sette *step* di miglioramento, che partono da un'iniziale approccio reattivo, per arrivare

---

<sup>25</sup> In tal senso, YAMASHINA H., *Japanese manufacturing strategy and the role of total productive maintenance*, in *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 1 No. 1, 1995, pp. 27-38.

<sup>26</sup> YAMASHINA H., *Challenge to World Class Manufacturing*, in *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 2, 2000, p. 133.

<sup>27</sup> Cfr. *infra* § 3.

ad un approccio preventivo, fino ad uno finale di tipo proattivo. Viene inoltre aggiunto, agli ormai consolidati WO (*Workplace Organization*), PM (*Preventive Maintenance*), AM (*Autonomous Maintenance*), EEM (*Early Equipment Management*), QC (*Quality Control*) e *Logistics*, un nuovo e importantissimo *pillar* (pilastro) tecnico, quello del *Cost development*, che consente non solo la puntuale e specifica individuazione degli sprechi e delle perdite per l'azienda, ma anche la loro precisa misurazione e trasformazione da dimensioni fisiche a dimensioni economiche in termini di costi; questo pilastro si rivela fondamentale non solo per la quantificazione dello spreco e della conseguente perdita, ma anche perché consente l'individuazione del miglior intervento tecnico per la rimozione dello spreco stesso.

Degna di nota è poi la trasfusione di tutto il tema della formazione e dello sviluppo di nuove competenze del personale in un apposito pilastro tecnico, quello del *People Development*, all'interno del quale sono definiti gli *step* per aumentare e valutare le competenze, i comportamenti e le capacità di ogni singolo lavoratore.

Nuovi sono anche i *pillars* come *Focused Improvement*, *Safety* ed *Environment*.

A sostegno di questi dieci pilastri tecnici vengono poi raggruppati tutti gli aspetti gestionali in altrettanti pilastri manageriali. L'idea che porta all'affiancamento dei pilastri tecnici da parte dei pilastri manageriali è che per raggiungere quelli che sono gli obiettivi propri del WCM (realizzare i prodotti in maniera più rapida, economica, con maggiore qualità, sicurezza e soddisfazione del personale addetto oltre che dei clienti finali) non sia sufficiente l'implementazione di metodi e sistemi meramente tecnici, ma occorra anche stimolare l'operatività e la creatività delle persone tramite l'introduzione, da parte del *management*, di una struttura organizzativa fortemente dinamica e flessibile, molto diversa dalla classica struttura gerarchica di stampo fordista.

Questa nuova struttura organizzativa deve “*essere in grado di offrire una identità di community a tutti e di fare in modo che tutte le persone si sentano impegnate a fornire il proprio contributo al miglioramento continuo*”<sup>28</sup>.

Viene, poi, elaborato un accurato sistema di valutazione della *performance* basato su due tipologie di indicatori: *Key performance indicators* (KPI) e *Key Activity Indicator* (KAI). Il primo misura le *performance* produttive classiche, come il tasso di qualità

---

<sup>28</sup> CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L., *op. cit.*, 2015, p.10.

del lavoro e la produttività del lavoro, il secondo lo sforzo e le azioni necessarie per raggiungere un obiettivo di miglioramento.

Grande importanza, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro in senso stretto, riveste l'introduzione del metodo noto come *Work Place Integration* (WPI) tipico del WCM Fiat: esso consiste infatti nella progettazione condivisa del posto di lavoro, ispirato dalla volontà di favorire una sempre maggiore partecipazione dei lavoratori. Tratto caratterizzante di questa nuova versione del WCM, infine, è il nuovo sistema di *audit*, decisamente più evoluto rispetto a quelli utilizzati nei modelli precedenti.

Si tratta di un sistema a punti finalizzato a valutare l'applicazione dei diversi *step* dei *pillar* sia tecnici che manageriali e costruito su una specificazione molto precisa dei diversi livelli da raggiungere.

Nell'applicazione concreta di questo sistema sono previsti due tipi di *audit*, quelli di auto-valutazione e quelli esterni. I primi sono di competenza degli stessi responsabili "locali" dei pilastri essendo effettuati nello stabilimento, i secondi spettano, invece, ad esperti appartenenti alla *World Class Manufacturing Association* e da essa certificati. Sulla base della valutazione effettuata da questi ultimi ad ogni stabilimento viene attribuito un punteggio sul rispetto della metodologia WCM<sup>29</sup>.

L'introduzione di questo nuovo modello negli stabilimenti dell'allora gruppo Fiat inizia a partire dal 2006 con una sperimentazione pilota nei due siti di *Tychy* in Polonia e di Melfi in Italia. Nel giro di pochi anni questo modello viene adottato come modello *standard* di produzione non solo da tutti gli stabilimenti del gruppo ma viene anche esteso alla logistica e ai processi amministrativi con l'obiettivo di raggiungere un approccio integrato tra le diverse aree di attività oltre che all'intera *supply chain*, rivelandosi uno dei fattori determinanti nel risanamento prima e nel rilancio poi della storica azienda torinese, la quale annoverava tra i molti problemi endemici che l'avevano condotta in crisi proprio quello dei suoi stabilimenti obsoleti, con costi industriali superiori alla concorrenza e soprattutto scarsamente produttivi.

Bisogna anche notare che l'attuazione di questo sistema, che già di per sé è molto complesso e che richiede alcuni anni per essere correttamente "assorbito" e applicato, non è stata indolore in Italia.

---

<sup>29</sup> Il punteggio si muove tra 0 e 100 e ad alcuni valori intermedi sono attribuiti dei livelli *AWARD* come *Bronze* (50); *Silver* (60); *Gold* (70); *World Class* (85). Per approfondimenti si veda <https://www.fcagroup.com>.

Numerose critiche sono state mosse dai sindacati, critici soprattutto per la maggiore intensità di lavoro, per i maggiori controlli sulle pause e per i tempi contingentati e meno flessibili per svolgere ogni mansione che questo modello comportava e più in generale poiché si trattava di un sistema che mal si conciliava con la realtà del sistema industriale italiano<sup>30</sup>.

Nonostante ciò è generalmente riconosciuto che questo modello WCM si sia trasformato per Fiat in un vero e proprio *asset* strategico.

A tal proposito basti semplicemente ricordare che proprio il WCM sviluppato da Fiat da implementare negli obsoleti, inefficienti e arretrati stabilimenti americani (ancorati ad una logica ancora tipicamente fordista), era una delle condizioni essenziali (insieme con il trasferimento del *know-how* in tema di tecnologie ecologiche) per l'acquisizione da parte di Fiat di una *Chrysler* in bancarotta pilotata nonché per la concessione di prestiti e finanziamenti da parte dell'amministrazione americana, necessari per rilanciarla. Ed anche in questo caso il WCM si rivelerà decisivo, andando a rappresentare l'elemento di maggiore impatto grazie al quale si è realizzata la ricostruzione di *Chrysler*<sup>31</sup>.

In seguito agli ottimi risultati che questo sistema ha dato prima in Fiat e successivamente in *Chrysler*, numerose sono state le società nei più diversi settori, industriali ma non solo, che hanno deciso di adottare questa metodologia: tra le più importanti si segnalano *Royal Mail*, *Ariston Thermo*, *Whirpool* e *Elica* (elettrodomestici) e *Unilever* (beni di largo consumo)<sup>32</sup>.

Se si volesse azzardare una previsione su quella che sarà la futura evoluzione di questo modello, ormai globalmente diffuso, non è difficile ipotizzare che questa sarà sempre più connessa con il tema della digitalizzazione e in special modo con la digitalizzazione dei processi industriali.

I metodi e i processi del WCM, difatti, sono naturalmente integrabili con il modello di Industria 4.0, ossia quel modello che, scaturendo dalla c.d. quarta rivoluzione industriale, ha come obiettivo una produzione industriale sempre più automatizzata, interconnessa e flessibile. Strumenti per realizzare queste trasformazioni, in un'ottica

---

<sup>30</sup> Cfr. *infra* § 5 e cap. 3.

<sup>31</sup> In tal senso, BRICCO P., *Marchionne lo straniero*, Milano, 2018.

<sup>32</sup> MAGNAGHI G., *World Class Manufacturing e Industria 4.0 alla base della ripresa del Gruppo FCA*, *dirigentindustria.it*, 2017.

di miglioramento costante delle condizioni di lavoro, sono ad esempio la stampa 3D, la robotica avanzata, i sistemi di simulazione e di realtà virtuale e aumentata, le possibilità di collegamento continuo di tutti gli oggetti, le macchine e le persone tramite reti, il c.d. *Internet of Things (IoT)*, tutte tecnologie che rientrano nella categoria delle c.d. tecnologie abilitanti (*Key Enabling Technologies*).

In conclusione il WCM, sistema “*nato in Giappone, teorizzato in America e perfezionato in Italia*” secondo la definizione che ne da *Fiat Chrysler Automobiles (FCA)*<sup>33</sup>, ha rappresentato un incisivo cambiamento non solo nel modo di produrre ma anche nel modo di concepire l’organizzazione del lavoro e la stessa figura del lavoratore, evolvendo e persino superando le logiche del *Toyota Production Systems (TPS)* e in generale quelle della c.d. *lean manufacturing* che ne hanno costituito le premesse essenziali.

### **3. Cultura, *mission* e struttura del *World Class Manufacturing***

Per comprendere appieno la filosofia e allo stesso tempo la struttura e il funzionamento del *World Class Manufacturing* si può partire dalla definizione che ne da la stessa *WCM Association*: “*The World Class Manufacturing (WCM) is a structured production system that promote long-lasting, systematic improvements aimed to evaluate and attack all types of wastes and losses applying methods and standards with rigor and through the involvement of everyone. WCM was inspired by concepts of Total Quality Control, Total Productive Maintenance, Total Industrial Engineering, Just In Time and it is constantly refined through benchmarking with the best companies. It embraces the entire organization of the factory, starting from health and safety, involving quality system, maintenance system, workplace organization, logistics and environment.*”<sup>34</sup>

Si può affermare dunque che il WCM rappresenta prima di tutto un sistema integrato e strutturato che ha come scopo il controllo e la riduzione, fino alla totale eliminazione, di tutti gli sprechi e le perdite grazie ad un programma di rapido e continuo miglioramento che investe tutti i livelli aziendali, da attuarsi tramite la rigorosa

---

<sup>33</sup> Così in <https://www.fcagroup.com>.

<sup>34</sup> Così in <https://www.world-class-manufacturing.com>.

applicazione di metodi e standard analiticamente definiti e con il coinvolgimento di tutte le risorse umane.

Si comprende allora come questo modello risulti essere innanzitutto un programma di innovazione, caratterizzato da un insieme di principi, concetti, tecniche e metodi per la gestione dei processi di un'impresa.

Muovendo da queste iniziali considerazioni, è possibile andare alla ricerca di quella che è la "filosofia" di fondo di questo modello e in prima istanza, quantomeno da un punto di vista economico-gestionale, possiamo trovarla nell'idea di arrivare per primi sul mercato con prodotti ottimi per qualità, competitivi dal punto di vista del prezzo e che siano rispondenti alle esigenze dei clienti; questo modello dunque deve rendere le aziende che lo applicano altamente flessibili e sensibili agli *input* lanciati dal mercato. Andando più affondo è però possibile notare come, in aggiunta a tutto questo, c'è un *quid pluris* che è rappresentato da uno spirito di lotta allo spreco e dunque da un'idea di miglioramento continuo finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo ultimo, costituito dall'ottenere una "*produzione di classe mondiale*", ossia al livello delle migliori aziende manifatturiere mondiali, per dirla con il significato letterale del termine coniato da Richard Schonberger<sup>35</sup>.

Nella visione dell'ingegnere statunitense, considerato il teorico di questo modello, fondamentale a questi fini è costruire un'organizzazione continuamente in tensione verso un miglioramento e che al tempo stesso abbia una visione della persona non come problema ma come risorsa.

Le linee di fondo che caratterizzano questo modello di organizzazione sono riconducibili ad un'idea di semplificazione massima e soprattutto di azione diretta e tempestiva; dunque ad esempio valutazione, diagnosi e risoluzione diretta in fabbrica dei problemi che si verificano senza dover aspettare di venirne a conoscenza solo successivamente tramite relazioni e analisi, come avviene in un'organizzazione di stampo tradizionale.

L'obiettivo immediato è sicuramente quello di superare totalmente le metodologie e le abitudini che hanno caratterizzato l'organizzazione e il lavoro nella fabbrica taylorfordista per abbracciare quelle *lean* della fabbrica WCM.

---

<sup>35</sup> SCHONBERGER R. J., *World-Class Manufacturing: Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Milano, 1987.

Al cuore della filosofia WCM c'è la richiesta di uno spirito positivo all'interno dell'azienda e quindi di atteggiamenti che siano propositivi, orientati al cambiamento e al miglioramento continuo.

Il personale dunque non deve limitarsi ad utilizzare e perfezionare esclusivamente le proprie competenze pratiche, ma deve sviluppare una coscienza critica, proponendo idee e soluzioni nuove che risultano di notevole importanza per l'azienda; proprio in quest'ottica le competenze delle persone sono costantemente valutate al fine migliorarne le capacità, le conoscenze e i comportamenti<sup>36</sup>.

Per rendere possibile tutto questo, e dunque per creare questa mentalità propensa al cambiamento e al miglioramento continuo si comprende facilmente come risulti indispensabile investire sulla valorizzazione e sulla formazione delle risorse umane. In questo modo ogni persona, a qualsiasi livello, viene messa in condizione di fornire il proprio contributo per il miglioramento continuo dell'azienda.

Solo così è possibile il raggiungimento dello scopo del *World Class Manufacturing*, cioè del miglioramento continuo, *“facendo sempre di più con sempre di meno”* (principio anche questo alla base della filosofia *lean*) e puntando al concetto dello *“zero ottimale”*, che rappresenta il target del WCM: zero difetti, zero guasti, zero incidenti, zero sprechi.

In definitiva gli obiettivi del WCM consistono nel migliorare sicurezza, efficienza, qualità e flessibilità, eliminando gli sprechi in ogni loro forma.

La filosofia di fondo che guida questo modello è invece quella di una continua ricerca di un miglioramento ad ogni livello, ma non solo. A ciò si potrebbe difatti aggiungere quanto suggerito dall'allora amministratore delegato del gruppo Fiat, Sergio Marchionne, convinto sostenitore della validità di questo modello, e cioè che *“in maniera più sostanziale il WCM riflette il valore fondamentale del rispetto per se stessi, per gli altri e per l'ambiente, e questo rappresenta il motivo per cui si guarda ad esso come un agente fondamentale di cambiamento all'interno di un'azienda, essendo questo capace di riportare la dignità all'interno degli stabilimenti”*<sup>37</sup>.

Una volta chiarita la filosofia di fondo e gli obiettivi di questo modello è possibile delinearne, per sommi capi, la struttura e il suo funzionamento.

---

<sup>36</sup> In tal senso, CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., *op. cit.*, 2015.

<sup>37</sup> Così EBHARDT T., *Sergio Marchionne*, Milano, 2019, p.60.

Come già anticipato, il WCM si basa sull'applicazione di alcuni principi essenziali, tutti ripresi dalle varie tipologie di *lean production* susseguitesi nel corso del tempo: il *Just in Time*, il *Total Quality Management* e il *Total Productive Maintenance*<sup>38</sup>. Questo modello però si differenzia dalle tipologie di *lean production* che lo hanno preceduto poiché non si limita ad implementare semplicemente questi principi ma vi integra lo sviluppo delle risorse umane, l'attenzione per il tema della sicurezza e anche il rispetto dell'ambiente. Ma le innovazioni non si esauriscono qui.

In tema di novità va segnalata l'introduzione, a partire dall'ultima evoluzione di questo modello (cioè quella elaborata dal professor Hajime Yamashina<sup>39</sup>), accanto ai principi appena menzionati, del c.d. *Total Industrial Engineering*, il quale viene definito dallo stesso ingegnere giapponese come “un sistema di metodi in cui la prestazione del lavoro è massimizzata riducendo *Muri* (operazioni innaturali), *Mura* (operazioni irregolari) e *Muda* (operazioni senza valore aggiunto)”.

Questa versione aggiornata del WCM, inoltre, si caratterizza per essere un modello “guidato dai costi” poiché ogni problematica viene affrontata sulla base della sua incidenza economica, ponendo alla base di ogni strategia il c.d. *Cost Development*, un nuovo pilastro tecnico aggiunto alla sua struttura fondamentale, che essenzialmente costituisce un metodo di analisi dei costi produttivi<sup>40</sup>.

La struttura essenziale di questa metodologia, come anticipato, è articolata in pilastri (*pillars*), che si distinguono in 10 pilastri c.d. tecnici e in 10 pilastri c.d. manageriali, ognuno focalizzato su specifiche aree.

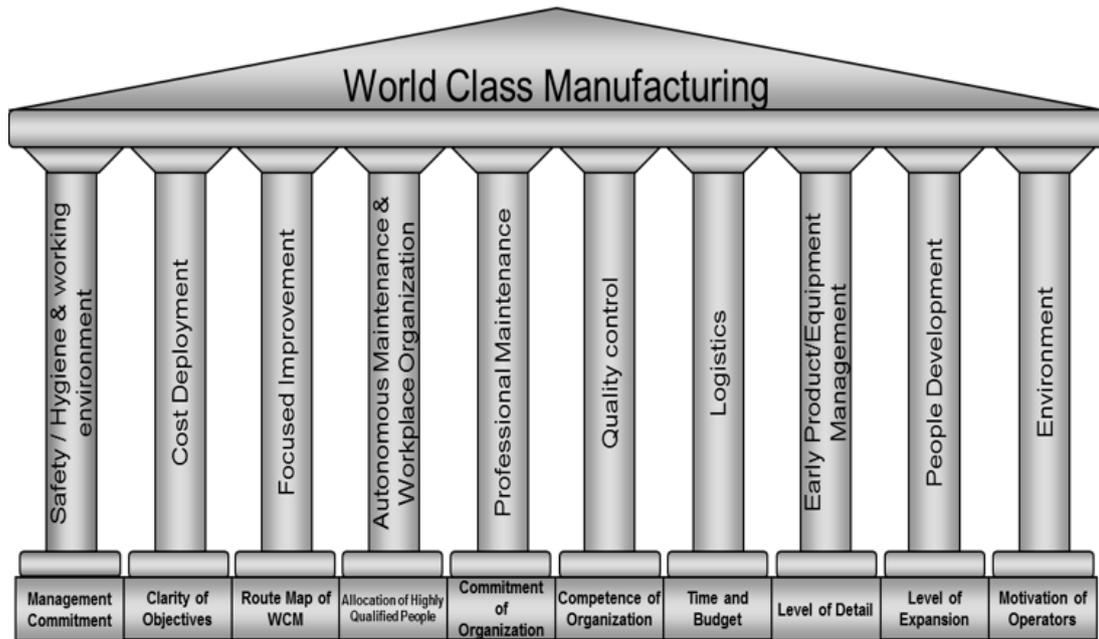
---

<sup>38</sup> Il *Just in Time* (spesso abbreviato in JIT), espressione inglese che significa “appena in tempo”, è una filosofia industriale che ha invertito il “vecchio metodo” di produrre prodotti finiti per il magazzino in attesa di essere venduti (detto logica *push*) passando alla logica *pull* secondo cui occorre produrre solo ciò che è stato già venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi. Questa filosofia innovativa aprì la strada ad altre innovazioni quali il *Total Quality Management* (TQM, “Controllo totale della qualità”) che consiste nell'impedire che si verifichino difetti nel prodotto eliminandone le cause con un affinamento costante del ciclo produttivo, raggiungendo percentuali di qualità del prodotto mai raggiunte prima. La difettosità passa dai punti percentuali all'ordine delle parti per milione. Il *Total Productive Maintenance* (TPM, in Italia tradotto come “Manutenzione produttiva” ma comunque più noto nell'acronimo inglese) invece è un sistema produttivo che mira al raggiungimento della massima efficienza aziendale, rappresentando un insieme di azioni volte alla prevenzione, al miglioramento continuo e al trasferimento di funzioni elementari di manutenzione al conduttore dell'impianto/macchinario, avvalendosi del rilevamento di dati e della diagnostica sulla entità da mantenere. (Si veda <https://it.wikipedia.org/>).

<sup>39</sup> Vedi *supra* § 2.

<sup>40</sup> Vedi *infra* § 3.1.

A titolo esemplificativo si è soliti rappresentare questo modello come un tempio, in cui i pilastri tecnici rappresentano le colonne dello stesso, mentre alla loro base sono collocati i pilastri manageriali, in modo da comprendere ruolo e funzione di ognuno di essi. Naturalmente il numero dei pilastri attuati così come il grado di approfondimento sarà variabile in funzione della grandezza e del tipo di azienda.



**Fig. 1:** Il “tempio” del *World Class Manufacturing*. Fonte: <https://www.hbtsa.it/wcm-world-class-manufacturing/>

In ogni caso, qualunque sia il numero di pilastri implementati dall’azienda, in sede di attuazione di ognuno di essi si prevedono 7 *step* da raggiungere, i quali rappresentano una serie di obiettivi ordinati in ordine di crescente difficoltà, necessari a guidare il processo di miglioramento continuo fino ad arrivare all’eccellenza *World Class*. Questi *step* a loro volta sono raggruppati in 3 livelli: quello c.d. preventivo (cioè quello che consiste essenzialmente nello studio e nell’analisi dei processi e dei relativi possibili problemi, in modo da studiarne le cause e poi rimuoverle), quello c.d. reattivo (cioè quello che consiste nell’individuazione del problema e nella conseguente attuazione di tutte le correzioni necessarie per ridurne gli effetti negativi) e infine quello c.d. proattivo (cioè quello che a seguito dello studio delle varie problematiche del processo, migliora lo stesso e gli standard di lavoro).

Tra i punti che maggiormente differenziano questo modello da altri sistemi è l'attenzione che esso pone al tema della misurabilità, attraverso la predisposizione di accurati sistemi di controllo della *performance* basati, come già detto, su due tipologie di indicatori: i *Key Performance Indicators* (KPI), i quali misurano le performance produttive (la produttività del lavoro, il tasso di qualità del prodotto, il tasso di disponibilità degli impianti) e i *Key Activity Indicators* (KAI), i quali misurano le azioni e lo sforzo necessario per raggiungere un obiettivo di miglioramento (il numero di cicli di formazione per i dipendenti, il numero di *Best Practices* realizzate da parte di uno stabilimento, etc.)<sup>41</sup>.

Sempre a riprova dell'importanza del tema della misurabilità, che, va ricordato, è strettamente collegato con l'obiettivo del raggiungimento del miglioramento continuo, va evidenziato anche il già citato sistema di *audit*, estremamente accurato e predisposto al fine della continua verifica del raggiungimento delle *performance*<sup>42</sup>.

### **3.1. I pilastri tecnici**

Come detto dunque la struttura essenziale di questo modello di produzione e organizzazione è articolata in pilastri.

Essi generalmente sono 10 c.d. tecnici e 10 c.d. manageriali. Nella trattazione che segue si descriveranno brevemente i diversi *pillars*, a cominciare da quelli tecnici, focalizzando l'attenzione su quelli più direttamente impattanti sul tema dell'organizzazione del lavoro.

Partendo proprio da questi ultimi, il primo è rappresentato dal pilastro c.d. *Safety*, il quale ha ad oggetto il tema della sicurezza del posto di lavoro.

Questo pilastro risulta di notevole importanza per molte ragioni poiché non solo risulta essere molto importante nell'ottica di una generale efficienza dell'apparato produttivo, ma anche in quella fondamentale di creare un clima di lavoro ottimale e positivo; vi sono poi molte ragioni di carattere economico che sottolineano l'importanza dello stesso, su tutte quella del vantaggio che si ottiene in termini di qualità del prodotto se il lavoratore è messo nelle condizioni migliori di lavorare e quindi di evitare di commettere errori.

---

<sup>41</sup> In tal senso, DE FELICE F., PETRILLO A., MONFRIDA S., *Improving Operations Performance with World Class Manufacturing Technique: A case in automotive industry*, Londra, 2013.

<sup>42</sup> Vedi *supra* § 2.

Lo scopo di questo pilastro è quello di prevenire tutte quelle situazioni che potrebbero essere causa di incidenti ed infortuni, i quali trovano terreno fertile in presenza di situazioni pericolose e di comportamenti non conformi, mettendo invece il lavoratore nelle condizioni di lavorare con il tasso di rischio di incidenti più basso possibile.

A tal fine sono richieste “azioni preventive più intense, il miglioramento continuo dell'ergonomia sul posto di lavoro e competenze e qualifiche necessarie per eliminare potenziali eventi pericolosi e incidenti”<sup>43</sup>.

La vera novità che caratterizza questo pilastro è il fatto che l'attenzione al tema della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro non è vista come un semplice adempimento ad una previsione legislativa (nel caso italiano il D. Lgs. 81/2008, *Testo Unico sulla sicurezza e sul lavoro*, e successive modificazioni), ma invece è vista come un fattore importante di miglioramento delle *performance* aziendali.

Fondamentale risulta il ruolo giocato a tal fine dal management nel creare una cultura della prevenzione, sollecitando il personale al rispetto delle norme previste, all'utilizzo di tutti gli equipaggiamenti predisposti dall'azienda e al puntuale riscontro di eventuali problematiche o fattori di rischio ma anche, nello spirito di coinvolgimento delle persone che caratterizza il WCM, alla formulazione di proposte volte a migliorare sempre di più la qualità e la sicurezza sul posto di lavoro.

Un altro pilastro strettamente connesso al tema della gestione delle risorse umane è il c.d. *Autonomous Activities* che può essere scomposto in due sotto-pilastri: quello del *Autonomous Maintenance* ed il *Work Place Organization*.

Il primo di questi due sotto-pilastri, l'*Autonomous Maintenance*, in realtà, si concentra più sulla corretta manutenzione dei macchinari affinché questi siano conservati in condizioni ottimali in modo da prevenire rischi per lo svolgimento del processo produttivo.

La suddetta manutenzione deve però essere “autonoma”, nel senso che sono gli stessi addetti a dover essere responsabilizzati della gestione e della manutenzione degli apparati produttivi di loro competenza; nell'ottica *World Class* gli operatori devono prestare la massima cura alla manutenzione dei loro apparati, quasi come se ne fossero essi stessi i proprietari; tutto ciò avviene naturalmente con una formazione adeguata a

---

<sup>43</sup> PALUCHA K., *World Class Manufacturing model in production management*, in *International Scientific Journal*, Vol. 58 n. 2, 2012, p. 229.

renderli capaci alla gestione di queste attrezzature, ma anche con il loro coinvolgimento e sensibilizzazione sull'importanza di questa funzione.

Il secondo sotto-pilastro, cioè quello del *Work Place Organization*, invece, risulta essere particolarmente innovativo.

Esso si preoccupa di gestire tutte le tematiche inerenti all'organizzazione del luogo di lavoro. Muovendo dal presupposto che un posto di lavoro disordinato o disorganizzato può portare a notevoli sprechi di energia, creando ad esempio ostacoli nella ricerca di materiali e strumenti, ma anche ad un aumento della possibilità di guasti dei macchinari, o a ritardi dovuti a difetti fino a condurre persino ad incidenti, questo pilastro si preoccupa di organizzare un luogo di lavoro capace di prevenire tutto questo.

Attraverso una serie di criteri e di metodi tecnici, si cerca di creare il luogo di lavoro ideale, concentrandosi in particolar modo sull'ordine e sull'igiene del luogo stesso, sulla sua sicurezza ed ergonomia ma anche sulla c.d. standardizzazione delle varie fasi in cui si articolano i processi per garantirne la ripetibilità, anche al fine di eliminare tutte quelle operazioni considerate non a valore aggiunto.

Anche in questo caso si tratta di una serie di pratiche ed azioni da ripetere in modo sistematico al fine di raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo.

L'ultimo *pillar* strettamente connesso alla gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda è quello chiamato *People Development*.

Esso è quello che più direttamente mette in pratica una delle caratteristiche fondamentali del WCM, cioè quello della formazione e dello sviluppo continuo delle persone. Avere un personale, oltre che fortemente motivato, anche adeguatamente preparato rappresenta un presupposto indispensabile per raggiungere l'obiettivo della "qualità totale", poiché saranno le persone stesse tanto come singoli che come gruppo a raggiungere di volta in volta i vari *target* stabiliti.

Per rispondere a questo fine è stato predisposto questo pilastro, "*le cui attività al suo interno devono garantire, attraverso un sistema strutturato di formazione, competenze e qualifiche adeguate a ogni posizione lavorativa*"<sup>44</sup>.

Grazie a questi processi di formazione e allo stesso tempo di responsabilizzazione, si arriva ad una crescita globale delle conoscenze e capacità di ogni addetto, cercando

---

<sup>44</sup> PALUCHA K., *op. cit.*, p.230.

quindi di eliminare ogni forma di possibile errore umano, con positive ricadute non solo sulla qualità del lavoro ma anche sul clima presente nel singolo stabilimento.

Per quanto riguarda poi gli altri pilastri tecnici (di natura più eminentemente gestionale) che compongono il sistema del WCM, il primo in ordine di importanza, anche perché caratterizzante questo modello (per l'appunto definito come un modello "guidato dai costi") è il *Cost Development*.

Come già anticipato si tratta di una metodologia di analisi dei costi produttivi, che consente di verificare eventuali perdite e di identificarne le cause oltre che la loro trasformazione da dimensioni fisiche a dimensioni economiche (e quindi in termini di costi per l'azienda).

In definitiva possiamo definire questo pilastro come il punto di riferimento per l'elaborazione di tutte le strategie necessarie per raggiungere il miglioramento continuo.

Il pilastro *Focused Improvement* rappresenta essenzialmente la naturale prosecuzione dell'analisi effettuata tramite il pilastro precedente: il suo scopo è infatti eliminare i principali sprechi identificati in precedenza grazie al *Cost Deployment* e dunque ottenere una riduzione degli sprechi nel sistema produttivo oltre che eliminare le attività che non generano valore aggiunto<sup>45</sup>.

I restanti *pillars* invece hanno un carattere più eminentemente gestionale, attenendo ad esempio prevalentemente al tema della logistica o a quello del controllo qualità. Essi sono il *Professional Maintenance* (il cui scopo è quello di ottimizzare l'affidabilità dello stabilimento in maniera economicamente sostenibile ad esempio tramite una corretta pianificazione dell'attività di manutenzione), il *Quality Control* ("il quale è generalmente concepito per fornire ai clienti prodotti di alta qualità a costi minimi, per sviluppare condizioni operative adeguate per i sistemi di produzione e per aumentare le capacità di risoluzione dei problemi di qualità da parte del personale"<sup>46</sup>); è il pilastro che coinvolge il maggior numero di persone poiché nella visione WCM il perseguimento della qualità totale deve investire tutti all'interno dell'azienda, dal manager dello stabilimento fino all'addetto in linea), il *Logistic & Customer Service* (il pilastro che si occupa della logistica e dunque di gestire al meglio il flusso di

---

<sup>45</sup> PALUCHA K., *op. cit.*, p.229.

<sup>46</sup> PALUCHA K., *op. cit.*, p.230.

materiale al fine di incrementare il livello di soddisfazione del cliente), l'*Early Equipment Management* (ha la funzione di anticipare i problemi che potrebbero verificarsi negli impianti in modo da renderli sempre più competitivi) e infine l'*Environment* (la cui funzione è quella di mettere l'azienda in condizione di rispettare tutte le norme previste in tema di rispetto ambientale).

### **3.2. I pilastri manageriali**

A completamento della struttura del WCM e a sostegno dei pilastri tecnici sono stati elaborati i c.d. pilastri manageriali, che peraltro rappresentano forse il tratto maggiormente caratterizzante di questo sistema.

Alla base dell'implementazione di questi ultimi c'è l'idea secondo cui lo studio e la successiva applicazione di approcci e metodi che si limitino solo all'aspetto tecnico non sia sufficiente al raggiungimento degli obiettivi che si pone il WCM.

Occorre aggiungervi infatti una struttura organizzativa decisamente più flessibile e dinamica rispetto a quelle tradizionali; struttura che deve essere in grado di stimolare il personale a sentirsi parte di una comunità in modo da rendere ogni singolo addetto consapevole dell'appartenenza a questo gruppo e dunque fortemente responsabile del corretto svolgimento della propria mansione<sup>47</sup>.

Il pilastro manageriale più strettamente rilevante con il tema oggetto della presente analisi è quello c.d. *Motivation of Operators* poiché esso esprime l'importanza che il coinvolgimento dei lavoratori ha nel raggiungimento degli obiettivi WCM.

Questo pilastro nasce dalla constatazione per cui essendo gli addetti in prima linea nell'esecuzione dei processi produttivi ne conoscono più e meglio la dinamica nonché gli eventuali problemi che possono verificarsi negli stessi.

Da ciò deriva la rilevanza del loro coinvolgimento in modo da renderli partecipi di ogni programma da attuare. Per ottenere il massimo grado di coinvolgimento occorre, da parte del management, rendere tangibile agli stessi lavoratori la loro importanza nell'ambito dell'organizzazione dell'azienda. Ma non solo: occorre far partecipare attivamente i lavoratori ai processi di sviluppo, creare sistemi di riconoscimento del merito e renderli partecipi dei risultati raggiunti nonché dello stato di avanzamento dei vari progetti in corso di esecuzione. Strategica sempre a questi fini è la formazione

---

<sup>47</sup> Vedi nota n.27.

continua degli addetti, ma anche la partecipazione a programmi motivazionali e di riconoscimento. Ultimo fattore, ma non per importanza, in grado di far aumentare il coinvolgimento e la motivazione delle persone è la particolare modalità di svolgimento delle attività in *team*, caratteristica del WCM su cui si tornerà più avanti nel corso della trattazione, la quale consente tra l'altro anche un coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi comuni<sup>48</sup>.

Per creare questo spirito di coinvolgimento ma anche per la stessa formazione e crescita dei lavoratori naturalmente è necessario che al vertice della catena di comando vi sia un management che si faccia per primo portatore di cambiamento all'interno dell'organizzazione: a questo scopo risponde il pilastro del *Management Commitment*, il quale può esplicarsi in tutta una serie di attività che vanno dalla trasformazione di obiettivi strategici in obiettivi operativi fino alla delega di poteri ed autonomia alle varie risorse in modo da favorire l'osmosi delle conoscenze e delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

Specularmente a quanto richiesto al management, il pilastro del *Commitment of the Organization*, richiede all'organizzazione nel suo complesso lo stesso grado di impegno nell'implementazione del WCM. Per realizzare tutto questo occorre dunque un'organizzazione capace di percepire rapidamente l'esistenza di un problema e a porvi rimedio nel modo più opportuno.

A simili finalità risponde anche il pilastro c.d. *Competence of Organization toward Improvement*, che prevede la creazione di una sorta di banca dati interna, creata grazie alla condivisione di esperienze e conoscenze, contenete tutte le informazioni necessarie alla risoluzione di eventuali problemi.

Fondamentale è poi che il management predisponga obiettivi conosciuti da tutti all'interno dell'organizzazione e che soprattutto siano chiari, quantificati e diffusi a tutti come previsto dal pilastro c.d. *Clarity of Objectives*.

Strettamente legato al tema della chiarezza degli obiettivi è poi quello previsto dal pilastro c.d. *Route Map of WCM*, e cioè del percorso da seguire per attuare pienamente nel breve, medio e lungo termine il *World Class Manufacturing* all'interno di ogni unità produttiva dell'azienda, partendo da due elementi: aspettative del cliente, *vision* e *mission* aziendali.

---

<sup>48</sup> Cfr. *infra* § 4.

Strumentale alla realizzazione di tutti gli obiettivi previsti dalla *Route Map* è quanto previsto dal pilastro dell'*Allocation of Highly Qualified People to Model Areas*, che per l'appunto riguarda l'allocazione di persone esperte in grado di trasmettere specifiche conoscenze all'interno dei *team* delle c.d. aree modello, operazione da compiersi all'inizio dell'implementazione del WCM per permettere agli addetti di acquisire le necessarie competenze; il *team leader* dovrà poi verificare le varie *performance* e l'adeguamento agli obiettivi previsti dalla *Route Map*.

Infine sono previsti: il pilastro *Time and Budget* (che si concentra sulla puntuale pianificazione di tempi e costi di qualsiasi progetto e sull'importanza che questi siano portati a conoscenza di tutti), il pilastro *Level of Detail* (che si concentra sulla rilevanza del tenere un elevato livello di dettaglio nell'applicazione concreta del WCM poiché solo così è possibile garantire un continuo miglioramento dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia dei processi aziendali) e il pilastro *Level of Expansion* (che si focalizza sulla conduzione di una politica di implementazione del WCM da parte del management che vada ad investire tutti i settori dello stabilimento, la quale è necessaria se si vuole ottenere il massimo dei benefici e di conseguenza conseguire risultati eccellenti).

#### **4. L'organizzazione in *teamwork* e il coinvolgimento delle persone, le armi vincenti del *World Class Manufacturing***

Focalizzando l'attenzione sullo specifico aspetto delle risorse umane il fattore di maggior novità che presenta il *World Class Manufacturing*, come già in parte anticipato, è rappresentato dall'enfasi che viene posta sull'importanza del loro coinvolgimento nello spirito aziendale, il quale viene perseguito sia attraverso determinate scelte organizzative sia attraverso una serie di pratiche.

Per quanto riguarda il primo aspetto la novità più rilevante è rappresentata dalla nuova organizzazione del lavoro in *team*.

Viene superato infatti il tradizionale schema, fortemente caratterizzato dalla gerarchia nei rapporti all'interno della fabbrica, in cui ogni addetto era competente e responsabile esclusivamente della propria specifica mansione, per abbracciarne uno che antepone alla gerarchia il "*lavoro di squadra*"; la squadra nel suo complesso è

infatti responsabile di tutti gli aspetti della produzione a lei affidata (dalla esecuzione fino ai controlli di qualità).

Questo cambiamento così rilevante trova la sua origine nel *Toyota Production Systems*. Nell'elaborazione e nella successiva implementazione di questo sistema, infatti, l'ingegner Taiichi Ohno, per primo, aveva compreso come l'organizzazione del lavoro in *team* fosse essenziale per avere una forza lavoro altamente coinvolta, responsabilizzata ed estremamente reattiva.

A sostegno di questa tesi l'ingegnere giapponese utilizzava la metafora della staffetta, chiaramente contrapposta a quella dello stile militare-gerarchico che caratterizzava i precedenti modelli taylor-fordisti, per mostrare tutti i vantaggi del lavoro di squadra: *“Nel lavoro, come nello sport, è auspicabile che i membri della squadra lavorino con la stessa forza. Alla Toyota il lavoro viene totalmente eseguito nello spirito del passaggio del testimone, un sistema che chiamiamo ‘campagna di mutua assistenza’. L’adesione di tutti a questo movimento fornisce la forza per creare una squadra di lavoro migliore”*<sup>49</sup>.

Muovendo da questi presupposti si è sviluppato questo modello di organizzazione del lavoro in *team*, che si trova compiutamente implementata all'interno del WCM.

Si passa quindi da un modello a sviluppo verticale ad un modello a sviluppo orizzontale, capace di ridurre fortemente le gerarchie interne, percepite come ostacolo allo scambio di conoscenze e quindi allo sviluppo delle competenze dei lavoratori, necessarie per raggiungere l'obiettivo del *“miglioramento continuo”*<sup>50</sup>.

Si può affermare che il c.d. *teamwork* rappresenti una reazione alla eccessiva rigidità insita nel modello taylor-fordista.

Da un punto di vista funzionale, il *team* può essere definito come *“un’unità di lavoro deputata a portare a termine in maniera relativamente autonoma, grazie al coordinamento e alla direzione del proprio team leader, la produzione programmata di specifici segmenti del processo di fabbricazione”*<sup>51</sup>.

Da questa definizione emerge già la figura più caratteristica di questo modello organizzativo, il *team leader*, figura assolutamente inedita e che tra l'altro, come si

---

<sup>49</sup> OHNO T., *op. cit.*, p. 39.

<sup>50</sup> Cfr. *supra* § 3.

<sup>51</sup> CAPUTO P., *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*, Pozzuoli, 2004, p. 23.

vedrà nel corso della trattazione, risulta difficilmente inquadrabile all'interno delle canoniche categorie del diritto del lavoro<sup>52</sup>.

Questa figura risulta di vitale importanza per il funzionamento di tutto il sistema poiché ad essa è affidato l'essenziale compito di valorizzare e far crescere le competenze di ogni singolo appartenente al *team* e allo stesso tempo di mettere a sistema tutte queste competenze in modo da ottenere, prima la condivisione degli obiettivi aziendali da parte di tutti i membri, poi la loro focalizzazione sul raggiungimento degli stessi.

Per realizzare tutto questo occorre che i comportamenti concreti dei singoli membri siano perfettamente inseriti nella logica del lavoro del *team*: solo così tutti saranno concentrati nel perseguimento dell'obiettivo comune<sup>53</sup>.

Il *team leader* inoltre deve preoccuparsi, ai fini dello sviluppo di questa sinergia tra i vari membri del *team*, di non creare le “*isole isolate*”, come dice Ohno, e cioè avere lavoratori che siano fisicamente troppo distanti gli uni dagli altri all'interno dell'unità<sup>54</sup>.

Al *team leader* per fare tutto ciò sono delegati di conseguenza alcuni poteri spiccatamente decisionali, naturalmente con annesse autonomie gestionali e relative responsabilità. A titolo esemplificativo il *team leader* gode di un certo margine di autonomia nello stabilire come raggiungere gli obiettivi prefissati dal management, ma anche nel migliorarli ulteriormente se del caso.

Compito del *team leader* è quello inoltre di osservare continuamente l'andamento delle varie attività, individuare le eventuali problematiche, renderle trasparenti e fare in modo che tutto il *team* possa cooperare per la loro risoluzione (c.d. controllo a vista). Questo modello organizzativo tuttavia si differenzia da quelli che lo hanno preceduto non solo per la figura del *team leader*, ma anche per le nuove modalità di gestione del personale, caratterizzate da una marcata flessibilità organizzativa.

---

<sup>52</sup> Cfr. *infra* Cap. 3.

<sup>53</sup> In tal senso, CAPUTO P., *op. cit.*, 2004.

<sup>54</sup> A riguardo lo stesso ingegnere giapponese afferma: “*Se i lavoratori sono troppo lontani l'uno dall'altro, non possono aiutarsi reciprocamente, si producono disfunzioni e la produttività ne risente negativamente. Ma se le funzioni lavorative sono combinate attraverso linee multifunzionali e se la distribuzione del lavoro e delle postazioni sono studiate correttamente, allora l'organizzazione del lavoro può raggiungere la massima efficienza; i lavoratori possono cooperare tra loro e il loro numero può essere ridotto*” (OHNO T., *op. cit.*, 2004, p.164).

Anche in questo caso il tratto distintivo è l'approccio partecipativo, al quale vengono aggiunte una serie di pratiche volte a responsabilizzare i lavoratori.

La persona non viene più vista come semplice ingranaggio del sistema, ma come una risorsa organizzativa e strategica con specifiche capacità e competenze da sfruttare per il bene del *team*.

Si comprende facilmente quindi la necessità di un contributo sempre più attivo del personale e di conseguenza la differenza rispetto al passato anche delle stesse attività che devono essere svolte dagli addetti in linea, le quali diventano più complesse: non più solamente attività strettamente correlate alla produzione, ma anche attività di natura diversa come ad esempio il controllo di qualità, la formulazione di proposte di miglioramento, le attività di prevenzione di guasti ai macchinari oltre che la manutenzione degli stessi e in generale tutto ciò che rientra nella categoria del c.d. *problem solving*. A queste si aggiungono anche compiti come la pulizia del posto di lavoro o la piccola manutenzione degli strumenti da lavoro.

In questo modello inoltre le mansioni dei lavoratori sono concepite come fortemente variabili e modulabili, essendo considerato normale il passaggio tra mansioni interconnesse.

Questa concezione è ben evidenziata dal fatto che nel caso in cui, per una qualsiasi ragione, un lavoratore vada in difficoltà, gli altri dovranno supportarlo nella sua mansione (essendo a ciò preventivamente preparati), aiutandolo a recuperare il tempo perduto, finché la problematica non sarà risolta e ciascuno potrà tornare al proprio ruolo.

Questa abilità nel passaggio tra mansioni interconnesse è particolarmente enfatizzata poiché rappresenta l'armonia raggiunta nel *teamwork* grazie al coordinamento tra le varie azioni reciproche lungo la catena di <sup>55</sup>.

Questo modello inoltre attinge anche dalle pratiche della c.d. *task-based participation*, che si concretano nella rotazione, nell'allargamento e nell'arricchimento delle mansioni dei lavoratori (considerate pratiche utili a rafforzare i margini di discrezionalità nello svolgimento della prestazione lavorativa, a ridurre la monotonia e la ripetitività del lavoro e ad incrementare la professionalità dei lavoratori) e a quelle della partecipazione *off-the-job*, che fa riferimento al sistema dei suggerimenti

---

<sup>55</sup> In tal senso, CAPUTO P., *op. cit.*, 2004.

strumentali alla partecipazione dei lavoratori al processo di miglioramento continuo, sistemi fortemente adoperati nell'impianto organizzativo WCM.

In definitiva si può dire che *“il processo lavorativo si caratterizza per una intensificazione dell'interazione sociale [...] che avviene nel cuore stesso della produzione. [...] Da un modello di organizzazione del lavoro parcellizzato, prevedibile e standardizzato, fondato sul concetto di operazione, si passa ad uno centrato sull'azione, nel cui contesto è l'agire cognitivo-relazionale (capacità di expertise), l'intervento all'interno di un flusso di eventi e progetti che assume fondamentale rilevanza”*<sup>56</sup>.

L'altra direttrice, oltre l'organizzazione, su cui si muove il *World Class Manufacturing* per favorire il sempre maggiore coinvolgimento delle persone è quella che coinvolge l'attuazione di tutta una serie di pratiche elaborate per farne accrescere le competenze ed abilità e a valorizzarle continuamente oltre che per generare una forte spinta motivazionale.

Queste pratiche e attività che vanno dalla formazione alla motivazione delle risorse umane poi altro non sono che l'applicazione concreta di alcuni dei pilastri sopra analizzati: su tutti quello tecnico del *People Development* e quello manageriale del *Motivation of Operators*<sup>57</sup>.

Il miglioramento continuo, fine ultimo delle metodologie *lean* e dunque anche del WCM, non deve riguardare infatti solamente gli aspetti prettamente produttivi, ma deve coinvolgere anche le risorse umane. Queste devono quindi essere messe in condizione di essere consapevoli delle proprie capacità e competenze prima e di migliorarle e incrementarle poi, in modo da svolgere la propria prestazione lavorativa sempre meglio (andando ad esempio a modificare o ad eliminare comportamenti sbagliati), nell'ottica di un costante aumento della produttività.

Tutto questo risulta strumentale anche a creare all'interno dell'azienda un clima positivo, il quale rappresenta un prerequisito essenziale perché l'azienda possa crescere e migliorare.

Da qui la necessità che l'organizzazione predisponga tutte quelle pratiche necessarie a far sì che tutte le persone al proprio interno siano continuamente valorizzate, nel

---

<sup>56</sup> RIZZA R., *“Trasformazioni del lavoro, nuove forme di precarizzazione lavorativa e politiche di welfare: alcune riflessioni preliminari”*, in *Sociologia del lavoro*, n.78-79, 2000, p.16.

<sup>57</sup> Cfr. *supra* § 3.1 e 3.2.

duplice obiettivo di accrescerne le competenze e in quello di creare un clima favorevole in cui lavorare.

Per favorire questo arricchimento costante sul piano delle competenze occorre che il modello organizzativo risponda prima di tutto alle logiche e ai principi di una c.d. *learning organization*<sup>58</sup>, e dunque che sia un'organizzazione in grado di favorire l'accrescimento delle competenze dei singoli membri al proprio interno così che a giovarne in ultima istanza sarà l'organizzazione nel suo complesso.

In questa prospettiva un ruolo importante è giocato ancora una volta dal modello del *teamwork*, essendo questo non solo utile, come detto, dal punto di vista della responsabilizzazione del singolo nei confronti degli obiettivi del gruppo, ma costituendo anche un'importante fattore di scambio delle conoscenze, favorendo l'apprendimento continuo da parte di tutti i membri.

Quest'ultimo elemento è favorito anche dalla condivisione delle competenze che si realizza grazie alla struttura tendenzialmente orizzontale di questo modello di organizzazione, la quale consente una propagazione del sapere anziché la sua concentrazione in capo a specifiche figure.

Strettamente connesso al tema dell'accrescimento delle competenze è poi quello fondamentale della formazione, su cui il WCM investe in maniera massiccia.

Già in ciò è possibile marcare una prima e significativa differenza rispetto ad altri modelli del passato che invece vedevano nella formazione nient'altro che un costo. Qui invece essa è vista come una leva formidabile poiché, consentendo alla singola persona di acquisire nuove conoscenze ed abilità e dunque di ampliare il proprio bagaglio professionale, permette all'azienda di giovare di questo arricchimento sul piano dell'aumento della produttività e della competitività.

Ma non solo: anche a proposito del clima positivo (oltre che di affezione e di senso di appartenenza all'azienda) che va creato all'interno dell'organizzazione, la formazione svolge un ruolo importante. Il messaggio che si lancia investendo in formazione è infatti quello che l'azienda scommette sulle persone poiché crede in loro.

I processi formativi possono essere di diversi tipi e modalità che variano da azienda ad azienda, ma in generale molta attenzione viene posta al tema della valutazione degli

---

<sup>58</sup> Concetto coniato da Peter Senge nel libro "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", per descrivere un'azienda che facilita l'apprendimento dei suoi membri riuscendo così a trasformarsi continuamente.

stessi, coerentemente con i tratti essenziali del modello WCM che, come detto, annovera tra le sue caratteristiche principali la misurabilità e la valutazione di ogni tipo di *performance*. Attraverso questa attività valutativa è possibile difatti prendere coscienza di eventuali errori commessi nell'attività formativa e conseguentemente rimuoverli, in perfetta armonia con la filosofia *lean*, la quale per raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo reputa essenziale individuare gli errori che si commettono e imparare dagli stessi<sup>59</sup>.

Una volta che l'organizzazione ha investito sulla loro valorizzazione e sulla loro formazione, occorre però che le persone siano anche adeguatamente motivate.

Il fattore motivazionale infatti è determinante ai fini del raggiungimento dei vari obiettivi e diventa quindi fondamentale andare ad indagare sulle ragioni che stimolano maggiormente le persone.

Diverse sono le strategie con cui si interviene per far aumentare la motivazione del personale.

In primo piano ad esempio è sicuramente importante la creazione di un ambiente di lavoro che venga visto come stimolante e capace di garantire una crescita professionale.

In questo senso risultano di grande aiuto pratiche come quelle già analizzate del *task-based participation*, che, consentendo la rotazione, l'arricchimento e il continuo aggiornamento delle mansioni svolte, prevengono la monotonia nell'esercizio del proprio lavoro e al contrario stimolano la motivazione del lavoratore.

Spostando invece l'attenzione su pratiche più concrete, una è certamente quella di comunicare e condividere costantemente a tutti i livelli gli obiettivi da raggiungere di volta in volta, in modo da stimolare l'interesse di tutti nella ricerca delle modalità migliori per raggiungerli oltre che rivelarsi utile a garantire al massimo il loro coinvolgimento. Questo riguarda tanto la condivisione degli obiettivi aziendali in generale quanto quelli specifici di reparto o addirittura di *team*.

Tuttavia, anche la stessa responsabilizzazione del lavoratore verso il proprio compito e verso il suo *team*, accompagnata dalla concessione di margini di autonomia operativa, può rappresentare un fattore motivazionale importante.

---

<sup>59</sup> In tal senso, COSTA G., GIANNECCHINI M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, 2013.

Tutti aspetti che è possibile trovare compiutamente realizzati nell'ambito dell'azienda *World Class*.

Tra i fattori motivazionali vanno naturalmente menzionati anche i sistemi premiali che fanno naturalmente leva sugli aspetti retributivi e quindi economici.

Un esempio in questo senso è fornito dal caso FCA, la quale azienda ancora la retribuzione premiale al raggiungimento di un risultato strategico aziendale: una parte del bonus è collegata alla *performance* annuale di stabilimento in funzione del progresso nell'attuazione dello stesso *World Class Manufacturing*<sup>60</sup>.

E in questo senso si capisce come il sistema premiale diventi, oltre che funzionale alla gestione e all'organizzazione del lavoro lungo le linee, un importante mezzo di incentivo e di motivazione.

In sintesi mettendo a sistema tanto l'innovativo modello di organizzazione orizzontale strutturato in *teamwork* (definito anche modello della fabbrica "*piatta*" o "*a bassa gerarchia*"<sup>61</sup>) quanto tutte le strategie analizzate in tema di valorizzazione, formazione e motivazione delle persone si arriva a coinvolgere al massimo grado tutti gli appartenenti all'organizzazione riuscendo così ad ottenere non solo la creazione di un forte spirito di responsabilità e di focalizzazione verso gli obiettivi aziendali da parte di tutti, ma anche la più piena utilizzazione delle competenze e delle abilità presenti all'interno dell'organizzazione aziendale.

Questa ricercata attenzione alla partecipazione e al coinvolgimento delle persone rappresenta in definitiva, oltre che la cifra caratteristica di questo modello, anche la sua arma vincente.

## **5. Il *World Class Manufacturing* nell'opinione dei lavoratori. E gli interrogativi che pone**

Gli elementi costitutivi, fin qui analizzati, del *World Class Manufacturing* proiettano, come è facile intuire, il tema dell'organizzazione del lavoro in una dimensione totalmente nuova e inesplorata.

---

<sup>60</sup> CIUCCIOVINO S., TRONTIL., *Il sistema retributivo premiale in Fiat Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n.148, 2015, pp. 584-585.

<sup>61</sup> In tal senso, BENTIVOGLI M., PIRONE D., *Lavoro, contratti smart, rivoluzione della mobilità, tecnologie, FCA, gli operai 4.0 e l'Italia nell'era post Marchionne*, Milano, 2019.

I cambiamenti che si sono verificati in generale con l'avvento dei nuovi paradigmi organizzativi basati sulle varie evoluzioni degli approcci *lean* (e su tutti appunto il modello WCM) e con il parallelo superamento del modello taylorista, il quale è stato fatto oggetto di una progressiva operazione di rimozione anche culturale<sup>62</sup>, hanno contribuito a focalizzare l'attenzione sulle nuove modalità di organizzare la produzione e di conseguenza sui riflessi che queste hanno sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e dunque sulle condizioni materiali dei lavoratori, ma anche sui nuovi contenuti della prestazione lavorativa.

Questa rinnovata attenzione per tutto ciò che avviene all'interno dei luoghi di lavoro testimonia la portata radicalmente innovatrice di questi nuovi e sofisticati modelli organizzativi.

I fattori di rottura rispetto al passato sono infatti molti e di grande impatto. Su tutti il cambiamento dei contenuti della prestazione lavorativa, avvenuto con il passaggio dal modello fordista che prevedeva operai "*semplici esecutori*", il cui compito era essenzialmente quello di andare a supportare e completare un processo produttivo automatizzato, senza necessità di alcun tipo di apporto intellettuale, ad un sistema che al contrario si basa sulla "*presa d'atto che esiste una parte del lavoro non sostituibile dalle macchine (almeno per ora) e sceglie di ottimizzarne l'impiego mettendo al lavoro, oltre alle braccia, l'intelligenza, il sapere informale e i comportamenti degli operatori*"<sup>63</sup>.

Non di minore impatto poi è tutto il tema della sostanziale de-gerarchizzazione all'interno della fabbrica che questi modelli realizzano insieme con il contestuale e costante aumento della delega di sempre più compiti e responsabilità ai livelli inferiori. A questo proposito basti citare a titolo esemplificativo l'affidamento ai lavoratori di prestazioni aggiuntive (come ad esempio, nel caso degli operai, l'affidamento della piccola manutenzione dei macchinari o la risoluzione di problemi legati agli stessi o anche la pulizia del posto di lavoro) ma soprattutto la sempre maggior richiesta agli stessi di prestazioni di tipo cognitivo-intellettuale, che porta ad affidare loro anche

---

<sup>62</sup> In tal senso, ZUFFO R. G., *Taylor. Le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro*, Milano, 2013.

<sup>63</sup> PONZELLINI A. M., *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 1, gennaio-aprile, 2017, p.152.

compiti come il controllo sulla qualità e allo stesso tempo la richiesta continua di suggerimenti per far migliorare i processi e il loro stesso lavoro<sup>64</sup>.

I lavoratori diventano quindi “*artefici cruciali del successo di questi paradigmi organizzativi fondati sulla qualità e sulla rapidità*”<sup>65</sup> ed è proprio in questa prospettiva che viene posta molta enfasi, nell’implementazione di tali modelli, sull’importanza del coinvolgimento e della partecipazione degli stessi.

Preso atto di questa centralità delle persone nell’impostazione di questi modelli, risulta allora importante andare a verificare la lettura che i più diretti interessati danno di questo nuovo modo di lavorare e in generale di tutti i cambiamenti resisi necessari nella loro concreta applicazione.

A tal fine si rivela particolarmente utile la ricerca, attivata dal sindacato FIM – CISL (Federazione italiana metalmeccanici della Confederazione italiana sindacati lavoratori) e condotta da un gruppo di ricerca multidisciplinare, condotta nel 2015 presso gli stabilimenti del gruppo *Fiat Chrysler Automobiles* in Italia per verificare gli effetti sul lavoro e sui lavoratori dell’implementazione del *World Class Manufacturing*<sup>66</sup>.

Questa ricerca è particolarmente importante poiché offre uno spaccato molto significativo (anche grazie alla vastità del campione analizzato) del cambiamento organizzativo e allo stesso tempo sociale che questo modello ha comportato.

Va detto in premessa, peraltro, che il gruppo di ricerca ha deciso di circoscrivere l’oggetto di indagine al solo modello di innovazione così come definito dal sistema WCM elaborato da Fiat.

Volutamente, quindi, sono stati esclusi argomenti come le relazioni industriali o gli stessi accordi sottoscritti tra la Fiat e i sindacati, i quali erano già stati oggetto di ampie

---

<sup>64</sup> Cfr. *supra* § 4.

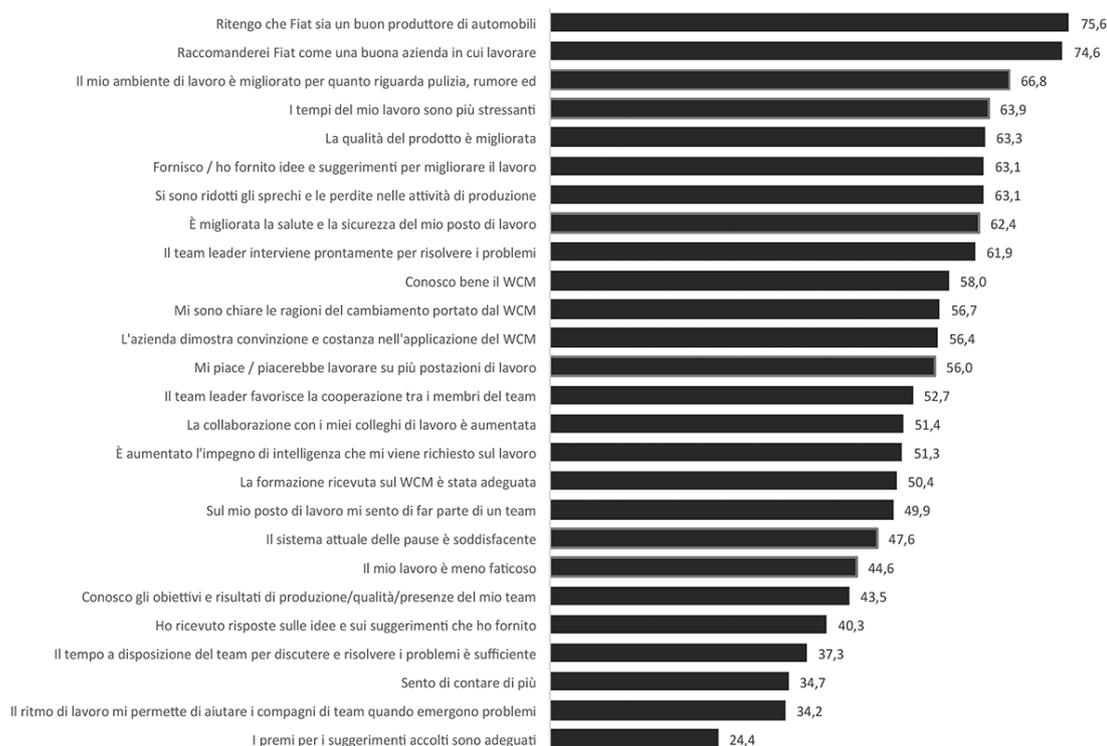
<sup>65</sup> PONZELLINI A. M., *op. cit.*, p.152.

<sup>66</sup> Si tratta della ricerca “*Le persone e la fabbrica*” promossa per studiare le condizioni di lavoro (ambiente, sicurezza, pulizia, ordine, fatica, tempi) e le forme di partecipazione diretta (informazione, suggerimenti, lavoro in team, team leader, formazione, senso di contare) a otto anni dall’introduzione del WCM in Italia. Sono state attivate tre linee di ricerca: dieci *focus group* con centocinquanta lavoratori di dieci stabilimenti, un questionario a cinquemila lavoratori di trenta stabilimenti, interviste a manager, tecnici e specialisti. Il tutto gestito da un Comitato Scientifico con docenti del Politecnico di Milano e di Torino e altri esperti. La FIM – CISL, promotrice del progetto, la definisce come la “*prima inchiesta operaia di massa sugli effetti delle ultime innovazioni tecnologiche e organizzative nelle fabbriche più moderne presenti in Europa*”.

discussioni oltre che di referendum nelle stesse fabbriche (Pomigliano e Mirafiori 2010-2011).

L'oggetto della ricerca verte, dunque, esclusivamente sul mutamento delle condizioni di lavoro a seguito dell'introduzione del WCM, sulla validità delle pratiche c.d. partecipative e sulle opinioni dei lavoratori in rapporto alle diverse fasi di implementazione di questo nuovo modello organizzativo.

Partendo dalla fine, e dunque anticipando i risultati, è possibile affermare che essi si caratterizzano per la presenza di "luci e ombre"<sup>67</sup>.



**Figura 2: Quadro di sintesi delle risposte alle 26 domande. Percentuale risposte positive, ordinamento decrescente. Fonte: PERO L., *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015.**

Per iniziare il nuovo modo di lavorare introdotto dal WCM è stato generalmente apprezzato ed ha condotto i lavoratori a vedere la Fiat come un'azienda di successo, i

<sup>67</sup> In tal senso, PERO L., *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015.

dipendenti infatti la considerano una ottima fabbrica e la consigliano come posto per lavorarci (75,6% e 74,6% di risposte positive).

In questo cambiamento del modo di lavorare ci sono aspetti valutati come molto positivi, su tutti la salute e la sicurezza, ma anche la pulizia, l'ordine, la rotazione e la polivalenza.

All'interno degli stessi aspetti positivi però va rilevato come l'indice di positività varia molto a seconda del grado di implementazione del WCM nei vari stabilimenti e addirittura all'interno dei singoli reparti degli stessi: più questo è avanzato più sono positivi i giudizi. Emblematico in questo senso è l'esempio del tema dell'ergonomia. Nel caso di stabilimenti molto avanzati nell'implementazione come quello di Pomigliano d'Arco c'è infatti un giudizio molto positivo concernente il fatto che la progettazione ergonomica dei posti di lavoro abbia ridotto la fatica fisica.

Vanno però segnalati anche casi di pratiche valutate positivamente ma scarsamente implementate come quello della rotazione delle mansioni che, come detto, generalmente è valutata positivamente e tuttavia poco praticata perché magari sperimentata all'inizio e poi abbandonata (ma per completezza si segnalano anche casi in cui essendo imposta dall'alto anche in modo gerarchico senza essere concordata con il lavoratore viene avversata).

Alcuni altri aspetti comportati da questo modello però vengono ancora valutati come critici, ad esempio la fatica, i tempi, i riconoscimenti per i suggerimenti e lo "*stress*" cognitivo.

Degno di nota tra questi aspetti è il tema del tempo di lavoro, il quale viene valutato diversamente da caso a caso, rappresentando una questione controversa, spesso però svincolata dal grado di avanzamento del programma e più legata ad una valutazione personale. In molti casi difatti la riduzione delle attività non produttive (attività non a valore aggiunto), come ad esempio il camminare per cercare un pezzo, è vissuta dai lavoratori come un tempo più occupato e meno libero e dunque più "*stressante*".

In altri casi c'è il riconoscimento dell'efficacia e della positività dell'uso di moderne tecnologie e dell'ergonomia, che se da un lato riempiono di più il tempo, dall'altro riducono sensibilmente la fatica e le malattie.

Comunque, va detto che in generale il rilievo sul fatto che i ritmi sono percepiti come più stretti così come i tempi vengono visti come maggiormente saturi (c.d. tempi di lavoro meno “porosi”) è frequente.

Sempre fortemente collegato all’avanzamento del WCM, vista la parallela necessità di attenzione, di scambio di informazioni e di cura della qualità, è anche l’aumento del c.d. impegno cognitivo.

Tra gli aspetti valutati positivamente, senza dubbio vanno ricompresi quelli circa il sensibile miglioramento delle prestazioni complessive degli stabilimenti e quelli circa il generale aumento della qualità dei prodotti.

Spostando invece l’attenzione sul tema della partecipazione diretta dei lavoratori, si può iniziare con il constatare come la percezione dei rapporti gerarchici appaia fortemente cambiata ed è in ciò che si può prendere coscienza di come la vecchia fabbrica novecentesca di stampo fordista appaia ormai in via di superamento, anche se il processo è ancora in corso.

In questo senso significativo è il giudizio espresso per quanto riguarda la nuova organizzazione in *team*, molto positivo laddove questo sistema è compiutamente realizzato e cioè negli stabilimenti con un più avanzato grado di implementazione del WCM (su tutti Pomigliano d’Arco e Cassino) mentre è più sfumato negli stabilimenti in cui è scarsamente diffuso in modo formale e tutt’al più applicato informalmente.

Il ruolo del *team leader* è generalmente apprezzato, mentre maggiori riserve vengono espresse quanto alle modalità di scelta dello stesso (vengono lamentate scelte basate su criteri di fedeltà all’azienda).

In generale comunque è possibile affermare che c’è una forte richiesta di coinvolgimento e di partecipazione manifestata attraverso la formulazione di proposte ed idee per il miglioramento continuo o la ricerca continua di informazioni.

Restando sul tema delle proposte e dei suggerimenti qualche perplessità è invece destata dal sistema dei suggerimenti, sia per quanto riguarda le modalità di erogazione dei premi per gli stessi (si lamenta soprattutto la mancanza di trasparenza e certezza quanto ai criteri e alle modalità) sia per quanto riguarda i *feedback* da parte dell’azienda alle proposte e in particolare per i tempi che l’azienda impiega per rispondere.

In generale è riscontrabile poi un alto senso di appartenenza all'azienda, ma questo sentimento, ancora una volta, tanto più è alto quanto più elevato è il grado di avanzamento del WCM.

Tendenza analoga è percepibile anche per quanto riguarda il significativo dato del “*sensu di contare di più*” che è molto elevato negli stabilimenti più avanzati.

L'ultimo dato interessante fornito dalla ricerca è quello che mostra come stia cambiando la stessa figura dell'operaio.

Infatti, tra le variabili collegate ai giudizi positivi, oltre allo stato di avanzamento dell'implementazione del modello e al fisiologico fattore dell'età, vanno sottolineate quella della scolarizzazione e quella della propensione alla rotazione delle mansioni.

I giudizi positivi crescono molto negli stabilimenti con quote più elevate di lavoratori giovani, con tassi di istruzione elevati e orientati alla polivalenza delle mansioni.

Si può notare dunque come stia crescendo, accanto alla figura classica dell'operaio di stampo fordista, una nuova categoria di lavoratori, prevalentemente formata da giovani scolarizzati (diploma superiore o laurea), che preferiscono imparare ruotando su molte postazioni, attivamente coinvolti nel processo di innovazione, e che si fanno carico della responsabilità di risultato, di *problem solving* e del miglioramento continuo.

In breve, figure caratterizzate da una forte propensione al cambiamento e caratterizzate da uno spirito di curiosità verso nuove soluzioni.

Questo è quanto emerge da questa ricerca, la quale, comunque va sottolineato, è stata condotta tra il 2014 e il 2015 e dunque in un momento in cui il WCM era ancora in fase di implementazione negli stabilimenti FCA, i quali, come anticipato, non si trovavano chiaramente tutti allo stesso grado di avanzamento.

Molto probabilmente oggi, a distanza di cinque anni, alcuni giudizi sarebbero diversi, ma i dati che già allora sono stati evidenziati sono comunque di grande rilievo.

All'interrogativo di fondo sulla percezione o meno di un miglioramento delle condizioni di lavoro da parte dei lavoratori a seguito dell'introduzione del WCM, sia da punto di vista della riduzione della fatica fisica sia dal punto di vista di un generale miglioramento delle operazioni e dei processi, la risposta è stata tendenzialmente positiva anche se con la presenza di alcune criticità. È opportuno però fare alcune annotazioni.

Queste ultime riguardano, evidentemente, lo stato di avanzamento nell'applicazione del modello (mostrando come a livello più avanzato corrisponda un apprezzamento più elevato e viceversa), ma anche e soprattutto la differenza qualitativa che caratterizza questi nuovi lavoratori rispetto alla tradizionale immagine dell'operaio di stampo fordista.

Come detto, si tratta di figure maggiormente qualificate rispetto al passato, orientate all'assunzione di mansioni diverse, altamente responsabilizzate e con un maggior senso di soddisfazione verso il proprio lavoro.

A questo proposito si è affermato che, nonostante gli elementi negativi evidenziati, *“sembrebbe che si stia attivando un circolo virtuoso, forse per la prima volta, che riesce a favorire contestualmente contenuti lavorativi più ricchi, cambiamenti ergonomici significativi e una rispondenza positiva da parte dei lavoratori interessati”*<sup>68</sup>.

Da tutte queste considerazioni sorgono però anche una serie di interrogativi, i primi dei quali attengono ovviamente alle modalità necessarie a risolvere i punti rivelatesi critici: su tutti quelli circa la percezione dei tempi come sempre più *“stressanti”* ma anche quello fondamentale della vera e compiuta diffusione del modello del *team* e lo sviluppo della sua figura centrale, il *team leader*.

Si pongono però anche una serie di questioni di più ampio respiro che ruotano intorno al tema della sostenibilità sul lungo periodo di questo modello.

All'interno di queste questioni vanno evidenziati gli interrogativi connessi al come mantenere un forte spirito di mobilitazione da parte dei lavoratori, all'adeguamento dei salari anche e soprattutto in considerazione dell'accresciuta professionalità dei lavoratori ma soprattutto al tema, grande assente della ricerca qui citata, del ruolo del sindacato e più in generale dell'evoluzione delle relazioni industriali.

Quest'ultimo tema in realtà emerge, seppure indirettamente, dalla stessa analisi effettuata presso gli stabilimenti FCA in cui emerge una visione del sindacato considerato si *“un agente di facilitazione dei rapporti con l'impresa”* ma allo stesso tempo appare caratterizzato da *“un ruolo indefinito”*<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> CARRIERI M., *Come il lavoro può accompagnare i cambiamenti organizzativi*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015, p.96.

<sup>69</sup> PERO L., *op. cit.*, p.27.

Questa incertezza nei confronti del ruolo del sindacato è dovuta sicuramente al cambiamento degli aspetti sociali che è chiamato ad affrontare, i quali sono sicuramente diversi dai generici miglioramenti delle condizioni di lavoro o dei livelli salariali che hanno caratterizzato storicamente l'azione sindacale.

Cambiamenti imposti anche dall'affermazione di questi modelli organizzativi che spingono molto sul coinvolgimento e sulla partecipazione diretta delle persone, tramite modalità che per l'appunto sono “*dirette*” e quindi intrinsecamente disintermedate poiché si basano più su forme di organizzazione che nascono direttamente all'interno dell'azienda (delle quali si tratterà più approfonditamente nel corso della trattazione<sup>70</sup>). Tutto questo pone ovviamente il problema al sindacato di reinventare il suo ruolo storico, andando ad interpretare quelle che sono le nuove esigenze di tutela dei lavoratori.

La grande rilevanza di questo tema può essere colta anche dal fatto che, se correttamente intese le problematiche e di conseguenza le prospettive entro cui il sindacato deve muoversi, queste novità possono implicare “*la possibilità di costruire un sistema diverso di relazioni di lavoro, sia nel senso di un più intenso orientamento delle politiche del personale al coinvolgimento dei lavoratori sia nel senso di una possibile svolta in senso partecipativo negli assetti delle relazioni industriali a livello d'impresa*”<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Cfr. *infra* Cap. 2.

<sup>71</sup> PONZELLINI A. M., *op. cit.*, pp. 152-153.

## CAPITOLO II

### GLI EFFETTI DEL WORLD CLASS MANUFACTURING SUL DIRITTO DEL LAVORO

*SOMMARIO: 1. Il World Class Manufacturing e il diritto del lavoro: cenni introduttivi - 2. Il World Class Manufacturing e il rapporto di lavoro individuale: la nozione di subordinazione alla prova della nuova organizzazione in teamwork - 2.1 (Segue) L'inquadramento dei lavoratori - 2.2 (Segue) La retribuzione - 3. Il World Class Manufacturing sul piano delle relazioni collettive: cenni introduttivi - 3.1 (Segue) La partecipazione dei lavoratori come valore fondante del WCM - 3.2 (Segue) Il ruolo del sindacato nel modello WCM, tra disintermediazione e prospettive di rigenerazione - 3.3 (Segue) La necessaria "aziendalizzazione" del contratto collettivo e le conseguenti politiche legislative e negoziali - 4. Le sfide che il World Class Manufacturing pone al diritto del lavoro*

#### **1. Il World Class Manufacturing e il diritto del lavoro: cenni introduttivi**

I nuovi modelli organizzativi, i quali rientrano tutti nell'alveo della c.d. *lean production*, e tra questi in particolare il *World Class Manufacturing*, hanno rappresentato, come detto, un cambiamento estremamente rilevante per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro.

Naturalmente queste novità sul fronte dell'organizzazione si sono poi riflesse anche sul tema strettamente collegato del diritto del lavoro, creando dubbi e incertezze che permangono ancora oggi.

Il primo problema che si è posto deriva dal fatto che il diritto del lavoro con i suoi istituti più caratteristici è nato e si è evoluto nel contesto dell'organizzazione del lavoro

della fabbrica di stampo fordista<sup>72</sup> e si trova invece ora a fare i conti con modelli produttivi decisamente diversi.

A tutto ciò bisogna aggiungere anche che i vari modelli di *lean production*, che via via sono stati implementati, si sono diffusi in modo estremamente diversificato tra le varie imprese, con l'applicazione spesso solo di alcune parti dei diversi modelli, con percorsi molto differenziati e con un mix molto personalizzato di interventi sul sistema produttivo e sui sistemi di gestione<sup>73</sup>. Addirittura, come analizzato ad esempio nel caso FCA, sono riscontrabili notevoli differenze all'interno della stessa azienda tra i vari stabilimenti.

Tutto questo naturalmente rende difficile un'analisi dal punto di vista giuridico di detti nuovi fenomeni poiché è lo stesso ragionamento giuridico che *“necessita al contrario di comportamenti ripetuti affinché sia possibile valutare l'idoneità del sistema di regole esistenti di fronte ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro”*<sup>74</sup>.

A causa di tutti questi fattori, che rendono difficoltosa una compiuta analisi dei nuovi modelli organizzativi, è possibile riscontrare un deciso ritardo da parte del diritto nell'analisi e nella comprensione di questi fenomeni e di conseguenza nella valutazione circa la compatibilità del complesso di norme ed istituti costituenti l'attuale diritto del lavoro con essi.

La maggiore problematica che questi modelli pongono alla loro stessa analisi coincide peraltro con quello che rappresenta il loro tratto caratterizzante, e cioè la loro estrema flessibilità.

Nella loro applicazione concreta, come detto, essi vengono plasmati sulla specifica realtà industriale e produttiva in cui sono implementati; tutto questo comporta la difficoltà di ricostruire unitariamente procedure e modelli standard, come avveniva ad esempio invece con il sistema fordista, e tutto questo si traduce in una grande difficoltà nell'elaborazione di un interesse collettivo.

In aggiunta a questo, notevoli difficoltà sono originate da alcune novità introdotte da questi stessi modelli.

---

<sup>72</sup> In tal senso, GROSSI P., *Scienza giuridica italiana. Un profilo storico*, Milano, 2000.

<sup>73</sup> In tal senso, CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L., *op. cit.*, 2015.

<sup>74</sup> CORAZZA L., *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015, p.80.

Su tutte, a titolo esemplificativo, quella della figura del *team leader*, la quale, come si dirà più approfonditamente nel corso della trattazione<sup>75</sup>, costituisce una novità assoluta, peraltro tuttora contraddistinta da una certa indeterminatezza per quanto riguarda i propri confini.

In effetti la figura di un lavoratore, chiamato a coordinare, valorizzare e poi valutare il lavoro dei componenti del *team* a lui affidatogli, ma che allo stesso tempo non acquisisce la qualità di superiore gerarchico rappresenta un qualcosa che va al di là delle tradizionali categorie del diritto del lavoro.

L'applicazione del WCM conduce, dunque, come è facile comprendere, ad alcune innovazioni di grande rottura rispetto ai tradizionali schemi organizzativi, tra le quali merita di essere menzionata quella della sostanziale de-gerarchizzazione.

Il modello organizzativo tradizionale, fondato sulla gerarchia dei rapporti all'interno dell'impresa, viene sostituito, infatti, da un nuovo schema basato su una filosofia di fondo secondo cui la progettazione, l'esecuzione e il controllo della qualità del lavoro sono affidate alla squadra.

Il ruolo della gerarchia all'interno fabbrica viene quindi drasticamente ridimensionato per lasciare il posto ai *team* di operai e alla già citata figura del *team leader*.

Tutto questo porta infatti ad affermare che *“l'impressione è quella di uno schema organizzativo in cui i legami collettivi classici vengono meno; dove si aprono invece nuove connessioni tra i lavoratori, in cui le tradizionali basi che avevano costituito il cemento dell'azione di solidarietà vengono sostituiti da schemi nuovi e di difficile interpretazione”*<sup>76</sup>.

Da ciò è possibile, peraltro, evincere che la portata delle novità introdotte da modelli come il *World Class Manufacturing* va ad impattare non solo con tutti quegli aspetti specificamente riguardanti il rapporto individuale di lavoro, i quali peraltro sono toccati in maniera importante da queste metodologie, ma anche con tutto quello che riguarda l'aspetto dei rapporti collettivi di lavoro.

Quest'ultima riflessione ovviamente rimanda alla importante questione, già accennata<sup>77</sup>, della necessaria reinterpretazione della figura e dello stesso ruolo del

---

<sup>75</sup> Cfr. *infra* § 2.

<sup>76</sup> CORAZZA L., *op. cit.*, 2015, p. 80.

<sup>77</sup> Cfr. *supra* Cap. 1.

sindacato, e soprattutto di questo come fondamentale soggetto regolatore del rapporto, imposta da queste nuove metodologie.

Da ultimo, ma non per importanza, va rilevato come necessiti di una rimodulazione lo stesso ruolo delle varie fonti regolative del rapporto di lavoro, su tutte quello del contratto collettivo, sia a livello nazionale sia a livello decentrato.

A tal proposito è sufficiente ricordare come le principali innovazioni in materia siano scaturite proprio nell'ambito della contrattazione.

Tutte queste sintetiche considerazioni mostrano, dunque, l'importanza di andare ad analizzare l'impatto che un modello organizzativo come il *World Class Manufacturing* ha avuto sui tradizionali istituti del diritto del lavoro, tanto a livello di rapporto individuale quanto collettivo.

Questa analisi, tuttavia, non deve essere fine a sé stessa, ma deve naturalmente tendere ad un fine ulteriore.

Essa, difatti, deve rispondere all'interrogativo fondamentale circa la compatibilità dell'attuale struttura del diritto del lavoro con i nuovi modelli organizzativi e, nell'eventualità che la risposta dovesse risultare negativa, consentire la formulazione di proposte di riforma volte a rendere l'apparato normativo rispondente alle esigenze poste da questi.

Il rischio che si corre, se ciò non dovesse accadere, è che si venga a “*generare un sistema che si sviluppa tra le maglie del sistema normativo e contrattuale, lasciando di fatto vuoti di regolazione*”<sup>78</sup>, i quali poi si tradurrebbero necessariamente in vuoti di tutela.

## **2. Il *World Class Manufacturing* e il rapporto di lavoro individuale: la nozione di subordinazione alla prova della nuova organizzazione in *teamwork***

Il *World Class Manufacturing*, come detto, pone numerosi quesiti circa la rispondenza dell'attuale corpo normativo del diritto del lavoro alle esigenze di tutela che gli sono proprie.

I numerosi cambiamenti che questa metodologia organizzativa comporta impongono dunque di andare a verificare gli effetti da questa prodotti sugli istituti più importanti

---

<sup>78</sup> CORAZZA L., *op. cit.*, 2015, p. 81.

del diritto del lavoro, i quali, va ricordato, si sono sviluppati nel contesto di modelli organizzativi ben diversi.

Tra questi i più rilevanti, nell'ambito del rapporto individuale, da analizzare sono sicuramente quelli riguardanti il concetto di subordinazione, in relazione al ruolo che il lavoratore assume nella progettazione del lavoro, nonché all'importanza che nella nuova organizzazione assume il lavoro di squadra, il tema dell'inquadramento del lavoratore e da ultimo quello della retribuzione.

Come già anticipato, infatti, questi nuovi paradigmi organizzativi rappresentano indubbiamente un impegnativo banco di prova per le tradizionali categorie codicistiche del diritto del lavoro e, tra queste, è in particolare la fondamentale nozione di subordinazione ad essere messa in discussione.

Il concetto stesso di subordinazione, peraltro considerato in crisi già da molto tempo<sup>79</sup>, riesce ormai a fatica ad essere rappresentativo di apporti lavoristici che, staccandosi da quelli propri dei modelli di stampo taylorista e fordista, *“superano le logiche verticistiche del comando e del controllo richiedendo anzi al prestatore di lavoro la capacità di lavorare con autonomia all'interno di cicli”*<sup>80</sup>.

Per rispondere al quesito circa l'adeguatezza della attuale nozione di subordinazione con i nuovi modelli organizzativi e dunque per verificare la eventuale necessità di nuovi paradigmi giuridici e sociali, occorre dare preliminarmente una definizione di subordinazione, muovendo dalla disposizione codicistica di cui all'art. 2094 c.c., laddove definisce lavoratore subordinato *“chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*.

Con ciò è possibile affermare che la subordinazione, nella visione del codice civile, è prima di tutto un concetto tecnico-funzionale e la sua caratteristica essenziale è l'eterodeterminazione dell'attività (e l'eterodeterminazione della prestazione); *“in breve essa identifica il comportamento solutorio del debitore e il suo assoggettamento, seppure solo tecnico-funzionale, all'autorità dell'imprenditore”*<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> In tal senso, SUPLOT A., *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, 2001.

<sup>80</sup> MONTUSCHI L., TIRABOSCHI M., TREU T., *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in Marco Biagi. *Un giurista progettuale*, Milano, 2003, p.151.

<sup>81</sup> PESSI R., *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018, p.215.

Elementi questi molto importanti, che vanno tenuti attentamente in considerazione nel momento in cui si analizza la subordinazione nell'ambito dei modelli organizzativi oggetto di questa analisi.

Risulta opportuno inoltre effettuare un inquadramento storico del fenomeno della subordinazione, delineandone le caratteristiche essenziali.

In questo senso si può muovere dalle considerazioni del filosofo inglese John Locke, il quale aveva elaborato la sua teoria del lavoro, basandola sul concetto di proprietà dell'individuo<sup>82</sup>, strumentale allo stesso tempo alla creazione delle premesse per la nascita di un mercato in cui poter vendere questa proprietà al pari di ogni altro bene privato.

All'interno di questo mercato, naturalmente, occorre che vi sia uno strumento di regolazione dello scambio tra la forza lavoro e la retribuzione il quale viene individuato nel contratto di lavoro, espressione dell'accordo tra le parti.

La forma in cui questo rapporto si è espresso è stata principalmente quella del contratto di lavoro, per l'appunto, subordinato.

Questo paradigma, che allo stesso tempo è giuridico e sociale, è fondato sul concetto della dipendenza del lavoratore (che per questo è detto subordinato) al datore di lavoro in forza del controllo esercitato da quest'ultimo sul primo per quanto riguarda principalmente l'orario e il luogo di lavoro.

Si viene così a creare una condizione di subordinazione e dipendenza non meramente formale ma che è anche sostanziale, la quale trova origine innanzitutto nella proprietà dei mezzi di produzione da parte del datore di lavoro, ma anche e soprattutto nel c.d. dominio della tecnica, secondo la famosa ricostruzione di Gaetano Vardaro<sup>83</sup>,

---

<sup>82</sup> "Though the Earth, and all inferior Creatures be common to all Men, yet every Man has a Property in his own Person. This no Body has any Right to but himself. The Labour of his Body, and the Work of his Hands, we may say, are properly his. Whatsoever then he removes out of the State that Nature hath provided, and left it in, he hath mixed his Labour with, and joyned to it something that is his own, and thereby makes it his Property. It being by him removed from the common state Nature placed it in, hath by this labour something annexed to it, that excludes the common right of other Men. For this Labour being the unquestionable Property of the Labourer, no man but he can have a right to what that is once joyned to, at least where there is enough, and as good left in common for others." LOCKE J., *Second Treatise of Government*, New York, 2008.

<sup>83</sup> "Il Beruf imprenditoriale è essenzialmente caratterizzato da un atteggiamento di 'dominio' della tecnica; l'operari dipendente si fonda, invece, su un rapporto di 'subordinazione': ma prima che rispetto al risultato produttivo o rispetto alla proprietà dei mezzi di produzione, tale subordinazione si manifesta rispetto alla tecnica. In rapporto a quest'ultima, l'essenza della subordinazione sta proprio nel fatto che il lavoro umano viene da altri assunto come 'fattore della produzione' e, in questo senso, viene 'impiegato' dall'imprenditore, allo stesso modo in cui quest'ultimo impiega la tecnica. Il che

consentendo uno stretto controllo delle dinamiche del lavoro, parzialmente temperato e procedimentalizzato nel corso del tempo grazie alla contrattazione collettiva e alla legislazione del lavoro.

Da questo contesto è così scaturito il criterio della norma inderogabile, che rappresenta l'asse portante del diritto del lavoro, chiaramente in contrapposizione alle logiche civilistiche della derogabilità che caratterizzano la disciplina dei contratti.

Questa dinamica della norma inderogabile si muove conseguentemente all'interno delle strette maglie della subordinazione e dunque ogni conquista del lavoratore è da interpretarsi come un cedimento di potere da parte di chi detiene il dominio e la proprietà dei mezzi di produzione<sup>84</sup>.

In questo senso depone anche la stessa convenzionale estensione temporale del contratto di lavoro concepita come a tempo indeterminato. Essa altro non è che un punto di compromesso sociale utile tanto alle imprese quanto ai lavoratori nella applicazione del nuovo modello produttivo frutto della rivoluzione industriale e affermatosi nel secondo dopoguerra, in cui la stabilità e la sicurezza dell'impiego serve a tutelare il lavoratore dalle fluttuazioni del mercato<sup>85</sup>.

La nozione di subordinazione così sviluppatasi e dunque plasmata sul modello organizzativo di stampo fordista, oggi si trova a rapportarsi con gli schemi organizzativi della *lean production*, i quali, alla luce delle loro peculiarità già descritte<sup>86</sup>, comportano *“una profonda revisione del paradigma del lavoro subordinato sino al punto di travolgerlo definitivamente ben oltre il dibattito del*

---

*significa non solo che tale lavoro dovrà mantenere un nesso di strumentalità (finale) rispetto al risultato produttivo che l'imprenditore intende conseguire, ma anche che tale lavoro dovrà mantenere un analogo nesso di strumentalità (stavolta mediato) anche nei confronti dei mezzi 'tecnici' predisposti dall'imprenditore per il raggiungimento del risultato produttivo. Se è vero, infatti, che questi mezzi in tanto potranno effettivamente funzionare, in quanto materialmente impiegati da un lavoratore dipendente, è non meno vero che quest'ultimo, per azionare gli strumenti tecnici predisposti dall'imprenditore, dovrà adeguare la propria attività lavorativa alle caratteristiche tecniche di tali strumenti, che, solo a questa condizione, sono in grado di funzionare. Lo strumento tecnico per eccellenza è, infatti, la 'macchina' ed in esso è interamente esplicitato il carattere doppiamente strumentale del lavoro dipendente: sul piano finale, rispetto al risultato produttivo; sul piano mediato, rispetto allo strumento di lavoro. Il lavoratore dipendente, perciò 'funge insieme da macchinista e da macchina'.” VARDARO G., *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Politica del Diritto*, 1986, pp. 81-82.*

<sup>84</sup> In tal senso, SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Modena, 2016.

<sup>85</sup> In tal senso, STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2009.

<sup>86</sup> Cfr. *supra* Cap. 1.

*secolo scorso sull'emersione di forme di lavoro atipico e temporaneo e dei nuovi lavori*"<sup>87</sup>.

Come detto, infatti, modelli come il *World Class Manufacturing*, introducono numerosi elementi di novità nell'organizzazione del lavoro, che comportano la rottura di quegli schemi su cui si è costruita la disciplina del rapporto di lavoro.

In particolare, un forte impatto sul concetto di subordinazione è dato dall'allentamento dell'impostazione fortemente gerarchica dei rapporti all'interno della fabbrica.

In questo modello, difatti, l'impostazione gerarchica lascia spazio al lavoro di squadra (c.d. *teamwork*) e alla peculiare figura del *team leader* (la quale, come si vedrà, non assume i connotati di un superiore gerarchico), seguendo una filosofia per cui tutto ciò che attiene alla progettazione, all'esecuzione e perfino al controllo sulla qualità del lavoro è di competenza della squadra.

A tutto questo si collega poi l'idea secondo cui l'intero processo produttivo deve essere gestito da soggetti che siano direttamente coinvolti nella progettazione, sulla base dell'idea secondo cui, superando una concezione fortemente gerarchica e piramidale, è possibile ottenere una piena padronanza degli strumenti e dei processi.

Per raggiungere questo, occorre naturalmente un accrescimento delle competenze che conduce dunque ad *“una maggiore penetrazione della conoscenza nella conformazione della prestazione di lavoro”*<sup>88</sup>.

In questo passaggio è possibile riscontrare uno dei punti di maggior rottura con gli schemi tradizionali: in base all'art. 2086 c.c., il potere direttivo del datore, che rappresenta il mezzo attraverso cui si estrinseca il concetto di gerarchia oltre che lo strumento di controllo da parte del datore sui lavoratori, non è in alcun modo previsto il coinvolgimento del personale nella progettazione del lavoro che lo stesso dovrà svolgere.

È evidente come quella appena descritta rappresenti un'innovazione molto importante; l'attuazione della c.d. progettazione congiunta di processo e di prodotto che vede gli stessi lavoratori e *team leaders* attivamente coinvolti nella progettazione di tutto ciò che attiene al processo produttivo (finanche alla progettazione dello stesso posto di lavoro) implica inevitabilmente una confusione dei ruoli all'interno

---

<sup>87</sup> SEGHEZZI F., *op. cit.*, 2016, p. 6.

<sup>88</sup> CORAZZA L., *op. cit.*, 2015, p. 82.

dell'organizzazione rendendo allo stesso tempo meno chiari i contorni dello stesso concetto di gerarchia.

È facilmente intuibile come in questo modo sia il principio fondante la subordinazione, e quindi quello di conformazione della prestazione di lavoro da parte del datore tramite l'assegnazione di specifiche mansioni, ad essere messo in discussione.

Il potere direttivo del datore sarà costretto in questo modo ad esprimersi in forme nuove e diverse nella conformazione della prestazione lavorativa, visto che nel modello WCM la stessa prestazione è oggetto di progettazione diretta da parte degli stessi lavoratori grazie alla nuova forma di lavoro di squadra.

Alcuni poi si interrogano anche sul fatto se lo stesso concetto di mansione come unità minima che esprime le modalità di esecuzione della prestazione di lavoro risulti pienamente applicabile al nuovo contesto<sup>89</sup>.

Muovendo da queste considerazioni è così possibile riscontrare gli importanti riflessi che modelli come il WCM hanno sull'attuale impianto codicistico del diritto del lavoro.

Il già citato art. 2086 c.c., recante i poteri del datore di lavoro, secondo cui *“l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”*, è naturalmente messo in discussione da questa nuova centralità della squadra a discapito della gerarchia.

Insieme con l'art. 2086 c.c. e con il principio gerarchico in esso consacrato ovviamente sono messi in discussione anche i conseguenti poteri direttivi e disciplinari consacrati negli artt. 2103, 2104, 2105 e 2106 c.c..

Un'attenzione particolare merita poi la inedita figura del *team leader*, la quale, come già anticipato, rappresenta un'assoluta novità in rapporto ai classici paradigmi organizzativi.

L'introduzione della figura del *team leader* rappresenta decisamente l'innovazione più importante introdotta dal modello WCM e più in generale nell'ambito delle trasformazioni organizzative imposte dall'implementazione dei modelli *lean*.

L'importanza di tale figura e il senso del suo ruolo emerge appieno solo se vista nella prospettiva del generale processo di de-gerarchizzazione o comunque di spostamento della gerarchia verso il basso che questo nuovo modello organizzativo comporta.

---

<sup>89</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

La creazione di questa figura, come evidenziato da interviste ai lavoratori, è vista come l'elemento fondamentale in questo processo di rimodulazione della gerarchia verso il basso, da intendersi nel senso del trasferimento di funzioni di gestione delle risorse umane a figure che si collocano nella parte bassa dell'organigramma e dunque più prossime, se non addirittura allo stesso livello, a coloro che svolgono effettivamente l'attività lavorativa.

In concreto, come si dirà meglio anche in seguito, il *team leader* è inquadrato dal punto di vista professionale come operaio ma allo stesso tempo viene incaricato di una molteplicità di funzioni che vanno da quelle informative a quelle decisionali e di gestione delle relazioni all'interno del singolo *team* fino a quelle di influenza pur senza autorità.

Le funzioni che vengono svolte da questa figura sono quindi molteplici e tra loro diverse; esse vanno dalla sostituzione di membri del *team* in caso di assenza o di momentaneo allontanamento dal lavoro oppure al loro affiancamento nel caso in cui i tempi prescritti non fossero rispettati dall'addetto fino a quello di vero e proprio *problem solver* e dunque di risolutore di tutti i problemi che dovessero verificarsi.

Proprio a ragione della varietà di queste funzioni cui è chiamato ad adempiere viene definita come una figura c.d. *jolly*; va da sé, peraltro, che per esercitare queste funzioni, naturalmente, il *team leader* deve essere dotato di una elevata competenza professionale che gli consenta di essere preparato a svolgere qualsiasi mansione prevista all'interno del *team*.

A queste funzioni vanno poi aggiunte quelle più proprie di coordinamento e di gestione del proprio *team*, tra le quali rientrano l'assegnazione dei compiti e delle mansioni ai membri del proprio *team* ma anche la stessa gestione delle pause.

Sempre di sua competenza è poi la raccolta dei suggerimenti da parte dei membri del gruppo e la formulazione di proposte di miglioramento oltre che tutti quei compiti riguardanti il controllo e la valutazione del processo di lavoro fino all'incentivazione (anche se indirettamente, tramite segnalazione ai superiori gerarchici) dei membri più meritevoli.

Da ultimo, ma non per importanza, il *team leader* è dotato anche di un potere sanzionatorio, pur se indiretto, che si esplica tramite la segnalazione ad un superiore

gerarchico di comportamenti ritenuti scorretti oppure tramite l'irrogazione di una sanzione informale (come l'assegnazione a postazioni poco gradite dall'addetto).

Preso atto di tutto ciò, è possibile affermare come il *team leader*, pur non incarnando formalmente il ruolo di superiore gerarchico, rappresenti una figura chiave all'interno dell'organizzazione ponendosi come collegamento tra i superiori e gli addetti e dunque svolgendo un ruolo di integrazione sia in senso verticale che in senso orizzontale.

Vanno però evidenziati anche i notevoli punti oscuri che questa figura presenta.

Essi sono dovuti essenzialmente alla sua difficile riconducibilità alle canoniche categorie tradizionali così come delineate dalle disposizioni codicistiche.

Come detto, difatti, la figura del *team leader* non riesce ad assurgere al ruolo di superiore gerarchico e questo per varie motivazioni.

La principale tra queste è sicuramente quella inerente al fatto che per un lavoratore all'assegnazione al ruolo di *team leader* non corrisponde in alcun modo una reale promozione e dunque nell'ambito del tradizionale sistema di inquadramento dei lavoratori di cui all'art. 2095 c.c..

A tutto questo va aggiunto che, data anche la scarsa nitidezza dei contorni di questa figura, il suo ruolo risulta ad oggi decisamente mutevole e a tratti indefinito.

La difficoltà che questa figura incontra ad affermarsi quale figura di superiore gerarchico è testimoniata anche dal fatto che, nel concreto, il *team leader* non ha alcun poter di imporre proprie decisioni ai membri del suo gruppo, ma anzi questi possono mettere in discussione le sue determinazioni, ad esempio nell'ambito della progettazione del lavoro<sup>90</sup>.

Nella descrizione di questa particolare figura risulta molto utile la già citata ricerca "*Le persone e la fabbrica*" condotta da FIM - CISL negli stabilimenti italiani di FCA, dalla quale, come detto, emerge un generale apprezzamento per essa<sup>91</sup>.

Accanto a questi giudizi positivi vanno tuttavia evidenziate anche alcune perplessità manifestate dai lavoratori con riferimento proprio all'indefinitezza dei confini della posizione del *team leader* e agli inconvenienti che da essa possono derivare.

---

<sup>90</sup> In tal senso, BERTOLI S., Intervento al Convegno "*Nuove tecnologie, impresa, lavoro. Un dibattito a più voci su come la nuova organizzazione d'impresa cambia il lavoro e la sua regolazione*", Brescia, 10 aprile 2015.

<sup>91</sup> Cfr. *supra* Cap.1 § 5.

In queste interviste infatti è stato spesso paventato il rischio che dalla mancanza di una chiara e specifica definizione circa il ruolo e i poteri del *team leader* possa derivare l'affermazione di una figura che esercita il ruolo di superiore gerarchico senza aver ricevuto alcuna formale investitura, e senza perciò sottostare ai limiti che circoscrivono l'esercizio dei poteri del datore di lavoro e dei suoi preposti<sup>92</sup>, trasformandosi dunque in quello che comunemente viene definito "capetto".

Analoghi interrogativi si pongono poi, naturalmente, in relazione all'esercizio dello speculare potere disciplinare, rappresentando esso uno strumento necessario per lo stesso corretto esercizio del potere direttivo oltre che il mezzo che consente al datore di lavoro di avere un adeguato controllo sulla prestazione lavorativa.

I riferimenti normativi per quanto riguarda questo tema sono innanzitutto l'art. 2106 c.c., per cui dall'inosservanza dei doveri di diligenza, di obbedienza o dell'obbligo di fedeltà di cui agli articoli 2104 c.c. e 2105 c.c. deriva l'esposizione del lavoratore all'applicazione di sanzioni disciplinari di entità proporzionata alla gravità dell'infrazione commessa e l'art. 7 della legge n. 300 del 20 maggio 1970 ("*Statuto dei lavoratori*") secondo il quale l'esercizio del potere disciplinare e l'irrogazione di eventuali sanzioni devono avvenire sempre nel rispetto di limiti e condizioni prestabiliti, a pena di nullità.

Entrambe dette norme sono state concepite come una sorta di argine ai possibili abusi da parte del datore di lavoro nell'esercizio del potere di sanzionare i lavoratori.

Va sottolineato come peraltro la stessa giurisprudenza ne ha fornito nel corso degli anni un'interpretazione coerente con il raggiungimento di queste finalità.

Il problema maggiore che si riscontra in tema di esercizio dei poteri sanzionatori nell'ambito di questi modelli attiene al fatto che il nuovo modo di lavorare insito in essi sembra affidare la funzione del controllo sull'esecuzione della prestazione essenzialmente a sistemi di incentivo<sup>93</sup>.

Si capisce facilmente la distanza rispetto ai principi generali in materia per cui il potere sanzionatorio deve essere informato ad un certo grado di procedimentalizzazione e soprattutto al principio di proporzionalità dell'azione.

---

<sup>92</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

<sup>93</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

Tutto ciò ovviamente fa sorgere numerosi interrogativi circa la capacità del sistema di incentivi di recepire per intero tutto l'ambito del controllo della prestazione ma soprattutto circa la presenza in questi sistemi di erogazione degli incentivi dei necessari meccanismi di bilanciamento e controllo volti ad evitare abusi nell'utilizzo degli stessi.

## **2.1. (Segue) L'inquadramento dei lavoratori**

Un altro aspetto fondamentale del rapporto di lavoro su cui il *World Class Manufacturing* impatta in maniera importante è il tema dell'inquadramento professionale dei lavoratori, come già in parte è stato rilevato a proposito della specifica figura del *team leader*<sup>94</sup>.

Il sistema tradizionale di inquadramento previsto nel diritto del lavoro italiano è quello basato sulle previsioni di cui all'art. 96 disp. att. c.c. e all'art. 2095 c.c..

La prima di queste disposizioni prevede che il lavoratore debba essere inquadrato, con il relativo trattamento, nella categoria legale e nel livello contrattuale corrispondenti alle mansioni effettivamente e stabilmente svolte.

Questo inquadramento normalmente avviene mediante il rinvio alla contrattazione collettiva di riferimento per la specifica categoria, la quale suddivide le varie categorie di lavoratori in base ai compiti all'interno dell'impresa.

L'art. 2095 c.c. invece si occupa proprio di dettare le c.d. categorie legali.

Esse dopo la novella introdotta dalla legge 190 del 13 maggio 1985 sono quattro: dirigenti, quadri, impiegati e operai.

La stessa disposizione codicistica poi rimanda esplicitamente alle leggi speciali (oltre che alle norme corporative, abrogate con l'avvento della Repubblica) per la definizione dei requisiti di appartenenza alle categorie, in relazione alla produzione e alla particolare struttura dell'impresa<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Cfr. *supra* § 2.

<sup>95</sup> Tutto ciò è giustificato dal fatto che fin dall'epoca della redazione del codice civile appariva difficilmente percorribile la via di una puntuale ed esaustiva definizione di ogni categoria, come è possibile evincere dalla relazione del Guardasigilli al codice civile dove si afferma che "*qualunque definizione, che non tenga conto dei particolari atteggiamenti assunti da dette figure nei diversi rami della produzione, sarebbe imperfetta*" e di conseguenza appare preferibile "*rimettere la determinazione delle varie figure alle massime d'esperienza, che possono essere rispecchiate, con maggiore approssimazione possibile, dalle leggi speciali e ancor di più dalle norme corporative*".

La maggiore problematica che si è posta in questo senso è stata peraltro proprio quella legata alla mancanza di leggi speciali in materia che hanno fatto sì che i contratti collettivi hanno potuto non solo sancire i criteri effettivi e i vari livelli d'inquadramento, ma addirittura derogare allo stesso numero delle categorie legali.

Per inciso va notato anche come in questa espansione dei margini di autonomia della contrattazione collettiva abbia avuto un certo peso pure la perdurante mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione.

A partire dagli inizi degli anni Settanta, peraltro, l'autonomia collettiva ha realizzato il c.d. inquadramento unico di impiegati e operai, i quali vengono ad essere collocati in un'unica scala classificatoria suddivisa in più livelli, comportando conseguentemente una sostanziale parificazione per quanto riguarda sia il trattamento economico che quello normativo.

Da questo fenomeno è dunque derivata una certa riduzione di significatività nel concreto per quanto riguarda la differenziazione tra categorie prevista ai sensi dell'art. 2095 c.c., la quale ha comunque continuato ad essere formalmente prevista<sup>96</sup>.

Va segnalata, inoltre, anche una certa incertezza, causata dalla mancanza di una specifica e chiara definizione delle stesse nozioni di "categoria" e "mansione", nonostante il loro largo impiego da parte del legislatore, riscontratasi in dottrina riguardo alla ricostruzione di una precisa nozione di qualifica, arrivando addirittura a *"negare l'autonomia della figura della qualifica, essendo più agevole dissolverne il contenuto nella considerazione esclusiva di talune (principali) sue componenti"*<sup>97</sup> (come le mansioni).

Tutto questo sistema basato su categorie, qualifiche e mansioni così come delineato appare sicuramente poco aderente alla nuova realtà lavorativa basata sul lavoro di squadra.

In particolare, lo stesso meccanismo dell'inquadramento unico, che inevitabilmente finisce per classificare i singoli posti di lavoro più che le singole persone, appare decisamente fuori scala rispetto a questi modelli caratterizzati da mansioni orientate alla polivalenza.

---

<sup>96</sup> In tal senso, PESSI R., *op. cit.*, 2018.

<sup>97</sup> SANTORO-PASSARELLI G., *Diritto dei Lavori*, Torino, 2013, p.271.

Oggi i posti di lavoro, che secondo gli schemi consueti vanno inquadrati come di prima, di seconda, di terza, etc. (e di conseguenza la persona preposta ad essi sarà inquadrata come di prima, di seconda, di terza, etc.), si confondono e diventano sempre più dei ruoli.

Ad essere messo in discussione è dunque il concetto stesso di posto, che cede il passo a quello di ruolo, riportando così al centro la professionalità della singola persona<sup>98</sup>.

Nel modello WCM, come già anticipato, infatti, si scommette sulla formazione di un apparato di risorse umane il più possibile preparate a svolgere mansioni diverse (anche attraverso pratiche come la già citata *task-based participation*) e dunque, in questo contesto, risulta decisamente anacronistico un meccanismo che rappresenta essenzialmente una griglia, la quale classifica i posti e non le persone.

Non stupisce quindi se, prendendo come riferimento il gruppo FCA, che rappresenta l'azienda che per prima e meglio ha implementato il modello WCM in Italia, nel suo contratto collettivo specifico (CCSL) ha introdotto, su questo tema, delle innovazioni di forte rottura rispetto agli schemi tradizionali.

Su tutte spicca la decisa riduzione dei livelli di inquadramento da sette a tre in modo da avere un sistema maggiormente rispondente alla modalità di lavoro in *teamwork*, la quale, come detto, include figure che sono trasversali rispetto alle tradizionali categorie.

La tendenza riscontrabile è dunque quella che porta verso una decisa semplificazione partendo da questa decisa riduzione dei livelli di inquadramento.

Questo fenomeno rappresenta ormai un qualcosa di ineludibile, come testimoniato peraltro dagli ultimi interventi legislativi in materia a partire dal D.lgs. 81/2015 che ha modificato l'art. 2103 c.c. muovendo dall'idea per cui "*l'inquadramento contrattuale segnerà da qui in avanti anche i confini della polifunzionalità e della rotazione delle mansioni, e dunque dello ius variandi datoriale e dei limiti di esigibilità della prestazione lavorativa*"<sup>99</sup>.

Tutto questo pone, come è facile intuire, non pochi problemi poiché venendo meno insieme con il tradizionale sistema di inquadramento, il modello di organizzazione

---

<sup>98</sup> In tal senso, PERO L., intervista su *Torinonordovest.it*, 2012.

<sup>99</sup> CIUCCIOVINO S., TRONTI L., *op. cit.*, 2015, p. 586.

gerarchica occorre affidarsi ad elementi diversi in grado di svolgere le funzioni che tradizionalmente gli erano proprie.

Come è noto, difatti, l'inquadramento ha da sempre rappresentato un mezzo per conferire trasparenza alle scelte organizzative e dunque il suo superamento comporta il problema della giustificazione delle stesse, a cominciare dallo spinoso tema degli aumenti retributivi<sup>100</sup>.

Nel modello WCM questa problematica viene risolta andando a sostituire alle tabelle per la determinazione della retribuzione con un sistema di carattere eminentemente premiale.

Questo sistema, peraltro, rappresenta agli occhi dei lavoratori (sempre sulla base della ricerca condotta da FIM - CISL) uno dei punti maggiormente critici.

Come già spiegato<sup>101</sup>, infatti, viene lamentata una certa mancanza di trasparenza per quanto riguarda i criteri e le modalità di erogazione dei premi, specialmente per quelli connessi ai suggerimenti dati da parte dei lavoratori. Ci sono molti dubbi, peraltro, anche circa il fatto se il premio vada attribuito ai singoli lavoratori oppure al *team* nel suo insieme.

Altra importante questione collegata al superamento del tradizionale sistema di inquadramento è quella della progressione in carriera dei lavoratori, a cui è poi strettamente connessa quella circa la scelta dei *team leaders*.

Proprio in relazione a questi ultimi si fa notare come la loro selezione avvenga principalmente secondo logiche di fedeltà all'azienda più che sulla base di una attiva partecipazione al lavoro di squadra o di una crescita delle competenze.

Allo stesso tempo si segnala come spesso la loro scelta ricade su soggetti, sia professionalmente competenti, ma dotati di uno scarso livello di interazione all'interno dell'*team*.

Ultimo aspetto emblematico che segnala una rottura rispetto agli schemi tradizionali è quello che concerne l'età anagrafica dei soggetti scelti per il ruolo di *team leader*: differentemente rispetto al passato non si punta su soggetti con un'età più avanzata a ragione della maggiore esperienza, ma al contrario si tende a scegliere soggetti giovani (in genere più giovani rispetto agli stessi membri del *team*).

---

<sup>100</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

<sup>101</sup> Cfr. *supra* Cap.1 § 5.

Dall'analisi di questi elementi è sicuramente possibile riscontrare come il processo di sostituzione della gerarchia con la squadra rappresenta un processo ancora non del tutto perfezionato poiché il coinvolgimento del singolo nella progettazione del lavoro non sempre trova un riscontro nelle vicende della carriera del lavoratore.

## **2.2. (Segue) La retribuzione**

I modelli oggetto di questa analisi introducono decise innovazioni rispetto ai sistemi tradizionali anche per quanto attiene l'aspetto della retribuzione del lavoratore.

In questo ambito, infatti, le innovazioni che vengono portate da questo modello sono di grande rilevanza principalmente sotto due profili: il primo è quello che attiene al sempre più importante ruolo assunto dalla contrattazione aziendale nel contesto del nuovo modello di relazioni industriali (su cui si tornerà diffusamente più avanti<sup>102</sup>) mentre il secondo è quello che riguarda il collegamento della retribuzione agli indici di produttività e più in generale alle pratiche partecipative in azienda.

Per spiegare le novità introdotte in quest'ambito occorre far riferimento all'accordo sul "*nuovo sistema retributivo premiale*", sottoscritto il 17 aprile 2015 da *Fiat Chrysler Automobiles* (FCA) e dalle organizzazioni sindacali nazionali FIM - CISL, UILM - UIL, FISMIC, UGL Metalmeccanici e Associazione Quadri e Capi Fiat.

In estrema sintesi tramite questo accordo si introducono due elementi aggiuntivi al salario base che consistono in premio annuale da calcolarsi sulla base dei risultati di efficienza produttiva degli stabilimenti (determinato nella misura dal 5% al 7,2% del salario base) e un premio calcolato in base ai risultati dell'area c.d. *EMEA* (Europa, Medio Oriente, Africa) in funzione degli obiettivi tracciati nei vari piani industriali.

L'aspetto fondamentale di questo accordo è dunque quello della flessibilità retributiva, considerata parte integrante della ricercata flessibilità organizzativa e gestionale delle risorse umane, sulla quale si concentra molto il modello WCM.

Coerentemente con l'evoluzione dei modelli produttivi implementati dalle imprese, oltre che sulla scia dei conseguenti interventi legislativi (su tutti il *Jobs Act*, legge delega n.183/2014 e i relativi decreti attuativi), infatti, si focalizza l'attenzione su aspetti come la flessibilità organizzativa e retributiva, considerati aspetti della c.d. flessibilità interna al rapporto di lavoro subordinato, dopo che questa forma di

---

<sup>102</sup> Cfr. *infra* § 3.

flessibilità per troppo tempo è rimasta ai margini del dibattito e delle cure del legislatore, data l'esclusiva attenzione per la flessibilità esterna tipologica<sup>103</sup>.

La flessibilità retributiva viene dunque raggiunta attraverso l'attribuzione di un ruolo decisivo ai risultati di efficienza dei singoli stabilimenti e di area nella determinazione della retribuzione.

In questo senso *“il baricentro del sistema retributivo si sposta dalla prestazione di lavoro a un'area diversa, che attiene più che alla produttività alla vera e propria redditività dell'impresa”*<sup>104</sup>.

Ovviamente questo nuovo modello retributivo pone preliminarmente degli interrogativi intorno al rapporto con l'art. 36 della Costituzione, laddove questo prescrive che la retribuzione del lavoratore debba essere proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato e comunque sufficiente ad assicurare allo stesso e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

La principale problematica che si riscontra è proprio quella attinente al primo parametro fissato dalla norma costituzionale, ovvero quello della proporzionalità, sempre che sia rispettato quello della sufficienza.

La maggiore difficoltà in questo senso nasce dal fatto che si è in presenza di un meccanismo retributivo che si basa su parametri fondamentalmente scollegati dalla specifica prestazione lavorativa che rendono difficile l'accertamento del requisito della proporzionalità.

L'altro aspetto problematico che si pone nel rapporto tra questo modello e il quadro normativo esistente è quello che si collega a quel processo di *“aziendalizzazione”* della contrattazione collettiva riscontrabile negli ultimi anni e di cui si dirà più approfonditamente nel corso della trattazione.

In tal senso, infatti, l'accordo citato si propone come fonte unica della disciplina della retribuzione a livello aziendale e dunque andando di fatto a superare quel doppio livello contrattuale su cui si è sempre articolato il trattamento.

A tal riguardo il principale problema a livello giuridico che si pone non è quello relativo alla validità o all'efficacia dell'accordo stesso, che non è mai stata in discussione, quanto piuttosto *“alla possibilità di rinvenire in esso o nel CCSL una*

---

<sup>103</sup> In tal senso, CIUCCIOVINO S., TRONTI L., *op. cit.*, 2015.

<sup>104</sup> CORAZZA L., *op. cit.*, 2015, p. 85.

*fonte idonea a costituire parametro degli standard di trattamento richiesti da norme di legge, solitamente rinvenibili nelle previsioni dei contratti collettivi nazionali di categoria*”<sup>105</sup> in particolare con riferimento alla retribuzione proporzionata e sufficiente come prescritta dall’art. 36 della Costituzione ma anche più concretamente per il calcolo dei minimi contributivi.

Ulteriore problematica connessa al superamento del doppio livello contrattuale è quella connessa all’individuazione di meccanismi volti alla tutela dei salari e all’adeguamento dei minimi salariali, funzione svolta nel nostro sistema dal CCNL.

In questo caso il problema, infatti, nasce dal fatto che l’accordo del 2015 non prevede meccanismi di recupero automatici o comunque negoziati in relazione al tasso d’inflazione programmata o all’andamento dei prezzi al consumo, facendo sostanzialmente venire meno tutti quegli strumenti previsti a partire dal Protocollo del 1993 e successivamente dall’Accordo quadro del 2009 normalmente adoperati.

Va comunque rimarcato come il trattamento retributivo resta in ogni caso suddiviso in due distinte voci, la prima delle quali resta naturalmente fissa e sempre garantita e rappresenta il salario base, mentre l’altra è variabile ed è l’unica ad essere oggetto delle dinamiche retributive, essendo collegata sia ai risultati di efficienza dello stabilimento di riferimento del lavoratore sia ai risultati complessivi di area nel raggiungimento degli obiettivi di volta in volta fissati dai vari piani industriali.

Ultima novità, ma non per importanza, è quella concernente la graduazione del premio in tre fasce, il che comporta, ricollegandosi al tema dell’inquadramento già affrontato, l’accorpamento, ai fini retributivi, dei tradizionali otto livelli di inquadramento contrattuali.

Anche in questo caso la *ratio* dell’intervento risponde non già a logiche di mera uniformazione dei trattamenti, ma ad una generale idea di semplificazione che però allo stesso tempo sia in grado di non trascurare i rilevanti caratteri di differenziazione e di selettività.

### **3. Il *World Class Manufacturing* sul piano delle relazioni collettive: cenni introduttivi**

---

<sup>105</sup> CIUCCIOVINO S., TRONTI L., *op. cit.*, 2015, p. 583.

Come già anticipato, il *World Class Manufacturing*, oltre ad incidere, così come si è detto, su istituti fondamentali del rapporto di lavoro individuale, impatta in maniera importante anche sul piano delle relazioni collettive.

Si potrebbe addirittura affermare che l'ambito del diritto del lavoro più toccato da questo nuovo modello di organizzazione è proprio quello delle relazioni industriali e del diritto sindacale in generale.

La portata innovativa di questo modello e di conseguenza gli interrogativi che pone in questo campo traggono origine da quello che rappresenta uno dei tratti più caratteristici di tale modello: l'importanza attribuita alla partecipazione dei lavoratori.

Grazie a questa prima considerazione è possibile già inquadrare le principali problematiche connesse al tema delle relazioni industriali.

Esse, difatti, ruotano attorno alla primaria questione circa il ruolo che il sindacato è chiamato a svolgere nell'ambito dei nuovi equilibri e delle nuove modalità di partecipazione introdotte da questi nuovi modelli organizzativi e dunque al nuovo modo di atteggiarsi dei rapporti tra lavoratori, sindacato e azienda.

In particolare, la prima domanda che viene in rilievo è quella circa la perdurante necessità o meno del ruolo di intermediazione svolto storicamente dal sindacato nel contesto di un modello organizzativo fortemente orientato al coinvolgimento attivo e diretto dei lavoratori.

In secondo luogo, ove sia ritenuto ancora necessario il ruolo di intermediazione del sindacato, si pone di conseguenza la questione circa le caratteristiche che deve possedere il sindacato che si trova ad operare nell'ambito di tali contesti organizzativi ed in ultima analisi se l'atteggiamento con cui si deve rapportare con l'azienda debba essere di natura essenzialmente conflittuale (come spesso avvenuto nel passato) o viceversa più spiccatamente partecipativo e collaborativo.

Va comunque precisato che questa sorta di messa in discussione del ruolo del sindacato si colloca all'interno di un processo di durata ormai trentennale nel quale lo stesso si è trovato ad affrontare diverse fasi evolutive, caratterizzate da lenti ma continui cambiamenti.

A titolo esemplificativo basti citare la crisi di rappresentatività che ha accusato il movimento sindacale, testimoniata dai dati delle iscrizioni, evidente sintomo di una progressiva disaffezione da parte dei lavoratori.

Grazie a queste preliminari considerazioni è possibile dunque comprendere l'importanza delle questioni poste proprio a ragione del fatto che ad essere messo in discussione è il ruolo di quello che storicamente ha rappresentato un attore fondamentale nelle dinamiche delle relazioni industriali.

Strettamente connesso al tema del ruolo del sindacato e della modificazione della sua natura vi è poi il tema della rimodulazione della funzione del contratto collettivo.

Nel contesto del nuovo modello organizzativo, caratterizzato come detto da uno spirito improntato alla partecipazione e alla collaborazione tra i vari membri dell'organigramma aziendale a tutti i livelli, risulta indebolito l'elemento di corresponsabilità insito nello stesso contratto di scambio.

Fin dalle origini del diritto del lavoro, infatti, *“l'opzione contrattualistica uscì sostanzialmente vincitrice, almeno in ambito giuslavoristico, a seguito del dibattito tra contrattualismo e istituzionalismo divampato in età corporativa”*<sup>106</sup>.

Partendo da questi presupposti il diritto del lavoro si è dunque sviluppato, almeno a partire dall'avvento della Repubblica, avendo come proprio fulcro una concezione basata sulla centralità del contratto di lavoro come un contratto di scambio, compromesso di due contrapposte posizioni tra loro in conflitto<sup>107</sup>

Questa impostazione, anche alla luce della nuova organizzazione (a cominciare dalla previsione dei *team* quale unità minima che conforma la prestazione di lavoro), appare superata.

In questo contesto così mutato di conseguenza anche lo strumento di regolazione per eccellenza rappresentato dalla contrattazione collettiva sembra assumere un significato nuovo e diverso.

Emblematico in questo senso è, infatti, il caso rappresentato dalla vicenda Fiat/FCA (di cui si tratterà nel prosieguo della trattazione con particolare riferimento al caso dello stabilimento di Pomigliano D'Arco<sup>108</sup>), rappresentando questa la rottura delle ormai consolidate dinamiche nell'ambito delle relazioni industriali.

---

<sup>106</sup> MENGONI L., *Il contratto di lavoro nel diritto italiano*, in BOLDT G., CAMERLYNK G., HORION P., KAISER A., LEVENBACH M. G., MENGONI L. (a cura di), *Il contratto di lavoro nel diritto dei paesi membri della Ceca*, Milano, 1965, pp. 415 ss.

<sup>107</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

<sup>108</sup> Cfr. *infra* Cap. 3.

L'elemento più importante in questo senso emerso all'interno di questa vicenda attiene, peraltro, alla decisa valorizzazione del contratto collettivo decentrato a discapito del contratto collettivo nazionale di categoria.

Questa tendenza al decentramento della contrattazione, molto significativa e diffusa in tutto il mondo già da alcuni anni, viene sottolineata da alcuni studiosi e ricondotta al mutamento dei rapporti di forza tra le diverse classi sociali e alla conseguente rottura del compromesso fordista che ha modificato le relazioni industriali, le quali, se storicamente erano caratterizzate dal collettivismo e dal solidarismo, sono diventate sempre più subordinate ai paradigmi della competitività e tendenti a un marcata de-collettivizzazione<sup>109</sup>.

In tutto ciò, naturalmente, i fattori economici hanno avuto un ruolo preponderante proprio perché in un contesto globalizzato, caratterizzato da un'elevata competitività e da una crescente competizione esercitata dai paesi di più recente industrializzazione, unitamente alla necessità di innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese, le relazioni collettive vengono ad essere soggette a vincoli di compatibilità dettati dalle condizioni economiche e, di conseguenza, non possono più essere determinate dalle contingenze politiche e organizzative (come ad esempio la forza contrattuale del sindacato).

In un contesto così definito è quindi naturale la tendenza allo spostamento del livello contrattuale da quello nazionale di categoria a quello decentrato o aziendale, più capace di cogliere le peculiarità delle specifiche realtà in cui verrà ad essere applicato. Tutti questi elementi, i quali prospettano un quadro di grande cambiamento per un sistema fortemente radicato, fatto di regole (scritte e non scritte) e di precise dinamiche, impongono dunque una riflessione circa la compatibilità dell'attuale impianto normativo oltre che dello stesso modo di intendere le relazioni industriali nell'ambito dei nuovi contesti organizzativi e di verificare la eventuale necessità di interventi riformatori in questo senso.

### **3.1.(Segue) La partecipazione dei lavoratori come valore fondante del *World Class Manufacturing***

---

<sup>109</sup> In tal senso, BACCARO L., HOWELL C., *Il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune*, in CARRIERI M., TREU T. (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, 2013.

Come già rilevato, uno dei tratti caratteristici del *World Class Manufacturing*, è rappresentato dall'importanza attribuita alla partecipazione e al coinvolgimento delle persone a tutti i livelli dell'organizzazione.

Questo maggiore coinvolgimento dei lavoratori a partire già dalla fase della definizione dei processi produttivi e delle strategie d'impresa, peraltro, è ormai considerato come l'elemento più caratterizzante nell'ambito di questi modelli organizzativi plasmati su sistemi innovativi di gestione del personale<sup>110</sup>.

Molti studi peraltro hanno rimarcato l'influenza positiva che questo coinvolgimento delle persone consente, sottolineandone le influenze positive in termini di innovazione e produttività.

È possibile affermare, infatti, che, in generale, *“una maggiore partecipazione dei lavoratori nelle decisioni di impresa può favorire l'instaurarsi di un clima cooperativo tra management e manodopera, più circolarità delle informazioni e una maggiore assunzione di responsabilità da parte delle rappresentanze sindacali”*<sup>111</sup>.

Va detto in premessa, peraltro, che il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, a livello normativo, fu posto già dalla Costituzione repubblicana, nella quale esso viene preso in considerazione dall'art. 46 in un'ottica di *“elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione”*.

Tuttavia, nell'applicazione concreta del dettato costituzionale, è sicuramente mancata una strategia complessiva volta ad incentivare e a valorizzare la partecipazione dei lavoratori.

A riprova di ciò basti notare come la maggior parte degli interventi legislativi in materia sono stati attuati nell'adempimento di obblighi scaturenti dalla disciplina europea.

I principali interventi effettuati in questo senso si concentrano essenzialmente sull'attuazione delle cinque direttive europee emanate in materia a partire dall'inizio degli anni Duemila<sup>112</sup>, le quali comunque hanno come oggetto principale da un lato

---

<sup>110</sup> In tal senso, ICHNOWSKY C., SHAW K., *Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices*, in *Journal of Economic Perspectives*, 17, 1, Winter, 2003.

<sup>111</sup> D'AMURI F., GIORGIANTONIO C., *La partecipazione dei lavoratori in Italia*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015, p. 68.

<sup>112</sup> In particolare, la Direttiva 2001/86/CE che completa lo Statuto della società europea per

l'innovazione di aspetti riguardanti prettamente il diritto commerciale nell'ottica di favorire questo tema e dall'altro lo specifico diritto di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese di dimensione europea.

Nel quadro degli interventi di iniziativa nazionale, invece, va segnalato il tentativo portato avanti dalla legge n. 92 del 28 giugno 2012 (*Legge Fornero*) che, tramite la delega al Governo ad adottare, entro nove mesi dall'entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi finalizzati a favorire forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa, da attivare attraverso la stipulazione di un contratto collettivo aziendale, al fine di conferire organicità e sistematicità alle norme in materia di informazione e consultazione dei lavoratori, oltre che di partecipazione dei dipendenti agli utili e al capitale. Tutte queste determinazioni però sono rimaste lettera morta poiché la delega è scaduta senza che fosse stata attuata.

Questo, dunque, rappresenta il quadro normativo di riferimento (che di certo non ha rappresentato un grande incentivo all'implementazione di queste pratiche) entro cui va inquadrato il tema della partecipazione dei lavoratori.

Preso atto del quadro normativo, risulta opportuno analizzare anche le previsioni contrattuali, aventi ad oggetto questo profilo, previste nell'ambito del rilevante settore metalmeccanico.

In questo senso va evidenziato l'art. 9 del CCNL dei metalmeccanici, laddove esso prescrive (ponendosi in scia al D. Lgs. 25/2007, attuativo della già citata direttiva 2002/14/CE), per le imprese con almeno 50 dipendenti, l'invio alle rappresentanze di informazioni sull'andamento dell'attività (compresi i principali indicatori di bilancio), sulle strategie in ordine all'attività produttiva (con particolare riferimento alle delocalizzazioni) e sugli andamenti occupazionali previsti, oltre che le informazioni circa le modifiche dei processi che possano comportare cambiamenti sostanziali dell'organizzazione del lavoro.

---

quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori; la Direttiva 2003/72/CE che completa lo statuto della società cooperativa europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori; la Direttiva 2002/14/CE contenente misure generali relative all'informazione e alla consultazione dei lavoratori; la Direttiva 2005/56/CE sulle fusioni transfrontaliere delle società di capitali; la Direttiva 2009/38/CE riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie (rifusione). Tutte queste direttive sono il frutto dell'analisi condotta a partire dalla Raccomandazione del Consiglio europeo del 27 luglio 1992.

Nel caso di imprese con almeno 1500 dipendenti, invece, sono previste disposizioni concernenti ulteriori obblighi di informazione, principalmente relativi alle attività di formazione, e, da ultimo, per le imprese che occupano complessivamente più di 3000 addetti, si prevede la possibilità di istituire, su richiesta dell'impresa o delle rappresentanze sindacali, un osservatorio paritetico aziendale con il compito di analizzare le strategie industriali e le modifiche organizzative.

L'importanza del tema del coinvolgimento e della partecipazione delle persone è stata poi ribadita anche da Federmeccanica (associazione delle aziende metalmeccaniche) nel suo Manifesto delle relazioni industriali in cui si afferma la centralità di questo tema nella prospettiva sia di incrementare la produttività e la redditività delle imprese sia di collegare le dinamiche salariali ai risultati economici conseguiti dalle stesse.

Il tema poi è stato naturalmente sviluppato anche a livello di singole aziende ed è proprio in quest'ambito che va a collocarsi lo schema partecipativo introdotto dal *World Class Manufacturing*.

In via preliminare occorre chiarire come viene inteso il concetto di partecipazione nella visione di questo modello organizzativo e, più in generale, in tutti quegli schemi plasmati su logiche *lean*.

In effetti la partecipazione, nell'ambito di un modello come il WCM, nel quale come detto rappresenta un carattere essenziale, va intesa innanzitutto come un aspetto fondamentale per sorreggere e migliorare i rapporti all'interno delle nuove fabbriche; allo stesso tempo, tuttavia, essa appare radicalmente diversa da quella concezione di partecipazione con cui è solito rapportarsi il giuslavorista.

Nella sua accezione giuslavoristica la partecipazione può essere, infatti, definita come l'insieme di quei *“procedimenti o congegni di attribuzione delle competenze normative in virtù dei quali i lavoratori (e/o loro rappresentanti) concorrono alla formazione di regole (decisioni) destinate a disciplinare le loro condizioni di lavoro e di vita”*<sup>113</sup>.

Vista in questa prospettiva la partecipazione può essere intesa come una via per “formare insieme” le norme, e dunque un modo per arrivare alla codeterminazione di regole ad opera dei lavoratori e/o di loro rappresentanti.

---

<sup>113</sup> PEDRAZZOLI M., *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 4, 2005, p.437.

Differentemente nei modelli come il WCM, il concetto di partecipazione va inteso invece in modo sensibilmente diverso.

La partecipazione, nella visione insita in questo modello organizzativo, non è da intendersi come codeterminazione o codecisione, ma al contrario va interpretata come un tipo di partecipazione tendenzialmente diretta e quindi diversa e contrapposta rispetto a quella elaborata per coinvolgere il sindacato nelle scelte strategiche dell'impresa, tipica ad esempio delle esperienze di codecisione radicate nel Nord Europa.

Più propriamente essa va collocata all'interno di quel solco, su cui molto, come detto, si è concentrata anche la legislazione di stampo europeo, che preferisce ricondurla ad un'idea di informazione e allo stesso tempo ad un'idea di formazione, concetti entrambi strumentali alla visione di fondo di questo modello organizzativo: mettere il lavoratore in condizione di fornire continuamente *feedback* per migliorare lo svolgimento della prestazione lavorativa.

In ciò è riscontrabile la caratteristica saliente di questo schema partecipativo e cioè la sua stretta funzionalità con le esigenze competitive aziendali, la quale si manifesta *“tanto sul piano micro, nel ruolo proattivo che il lavoratore riveste verso un miglioramento delle condizioni di lavoro/modalità della produzione (si ritengono per la verità migliori le condizioni di lavoro che conseguono ad una produzione più efficiente) quanto sul piano macro, nella condivisione degli obiettivi aziendali esplicitati nella contrattazione e nelle scelte strategiche (investimenti e trasformazioni produttive)”*<sup>114</sup>.

In sintesi, quindi, questo modello di partecipazione può essere definito come proattivo poiché prevede un contributo da ambo le parti del rapporto, quindi sia da parte del datore di lavoro che da parte del lavoratore, ma prevalentemente nella progettazione della prestazione lavorativa<sup>115</sup>.

Tutto questo se da un lato fa sì che ci si allontani dalla nozione giuridica di partecipazione sindacale più propriamente detta, dall'altro rende questa modalità partecipativa particolarmente duttile rispetto allo schema di lavoro tipico di questo modello, cioè quello per *team*.

---

<sup>114</sup> CORAZZA L., *Percorso di lettura sul caso Fiat*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 151, 2016, p.547.

<sup>115</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op.cit.*, 2015.

Va poi necessariamente rimarcata anche la dimensione essenzialmente individuale dello schema partecipativo così come delineato dal WCM.

Esso difatti prescinde da qualsiasi forma di rappresentanza sindacale, prendendo in considerazione come dimensione collettiva solamente quella del *teamwork*.

Questa forma di partecipazione, difatti, non si realizza attraverso ruoli o momenti formalizzati (come ad esempio tramite organismi, consigli o specifici momenti di consultazione), ma si esprime in un continuo e informale scambio che vede nel *team* il mezzo ideale per coinvolgere contestualmente diversi attori tra loro interscambiabili. Una ragione fondamentale della ricercata flessibilità di questo schema e nella conseguente mancanza di processi di cristallizzazione di meccanismi specifici è indubbiamente rinvenibile nella volontà di creare forme partecipative che siano quanto più possibile rispondenti al nuovo modo di produrre.

In sintesi, quindi si può affermare che al centro del cambiamento organizzativo imposto dal *World Class Manufacturing*, vi è la partecipazione delle persone nell'accezione che si è descritta.

Questo coinvolgimento ampio e per molti versi inedito richiesto ai lavoratori si riflette indubbiamente sul tradizionale impianto di relazioni industriali, il quale si è invece formato nel contesto del lavoro di stampo fordista.

La principale problematica che si è posta a riguardo risiede nel fatto che tutte queste nuove esperienze organizzative fortemente orientate alla partecipazione dei lavoratori nascono principalmente o come applicazione delle pratiche di *Human Resource Management* (HRM) o come implementazione di nuove filosofie imprenditoriali e comunque sempre nell'ambito di strategie di riorganizzazione aziendale<sup>116</sup>.

Il dato da evidenziare è che esse non nascono mai per iniziativa del movimento sindacale, il quale viene così ad incarnare un ruolo differente rispetto al passato, i cui contorni, tuttavia, non risultano ancora del tutto nitidi.

In un quadro così definito sono dunque comprensibili gli interrogativi che si pongono tanto in relazione al ruolo del sindacato quanto alla funzione della stessa contrattazione collettiva.

---

<sup>116</sup> In tal senso, PONZELLINI A. M., *op. cit.*, 2017.

### **3.2. (Segue) Il ruolo del sindacato nel modello *World Class Manufacturing*, tra disintermediazione e prospettive di rigenerazione**

Quanto detto fin qui pone ineludibilmente il tema del ruolo che il sindacato si trova a dover giocare nell'ambito di queste innovative dinamiche di partecipazione, le quali mettono in discussione la sua funzione più caratterizzante, cioè quella dell'intermediazione tra lavoratori e azienda.

Il sindacato si trova, peraltro, da tempo ad affrontare una sorta di crisi, che prima di tutto è una crisi del suo modello di aggregazione, di rappresentanza e di affermazione di interessi collettivi nell'economia *uberizzata* o se si preferisce post-fordista<sup>117</sup>.

La crisi di questo corpo intermedio è ormai considerata endemica e, dato ancora più rilevante, coinvolge le stesse associazioni datoriali<sup>118</sup>.

Tutto ciò sta inevitabilmente comportando il definitivo tramonto di quell'idea novecentesca della centralità dei soggetti collettivi e dei corpi intermedi nell'organizzazione sociale, politica, dell'economia e del mercato<sup>119</sup>.

Nel contesto così come delineato, un ulteriore fattore di dubbi ed incertezza circa il ruolo e la funzione del sindacato è rappresentato dai modelli organizzativi plasmati dai principi della *lean production*.

Tali modelli, che si contrappongono ai tradizionali paradigmi organizzativi taylorfordisti, sono costituiti, come detto, da un insieme integrato e complementare di pratiche, le c.d. *High Performance Work Practices* (HPWP), che interessano diversi e rilevanti aspetti delle relazioni di lavoro.

Nell'ambito di queste pratiche ne vanno evidenziate alcune di cui si è detto come lo sviluppo di un personale polivalente ed autonomo attraverso adeguate attività di formazione continua, strumenti di partecipazione diretta e retribuzioni elevate composte da significative parti variabili e infine l'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, le quali hanno un impatto decisivo sul ruolo e sulle politiche che il sindacato deve adottare<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> In tal senso, BELLONI A., *Uberization*, Milano, 2017.

<sup>118</sup> In tal senso, CARRIERI M. e FELTRINI P., *Al bivio*, Roma, 2016.

<sup>119</sup> In tal senso, CARUSO B., *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 3, 2017.

<sup>120</sup> In tal senso, MOHR R. D., ZOGHI C., *High-involvement work design and job satisfaction*, in *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 61, 3, 2008.

Un modello come il *World Class Manufacturing*, infatti, il quale, per definizione, spinge sì in modo importante sulla partecipazione dei lavoratori, ma dove allo stesso tempo la stessa “*appare come “disintermediata”, non affidata alla presenza dell’organizzazione sindacale, ma piuttosto a forme di organizzazione informali e innervate nell’attività di progettazione del lavoro che si svolge in azienda*”<sup>121</sup>, ovviamente pone il tema del ruolo che il sindacato può giocare nel contesto di realtà così diverse rispetto a quelle con cui era solito confrontarsi.

Non stupisce, infatti, se anche nella percezione dei lavoratori, così come rilevata nell’ambito della ricerca condotta da FIM - CISL “*Le persone e la fabbrica*”, la rappresentanza sindacale fatica ad incarnare un ruolo e appaia prevalentemente come una figura dai tratti indefiniti.

Indubbiamente in un sistema in cui l’azienda vuole rapportarsi direttamente con il singolo lavoratore e dove anche aspetti come ad esempio la retribuzione sono affidati a sistemi premiali, i quali prescindono da qualsiasi forma di negoziazione, viene sicuramente meno l’aspetto più conflittuale della natura del sindacato.

Si tratta quindi di un sistema basato sulla continua ricerca di un confronto diretto tra lavoratore e azienda in quanto quest’ultima necessita, come detto, di contributi individuali per il miglioramento dei processi produttivi assicurando in cambio eque ricompense di tipo intrinseco ed estrinseco.

Viste da questa prospettiva allora è comprensibile come l’organizzazione sindacale e l’intera dinamica delle relazioni industriali appaia poco significativa e aderente a tali scopi, visto che il sindacato è prioritariamente orientato alla difesa degli interessi del personale e in generale ad un’equa distribuzione della ricchezza prodotta.

Per questo la capacità propositiva e negoziale del sindacato sul piano dell’efficienza aziendale, principale obiettivo di questo modello organizzativo, non risulterebbero rilevanti.

Addirittura, nel mondo anglosassone in seguito all’indebolimento del movimento sindacale, questi nuovi modelli organizzativi e le forme di rappresentanza sindacale sono stati concepiti come sostituti e alternativi<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> CORAZZA L, *op. cit.*, 2015, p.87.

<sup>122</sup> In tal senso, GILL C., *Union impact on the effective adoption of high-performance work practices*, in *Human Resource Management Review*, Volume 19, 1, 2009.

Tutto questo impone una rimodulazione di ruolo e funzioni del sindacato, riproponendo in ultima analisi *“la storica diatriba circa quale dovrebbe essere la natura del movimento sindacale, partecipativa o conflittuale, nella prospettiva di legare il tema della partecipazione allo sviluppo della, e/o all’alternativa alla, funzione negoziale”*<sup>123</sup>.

Tutto ciò comporta un deciso cambio di paradigma nell’impostazione stessa delle relazioni industriali, che devono farsi necessariamente più improntate ad un senso di collaborazione, e nel ruolo del sindacato, il quale deve trasformarsi in un *“facilitatore del dialogo e dei rapporti con l’impresa”*.

Storicamente il tema delle relazioni industriali *“cooperative”*<sup>124</sup> è stato molto contrastato da coloro che al contrario sostenevano il più tradizionale ruolo conflittuale del sindacato e comunque nei sistemi europei in cui maggiormente si è sviluppato il metodo partecipativo, ciò è avvenuto separando istituzionalmente negoziazione e partecipazione, con il c.d. doppio canale<sup>125</sup>.

Da ciò si evince che, in sistemi come il WCM, dove il *“fattore lavoro”* coopera con il *management* sia in prospettiva di migliorare la produttività e la redditività dell’impresa sia, più semplicemente, per favorire un clima migliore e di maggior benessere all’interno dell’azienda e comunque per il raggiungimento di obiettivi comuni anche estranei allo stretto perimetro dell’impresa, il ruolo e la funzione del sindacato si pone in un contesto problematico.

Un ambito in cui il sindacato può svolgere ancora una funzione decisamente rilevante attiene al tema della contrattazione di secondo livello di produttività e del *welfare* aziendale. Questi aspetti, infatti, sono stati recentemente oggetto di interventi

---

<sup>123</sup> CARUSO B., *Il sindacato tra funzioni e valori nella ‘grande trasformazione’. L’innovazione sociale in sei tappe*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.it*, 394, 2019, p. 26.

<sup>124</sup> Questione affrontata in ambito giuslavoristico da autori come Otto Kahn Freund e Bill Wedderburn in Gran Bretagna e Gino Giugni in Italia.

<sup>125</sup> In tal senso, PONZELLINI A. M., DELLA ROCCA G., *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all’innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015.

legislativi in chiave di sostegno finanziario a detto tipo di accordi<sup>126</sup>, i quali indirettamente si traducono in moduli di sostegno al sindacato stesso<sup>127</sup>.

Sempre in quest'ambito poi rientra *“il tema degli spazi che si aprono per forme individualizzate di salario di produttività che premiano il merito, ma anche di redditività sino alla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa; pure di rilievo la novità di premi collegati a risultati non meramente di output produttivo o redditività aziendale, ma di customer satisfaction, non solo nel settore pubblico ma anche nel settore privato (in alcune aziende si stanno sperimentando premi collegati alla digital transformation e al grado di soddisfazione del consumatore)”*<sup>128</sup>.

Si comprende dunque la grande opportunità che offre per un potenziale rinnovamento delle relazioni industriali l'attuazione di queste pratiche con il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, anche per l'accesso ad un trattamento fiscale e contributivo più favorevole<sup>129</sup>.

In questo senso, infatti, si crea un'occasione di riposizionare il ruolo del sindacato, in una prospettiva negoziale, nella gestione di questi strumenti di coinvolgimento economico dei lavoratori e specialmente di strumenti premiali e incentivanti prima rimessi alla discrezione unilaterale del datore di lavoro.

In una prospettiva più spinta e decisamente innovativa, invece, questi nuovi modelli organizzativi offrono la possibilità di immaginare un radicale cambio di paradigma della struttura e della funzione del sindacato, soprattutto in ragione dei profondi mutamenti imposti dalla tecnologia, la quale non solo riduce la necessità di lavoro

---

<sup>126</sup> Fino al 2016 la disciplina legislativa in materia era piuttosto scarna (con particolare ma non esclusivo riferimento agli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi – TUIR, DPR 917/1986). Con le più recenti leggi di bilancio (in particolare con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo 1, commi 182-190; legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, commi 160-162; legge 27 dicembre 2017, n. 205, art. 1, commi 28 e 161) si è assistito ad una progressiva valorizzazione di questa materia grazie in particolare a una serie di novità e incentivi riguardanti lo strumento del premio di produttività legato ai risultati aziendali in termini di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione delle imprese italiane, e trasformabile, per l'appunto con notevole agevolazione fiscale, in *welfare*. Tra le molte innovazioni introdotte, in particolare, va rimarcata la volontà di incoraggiare la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei *benefits* di *welfare*, prima riservati (almeno formalmente) all'iniziativa unilaterale del *management* aziendale.

<sup>127</sup> In tal senso, TREU T., *La contrattazione collettiva in Europa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2018.

<sup>128</sup> CARUSO B., *op. cit.*, 2019, p. 27.

<sup>129</sup> In tal senso, MALLONE G., *Welfare aziendale e contrattazione di secondo livello: evidenze dal settore chimico e farmaceutico*, Paper presentato al Primo Convegno SISEC, Sessione 11, Roma, La Sapienza, 26-28 gennaio, 2017.

umano, ma addirittura ne accentua la funzione di affiancamento a macchine intelligenti e perciò richiede nuove competenze e professionalità.

In questo modo è possibile pervenire ad un tipo di relazione del sindacato con l'impresa e con i tecnici totalmente rifondata in virtù dei nuovi *cluster* produttivi<sup>130</sup>, che permetterebbe di allontanare la prospettiva della generale scomparsa del ruolo di intermediazione tradizionalmente svolto dal sindacato, nella quale è il singolo lavoratore a “*mediare*” direttamente i propri rapporti con l'azienda.

Il ruolo che il sindacato dovrebbe incarnare in una prospettiva così definita si dovrebbe caratterizzare nel senso di un arricchimento della sua funzione di cooperazione strategica dello stesso con l'azienda, la quale implica competenza ed alta capacità tecnica dei suoi quadri, posti in grado di condividere consapevolmente la *mission* e lo scopo dell'azienda oltre che la sua responsabilità sociale e di conseguenza si tratterebbe di un vero e proprio salto di qualità della sua funzione<sup>131</sup>.

In questo modo una partecipazione formale e istituzionalizzata, anche di tipo strategico, e la sperimentazione di schemi di coinvolgimento dal basso dei lavoratori (tipici dei nuovi modelli organizzativi), possono riuscire a coesistere e non escludono per niente, ma al contrario valorizzano, il ruolo della negoziazione sindacale in una modalità totalmente riconfigurata nei suoi presupposti e nei suoi obiettivi.

In conclusione, quelle delineate rappresentano tutte possibili soluzioni alternative che il sindacato può seguire per reinventare il proprio ruolo e farlo vivere nell'ambito degli schemi organizzativi come il *World Class Manufacturing*, producendo, in ultima analisi, effetti benefici per i lavoratori e per le stesse aziende.

In questo processo di reinterpretazione e riconfigurazione del proprio ruolo il fattore decisivo sarà comunque rappresentato dalla capacità del sindacato di reinventare una forma di rappresentanza che sia in grado di cogliere effettivamente le odierne esigenze di autotutela dei lavoratori, andando così a smentire quella narrazione per cui il destino suo e del suo ruolo di intermediazione sia ormai segnato.

---

<sup>130</sup> In tal senso, AOKI M., *Corporations in Evolving Diversity*, Oxford, 2010.

<sup>131</sup> In tal senso, BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato*, Roma, 2016.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si veda pure l'intervista a Marco Bentivogli sul Foglio del 12 aprile 2017, *Manifesto per una rivoluzione sindacale (e facciamo presto)*. Sempre sull'argomento Carlo Calenda e Marco Bentivogli, *Un piano industriale per l'Italia delle competenze*, Il Sole 24 ore del 12 gennaio 2018.

### **3.3. (Segue) La necessaria “aziendalizzazione” del contratto collettivo e le conseguenti politiche legislative e negoziali**

L'affermazione di questi nuovi schemi organizzativi, e in particolare del *World Class Manufacturing*, i quali, come detto, nella loro concreta implementazione vengono plasmati sulla specifica realtà dell'azienda in cui sono applicati, si è inserito in un contesto di grandi cambiamenti anche per quanto attiene il fondamentale aspetto della contrattazione collettiva.

La caratteristica appena ricordata del WCM impone, infatti, ampi margini di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, la quale è costantemente in aumento nell'ambito della contrattazione a livello aziendale<sup>132</sup>.

Il tema della flessibilità oggi investe in generale tutte le aziende ma tocca particolarmente quelle organizzazioni di matrice *lean*, in cui “*la flessibilità del lavoro costituisce un'esigenza fondamentale: esse infatti sono concepite per rispondere alla necessità da un lato di evitare ogni possibile spreco (dalle scorte di magazzino, alle fermate di produzione, ai resi), dall'altro di adeguarsi alla grande variabilità – di gamma e temporale – della domanda di mercato dei loro prodotti e servizi, e questi obiettivi sono raggiungibili soltanto facendo ricorso all'uso flessibile di tutte le proprie risorse tecnologiche, di processi e di lavoro*”<sup>133</sup>.

Tutto questo finisce naturalmente per chiamare in causa gli istituti contrattuali tradizionali del diritto del lavoro, specialmente quelli inerenti all'orario di lavoro, la polivalenza delle mansioni e la connessa mobilità oltre che ampie parti degli aspetti retributivi.

In questo contesto ha così trovato la sua ragion d'essere quell'inedito sistema di contrattazione che si sviluppa a livello decentrato e che è ben più articolato e complesso rispetto a quello normalmente impiegato nel sistema italiano.

Il nuovo modello si discosta ampiamente dal tradizionale sistema del diritto sindacale, con particolare riferimento all'ambito della contrattazione collettiva, improntato invece alla “*graduale composizione degli opposti interessi*”<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> In tal senso, CAPRIOLI G., *Analisi degli accordi dell'Archivio della contrattazione aziendale della Cisl Lombardia*, 2015.

<sup>133</sup> PONZELLINI A. M., *op. cit.*, 2017, p. 158.

<sup>134</sup> GIUGNI G., SCIARRA S., *Contrattazione collettiva*, in *Novissimo Digesto italiano*, Appendice, vol. II, 1981, Torino, p. 607.

Il contesto italiano risultava, infatti, caratterizzato da una tendenziale uniformità della disciplina dei rapporti di lavoro, raggiunta attraverso un doppio binario di riferimento, rappresentato dall'ordinamento giuridico nazionale e dal sistema di relazioni industriali di categoria o intercategoriale.

In questo senso grande rilievo ha avuto la vicenda Fiat<sup>135</sup>, che tra i suoi snodi fondamentali aveva proprio l'implementazione dell'*World Class Manufacturing* negli stabilimenti italiani, attraverso la quale è stato assestato un duro colpo al tradizionale assetto di relazioni industriali appena descritto.

In effetti questa vicenda grazie al *“tentativo di forzare quest'ultimo attraverso accordi aziendali conclusi, al di fuori del contratto collettivo nazionale di categoria, con una parte soltanto degli interlocutori sindacali tradizionali della categoria stessa, ha provocato la “tempesta perfetta” che sembrava dover spazzare via il sistema di relazioni industriali italiano, basato, almeno fino al 2009, sul consenso unitario”*<sup>136</sup>.

Nello stesso periodo in cui si svolgevano dette vicende, peraltro, è intervenuto l'importante Accordo interconfederale del 28 giugno 2011<sup>137</sup> che, in estrema sintesi, non ha fatto altro che assecondare le spinte diversificatrici, su tutte la capacità derogatoria, anche non controllata, della contrattazione aziendale.

Questo accordo si inserisce, come accennato, in un contesto di crisi per le tradizionali categorie del diritto del lavoro, con particolare riferimento al sistema di relazioni industriali categoriali ed intercategoriale, riconducibile essenzialmente alla internazionalizzazione dei mercati ed alla conseguente crescita della concorrenza.

---

<sup>135</sup> Cfr. *infra* Cap. 3 (con particolare riferimento alla vicenda dello stabilimento di Pomigliano d'Arco)

<sup>136</sup> ALES E., *Dal “caso FIAT” al “caso Italia”. Il diritto del lavoro “di prossimità”, le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”.it, 134, 2011, p. 2.

<sup>137</sup> *“Accordo interconfederale unitario sottoscritto da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, che, senza richiamare la disciplina di cui al precedente accordo separato del 15 aprile 2009, individua un modello per consentire la stipula di contratti collettivi nazionali, vincolanti per tutti i lavoratori rappresentati al tavolo negoziale, anche ove non sottoscritti da tutte le organizzazioni partecipanti alle trattative.*

*L'accordo del 2011 si occupa altresì del contratto aziendale, regolando anche le ipotesi di accordi sottoscritti dalle rappresentanze sindacali aziendali o dalle rappresentanze sindacali unitarie. Nel primo caso l'efficacia viene condizionata alla maggioranza delle deleghe, salva la sottoposizione a referendum confermativo; nel secondo alla maggioranza dei componenti l'organo (per la cui composizione vale ancora la riserva di un terzo dei posti in favore delle organizzazioni di categoria aderenti alle tre confederazioni storiche, di cui al Protocollo del '93).*

*Quanto infine alla problematica dei rapporti tra livelli contrattuali, l'accordo torna sostanzialmente al passato; la contrattazione aziendale può derogare a quella nazionale solo se autorizzata.”*

Così PESSI R., *op. cit.*, 2018 pp. 94-95.

Il primo elemento che si evince da questi eventi, e che si pone in scia con la necessità posta dalle imprese di addivenire ad un tipo di contrattazione sempre più flessibile, è quello di un evidente depotenziamento dei principi dell'inderogabilità, ma anche, su altro versante, di una rottura rispetto ai consolidati principi in tema di rappresentatività sindacale.

Questi elementi poi si combinano con alto tasso di ambiguità di sistema tra il contratto collettivo nazionale di primo di livello e quello decentrato dove *“il primo formalmente ambisce a mantenere ancora le sue prerogative; mentre, in controtendenza, si sta già formando una contrattazione articolata di secondo livello che nel concreto è ampiamente legittimata ad esercitare un notevole potere regolativo, anche al di fuori delle materie delegate ad essa”*<sup>138</sup>.

A tal proposito basti citare il punto 7 dell'Accordo interconfederale del 2011 laddove prevede che *“i contratti collettivi aziendali possono definire, anche in via sperimentale e temporanea, specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro”* ma con la importante precisazione che ciò deve avvenire *“nei limiti e con le procedure previste dagli stessi contratti collettivi nazionali di lavoro”*.

Il modello così come delineato dall'Accordo del 28 giugno 2011, scontando un'evidente fragilità di fondo, evidenziata da un atteggiamento di sostanziale sfiducia nei confronti dello stesso, da subito giudicato insufficiente, ha condotto il legislatore ad intervenire prima in via di urgenza e poi in sede di conversione.

Il governo, infatti, emanerà il decreto-legge n. 138 del 2011 seguito dalla legge di conversione n. 148 del 2011, con i quali si compie un deciso passo avanti nella direzione della valorizzazione della contrattazione decentrata.

L'articolo 8 di quest'ultima, rubricato appunto come *“sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità”*, va necessariamente richiamato, prevedendo che le intese stipulate in base a contratti aziendali o territoriali sono dotate di efficacia generale e legittimate a derogare non solo alla contrattazione nazionale, ma anche a gran parte della normativa di legge, purché stipulate dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative, anche sulla base di un criterio maggioritario.

---

<sup>138</sup> ROMEO C., *Il processo di “aziendalizzazione” della contrattazione collettiva: tra prossimità e crisi di rappresentatività sindacale*, in *WP CSDLE “Massimo D'Antona”.it*, 214, 2014, p. 4.

La portata di questa norma è dirimente poiché si attribuisce alla contrattazione collettiva il potere di ridefinire, in ragione dei singoli contesti aziendali, con la finalità di favorire lo sviluppo e l'occupazione, la disciplina dei contratti di lavoro individuali, anche derogando alla legge ordinaria e alla stessa contrattazione collettiva nazionale. Il principio insito in questa norma rappresenta un'assoluta novità per il sistema italiano, posto che, precedentemente, il legislatore si era limitato a concedere alla contrattazione collettiva un ruolo meramente di supporto, con la precisa e circoscritta finalità di superare situazioni di crisi economica delle imprese, senza però mai arrivare ad attribuire alla stessa il potere di derogare a gran parte della disciplina legale in tema di rapporto di lavoro subordinato.

È in questo senso che si può riscontrare quel processo che può essere definito di *“aziendalizzazione”*<sup>139</sup> della contrattazione collettiva, caratterizzata da un'ampia delega a quest'ultima di poter surrogarsi a disposizioni contenute in leggi vigenti.

In questo quadro di politica legislativa, volto ad assecondare le istanze provenienti dalle aziende verso un avvicinamento delle fonti di produzione del diritto del lavoro al loro ambito di applicazione territoriale e di impresa (soprattutto in considerazione della già rimarcata flessibilità che caratterizza l'implementazione dei nuovi schemi organizzativi adottati), va analizzato anche l'ulteriore sviluppo che si è avuto con il Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013<sup>140</sup>, il quale costituisce il logico approfondimento dei principi ispiratori l'Accordo interconfederale del 2011 e dunque la loro naturale attuazione.

Questo accordo si concentra principalmente sul tema della rappresentanza sindacale, ma si riflette, inevitabilmente, anche su quello della contrattazione di secondo livello,

---

<sup>139</sup> Così come definito da ALES E.

<sup>140</sup> Il Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013 stipulato tra Confindustria e CGIL, CISL e UIL rappresenta la sostanziale applicazione dell'accordo del 28 giugno 2011 disciplinando essenzialmente la contrattazione collettiva nazionale. La rappresentanza per ogni singola organizzazione aderente alle tre confederazioni al fine della stipulazione del contratto collettivo nazionale di categoria viene misurata per ciascuna organizzazione dal CNEL in base alle deleghe relative ai contributi sindacali trasmessi dall'INPS e ai voti ottenuti in occasione delle elezioni delle RSU trasmessi dai comitati Provinciali dei Garanti o da altro analogo organismo. Le suddette organizzazioni sono ammesse alla contrattazione nazionale se posseggono una rappresentatività non inferiore al 5% considerando a tal fine la media tra il dato associativo e il dato elettorale. Queste organizzazioni decideranno le modalità di definizione della piattaforma e della delegazione trattante. La piattaforma unitaria è privilegiata, ma in assenza di essa la parte datoriale favorirà la piattaforma presentata da organizzazioni che rappresentano almeno il 50% + 1 del settore. All'esito della negoziazione, i contratti nazionali vengono sottoscritti da organizzazioni che rappresentano almeno il 50% +1 del settore, previa consultazione certificata dei lavoratori a maggioranza semplice. Il contratto nazionale si applica a tutti i lavoratori della categoria.

posto che l'efficacia dei contratti decentrati è subordinata, a livello di unità produttiva, all'approvazione da parte delle rappresentanze sindacali aziendali, costituite nell'ambito dei sindacati destinatari della maggioranza delle deleghe. È questo, infatti, l'unico caso in cui la contrattazione aziendale potrà derogare alla contrattazione nazionale di primo livello.

Il Protocollo del 2013 ha posto alcune problematiche, non limitate solamente a quella derivante dalla mancanza di un rinvio all'art.8 della legge 148 del 2011, coerentemente con la statuizione per cui esso è stato concepito solo come *“applicazione dell'accordo del 28 giugno 2011”*, ma soprattutto quella circa l'omissione di ogni riferimento ai *“contratti di prossimità”*.

Il risultato di tutto ciò è che si viene a determinare una sovrapposizione delle discipline legali e negoziali in tema di contrattazione aziendale, ingenerando la sensazione per cui *“convivano, in tema di regole sui contratti collettivi aziendali, due distinte discipline legali e convenzionali, con la possibilità di intese modificative dei livelli nazionali, sia in ragione del citato art. 8, sia in applicazione del Protocollo d'Intesa del 2013”*<sup>141</sup>.

L'ultimo atto di questo processo è rappresentato dalla sottoscrizione dell'Accordo del 10 gennaio 2014<sup>142</sup> in merito al c.d. Testo Unico sulla rappresentanza, attuativo sia dell'Accordo del 28 giugno 2011 che del Protocollo d'intesa del 31 maggio 2013.

Per quanto strettamente attinente al tema oggetto di questa analisi, va sottolineato il fatto che anche in questo accordo, così come nel precedente Protocollo d'intesa del 2013, non viene preso in considerazione l'art. 8 della legge numero 148 del 2011, mostrando come *“la materia, in verità, non possa che essere governata dagli accordi interconfederali e non già dal legislatore”*<sup>143</sup>.

Dal susseguirsi di questi interventi è possibile notare come nel nostro sistema siano presenti due distinte discipline dal punto di vista della contrattazione aziendale: quella legale rappresentata dall'art. 8 della legge 148 del 2011 e quella negoziale oggi

---

<sup>141</sup> ROMEO C., *op. cit.*, p. 15.

<sup>142</sup> Intesa che fa seguito agli accordi unitari del 2011 e del 2013, recante le norme che rendono operativo il sistema della rappresentanza sindacale ed aziendale delineato dalle precedenti intese.

Si dettano analitiche e puntuali regole per la misura e la certificazione della rappresentanza delle organizzazioni sindacali dei lavoratori. Vengono assunti a questo fine, come base di calcolo, i dati associativi (deleghe), nonché i vari dati elettorali espressi in occasione di elezioni delle RSU.

<sup>143</sup> ROMEO C., *op. cit.*, p. 16.

raccolta nel Testo Unico sulla rappresentanza (che però si concentra sulle forme della rappresentanza in azienda).

Tutto questo manifesta una chiara disarmonia, riscontrabile nella diversità di presupposti dei due interventi. Da un lato, infatti, l'art. 8 si preoccupa di incentivare lo strumento della contrattazione decentrata, anche in deroga alla disciplina collettiva e alla legge stessa, senza preoccuparsi di fissare i criteri della rappresentanza in azienda, dall'altro il Testo Unico fissa invece i criteri per la rappresentanza in azienda, i quali però sono ben lontani da quelle logiche di sostegno alla contrattazione aziendale.

Le criticità in questo senso sono dunque molteplici a cominciare dalla evidenziata disomogeneità (che in alcuni casi arriva ad essere una vera e propria contrapposizione) degli interventi ricordati che finisce per creare situazioni di incertezza circa la disciplina applicabile.

È stato più volte sottolineato, inoltre, il rischio che, grazie ad una norma come l'art. 8, la contrattazione aziendale possa diventare *“lo strumento di governo privato dell'impresa”*<sup>144</sup>, seguendo una direzione di marcata flessibilità regolativa, che privilegia gli aspetti della competitività e della *performance* d'impresa a scapito degli aspetti di tutela.

A tutto questo quindi si è contrapposta una regolamentazione delle forme della rappresentanza in azienda decisamente puntuale ed analitica, che vuole essere capace, in ultima analisi, di restituire alle organizzazioni sindacali quel ruolo da protagonista nella contrattazione, tanto nazionale quanto di azienda, offuscato dall'intervento legislativo di cui alla legge numero 148 del 2011.

Questa ambivalenza e contraddittorietà risulta poi amplificata anche dall'ulteriore problema rappresentato dal difficile rapporto di questo livello di contrattazione con quello di livello nazionale, anche considerata la perdurante difficoltà a conferire un ordine sistematico ed organico al sistema di fonti collettive.

In conclusione, si può affermare che, nonostante le ambiguità e le contraddizioni evidenziate, la (necessaria) strada del decentramento contrattuale e della devoluzione

---

<sup>144</sup> PERULLI A., *La contrattazione collettiva “di prossimità”*: teoria, comparazione e prassi, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 4, 2013, pp. 925-926.

delle fonti regolatrici del rapporto di lavoro<sup>145</sup> sia stata intrapresa con decisione ed è destinata ad incidere e a rimodellare il tradizionale sistema di relazioni industriali.

In questo processo di “aziendalizzazione”, visto nella prospettiva dell’implementazione dei nuovi modelli organizzativi come il WCM, va rimarcata l’importanza dell’affidamento alle parti sociali di uno strumento straordinario di deregolazione contrattata e controllata<sup>146</sup>; attraverso di esso è possibile, infatti, rimettere al livello di contrattazione più prossimo al posto di lavoro, oltre che più sensibile alle necessità della produzione, la regolamentazione di fondamentali aspetti del rapporto di lavoro, consentendo la negoziazione di maggiore o minore flessibilità in cambio di aumenti dei livelli retributivi o di quelli partecipativi<sup>147</sup>.

Da ultimo bisogna notare quindi la grande duttilità e allo stesso tempo semplicità di questo strumento, fondamentale per sfruttare appieno le potenzialità del WCM, il quale, per definizione, si presta ad essere plasmato sulle peculiarità del contesto di applicazione.

Tutto ciò però rende allo stesso tempo necessaria anche la presenza di un sistema di relazioni industriali fortemente improntato alla collaborazione e alla cooperazione, nel quale tutti gli attori coinvolti (tanto dalla parte datoriale quanto dalla parte sindacale) siano dotati di un forte senso di responsabilità in modo da evitare un uso distorto di questo strumento che possa indurre ad un “*abuso della facoltà di deroga*”<sup>148</sup>.

#### **4. Le sfide che il *World Class Manufacturing* pone al diritto del lavoro**

Al termine di questa disamina appare evidente come la diffusione e l’implementazione di una metodologia come il *World Class Manufacturing* ha un impatto decisamente importante sulle tradizionali categorie del diritto del lavoro.

In particolare, quelle messe più a dura prova rappresentano due pilastri essenziali della materia, essendo la subordinazione da un lato e l’intera dimensione collettiva del rapporto dall’altro.

---

<sup>145</sup> In tal senso, PISANI C., *Una ricetta della BCE per l’occupazione: regole specifiche aziendali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012.

<sup>146</sup> In tal senso, PESSI R., *Ancora sull’art.8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012.

<sup>147</sup> In tal senso, BIASI M., *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista Italiana di Diritto del lavoro*, 2, 2014.

<sup>148</sup> PERULLI A., *op. cit.*, 2013, p.958.

Rispetto alla prima, infatti, il superamento del modello organizzativo di stampo fortemente gerarchico e la sua sostituzione con i *team* di lavoratori coordinati dall'inedita figura del *team leader*, crea inevitabilmente alcune incertezze.

La prima fra queste è quella causata dalla rottura di “*un aspetto che ha costituito storicamente un passaggio fondamentale nell'evoluzione del rapporto di lavoro verso quello schema della subordinazione che ha dominato la regolazione della prestazione lavorativa a partire dalla seconda rivoluzione industriale: il controllo del lavoratore sulla tecnica*”<sup>149</sup>.

Come già riscontrato da Vardaro<sup>150</sup>, infatti, la perdita del controllo della tecnica da parte del lavoratore ha costituito un passaggio decisivo nello sviluppo del diritto del lavoro, comportando la trasformazione della figura del piccolo artigiano in lavoratore subordinato. È proprio in questo cambiamento, e dunque nel momento in cui il lavoratore si sottopone alle direttive del datore, che si afferma il concetto di eterodirezione, alla base della attuale nozione di subordinazione.

Nel nuovo modello produttivo, come visto, proprio questa idea di eterodirezione viene ad essere messa in discussione dal nuovo approccio, fondato al contrario su una progettazione del lavoro che deve essere condivisa e congiunta con gli stessi lavoratori organizzati in *team* e non meramente imposta dall'alto.

Da questo passaggio, imposto dal modello WCM per il tramite della c.d. progettazione dal basso, si originano i quesiti intorno alla nozione di eterodirezione e, di conseguenza, di quella di subordinazione.

Essa, difatti, viene naturalmente messa in discussione e così, a cascata, nascono gli interrogativi circa il nuovo contenuto della prestazione lavorativa (sempre più caratterizzato dalla necessità di maggiori apporti di tipo cognitivo), circa l'inquadramento del lavoratore (basti citare, su tutte, la difficoltà di collocare entro le tradizionali categorie la nuova figura del *team leader*) e da ultimo circa il tema della retribuzione (che appare sempre più ancorata ai meccanismi premiali legati alla *performance*).

Questo processo di cambiamento appare ancora in corso e non del tutto nitido nei contorni, ma costituisce indubbiamente una sfida significativa per il diritto del lavoro

---

<sup>149</sup> CORAZZA L., *op. cit.*, 2015, p.87.

<sup>150</sup> Cfr. *supra* nota n. 83.

che già da tempo si interroga sui riflessi e sulle prospettive che questi nuovi schemi organizzativi hanno e avranno su categorie e istituti fortemente radicati e caratterizzanti, come quello della subordinazione nell'ambito del rapporto individuale di lavoro.

Il secondo elemento su cui il *World Class Manufacturing* incide in maniera significativa è, come detto, quello attinente a tutta la dimensione collettiva del rapporto di lavoro, la quale, peraltro, viene tradizionalmente considerata come strettamente connessa alla dimensione individuale, fino a ritenere addirittura che il contropotere collettivo rappresenti un elemento costitutivo della stessa subordinazione<sup>151</sup>.

In questo ambito gli effetti che l'applicazione di questo schema organizzativo comporta sono dirompenti oltreché facilmente percepibili.

Si è affermato, infatti, che questi nuovi modelli impongano una svolta partecipativa<sup>152</sup> ma va sottolineato come si tratti di una partecipazione di tipo diretto e immediato, dunque diametralmente opposta rispetto a quella tradizionale di tipo istituzionale, resa plastica dalla funzione intermediatrice svolta dai sindacati.

Un tipo di partecipazione così concepita finisce, naturalmente, per sminuire il ruolo del sindacato e in generale di tutte le parti sociali, prospettando una realtà per così dire "disintermediata" in cui l'impresa diventa l'unico soggetto promotore di esperienze partecipative e il sindacato è relegato ad un ruolo ancillare.

È proprio in questo senso che, dal punto di vista collettivo, si sono poste le problematiche maggiori, visto che una partecipazione intesa in questo modo impone sicuramente di ripensare ruolo e funzione del sindacato, ma finisce poi per riflettersi anche sulle modalità e sulla stessa funzione delle relazioni industriali.

Alla luce di queste novità, anche considerando le esperienze di implementazione di questi nuovi modelli organizzativi in Italia, la trama tra la contrattazione e la partecipazione e il ruolo e i modi della contrattazione necessitano di un ripensamento<sup>153</sup>.

Si rende quindi necessario ridisegnare in modo sostanziale la struttura delle relazioni industriali nella prospettiva di realizzare un sistema che nel complesso sia in grado di

---

<sup>151</sup> In tal senso, PEDRAZZOLI M., *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, 1985.

<sup>152</sup> In tal senso, VITALI B., *Tremila giorni. Fiat: la metamorfosi e il racconto*, Venezia, 2015.

<sup>153</sup> In tal senso, DELLA ROCCA G., *Produttività e qualità del lavoro. Modi e dilemmi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, febbraio-aprile, 2015.

garantire una sempre maggiore partecipazione dei lavoratori, la quale non deve limitarsi alla progettazione del lavoro ma deve abbracciare settori sempre più ampi, andando allo stesso tempo a valorizzare il ruolo dei diversi attori sociali in una chiave nuova e diversa.

Si tratta, come è comprensibile, di un percorso che sarà lungo e complesso e di cui è difficile prevedere gli sviluppi.

In questa direzione, tuttavia, si sono mossi alcuni interventi legislativi che si sono rivelati di grande stimolo, seppure in via indiretta, e che possono rappresentare un modello per futuri interventi.

A titolo esemplificativo basti ricordare l'articolo 12 della legge numero 208 del 2015 (*Legge di Stabilità 2016*), il quale ha reso strutturale il regime di agevolazione fiscale per i premi di produttività, vincolando però l'erogazione dei premi e dei *benefits* di *welfare* a precisi indicatori di innovazione organizzativa e di partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

In effetti, se ad una prima analisi la materia potrebbe apparire come non strettamente collegata con il tema in oggetto, questa norma in realtà ha favorito l'orientamento delle relazioni collettive a livello d'impresa in una direzione più cooperativa verso una ricerca congiunta di un costante miglioramento delle *performance* aziendali in un'ottica premiale.

In aggiunta a questo si favorisce contestualmente una promozione della contrattazione a livello decentrato, che, come detto, rappresenta uno strumento fondamentale per una ottimale valorizzazione di questi schemi organizzativi.

Tramite questa valorizzazione della contrattazione di secondo livello, infatti, è possibile restituire gli attori sociali un ruolo da protagonisti, evidenziando allo stesso tempo *“l'importanza che innovazione organizzativa, partecipazione dei lavoratori e qualità del lavoro riprendano finalmente il giusto spazio nelle relazioni tra imprese e lavoratori”*<sup>154</sup>.

In conclusione, si può affermare che sia l'intero apparato del diritto del lavoro, il quale si è sviluppato ed evoluto nell'alveo del modello organizzativo fordista, ad essere messo in discussione da questi moderni schemi organizzativi circa la sua adeguatezza e rispondenza a queste nuove realtà.

---

<sup>154</sup> PONZELLINI A. M., *op. cit.*, 2017, p. 161.

Indubbiamente si renderanno necessari interventi di modifica e di rimodulazione di alcuni istituti, ma ad oggi appare difficile ipotizzare a quali esiti condurrà quest'opera di “aggiornamento” del diritto del lavoro.

In ogni caso fondamentale risulterà il modo in cui tutti gli attori sociali intenderanno reinterpretare e ridisegnare il proprio ruolo per adeguarlo ed adattarlo alle esigenze poste dai nuovi modelli organizzativi come il *World Class Manufacturing*, i quali, in ultima analisi, altro non sono che un mezzo elaborato dalle imprese per affrontare le sfide poste da un'economia sempre più competitiva e globalizzata.

## CAPITOLO III

### IL WORLD CLASS MANUFACTURING IN PRATICA: IL CASO FCA DI POMIGLIANO D'ARCO

*SOMMARIO:1. La tormentata storia dello stabilimento di Pomigliano d'Arco: dall'Alfasud alla crisi del 2008 – 2. La svolta dell'Accordo di Pomigliano del 15 giugno 2010 nel quadro delle relazioni industriali - 2.1. (Segue) I contenuti dell'accordo - 3. Lo scontro tra Fiat e FIOM nel referendum del 22 giugno 2010 e le sue conseguenze - 3.1. (Segue) Il ritorno al modello delle rappresentanze sindacali aziendali e la battaglia giudiziaria con la FIOM - 4. Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco oggi: “il miglior stabilimento d'Europa”*

#### **1. La tormentata storia dello stabilimento di Pomigliano d'Arco: dall'Alfasud alla crisi del 2008**

Il caso più noto e forse maggiormente emblematico di implementazione del *World Class Manufacturing* in Italia è indubbiamente quello che ha interessato lo stabilimento FCA “Giambattista Vico” di Pomigliano d'Arco (NA).

La sua vicenda risulta particolarmente importante, oltre che per il vivace dibattito che ha suscitato tra i sostenitori delle diverse fazioni (l'allora Fiat da un lato e la FIOM - CGIL dall'altro), soprattutto per due motivi: l'impatto che essa ha avuto sul modello del sistema di relazioni industriali in Italia e la innovativa modalità organizzativa introdotta, che ha tracciato una linea netta rispetto al tradizionale modello di organizzazione in fabbrica adoperato in Italia, ancora legato a logiche di stampo fordista.

Prima di analizzare tutta la vicenda, particolarmente da un punto di vista giuslavoristico, risulta importante ricordare preliminarmente la tormentata storia dello stabilimento campano, il quale, fin dalla nascita, si è rivelato un sito particolarmente problematico fino ad assurgere a vero e proprio simbolo di inefficienza.

La sua progettazione e successiva costruzione si può far risalire alla decisione del 1938 da parte dell'IRI<sup>155</sup> di realizzare nell'area del napoletano un Centro Industriale Aeronautico con annesso aeroporto, nel quadro di un generale piano di risanamento della sua controllata Alfa Romeo, la quale versava in uno stato di grave crisi finanziaria.

Il nuovo sito industriale fu realizzato sotto la direzione dell'allora direttore generale dell'azienda milanese Ugo Gobbato e si contraddistinse fin da subito per un elevato standard qualitativo ed un livello di avanzamento tecnologico tali da far annoverare il sito produttivo tra le migliori fabbriche del periodo<sup>156</sup>.

Da subito caratterizzato da una rilevante importanza strategica per l'approvvigionamento bellico, fu per tale ragione oggetto di numerosi bombardamenti durante la Seconda Guerra Mondiale che portarono alla chiusura dello stabilimento stesso.

Nei primi anni Cinquanta, dopo essere stato ricostruito, tornò in funzione, sempre nel campo dell'industria aeronautica, con l'aggiunta alla produzione per l'Alfa Romeo, quella per la Finmeccanica, sempre controllata dall'IRI.

---

<sup>155</sup> Sigla dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale, costituito con r.d.l. 5/1933, divenuto ente finanziario di diritto pubblico con r.d.l. 905/1937, trasformato in società per azioni con d.l. 333/1992, e posto in liquidazione nel 2000. Creato nel quadro del risanamento e della riorganizzazione del sistema finanziario e bancario italiano, duramente provato dalla crisi mondiale del 1929, l'istituto intervenne concretamente nell'economia del paese rilevando dalle tre grandi banche di credito ordinario, Banca commerciale italiana, Credito italiano, Banco di Roma, e dalle loro finanziarie, le partecipazioni azionarie da esse detenute nei settori delle più disparate attività manifatturiere e di servizio. L'IRI procedette quindi alla ristrutturazione tecnica ed economica delle aziende, raggruppandole in settori omogenei e affidandone il controllo, la programmazione e il relativo finanziamento a società capogruppo. Coinvolto nella ricostruzione industriale postbellica, intraprese in seguito interventi volti allo sviluppo economico delle regioni meridionali, al potenziamento della rete autostradale, del trasporto in genere e delle telecomunicazioni, al sostegno dell'occupazione. Con la trasformazione in S.p.A., l'istituto – la cui struttura si articolava in varie società capogruppo, quali la STET (telecomunicazioni), la Finmeccanica (alta tecnologia), la Finmare (trasporto marittimo), la Fincantieri (industria navale), la Finsider (siderurgia), l'Alitalia (linee aeree), la RAI (servizio radiotelevisivo), la SME (settore alimentare) – avviò un massiccio programma di privatizzazioni reso necessario dalle crescenti difficoltà gestionali e dalle ingenti perdite d'esercizio in diversi settori. In TRECCANI.it.

<sup>156</sup> TABUCCHI M., *Alfa Romeo 1910-2010*, Milano, 2010, p. 110.

La svolta per le sorti dello stabilimento, tuttavia, si avrà al termine degli anni Sessanta quando la casa automobilistica milanese, guidata allora da Giuseppe Luraghi, decise il totale riammodernamento dello stabilimento al fine di convertirne la produzione da quella aeronautica a quella automobilistica.

Per l'IRI, lo scopo di questa operazione era duplice: da un lato quello di mettere in produzione un modello di dimensioni più piccole rispetto agli *standard* della casa (come suggerito soprattutto dalle stime di crescita attesa dei volumi di modelli delle categorie più piccole), progetto in realtà che risaliva già agli anni Cinquanta ma mai realizzato per svariate vicissitudini, e dall'altro quello di produrlo in un nuovo sito produttivo da realizzare nel Meridione d'Italia. Questo per ragioni molto precise.

La prima era sicuramente rappresentata dalla politica di agevolazioni condotta in quegli anni dallo Stato per gli interventi nel Mezzogiorno, che fu addirittura potenziata per questo specifico intervento<sup>157</sup>.

Il secondo ordine di ragioni che spingeva per la creazione di un nuovo polo industriale al Sud era rappresentato dalla crescente difficoltà di reperimento della manodopera al Nord e ai problemi di congestione che già si avvertivano distintamente.

Nelle intenzioni dei vertici dell'azienda, infatti, si voleva porre un freno all'emigrazione di manodopera meridionale verso le fabbriche del Nord, andando a creare le condizioni per una maggiore occupazione nei luoghi d'origine del fenomeno, tramite l'implementazione di un polo produttivo.

Si ritenne tra l'altro che la realizzazione di un'industria automobilistica *“avrebbe potuto avere indotti molteplici, con lo stimolo di industrie per parti e accessori, di attività commerciali, bancarie, di trasporto, di servizi”*<sup>158</sup>.

Si tentava, dunque, di andare a risolvere in questo modo anche gli annosi problemi sociali e di integrazione che erano naturali conseguenze del massiccio esodo di

---

<sup>157</sup> Il costo dell'opera è stato coperto dalla società sia con operazioni creditizie a tasso agevolato, sia con contributi a fondo perduto, erogati dalla Cassa per il Mezzogiorno. Il finanziamento iniziale ammontava a 120 miliardi, la spesa complessiva per gli impianti fu di circa 300 miliardi, dei quali il 50% finanziati a tasso agevolato in base alla normativa per l'industrializzazione del Mezzogiorno.

A ciò si aggiunse un decreto ministeriale del marzo 1968 che fissò un quadro normativo che permetteva di superincentivare l'insediamento al Sud di grandi industrie (D.M. 23 marzo 1968, il quale elevava al 50% dell'investimento il finanziamento concedibile, e portava fino al 12% il contributo in conto capitale, subordinando i benefici alla rilevanza almeno nazionale delle industrie da finanziare e ad altre condizioni). In CERRITO E., *La politica dei poli di sviluppo nel Mezzogiorno. Elementi per una prospettiva storica*, in *Quaderni di Storia Economica*, 3, giugno, 2010.

<sup>158</sup> CERRITO E., *op. cit.*, 2010, p. 18.

lavoratori del Sud verso le regioni produttive dell'Italia settentrionale, i quali erano stati una costante in tutto il periodo del boom economico.

Sulla base di tali presupposti l'Alfa Romeo affidò all'ingegnere austriaco Rudolf Hruska, tra i tecnici più affermati nel settore *automotive* del tempo, il compito di predisporre un piano generale sia per la realizzazione del nuovo impianto sia per la messa in produzione del nuovo modello di medio-piccole dimensioni.

L'ingegnere austriaco presentò il progetto completo il 15 gennaio 1968 e subito fu costituita la apposita società Industria Napoletana Costruzioni Autoveicoli Alfa Romeo Alfasud S.p.A. con azionisti l'IRI per il 2% e le sue controllate Finmeccanica e Alfa Romeo rispettivamente per il 10% e per l'88%.

Il 28 aprile successivo alla presenza dell'allora Presidente del consiglio dei ministri Aldo Moro fu posata la prima pietra del rinnovato stabilimento, il quale, nonostante i molteplici ritardi, dovuti anche ad una elevata conflittualità da parte delle maestranze, saranno terminati nella primavera del 1972, con soli tre mesi di ritardo rispetto a quanto previsto.

In quello stesso anno lo stabilimento avviò, infatti, la produzione del primo modello di fascia media della casa milanese, che si chiamerà proprio come lo stesso sito produttivo, Alfa Romeo Alfasud.

La vettura, forte di un progetto dall'elevata qualità tecnica da un punto di vista ingegneristico, ottenne fin da subito un positivo riscontro da parte del pubblico, che si manifestò in un buon numero di unità vendute, ma allo stesso tempo mostrò altrettanto rapidamente anche elevate criticità in termini di qualità e di affidabilità (l'auto si caratterizzò presto per la scarsa qualità degli assemblaggi e per l'ossidazione dei lamierati).

Queste gravi carenze del prodotto resero evidenti le lacune insite (e spesso sottovalutate dalla dirigenza aziendale) nel progetto stesso di realizzazione del nuovo impianto e che nel tempo diventeranno la cifra caratteristica dello stabilimento: un comportamento decisamente poco collaborativo da parte degli operai, evidenziato dall'elevatissimo numero delle agitazioni sindacali oltre che dagli alti tassi di assenteismo, ma anche una loro scarsa preparazione e conoscenza del lavoro da svolgere.

In effetti, i più imputano l'insorgenza di queste problematiche ad *“un fondamentale punto di debolezza del polo Alfasud di Pomigliano che si radica nei processi genetici della nuova fabbrica, e in particolare nel conflitto sociale generato dalla gestione dei processi di primo impianto e di reclutamento, per colpa della politica, locale e nazionale, ma anche di alcuni errori della casa automobilistica”*<sup>159</sup>.

Le criticità presentate fin da subito dallo stabilimento campano erano, dunque, svariate e di varia natura; a titolo esemplificativo basti citare che *“nel 1972 la produzione di Alfasud è di 28 mila vetture, nel 1973 di oltre 70 mila, circa la metà della domanda. Ma il problema non sta nella domanda, sta nella produttività e nella produzione insufficienti. Le assunzioni di Pomigliano, racconterà Indro Montanelli nella sua Storia d'Italia scritta a quattro mani con Mario Cervi, saranno ‘un test avvilente della corruzione e del clientelismo meridionali, un campione da manuale del fenomeno chiamato camorra’. [...] L'Alfasud inanella da subito una successione di gravi perdite: 430 miliardi di lire nel periodo 1974-79 che, sul piano finanziario, si aggiungono ai 300 miliardi di investimenti. Dietro queste cifre c'è un livello di saturazione degli impianti del 30 per cento; un numero di dipendenti eccessivo, 15.727 dipendenti nel 1974 per centomila auto prodotte; un costo del personale per valore aggiunto del 126 per cento contro una media europea del 71,9 per cento [...]; con un atteggiamento poco deciso della direzione nei confronti degli abusi dei lavoratori e dei sindacati; con fenomeni di microconflittualità esasperati; con un immobilismo dell'IRI e della Finmeccanica”*<sup>160</sup>.

Con il passare del tempo i problemi si acuirono sempre più e a ciò contribuirono in modo determinante alcuni fattori “interni” alla fabbrica, su tutti il fatto che lo stabilimento rimase a lungo una “cattedrale nel deserto” per l'assenza di una vera e compiuta rete di fornitori che fornissero componenti in tempi rapidi e per la particolare fragilità della catena di montaggio rispetto agli scioperi.

A tutto questo poi bisognava aggiungere la gestione delle assunzioni dei lavoratori completamente pilotate dai *leader* politici, sindacali ed economici sia nazionali che locali secondo la logica delle raccomandazioni<sup>161</sup>. In particolare, la politica nello

---

<sup>159</sup> CERRITO E., *op. cit.*, 2010, p. 21.

<sup>160</sup> VITALE M., CORBETTA G., MAZZUCA A., *Il mito Alfa*, Milano, 2004, p. 50.

<sup>161</sup> In tal senso, PESCE G., *Alfasud, una storia italiana. La fabbrica di Pomigliano d'Arco dal fascismo alla globalizzazione*, Roma, 2014.

stabilimento napoletano altro non vedeva se non la creazione di un vasto bacino elettorale.

L'insieme di questi fattori resero l'impianto tra i siti più problematici della penisola e contribuirono non poco ad aggravare la già difficile situazione finanziaria dell'Alfa Romeo.

Intorno alla metà degli anni Ottanta, infatti, l'IRI, preso atto dei problemi strutturali del marchio, oltre che della crisi del mercato dell'auto, reso ancora più difficile dalla sempre più agguerrita concorrenza giapponese, in un quadro di più generale messa in discussione del settore dell'industria pubblica, decise di mettere in vendita l'Alfa Romeo.

Alla manifestazione di interesse da parte della *Ford* fece seguito quella della Fiat, fortemente interessata non tanto a rilevare il prestigioso marchio automobilistico quanto più che altro ad evitare l'entrata nel sistema industriale nazionale di un concorrente esterno.

Il gruppo torinese riuscì ad avere la meglio sulla rivale americana e così la casa milanese entrò nella sua orbita e insieme con lei il problematico sito di Pomigliano d'Arco.

Il passaggio da un "padrone" pubblico ad uno privato, tuttavia, non apportò significativi cambiamenti quanto a conflittualità e produttività dello stabilimento, anzi. Il gruppo Fiat impose da subito delle relazioni fra azienda e sindacati decisamente più aspre e soprattutto un rigido sistema di controllo tanto dei tempi quanto dei carichi di lavoro. Allo stesso tempo fu predisposto un piano per raggiungere la piena occupazione, ponendo lo stabilimento al centro del piano che prevedeva la nascita di un polo del lusso, tramite la fusione dei marchi Lancia e Alfa Romeo, con un investimento di svariati miliardi di lire.

Il piano però non sarà mai del tutto implementato e ne seguiranno altri aventi sempre come obiettivo il pieno risanamento del sito; nonostante questo nel corso degli anni allo stabilimento campano saranno assegnati in produzione numerosi modelli, alcuni dei quali di enorme successo commerciale (su tutti le Alfa Romeo 156 e 147).

Nel corso degli anni la situazione, tanto quella dell'impianto quanto quella generale del gruppo torinese, si deteriorò sempre più, facendo apparire sempre più realistica la prospettiva di una chiusura dello stabilimento.

Il nuovo amministratore delegato del gruppo Fiat Sergio Marchionne, chiamato al non facile compito di salvare un'azienda sull'orlo del fallimento, arriverà ad affermare a riguardo che *“smettere di fare auto a Pomigliano è il consiglio che mi è stato dato da tutti i miei collaboratori, dicendo che è una sfida impossibile”*<sup>162</sup>.

In effetti la situazione si era fatta ormai non più sostenibile ed alcuni dati descrivono efficacemente la gravità della situazione: *“Il tasso di assenteismo era molto alto. Accadeva spesso che durante le partite di calcio ci fossero molti dipendenti assenti per malattia. Durante le elezioni molti chiedevano permessi come scrutatori o rappresentanti di lista. Il venerdì i tassi di assenteismo si triplicavano dal 5 al 17 per cento. Pochissimi dipendenti indossavano la tuta da lavoro e i presidi contro l'infortunistica non erano utilizzati. Il grado di difettosità del prodotto era pari al 90 per cento. La logica prevalente era quella di realizzare un certo numero di vetture al giorno, senza badare alla qualità, salvo poi dover rilavorare moltissime vetture difettose prima di consegnarle. C'era nello stabilimento un reparto denominato “finizione” dedicato alla rilavorazione delle auto difettose. Nei reparti, c'erano topi che si nascondevano sotto i macchinari e si nutrivano degli avanzi del cibo di chi lavorava alla catena; era normale parlare al cellulare o ascoltare la musica durante il lavoro. Tra gennaio e novembre 2007 ci furono 150 micro-scioperi, interruzioni senza preavviso che bloccano la produzione”*<sup>163</sup>.

Nell'autunno del 2007 tuttavia viene annunciato un nuovo (ennesimo) piano di rilancio per Pomigliano che prevedeva 110 milioni di euro di investimento, dei quali 70 destinati al ridisegno degli impianti e 40 per la formazione dei dipendenti oltre che il pagamento di due mesi di stipendio durante la fase di formazione.

Questa volta si procede come da programmi e nei primi mesi del 2008 viene effettivamente fermata la produzione (si dice anche a causa dell'ormai famoso episodio dell'Alfa Romeo 159 uscita dallo stabilimento con due sedili di colore diverso, che avrebbe costituito la classica goccia che ha fatto traboccare il vaso) e contestualmente vengono avviati da un lato i lavori di riqualificazione e dall'altro i corsi di formazione.

---

<sup>162</sup> CAPONE L., *È il meridionalismo di Marchionne l'alternativa al reddito di cittadinanza*, *ilFoglio.it*, 2018.

<sup>163</sup> TRENTO S., *Da caso disperato a caso di studio. La rivoluzione di Marchionne a Pomigliano*, *ilFoglio.it*, 2018.

Nonostante la riapertura dello stabilimento a distanza di pochi mesi, neanche questo intervento sortì i risultati sperati: “*i topi continuarono a scorrazzare in mensa e a rintanarsi nelle centraline elettriche, come documentano i filmati su Youtube, [...] Le assenze non scemarono abbastanza, continuò qualche furto. [...] Anche gli operai migliori, non quelli al seguito del sindacalismo anarcoide che abitano nella cittadella fortificata dal radicalismo, ma quelli che riescono con molta fatica - perché nessuno può dimenticare che lavorare qui dentro è vera fatica - a dare un tocco umano all'automazione, non negano che molti di loro, pur alieni da nefandezze gravi, non sono puntuali. Fumano sul lavoro, prendono il caffè, mangiano la pizza al taglio, qualche volta consumano o addirittura spacciano droghe.*”<sup>164</sup>

Nello stesso periodo in cui avvengono i lavori di riammodernamento dello stabilimento e la successiva riapertura scoppiò anche la crisi globale del 2008, la quale, nata negli Stati Uniti come crisi finanziaria del *subprime*<sup>165</sup>, si estese rapidamente all'economia reale colpendo da subito molto duramente anche l'industria automobilistica, trascinando a fondo aziende ben più grandi della Fiat come le americane *General Motors* e *Chrysler*.

Il gruppo Fiat riesce a comprendere rapidamente la portata delle trasformazioni che la crisi avrebbe imposto, in particolare il fatto che in un mercato del genere ci sarebbe stato posto solo per pochi costruttori molto forti ed efficienti, in grado di aumentare i margini facendo economia di scala e di investire enormi somme di denaro nella ricerca e sviluppo.

Il *management* capisce come l'azienda sia troppo piccola e per di più con troppi impianti e troppi dipendenti rispetto alle auto che il mercato era in grado di assorbire per affrontare tali sfide.

Nel 2009 riesce il tentativo di acquisire le quote di maggioranza (oltre che di un prestito da parte dell'amministrazione Obama) di una *Chrysler* in bancarotta pilotata con l'impegno di risanarla, nella prospettiva di arrivare, al termine del percorso delineato con l'amministrazione americana e con il sindacato metalmeccanico, alla creazione di un nuovo e unico gruppo in grado di competere nei mercati globali.

---

<sup>164</sup> STATERA A., *Pomigliano, la rieducazione della fabbrica anarchica*, Repubblica.it, 2010.

<sup>165</sup> Per la crisi del *subprime* vedi, REINHART C. M., ROGOFF K. S., “*Is the 2007 U.S. Sub-Prime Financial Crisis So Different? An International Historical Comparison*”, working paper for the American Economic Review Papers and Proceedings, 2008.

Naturalmente nella prospettiva della nascita di questo nuovo gruppo multinazionale, per l'azienda si rende necessario affrontare una volta per tutte il tema delle criticità del sistema industriale italiano, che nel frattempo, anche grazie alla forte contrazione di produzione verificatasi a seguito dello scoppio della crisi, rappresentava una voce di consistente perdita all'interno dei bilanci della stessa.

Si affermò infatti la priorità di razionalizzare un sistema produttivo non più adeguato e soprattutto il principio secondo cui per poter realizzare una produzione destinata ai mercati globali occorre adottare un metodo di produzione internazionale, che garantisca una gestione efficiente e di qualità degli stabilimenti, il *World Class Manufacturing* per l'appunto.

In aggiunta a questo vi era anche un'altra ragione sostanziale: nella prospettiva di una futura fusione con la *Chrysler*, era necessario garantire all'amministrazione Obama e ai sindacati statunitensi che le stesse regole sarebbero valse ovunque, e che gli operai italiani non avrebbero goduto di uno *status* privilegiato rispetto agli omologhi americani.

Sergio Marchionne dirà a riguardo: "*L'efficienza delle fabbriche deve essere la stessa a Detroit come in Italia*".

Nell'aprile 2010 venne di conseguenza presentato il piano Fabbrica Italia, il quale prevedeva 30 miliardi di investimenti in cinque anni, 20 dei quali solo negli impianti italiani, che avrebbero dovuto portare la produzione di automobili in Italia dalle 650 mila unità del 2009 a 1 milione e 650 mila nel 2014. In cambio l'azienda richiedeva di accettare un nuovo contratto di lavoro, basato, tra le altre cose, sull'implementazione del *World Class Manufacturing* negli stabilimenti che ancora non lo adottavano, ma anche alcune misure volte alla razionalizzazione del sistema produttivo italiano, come la chiusura dello stabilimento di Termini Imerese<sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> Lo stabilimento fu costruito nel 1970 nel territorio di Termini Imerese (PA) grazie a consistenti contributi della Regione Sicilia e dello Stato italiano, erogati al gruppo Fiat per la costruzione di un impianto in quel territorio. In conseguenza della crisi del settore auto e del calo delle vendite del gruppo Fiat lo stabilimento di Termini Imerese venne da subito ritenuto tra quelli più a rischio chiusura poiché economicamente poco competitivo in base ai piani aziendali, in quanto buona parte della componentistica per l'assemblaggio delle vetture era prodotta nel Nord Italia e ciò faceva aumentare i costi a causa del trasporto. Un altro motivo sfavorevole all'impianto è stato il fatto che, producendo un solo modello per volta, è rimasto strettamente legato nel calcolo produttivo al successo commerciale dell'auto prodotta. Per questi motivi venne inserito tra gli stabilimenti da chiudere secondo il piano approntato dall'amministratore delegato del gruppo, Sergio Marchionne.

La sopravvivenza dell'impianto di Pomigliano d'Arco, in particolare, viene legata alla capacità di realizzare una vettura capace di fare grandi volumi e dalle buone prospettive di vendita.

Sebbene il piano Fabbrica Italia sarà successivamente accantonato, a causa della difficile congiuntura economica, si decide comunque di mantenere i piani previsti per lo stabilimento campano e, dunque, di riportare in Italia la produzione della nuova Panda, modello di punta del gruppo torinese, dall'efficientissimo stabilimento polacco di *Tychy*, dove produttività e qualità erano a livelli molto elevati e il costo del lavoro era decisamente inferiore.

Per riuscire ad eguagliare il livello qualitativo dello stabilimento polacco e, dunque, per giustificare il ritorno della produzione della Panda in Italia (oltre che un investimento da 700 milioni di euro) si comprende come tutte le anomalie e le problematiche che storicamente avevano caratterizzato l'impianto di Pomigliano andavano definitivamente risolte e l'azienda vide nel *World Class Manufacturing* lo strumento giusto per farlo.

È da questo momento e da questa decisione che prende avvio lo scontro con la FIOM, che culminerà con il *referendum* del giugno 2010 (di cui si dirà approfonditamente nel corso della trattazione), ma anche quella trasformazione che porterà l'impianto a diventare un punto di riferimento in Europa per qualità ed efficienza tra le fabbriche dell'*automotive*.

## **2. La svolta dell'Accordo di Pomigliano del 15 giugno 2010 nel quadro delle relazioni industriali**

La vicenda che ruota intorno allo stabilimento di Pomigliano d'Arco si sviluppa, almeno nel suo nucleo principale, a partire dall'accordo del 15 giugno 2010, sottoscritto tra l'allora Fiat, con l'assistenza dell'Unione Industriale di Napoli, e le organizzazioni sindacali FIM – CISL, UILM – UIL, UGL e FISMIC, ma non dalla FIOM – CGIL.

Questo accordo, oltre che per la innovatività dei suoi contenuti, ha rappresentato un deciso punto di rottura per il sistema di relazioni industriali italiane per svariati motivi,

---

Il 26 novembre 2011 venne ufficializzata la chiusura della trattativa sulla parte economica riguardante gli incentivi alla mobilità per i lavoratori dello stabilimento, dismesso definitivamente dalla Fiat il 31 dicembre 2011.

fino ad essere definito come una *“una sorta di scossone sullo stato letargico delle relazioni industriali ed anche del dibattito accademico”*<sup>167</sup>.

Il primo motivo per cui l'accordo di Pomigliano d'Arco va rimarcato è innanzitutto perché, come già accennato, si inserisce in un periodo caratterizzato da una delle più gravi crisi economiche ed occupazionali che abbiano mai interessato l'Italia e il mondo intero.

Nel contesto di questa crisi e proprio con l'intento di fronteggiarla si è affermata quella tendenza, di cui si è già parlato<sup>168</sup>, verso un maggiore decentramento della contrattazione collettiva, con il conseguente aumento del potere contrattuale di livello aziendale.

Depone in questo senso autorevole dottrina, tra cui in particolare Tiziano Treu, il quale in riferimento a detta tendenza ebbe a dire che *“oggi è acuitizzata per il fatto che le deroghe possono essere richieste per fronteggiare non solo casi isolati di sostegno allo sviluppo in aree depresse, ma criticità aziendali diffuse causate dalla competizione globale”*.

In effetti, come si può evincere dallo stesso preambolo, l'accordo di Pomigliano nasce proprio dalla necessità di fronteggiare la grave situazione di crisi che aveva colpito pesantemente anche il settore automobilistico.

Per raggiungere questo obiettivo l'accordo attinge a piene mani dall'Accordo quadro sugli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, in particolare laddove questo prevedeva, al punto 11, una funzione regolatoria della contrattazione di livello nazionale circa le materie delegate alla contrattazione di secondo livello<sup>169</sup>.

La parte dell'Accordo quadro del 2009 che ha rappresentato la maggiore fonte di ispirazione per l'accordo di Pomigliano è, tuttavia, quella toccata dal punto 16, il quale prevedeva che *“per consentire il raggiungimento di specifiche intese per governare, direttamente nel territorio o in azienda, situazioni di crisi o per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale, le specifiche intese potranno definire apposite*

---

<sup>167</sup> MAGNANI M., FERRARESI M., *Da Pomigliano a Mirafiori. Viaggio nell'attualità del diritto sindacale italiano*, Atti del convegno dell'Unione Giuristi Cattolici di Pavia “Beato Contardo Ferrini” e del Dipartimento di Studi giuridici, Pavia, 3 febbraio 2011.

<sup>168</sup> Cfr. *infra* cap. 2.

<sup>169</sup> Punto 11: *“Salvo quanto espressamente previsto per il comparto artigiano, la contrattazione di secondo livello si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto nazionale o dalla legge e deve riguardare materie ed istituti che non siano già stati negoziati in altri livelli di contrattazione.”*

*procedure, modalità e condizioni per modificare, in tutto o in parte, anche in via sperimentale e temporanea, singoli istituti economici o normativi dei contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria”.*

Nell’ambito di questa tendenza al decentramento contrattuale va poi rimarcato il fatto che gli accordi che vengono sottoscritti sono spesso accordi “*separati*”, nel senso che non sono sottoscritti da tutti i sindacati tradizionalmente protagonisti del sistema di relazioni industriali italiano.

Sotto questo punto di vista l’accordo di Pomigliano rappresenta forse il prototipo di questo tipo di accordi: esso, infatti, non è stato sottoscritto dalla FIOM, che, peraltro, non aveva sottoscritto neppure il precedente CCNL del 2009 (come analogamente aveva fatto la stessa CGIL, la quale non aveva sottoscritto l’Accordo quadro del 22 gennaio 2009).

In questo senso si è mostrata plasticamente quella rottura all’interno del movimento sindacale, tra organizzazioni più “*riformiste*” (come ad esempio la FIM – CISL e la UILM – UIL) più aperte a modificare il tradizionale sistema contrattuale, comprendendo magari i cambiamenti intervenuti a livello economico-sociale, e quelle più “*conservatrici*” (come la FIOM – CGIL) assolutamente contrarie a spostamenti verso un sistema negoziale in cui il baricentro sia a livello aziendale piuttosto che a livello nazionale, anche a costo di perdere le proprie rappresentanze sul luogo di lavoro.

Un altro rilevante motivo che sottolinea l’importanza dell’accordo di Pomigliano è il dibattito che esso ha suscitato, prevalentemente in dottrina, in tema di efficacia della contrattazione separata e conseguentemente di (nuove) regole della rappresentatività sindacale nella contrattazione collettiva; in particolare circa l’opportunità o meno della consacrazione a livello legislativo del modello Mirafiori, cioè del *referendum* confermativo dell’accordo aziendale, promosso dalla coalizione sindacale che, non rappresentando la maggioranza dei lavoratori, intenda conferirgli efficacia *erga omnes*<sup>170</sup>.

## **2.1. (Segue) I contenuti dell’accordo**

---

<sup>170</sup> In tal senso, MAGNANI M., FERRARESI M., *op. cit.*, 2011.

Focalizzando l'attenzione sul tema centrale dei contenuti dell'accordo, si comprendono forse più nitidamente i motivi di uno scontro così aspro tra le parti in causa.

Il punto centrale di questo accordo, come già accennato, è rappresentato dall'implementazione della metodologia *World Class Manufacturing* nell'ottica di ridurre i costi ed aumentare efficienza e qualità della produzione.

Per raggiungere questi obiettivi, il gruppo Fiat, non si limita ad introdurre l'applicazione del WCM come schema organizzativo dello stabilimento, ma inserisce tra i punti dell'accordo l'adozione del sistema di metrica del lavoro Ergo – UAS<sup>171</sup>, del quale l'azienda aveva già iniziato la sperimentazione nello stabilimento di Mirafiori a partire dal 2008.

Già all'epoca di questo intervento sperimentale si era verificata una levata di scudi da parte della FIOM, poiché la Fiat andò sostanzialmente ma anche formalmente a disdire, per incompatibilità con la nuova metodologia, le previsioni di cui alla parte III punto 2, dell'intesa 5 agosto 1971, inerenti all'indice di saturazione massima individuale, nonché l'indice di saturazione massima individuale istantanea.

Il punto 2 della parte III dell'intesa 1971 prevedeva che per: *“Le lavorazioni sulle linee di montaggio meccanizzate [...] l'indice di saturazione massima individuale nell'arco delle 8 ore non sarà superiore ai seguenti livelli:*

- 88% per le linee con tempi di cadenza superiore a 4 minuti;
- 87% a 2 minuti;
- 86% di 2 minuti e inferiori;

---

<sup>171</sup> Il sistema ERGO – UAS comporta la valutazione ergonomica del sovraccarico biomeccanico relativo a tutto il corpo, valutando il carico statico, il carico dinamico, le applicazioni di forza, le vibrazioni e la movimentazione manuale dei carichi e, conseguentemente, le condizioni di lavoro in relazione alle operazioni/cicli di lavoro e alle posture degli addetti. Nella ricerca di metodologie di valutazione è stato scelto EAWS (*European Assembly Work-Sheet*) quale metodo ergonomico di screening progettuale e preliminare. Tale metodologia è integrabile alla metrica del lavoro denominata UAS (*Universal Analyzing System*). In questa prospettiva si puntualizza: che la procedura di analisi del rischio di sovraccarico biomeccanico del corpo intero e degli arti superiori applicata alle attività lavorative si caratterizza per l'analisi di tutte le postazioni assoggettate all'assegnazione di tempi di lavoro; che su ogni postazione si individuano gli indici di rischio riferiti rispettivamente al corpo intero e agli arti superiori; questi valori si confrontano con una valutazione semaforica (VERDE-GIALLA-ROSSA) come richiesto dalla Direttiva Macchine (2006/42/CE); che il valore numerico più alto tra i due viene assunto quale Indice di Rischio EAWS: per un punteggio superiore a 50 (area rossa) si procede per la postazione in esame alla ulteriore e specifica valutazione ergonomica con un metodo di maggior dettaglio valutativo, riferito ai parametri dei vari fattori di Rischio regolati da precise Norme tecniche. Così l'allegato tecnico al CCSL.

– 84% di 1 minuto e inferiori”.

Il *casus belli*, in estrema sintesi, è riscontrabile facilmente nel fatto che, secondo i detrattori dell’applicazione di tale metodologia, l’azienda vorrebbe eliminare la c.d. soglia minima di “fattore di riposo” così come definita nello stesso accordo del 1971. In effetti questa soglia minima “aveva lo scopo di compensare, al di là del livello di rischio muscolo-scheletrico, la “fatica del lavorare” su postazioni a ritmo vincolato e di evitare una saturazione eccessiva della prestazione lavorativa; il sistema Ergo – UAS “infrange” questa soglia e assegna il “fattore di riposo” solo in caso di rischio ergonomico (sovraccarico biomeccanico)”<sup>172</sup>.

La CGIL, dunque, già all’epoca di questa sperimentazione fu molto dura nel contestare questo modello, asserendo che vi era una evidente riduzione dei “fattori di riposo” con il conseguente aumento dei ritmi di lavoro e della fatica, nella maggioranza delle postazioni analizzate<sup>173</sup>, e lo fu altrettanto nell’opporsi all’estensione di tale metodologia allo stabilimento di Pomigliano.

In particolare, poi, a Pomigliano si è previsto che le soluzioni ergonomiche migliorative, derivanti dall’applicazione del sistema Ergo – UAS, dovessero condurre, sulle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo, ad un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo, nell’arco del turno di lavoro, che sostituiscono le precedenti due pause di 20 minuti ciascuna. Mentre sui tratti di linea meccanizzata c.d. “passo-passo”, in cui l’avanzamento è determinato dai lavoratori mediante il cosiddetto “pulsante di consenso”, le soluzioni ergonomiche migliorative permettono un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo o individuale a scorrimento sulla base delle condizioni tecnico-organizzative, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna.

Tutto ciò ha portato sostanzialmente ad un incremento della prestazione lavorativa di dieci minuti nell’arco del turno, che, sebbene vengano monetizzati in una voce retributiva specifica denominata “*indennità di prestazione collegata alla presenza*”, hanno costituito forse uno dei principali motivi di scontro nella vicenda dello stabilimento di Pomigliano d’Arco.

---

<sup>172</sup> TUCCINO F., *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema Ergo-Uas. Gli effetti sulla salute e sulle condizioni di lavoro*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 2, maggio-agosto, 2011.

<sup>173</sup> In tal senso, *Fiat: Wcm e sistema ErgoUas: La nuova organizzazione del lavoro e gli effetti sulle condizioni di lavoro*, FIOM – CGIL.

Va detto comunque che l'impiego di metodologie ergonomiche per la definizione dei carichi di lavoro, come appunto il sistema Ergo – UAS, sebbene implementate nelle più diverse varianti da tutti i costruttori automobilistici europei, è controverso essendo spesso ritenuto come un miglioramento solo sulla carta degli aspetti ergonomici della prestazione di lavoro, poiché nella prassi sembra rappresentare uno strumento idoneo a comprimere i tempi per l'esecuzione di una determinata prestazione e, dunque, una progressiva intensificazione dell'uso della forza lavoro<sup>174</sup>.

Ad ogni modo, muovendo dal presupposto della centralità per l'azienda dell'implementazione del *World Class Manufacturing* unitamente al nuovo sistema Ergo – UAS, si comprendono meglio anche altri aspetti dell'accordo di Pomigliano, particolarmente per quanto riguarda l'orario di lavoro, il contrasto all'assenteismo e la c.d. "clausola di responsabilità".

La disciplina che è stata predisposta per questi temi, infatti, si è resa necessaria proprio alla luce dell'aumento dell'intensità e della velocità di produzione che questa metodologia comporta, la quale, peraltro, per non far diventare l'intero sistema "vulnerabile" necessita del massimo rigore nella fase esecutiva.

In tema di orario di lavoro in particolare ci si è mossi nella direzione di garantire la totale saturazione dell'impianto, imposta dall'investimento di capitale necessario perché oggi una fabbrica di automobili possa competere sullo scenario mondiale<sup>175</sup>.

Più nello specifico si prevede che lo stabilimento dovrà funzionare per 24 ore giornaliere e per 6 giorni la settimana, comprensivi del sabato, con uno schema di turnazione articolato su 18 turni; l'attività lavorativa degli addetti, a regime ordinario e ferma la durata dell'orario individuale contrattuale, viene ripartita in 3 turni giornalieri da 8 ore ciascuno a rotazione (all'interno di ogni turno è poi garantita la mezzora retribuita per la refezione).

Inoltre, la distribuzione dei giorni lavorativi di ciascun lavoratore è concepita per alternare una settimana di 6 giorni lavorativi ed una di 4, con settimane lavorative di 48 ore di lavoro, settimane di 40, altre di 32 e, talvolta, anche di 24.

Le attività di manutenzione vengono invece svolte su 7 giorni per 24 ore giornaliere, nei tre turni e con le stesse modalità.

---

<sup>174</sup> In tal senso, GALLINO L., *La globalizzazione dell'operaio*, *La Repubblica*, 14 giugno 2010.

<sup>175</sup> In tal senso, DE LUCA TAMAJO R., *L'accordo di Pomigliano: una storia italiana*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2010.

Il tratto innovativo per quanto concerne l'orario di lavoro sta nel fatto che l'accordo di Pomigliano d'Arco prevede non solo una generale flessibilizzazione dello stesso tramite la nuova articolazione in turni, ma allo stesso tempo anche una maggiore elasticità nella distribuzione dello stesso, raggiunta attraverso l'aumento del lavoro straordinario e la riduzione delle pause.

Se da un lato, infatti, viene rispettato il tetto delle 40 ore settimanali, stabilito dal CCNL del 2008, dall'altro si prevede un utilizzo continuo dello stabilimento oltre che una disciplina di orario di lavoro indubbiamente più rigorosa per i lavoratori.

Va comunque detto che l'accordo, non solo risulta essere conforme a quanto stabilito dal contratto nazionale di categoria, ma non contrasta neanche con la disciplina nazionale prevista dal D.lgs. 66/2003 e successive modificazioni, né con quella comunitaria disciplinata dalla direttiva n° 93/104, poi ampliata dalla direttiva n° 2000/34 sull'orario di lavoro<sup>176</sup>.

Come anticipato, inoltre, l'azienda, nell'ottica di un utilizzo quanto più flessibile delle maestranze, fa un grande ricorso al lavoro straordinario.

Per far fronte alle esigenze produttive di avviamenti, recuperi o punte di mercato, infatti, l'azienda potrà far ricorso a lavoro straordinario per 80 ore annue *pro capite*, senza preventivo accordo sindacale, da effettuare a turni interi.

I lavoratori vengono avvisati di norma con quattro giorni di anticipo sulla necessità di fare straordinario, ed è ammesso un margine di tolleranza sulle ore per esigenze personali pari al 20%, cosa che consentirà la sostituzione con personale volontario. Inoltre, per esigenze produttive, per i singoli operai lo straordinario potrà raggiungere le 200 ore annue, da effettuare durante la pausa di mezz'ora (di cui si è detto sopra) prevista al cambio del turno. In quest'ultimo caso le comunicazioni ai lavoratori del lavoro straordinario per esigenze produttive saranno effettuate con un preavviso minimo di 48 ore.

Il tema del lavoro straordinario è stato uno dei punti più dibattuti nell'ambito della dialettica tra Fiat e FIOM poiché queste 80 ore non negoziabili si aggiungono alle 40

---

<sup>176</sup> Ai fini della presente analisi va sottolineato, in particolare, il fatto che la disciplina comunitaria impone agli Stati membri di garantire al lavoratore un tetto massimo di 48 ore lavorative settimanali calcolate in un periodo di riferimento di massimo 12 mesi oltre che di assicurare dei periodi di riposo adeguati.

ore già previste dal contratto collettivo nazionale del 2008 (art. 7, sez. IV, titolo III), portando il monte orario di lavoro straordinario a quota 120 ore.

In questo senso, proprio per il combinato disposto tra la nuova turnazione degli orari di lavoro e l'abbondante ricorso al lavoro straordinario, da parte di coloro che contestavano l'accordo di Pomigliano si sono levate numerose accuse di violazione del D.lgs. n° 81 del 2008 per quanto riguarda l'obbligo di garantire il benessere nei luoghi di lavoro.

A queste critiche però l'azienda ha sempre opposto il fatto che comunque la presente disciplina non snatura quella prevista dal CCNL del 2008, ma si limita a riconoscere alla dirigenza aziendale un più ampio margine di autonomia per quanto riguarda la modifica dell'orario di lavoro, il quale si rende necessario alla luce della flessibilità che necessita un modello come il WCM.

Venendo poi allo spinoso tema dell'assenteismo, che, come precedentemente descritto, ha rappresentato storicamente per lo stabilimento di Pomigliano d'Arco un problema endemico, bisogna preliminarmente rimarcare il fatto che l'assenteismo, specie se anomalo, è causa di ingenti danni all'impresa, specialmente dal punto di vista della perdita di produttività.

Tutto questo vale in linea generale per qualsiasi impresa, ma diventa un problema ancora più rilevante e, dunque, più sentito in un contesto aziendale organizzato secondo i principi della *lean production*, per cui è necessaria la cooperazione di ogni singolo addetto per il raggiungimento della qualità totale.

L'accordo in questo senso prevede rimedi piuttosto decisi volti a contrastare questa problematica, i quali sono finiti per essere oggetto, non solo di valutazioni circa la loro opportunità, ma addirittura di valutazioni giuridiche fortemente discordanti, arrivandosi addirittura a sostenere una loro possibile invalidità per violazione di norme costituzionali<sup>177</sup>.

Questi giudizi così forti, va ricordato, sono stati per lo più formulati nell'immediatezza della sottoscrizione dell'accordo ma poi in sede di approfondimento successivo dei suoi contenuti sono stati in gran parte riconsiderati.

---

<sup>177</sup> In tal senso, BAVARO V., *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'archetipo Fiat di Pomigliano d'Arco*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 3, 2010.

Difficilmente, infatti, potrebbe essere considerata incostituzionale la clausola prevista dall'art. 8 dell'accordo, prevista in tema di contrasto all'assenteismo, il quale prevede che *“per contrastare forme anomale di assenteismo che si verificano in occasione di particolari eventi non riconducibili a forme epidemiologiche, quali, in via esemplificativa ma non esaustiva, astensioni collettive dal lavoro, manifestazioni esterne, messa in libertà per causa di forza maggiore o per mancanza di forniture, le Parti [...] individuano quale modalità efficace la non copertura retributiva a carico dell'azienda nei periodi di malattia correlati al periodo dell'evento [...]”*.

In estrema sintesi si stabilisce che l'azienda non è più tenuta alla corresponsione dei trattamenti economici per malattia contrattualmente dovuti, ma con l'importante precisazione per cui ciò avviene solo nel caso in cui la percentuale di assenteismo sia *“significativamente superiore alla media”*.

Bisogna quindi sottolineare il fatto che si è nell'ambito di trattamenti economici attribuiti dalla contrattazione collettiva, e non dalla legge: difatti la stessa contrattazione collettiva, fin dagli anni Settanta, ha generalmente previsto il pagamento dell'intera retribuzione anche per i primi tre giorni di malattia, andando così a colmare quel vuoto di retribuzione che si viene a creare (anche detto *periodo di carenza*) a causa del fatto che l'erogazione dell'indennità ad opera dell'Inps decorre solo dal quarto giorno.

Quindi si deduce facilmente che non esiste alcuna legge che vieti quanto prescritto da questo accordo e a sostegno di questa tesi, poi, depone anche lo stesso art. 2110 c.c. laddove statuisce che *“in caso d'infortunio, di malattia, di gravidanza o di puerperio, se la legge (o le norme corporative) non stabiliscono forme equivalenti di previdenza o di assistenza, è dovuta al prestatore di lavoro la retribuzione o un'indennità nella misura e per il tempo determinati dalle leggi speciali, (dalle norme corporative) dagli usi o secondo equità”*.

Dunque, si sta parlando di una deroga al contratto collettivo di categoria sì, ma sicuramente non della violazione di una norma di legge e men che meno di principi costituzionali (si era addirittura ipotizzata una lesione del diritto alla salute, costituzionalmente garantito ai sensi dell'art. 32 della Costituzione, ad opera di questa misura antiassenteismo).

Tuttalpiù le problematiche che questa misura presenta risiedono essenzialmente nello stabilire “*quale sia la percentuale di assenteismo significativamente superiore alla media, da non ricondurre peraltro a forme epidemiologiche*”.

In aggiunta alla precedente, un'altra questione delicata attiene all'esigenza di non andare a penalizzare il lavoratore effettivamente malato, che, comunque, non vedrebbe il suo trattamento complessivo intaccato.

Per questa ragione, e dunque per temperare questo meccanismo sanzionatorio, è stata prevista la possibilità della costituzione di “*una commissione paritetica, formata da un componente della RSU per ciascuna delle organizzazioni sindacali interessate e da responsabili aziendali, per esaminare i casi di particolare criticità a cui non applicare quanto sopra previsto*”.

Si precisa poi che, considerato l'elevato livello di assenteismo che si è in passato verificato nello stabilimento in concomitanza con le tornate elettorali politiche, amministrative e *referendum*, tale da compromettere la normale effettuazione dell'attività produttiva, lo stabilimento potrà essere chiuso per il tempo necessario e la copertura retributiva sarà effettuata con il ricorso a istituti retributivi collettivi (permessi annui retribuiti residui e/o ferie) e l'eventuale recupero della produzione sarà effettuato senza oneri aggiuntivi a carico dell'azienda.

Non meno dibattuta è stata inoltre la c.d. *clausola di responsabilità*, prevista dall'accordo di Pomigliano al punto 14, la quale fin da subito ha assorbito buona parte delle attenzioni dei più critici, i quali vi avevano ravvisato finanche una lesione del diritto di sciopero, riconosciuto e garantito dall'art. 40 della Costituzione.

Nonostante i contenuti indubbiamente severi di detta clausola, essa si è resa necessaria anche e soprattutto perché, come è stato osservato da illustre dottrina<sup>178</sup>, proprio nell'ambito di questo accordo, si è mostrato nitidamente un ulteriore profilo di criticità nel sistema di relazioni industriali italiano e cioè la scarsa effettività ed esigibilità degli impegni contrattuali assunti dalla parte sindacale (ma talora anche dalla parte imprenditoriale).

Per risolvere questa problematica, l'intesa adotta, in aggiunta alle clausole di inscindibilità e di risoluzione espressa presenti nell'accordo, anche una clausola che

---

<sup>178</sup> In tal senso, DE LUCA TAMAJO R., *Accordo di Pomigliano e criticità nel sistema di relazioni industriali italiane*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 2010.

stabilisce un rigido meccanismo sanzionatorio, mirante a rafforzare l'effettività delle regole previste, basato sulla creazione di costi prima di tutto in capo ai soggetti collettivi, ma non solo.

Venendo più propriamente al contenuto della clausola, il punto 14 dell'accordo stabilisce precisamente che *"[...] il mancato rispetto degli impegni eventualmente assunti dalle Organizzazioni Sindacali e/o dalla RSU ovvero comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate per la realizzazione del Piano e i conseguenti diritti o l'esercizio dei poteri riconosciuti all'Azienda dal presente accordo, posti in essere dalle Organizzazioni Sindacali e/o dalla RSU, anche a livello di singoli componenti, libera l'Azienda dagli obblighi derivanti dalla eventuale intesa nonché da quelli derivanti dal Ccnl Metalmeccanici in materia di: -contributi sindacali -permessi sindacali retribuiti di 24 ore al trimestre per i componenti degli organi direttivi nazionali e provinciali delle Organizzazioni Sindacali ed esonera l'Azienda dal riconoscimento e conseguente applicazione delle condizioni di miglior favore rispetto al Ccnl Metalmeccanici contenute negli accordi aziendali in materia di: -permessi sindacali aggiuntivi oltre le ore previste dalla legge 300/70 per i componenti della RSU - riconoscimento della figura di esperto sindacale e relativi permessi sindacali."*

In questa prima parte della c.d. *clausola di responsabilità*, tuttavia, non è riscontrabile alcuna lesione di diritti costituzionalmente garantiti, poiché essa si presenta come una, pur se rigida e rigorosa, classica clausola di tregua sindacale, da considerarsi, peraltro, legittima poiché si riferisce alle sole organizzazioni sindacali e non ai singoli lavoratori.

In effetti già ad una prima lettura del testo del punto, si comprende che ci si trova in presenza di un semplice patto a non proclamare scioperi o altre forme di agitazioni sindacali, che rendano impraticabili le condizioni di lavoro concordate.

Diversa è, invece, la seconda parte del punto 14, nella quale si afferma che *"comportamenti, individuali e/o collettivi, dei lavoratori idonei a violare, in tutto o in parte e in misura significativa, le presenti clausole ovvero a rendere inesigibili i diritti o l'esercizio dei poteri riconosciuti da esso all'Azienda, facendo venir meno l'interesse aziendale alla permanenza dello scambio contrattuale ed inficiando lo spirito che lo*

*anima, producono per l'Azienda gli stessi effetti liberatori di quanto indicato alla precedente parte del presente punto”.*

In questo senso è stato rilevato<sup>179</sup> come la disposizione in esame segna il passaggio da un *obbligo di mezzi*, a tenere un comportamento proprio, ad un *obbligo di risultato*, a garanzia di una condotta altrui.

Tuttavia, nel complesso, non sembra ravvisabile, anche in questo caso, alcuna lesione del fondamentale diritto di sciopero; ciò si può affermare sulla base della semplice constatazione che le sanzioni sono poste a carico esclusivamente dei sindacati che non rispettino i patti sottoscritti e in alcun modo a carico dei singoli lavoratori.

La clausola di pace sindacale, peraltro, viene tradizionalmente ricompresa tra quelle che rientrano nella parte c.d. *obbligatoria* del contratto collettivo, concernente appunto la disciplina dei rapporti tra le sole parti firmatarie.

Strettamente connessa alla *clausola di responsabilità* è, poi, la previsione di cui al punto 15 (*Clausole integrative del contratto individuale di lavoro*), la quale si interessa invece del rispetto delle previsioni dell'accordo da parte dei singoli lavoratori, prescrivendo che, in caso di violazione degli impegni sopra enunciati da parte dei singoli lavoratori, la stessa costituirà infrazione disciplinare.

Anche questo punto dell'intesa di Pomigliano è stato molto dibattuto, sempre con riferimento a possibili lesioni del diritto di sciopero, ma più correttamente esso va inquadrato nell'ambito dell'adempimento inesatto o parziale della prestazione lavorativa<sup>180</sup>.

In effetti, più propriamente, la previsione in esame assume valore “*di sanzione disciplinare per comportamenti individuali ostruzionistici o di violazione delle clausole dell'Accordo non coperti da sciopero*”<sup>181</sup> e vista in questa prospettiva il contrasto con l'art. 40 della Costituzione non appare poi così scontato.

In conclusione, da questa analisi di alcuni punti dell'accordo separato di Pomigliano si comprendono meglio i motivi dell'asprezza dello scontro che ha caratterizzato tutta

---

<sup>179</sup> LAI M., *L'Accordo Fiat di Pomigliano: la contrattazione collettiva tra decentramento, responsabilità e partecipazione*, in *Rivista degli Infortuni e delle Malattie Professionali*, 2, 2010, pag. 256.

<sup>180</sup> In tal senso, TOSI P., *Lo shock di Pomigliano sul diritto del lavoro: il sistema collettivo*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2010.

<sup>181</sup> DE LUCA TAMAJO R., *Le criticità del sistema di relazioni industriali*, in *Il caso Pomigliano*, in *AREL*, 8/9, 2010, p.32.

la vicenda, a cominciare dalla firma dello stesso fino ad arrivare alla conseguente creazione della *newco* “*Fabbrica Italia Pomigliano*”, strumentale alla successiva riassunzione dei cinquemila dipendenti dello stabilimento con il nuovo contratto.

I contenuti dell’intesa sono indubbiamente di rottura rispetto alla regolamentazione precedente e in molti punti sicuramente rigidi e rigorosi, ma una piena governabilità dello stabilimento rappresentava una condizione imprescindibile per l’implementazione di un modello come il *World Class Manufacturing*, che, come visto, necessita della massima efficienza e collaborazione da parte di tutti gli addetti. Illusoria era l’idea di poter applicare uno schema organizzativo così sofisticato in uno stabilimento con le criticità che presentava lo stabilimento e che sono state ricordate. A sua volta l’implementazione del WCM rappresentava una *conditio sine qua non* per assicurare un livello di qualità ed efficienza tale da giustificare un così ingente investimento come quello effettuato da Fiat.

Naturalmente la vicenda di Pomigliano, non si è arrestata con la firma dell’accordo separato, ma ha avuto uno strascico importante, particolarmente grazie all’attivismo dell’unico sindacato contrario, la FIOM – CGIL, prima concretizzatosi nel famoso *referendum* e poi proseguito nelle aule di tribunale.

### **3. Lo scontro tra Fiat e FIOM nel *referendum* del 22 giugno 2010 e le sue conseguenze**

Come già anticipato, la FIOM – CGIL ha messo in atto una ostinata resistenza agli accordi di Pomigliano e ciò tanto per ragioni di merito quanto per ragioni di metodo.

Il sindacato dei metalmeccanici della CGIL, infatti, non si è semplicemente limitato al rifiuto della firma dell’intesa di Pomigliano, ma ha sempre apertamente dichiarato il suo proposito di contrastare con ogni mezzo l’attuazione dell’accordo.

Il presupposto da cui partivano le argomentazioni della FIOM era quello che, essendo l’organizzazione uno dei sottoscrittori del CCNL del 2008, non riteneva concepibile apportare alcuna modifica a quest’ultima disciplina da imporre poi ai suoi iscritti.

Da qui poi sono scaturiti tutti i pesanti giudizi sull’accordo nel suo complesso, definito come “*irricevibile*”, dai profili di “*illegittimità*” e finanche un “*ricatto*”.

A questi giudizi così netti della FIOM poi si sono contrapposti quelli delle altre sigle sindacali firmatarie dell’accordo, fortemente preoccupate, peraltro, dalle conseguenze

sull'effettivo sblocco da parte dell'azienda dell'investimento da 700 milioni di euro per Pomigliano dalla posizione del sindacato dei metalmeccanici della CGIL, definita come “*di retroguardia*” e “*irragionevole*”.

Per uscire da questa situazione di stallo, i sindacati c.d. “*riformisti*” hanno allora indetto un *referendum* tra i lavoratori dell'impianto per legare l'accettazione del nuovo contratto e il conseguente investimento alla volontà dei lavoratori.

Considerata poi la rilevanza della spaccatura all'interno delle organizzazioni dei lavoratori, anche l'azienda, in considerazione anche della rilevanza strategica dell'investimento, ha richiesto il consenso dei lavoratori dello stabilimento per la prosecuzione del piano.

Il *referendum* si è poi effettivamente svolto il 22 giugno 2010 ed al termine del lungo scrutinio delle 4.642 schede (su 4.881 votanti), i favorevoli risultavano 2.888, contro i 1.673 che rifiutavano l'intesa siglata tra l'azienda e sindacati (tranne la FIOM ovviamente) il 15 giugno. In percentuale, dunque, i “*sì*” hanno vinto con il 63,4 % dei voti mentre i “*no*” hanno raggiunto la significativa quota 36 %.

Interessante è poi il dato del polo di Nola, distaccamento dello stabilimento di Pomigliano e roccaforte della FIOM, dove su 273 voti, i favorevoli sono stati 77 e i contrari 192.

Il risultato, come è facile intuire, è stato al di sotto delle aspettative per l'azienda poiché se è vero che una larga maggioranza dei lavoratori si è espressa a favore del cambiamento, accettando anche i sacrifici richiesti pur di far ripartire il sito in un periodo di crisi, è anche vero che la quota dei lavoratori contrari, che si avvicina di molto al 40 %, non può certamente essere sottovalutata.

È fuori discussione che la FIOM, pur sconfitta, abbia realizzato un risultato di grande valore simbolico poiché aveva dimostrato che il dissenso rispetto all'accordo all'interno dello stabilimento non era assolutamente isolato e sporadico.

Allo stesso tempo è anche vero che ha raggiunto questo risultato assumendosi il grande rischio di far “saltare” l'investimento per Pomigliano, poiché, rileggendo le cronache di quei giorni, la Fiat, constatato il dissenso e le rimostranze messe in campo, era pronta ad annullare il trasferimento della Panda dalla Polonia a Pomigliano e con esso il piano di risanamento del sito campano.

Tutto questo è stato evitato grazie alla maggioranza dei lavoratori che comunque ha deciso di sostenere questo piano, secondo i più critici, sulla base del “*ricatto*” posto in essere dall’azienda (non accettazione del contratto equivale a perdita del posto di lavoro), o, secondo altri, sulla base della constatazione che i lavoratori del loro stesso settore all’estero si trovassero nella stessa condizione. Anzi, in alcuni casi, in una condizione anche peggiore e basti citare, per rimanere nell’orbita del gruppo Fiat, ai lavoratori della neo-controllata *Chrysler*, che avevano accettato contratti del tutto simili a quello di Pomigliano quanto ai contenuti, con l’aggiunta di dover partecipare anche economicamente al risanamento dell’azienda (si veda in tal senso la partecipazione del *trust* VEBA, legato alla UAW, al salvataggio dell’azienda<sup>182</sup>).

Il risultato del *referendum* poi non ha fatto altro che sottolineare una volta di più le divergenze inconciliabili tra le parti in causa.

Fin da subito, infatti, la Fiat affermò non solo che “*L’azienda lavorerà con le parti che si sono assunte la responsabilità dell’accordo al fine di individuare ed attuare insieme le condizioni di governabilità necessarie per la realizzazione di progetti futuri*” ma anche che “*La Fiat ha preso atto della impossibilità di trovare condivisione da parte di chi sta ostacolando, con argomentazioni dal nostro punto di vista pretestuose, il piano per il rilancio di Pomigliano*”.

Dall’altro lato la CGIL per bocca dell’allora vicesegretario nazionale Susanna Camusso, ribadiva che “*I sì per il lavoro e i no per non cancellare i diritti. La partecipazione al voto era prevedibile, come la prevalenza dei sì: i lavoratori di*

---

<sup>182</sup> Nell’ambito dell’accordo tra il gruppo Fiat e l’amministrazione Obama per far rilevare alla prima la *newco* nata dalla bancarotta pilotata della *Chrysler LLC* era coinvolto anche un terzo soggetto, cioè il potente sindacato metalmeccanico statunitense *United Auto Workers*. Quest’ultimo, infatti, accettò la modifica dell’esistente contratto di lavoro firmato nel 2007, prevedendo un taglio di circa il 50 % nel contributo in contanti da dieci miliardi di dollari che l’azienda avrebbe dovuto versare in uno speciale fondo sanitario per i pensionati, il *Voluntary Employees Beneficiary Association* (VEBA) e riduzioni pari a centinaia di dollari nel costo di produzione di ciascun veicolo. In cambio di quelle che sono state esplicitamente definite come concessioni, le *Union* hanno ricevuto azioni nell’azienda. In seguito al raggiungimento di tutti gli obiettivi industriali concordati tanto con i sindacati quanto con il governo americano, il 21 gennaio 2014, il fondo VEBA dei dipendenti della *Chrysler* ha ceduto le proprie quote azionarie della casa automobilistica americana (pari al 41,46% del totale) alla Fiat. In contemporanea alla cessione delle quote alla compagnia italiana per 3,65 miliardi di dollari, il sindacato automobilistico UAW e la dirigenza di *Fiat Chrysler* hanno annunciato la stipula di un *memorandum* d’intesa aggiuntivo al contratto di contrattazione collettiva per i dipendenti della casa automobilistica, in virtù del quale *Fiat Chrysler* avrebbe versato al VEBA *Trust* 700 milioni di dollari all’anno per i successivi 4 anni e ulteriori 175 milioni per il triennio successivo. In cambio, UAW ha collaborato attivamente al monitoraggio e all’implementazione dei piani di sviluppo industriale del gruppo. Dopo questo passaggio sono partite le operazioni volte alla fusione dei due gruppi, che hanno portato alla nascita di *Fiat Chrysler Automobiles*.

*Pomigliano si sono ritrovati improvvisamente arbitri di una contesa che preme su di loro e sulle loro aspettative personali perché in quel territorio, caratterizzato da un'alta disoccupazione, uno stabilimento come quello della Fiat svolge un ruolo essenziale e non sostituibile [...] anche un voto così particolare, nella sua articolazione tra sì e no, dice che ci vuole una soluzione condivisa, come la Cgil ha sempre sostenuto. Tanto più che intese che cancellano diritti sono inefficaci in quanto illegittime”.*

Ancora più netta poi la presa di posizione dell'allora segretario della FIOM Maurizio Landini per il quale era necessario riaprire il negoziato *“togliendo le limitazioni dei diritti e tornando agli elementi necessari per l'applicazione del piano che si possono trovare applicando il contratto nazionale di lavoro”*, non risparmiando anche critiche di metodo al gruppo torinese, statuendo che *“noi siamo pronti ad assumerci tutte le responsabilità, ma non si può ottenere il consenso a comando, ma attivo e partecipato”*.

Per contro, invece, i sindacati firmatari giudicarono *“positivamente”* i risultati del referendum e si preoccuparono fin da subito di garantire l'immediata attuazione del piano visto e considerato che *“i due terzi dei lavoratori hanno votato per il sì”* come rilevato dall'allora segretario della FIM – CISL Bruno Vitali.

L'azienda, tuttavia, deciderà di proseguire nell'esecuzione del piano e la prima conseguenza dell'accordo è rappresentata dalla disdetta di Federmeccanica del contratto collettivo unitario del 20 gennaio 2008 al fine di evitare che lo stesso continuasse a produrre effetti ultrattivi in seguito alla scadenza prevista per il 31 dicembre 2011.

La disdetta dell'accordo che sarebbe entrata in vigore a far data dal 1° gennaio 2012 viene giustificata da Federmeccanica come un cambiamento *“necessario per proseguire con determinazione nell'adeguamento delle relazioni industriali, sindacali e contrattuali alla domanda di maggior affidabilità e flessibilità che proviene dalle imprese per consentire loro una migliore tenuta rispetto all'urto della competizione globale”* anche in considerazione della *“evoluzione dei rapporti sindacali nel settore dopo il rinnovo del contratto nazionale del 15 ottobre 2009 e la vicenda relativa allo stabilimento Fiat di Pomigliano d'Arco”*.

La reazione della FIOM è durissima con il segretario generale Landini che subito parlò di *“una decisione grave ed irresponsabile”*. Ma anche Giorgio Cremaschi, presidente del comitato centrale della FIOM criticò duramente questa decisione accusando l’associazione di essere *“la dimostrazione della malafede e, nello stesso tempo, della volontà di scontro frontale degli industriali”* fino ad arrivare ad affermare che *“da Pomigliano è partito l’attacco al contratto nazionale, allo Statuto dei lavoratori, alla stessa Costituzione. Quella della Federmeccanica è una scelta eversiva senza precedenti a cui si dovrà rispondere sia sul piano legale, sia sul piano del più diffuso conflitto sociale”*.

Non della stessa opinione erano, invece, gli altri sindacati firmatari dell’accordo del 15 ottobre del 2009, per i quali la scelta di Federmeccanica altro non era se non un passaggio dovuto, visto e considerato anche che il precedente contratto del 2008 era già decaduto da un punto di vista formale, per cui tale disdetta non rappresentava alcuna novità.

In aggiunta alla disdetta e per evitare l’applicazione della clausola di ultrattività con il conseguente rinnovo automatico, Federmeccanica, nello stesso atto, esercitò, con largo anticipo, anche il recesso dal contratto stesso.

In questo senso, infatti, bisogna ricordare che, in presenza di un contratto collettivo contenente un preciso termine di scadenza oltre che una clausola di ultrattività, la disdetta, se esercitata nel rispetto del preavviso stabilito, ha come effetto quello di impedire il rinnovo automatico del contratto alla scadenza.

La clausola di ultrattività, invece, consente al contratto di continuare a spiegare i propri effetti *ad interim* fino alla stipulazione del contratto collettivo successivo. Per impedire tutto questo, e dunque non rimanere vincolati ad un precedente contratto in regime di ultrattività, occorre esercitare il recesso, il quale va però esercitato con un congruo preavviso e solo nei confronti di un contratto collettivo divenuto a tempo indeterminato.

Chiarite queste premesse, si comprende il motivo per cui Federmeccanica abbia esercitato contestualmente la disdetta ed il recesso, sulla base della considerazione che il congruo preavviso richiesto per il recesso potesse legittimamente decorrere anche prima della scadenza del termine previsto nel contratto, garantendo così l’estinzione immediata dello stesso alla scadenza del termine.

Naturale conseguenza della disdetta del contratto collettivo nazionale di lavoro del 20 gennaio 2008 con decorrenza dal gennaio 2012 è stata, poi, la stipulazione dell'accordo deroga del 29 settembre 2010 tra Federmeccanica, FIM e UIM e in seguito UGL e FISMIC, il quale era strumentale a *“favorire lo sviluppo economico ed occupazionale mediante la creazione di condizioni utili a nuovi investimenti o all'avvio di nuove iniziative ovvero per contenere gli effetti economici e occupazionali derivanti da situazioni di crisi aziendale”* permettendo di realizzare *“specifiche intese modificative, anche in via sperimentale o temporanea, di uno o più istituti disciplinati dal presente CCNL e degli accordi dallo stesso richiamati”*<sup>183</sup>.

Questo accordo, in estrema sintesi, andando ad emendare il contratto collettivo separato del 2009, siglato tra Federmeccanica e FIM e UILM ma senza la FIOM, si preoccupa di delineare i casi in cui è consentito addivenire ad intese modificative, anche in via temporanea, di uno o più istituti regolati dal CCNL; queste intese possono essere stipulate a livello aziendale con l'importante precisazione che per le deroghe peggiorative occorre l'autorizzazione dei sindacati nazionali di categoria e, a tal fine, le intese così sottoscritte sono trasmesse alle parti firmatarie il CCNL per la loro validazione.

L'importanza di tale accordo risiede, tuttavia, più che nel suo contenuto, in un dato fattuale: esso era stato concepito come un rimedio per concedere a livello aziendale ampie discipline derogatorie nell'estremo tentativo di trattenerne la Fiat all'interno del sistema Confindustriale.

Per Fiat, infatti, si era posto il problema di rendere operative le clausole derogatorie dell'Accordo di Pomigliano e la sua soluzione, come anche suggerito da parte della dottrina<sup>184</sup>, era stata individuata nella fuoriuscita del gruppo torinese da Federmeccanica e quindi da Confindustria: solo in questo modo si avrebbe avuto la definitiva cessazione di operatività del CCNL dei metalmeccanici alla sua naturale scadenza del 31 dicembre 2012.

Nonostante i propositi dei principali attori del sistema di relazioni industriali, l'accordo deroga del settembre del 2010, anche per la previsione di cui all'art. 4 *bis*, la quale

---

<sup>183</sup> Art. 4 *bis* Accordo deroga CCNL 29 settembre 2010.

<sup>184</sup> In tal senso DE LUCA TAMJO R., *op. cit.*, 2010.

subordinava la deroga *in peius* del CCNL all'approvazione dei sindacati nazionali, non è riuscito nel proprio intento.

La Fiat, anche per ragioni estranee al tema in oggetto e particolarmente per la prospettiva della futura fusione con *Chrysler*, è uscita lo stesso da Confindustria e le organizzazioni sindacali apertamente contrarie al nuovo modello di relazioni collettive imposto dall'azienda hanno inasprito la loro avversione nei confronti della nuova modalità, sempre più sbilanciata sul livello di contrattazione aziendale, a danno di quello centrale.

In questo senso però sentenza della Cassazione n. 21537 del 20 agosto 2019 ha messo in discussione la legittimità del meccanismo elaborato dall'azienda torinese per disdettare i contratti nazionali di categoria.

In quella sentenza scaturita dal ricorso della FILCTEM – CGIL contro la stipula del nuovo contratto del settore *automotive*, siglato dopo l'uscita del gruppo del Lingotto dall'associazione degli industriali, con particolare riferimento alla sua estensione a tutti i dipendenti della *Pcma*, una società allora controllata da Magneti Marelli che a sua volta era parte dell'allora gruppo Fiat. La Cassazione ha annullato con rinvio la precedente decisione della Corte di Appello di Torino per la quale *“a partire dal primo gennaio 2012, la Pcma, per effetto del recesso dal sistema confindustriale esercitato dal gruppo Fiat, non aderiva più a detto sistema”* e per questo *“non era tenuta più a rispettare le intese sindacali sottoscritte dall'associazione del settore (Federgomma)”*. La Suprema Corte ha invece statuito che *“nel contratto collettivo di lavoro la possibilità di disdetta spetta unicamente alle parti stipulanti, ossia alle associazioni sindacali e datoriali che di norma provvedono anche a disciplinare le conseguenze della disdetta; al singolo datore di lavoro, pertanto, non è consentito recedere unilateralmente dal contratto collettivo, neppure adducendo l'eccessiva onerosità dello stesso, conseguente ad una propria situazione di difficoltà economica”* indi per cui, secondo la Cassazione, *“nessun principio o norma dell'ordinamento induce a ritenere consentita l'applicazione di nuovo Ccnl prima della prevista scadenza di quello in corso di applicazione, che le parti si sono impegnate a rispettare”*<sup>185</sup>.

Ad ogni modo l'ulteriore passaggio imposto dal risultato del *referendum* e per rendere esecutivo il progetto di fuoriuscita da Confindustria, in modo, come detto, da sottrarsi

---

<sup>185</sup> Corte Cass., Sez. Lav., 20 agosto 2019, sentenza n. 21537.

all'applicazione del CCNL, è stato quella della costituzione di una *newco* (che naturalmente non avrebbe aderito a Federmeccanica e Confindustria) che assorbisse lo stabilimento e tutti i suoi dipendenti.

La necessità della creazione di una *newco* (termine che sta per *New Company*, utilizzato in riferimento alla prassi di costituire una nuova azienda in conseguenza di un progetto di *start-up*, di *spin-off* o di ristrutturazione aziendale) si è imposta anche in conseguenza del non trascurabile dato del 36 % di contrari alla consultazione referendaria che fin da subito ha posto il problema della piena applicabilità dell'accordo.

Per conseguire questo obiettivo è stato deciso di costituire una nuova società controllata al 100 % da Fiat Partecipazioni, con capitale sociale di cinquantamila euro e con oggetto sociale *“l'attività di produzione, assemblaggio e vendita di autoveicoli e loro parti. A tal fine può costruire, acquistare, vendere, prendere e dare in affitto o in locazione finanziaria, trasformare e gestire stabilimenti, immobili e aziende”*, alla quale è stato poi conferito lo stabilimento.

In questo modo la *newco*, successivamente rinominata Fabbrica Italia Pomigliano, ha poi proceduto alla riassunzione di ogni singolo dipendente dello stabilimento con il nuovo contratto risultante dall'accordo del giugno 2010 e, dunque, con le previste deroghe al CCNL.

La costituzione della *newco*, in breve, ha rappresentato la strategia della Fiat per garantire la piena e completa applicazione del nuovo contratto in tutti gli stabilimenti italiani del gruppo in modo da assicurare anche una rapida e indolore transizione al nuovo modello di relazioni collettive.

A titolo esemplificativo, infatti, la stessa tecnica è stata adoperata solo qualche mese dopo anche per lo stabilimento torinese di Mirafiori, che, peraltro ha vissuto una vicenda analoga a quella di Pomigliano d'Arco, *referendum* compreso.

La tecnica delle nuove società non aderenti a Federmeccanica, che riassumevano i dipendenti degli stabilimenti applicando il nuovo contratto, ha, in ultima analisi, rappresentato la soluzione al problema giuridico rappresentato dalla possibilità, nelle nuove società, di derogare al contratto nazionale, che è stato reso non più applicabile. Va detto, peraltro, che, successivamente, nel 2013 e dunque in prossimità della fusione con *Chrysler*, la stessa Fabbrica Italia Pomigliano è stata riassorbita da *Fiat Group*

*Automobiles* in considerazione del fatto del “*superamento delle condizioni di fatto, delle esigenze organizzative e industriali e dei vincoli che avevano condotto alla costituzione di una società dedicata all'investimento relativo a Nuova Panda*”.

Questa operazione di riorganizzazione societaria non ha comunque lambito il fronte contrattuale: si è continuato ad applicare il contratto di primo livello in vigore ormai in tutti gli stabilimenti del gruppo.

Ovviamente anche questa decisione è stata fortemente criticata dalla FIOM, la quale ha sostenuto che “*La costituzione della newco Pomigliano, è stata solo uno stratagemma ideato da Fiat per uscire da Confindustria, non applicare il contratto nazionale di lavoro e discriminare le lavoratrici e i lavoratori iscritti alla Fiom*”.

La creazione di Fabbrica Italia Pomigliano e il successivo conferimento alla stessa dello stabilimento e dei suoi dipendenti riassunti con il nuovo contratto collettivo aziendale ha sollevato poi un ulteriore e fondamentale tema, ossia quello della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro.

### **3.1. (Segue) Il ritorno al modello delle rappresentanze sindacali aziendali e la battaglia giudiziaria con la FIOM**

Nell’ambito della costituzione della *newco* e della conseguente riassunzione dei dipendenti con il nuovo contratto aziendale e la non applicazione del CCNL dei metalmeccanici, un aspetto di grande rilevanza è rappresentato dalla scelta dell’azienda di abbandonare il modello delle rappresentanze sindacali unitarie elettive per ritornare invece a quello delle rappresentanze sindacali aziendali.

In aggiunta a questo i diritti sindacali vengono riconosciuti esclusivamente ai sindacati firmatari gli accordi e in condizione di parità, ossia senza alcun riferimento a parametri di rappresentatività effettiva.

In effetti, nella fase iniziale, lo stabilimento di Pomigliano, ma lo stesso è accaduto negli altri stabilimenti italiani dell’allora Fiat, le rappresentanze sindacali unitarie elettive hanno ceduto il passo a rappresentanze sindacali aziendali FIM, UILM, FISMAL, UGL e associazione dei quadri, nominate dagli stessi sindacati stipulanti.

Queste esercitavano tutti i diritti sindacali ad esse riconosciuti dallo Statuto dei lavoratori.

Per contro la FIOM, non essendo firmataria degli accordi, resta esclusa da questo sistema, non venendo riconosciuta e di conseguenza non essendo titolare di alcun diritto sindacale.

Questo fatto di non poco conto ha posto naturalmente un serio tema di rappresentatività sostanziale, in quanto, non va dimenticato, la FIOM rappresentava la sigla con il maggior numero di iscritti e di simpatizzanti negli stabilimenti Fiat e, nonostante questo, si ritrovava senza alcun diritto di agire all'interno del sistema aziendale di relazioni collettive poiché non firmataria di nessun contratto applicato nell'impresa<sup>186</sup>. Andando ad indagare più a fondo le cause di questa situazione, si può notare che essa ha avuto la sua origine a causa di quello che, da sempre, ha rappresentato lo strumento per eccellenza di difesa dei diritti individuali e collettivi dei lavoratori, ossia lo Statuto dei lavoratori.

L'art. 19 della legge 300/1970, così come risultante a seguito del *referendum* parzialmente abrogativo del 1995, stabilisce che *“rappresentanze sindacali aziendali possono essere costituite ad iniziativa dei lavoratori in ogni unità produttiva, nell'ambito:*

*a. [...];*

*b. delle associazioni sindacali che siano firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva.*

*Nell'ambito di aziende con più unità produttive le rappresentanze sindacali possono istituire organi di coordinamento.”*

In breve, lo Statuto dei lavoratori, in aggiunta a quanto prescritto dall'art. 39 della Costituzione, statuisce che, ferma restando la libertà di tutti i sindacati di svolgere attività sindacale, solo quelli che riescono ad imporsi come controparte negoziale e che quindi sottoscrivano un contratto collettivo applicato in azienda possono godere di tutti i diritti sindacali prescritti dal titolo III dello Statuto.

Tutto ruota intorno al tema del riuscire ad imporsi come controparte negoziale poiché per stipulare un contratto collettivo occorrono sempre due parti, ma, allo stesso tempo, un sistema così concepito non impedisce, almeno in linea teorica, all'azienda di

---

<sup>186</sup> Va ricordato, infatti, che ancor prima della fuoriuscita di Fiat da Federmeccanica e dunque da Confindustria e, di conseguenza, dal sistema di contrattazione nazionale di categoria, la FIOM – CGIL non aveva sottoscritto neanche il CCNL del 2009, con la conseguenza che nessun contratto collettivo applicato all'unità produttiva riportava la sigla di tale organizzazione sindacale.

“scegliersi” la controparte e in tal modo di condizionare il diritto dei sindacati di costituire rappresentanze aziendali.

In questo senso deponiva anche un precedente orientamento della Corte Costituzionale<sup>187</sup>, il quale però, va precisato, attribuiva al criterio della stipulazione di contratti collettivi la valenza di indice di rappresentanza sostanziale, muovendo dal presupposto che la parte datoriale avesse un interesse a stringere accordi con i sindacati maggiormente rappresentativi poiché gli stessi potevano poi controllarne e garantirne l’attuazione.

Questo ragionamento, però, non trovava corrispondenza nella vicenda oggetto di analisi, nella quale la FIOM veniva esclusa dai diritti attribuiti dallo Statuto poiché dissenziente rispetto ad un contratto collettivo, pur continuando a rappresentare il sindacato di fatto più rappresentativo dell’azienda.

Trovatasi in questa situazione, e dunque vedendosi negata la possibilità di costituire una rappresentanza sindacale interna all’azienda, la FIOM ha presentato una serie di ricorsi per violazione dell’art. 28 dello Statuto dei lavoratori, ossia per condotta antisindacale, da parte della Fiat.

La prima pronuncia è stata quella del Tribunale di Torino del 16 luglio 2011, inerente al ricorso presentato avverso l’accordo di Pomigliano d’Arco. La sentenza è stata ambivalente poiché se da un lato ha riconosciuto la legittimità dell’accordo di Pomigliano, dall’altro ha condannato Fiat Spa e le sue controllate *Fiat Group Automobiles* e Fabbrica Italia Pomigliano per comportamento antisindacale, realizzato attraverso l’estromissione di FIOM – CGIL dal sito produttivo di Pomigliano d’Arco. Per tale motivo, nella stessa sentenza, si condannava l’azienda a riconoscere in favore di FIOM – CGIL la disciplina giuridica come stabilito dal titolo III dello Statuto in tema di attività sindacale.

Pronunce analoghe, sicuramente positive per FIOM, si sono avute per la vicenda *Fiat Powertrain* di Termoli<sup>188</sup>, per quella della Sevel Spa<sup>189</sup>, per quella della Officine Brennero di Verona<sup>190</sup>.

---

<sup>187</sup> Corte Cost., sentenza n. 492 del 4 dicembre 1995.

<sup>188</sup> Tribunale di Larino, 24 aprile 2012.

<sup>189</sup> Tribunale di Lanciano, 30 aprile 2012.

<sup>190</sup> Tribunale di Verona, 8 maggio 2012.

A queste, poi, si sono contrapposte anche pronunce negative per il sindacato, come quella del Tribunale di Lecce<sup>191</sup>, la quale ha respinto il ricorso presentato dalla FIOM avverso *CNH Industrial Spa*, società controllata dall'allora *Fiat Industrial Spa*, a sua volta nata dallo *spin-off* dal gruppo Fiat. Va sottolineato, peraltro, il principio affermato dal tribunale pugliese nel respingere il ricorso FIOM per cui in base al *“principio di rappresentatività ed effettività dell'azione sindacale, i soggetti negoziali vanno individuati non in base ad un riconoscimento e gradimento del datore di lavoro, ma sulla base della capacità del sindacato di imporsi a quest'ultimo come controparte sindacale”*.

Altra pronuncia rilevante è quella del Tribunale di Torino<sup>192</sup> che ha rigettato ben ventuno ricorsi presentati dalla FIOM in tema di rappresentanza sindacale negli stabilimenti del gruppo Fiat, basandosi su una interpretazione strettamente letterale dell'art. 19 dello Statuto per cui, come detto, solo i sindacati firmatari un contratto collettivo applicato nello stabilimento possono costituire RSA.

La sentenza del Tribunale di Torino è particolarmente importante poiché dal ricorso in opposizione ad essa presentato dalla FIOM così come da quelli contro le sentenze del Tribunale di Modena<sup>193</sup> e del Tribunale di Vercelli<sup>194</sup> ha avuto origine la rimessione della questione di legittimità costituzionale dell'art 19 dello Statuto dei lavoratori per contrasto con gli articoli 2, 3 e 39 della Costituzione, ossia per la lesione del principio solidaristico, la violazione del principio di uguaglianza e del principio di libertà sindacale, alla Consulta.

La Corte Costituzionale, poi, con sentenza n. 231 del 3 luglio 2013 ha dichiarato costituzionalmente illegittimo l'art. 19 della legge 300/1970 quando non consente la rappresentanza sindacale alle sigle che non hanno firmato un contratto.

La Consulta ha argomentato questa decisione affermando che riconoscendo la rappresentanza sindacale aziendali ai soli sindacati firmatari del contratto applicato in azienda, l'articolo 19 dello statuto dei lavoratori contrasta coi valori del pluralismo e libertà di azione della organizzazione sindacale.

---

<sup>191</sup> Tribunale di Lecce, 13 aprile 2012.

<sup>192</sup> Tribunale di Torino, 14 aprile 2012.

<sup>193</sup> Tribunale di Modena, 4 giugno 2012.

<sup>194</sup> Tribunale di Vercelli, 25 settembre 2012.

A sostegno di tale tesi i giudici costituzionali hanno affermato che *“nel momento in cui viene meno alla sua funzione di selezione dei soggetti in ragione della loro rappresentatività”* e *“si trasforma invece in meccanismo di esclusione di un soggetto maggiormente rappresentativo a livello aziendale o comunque significativamente rappresentativo, sì da non potersene giustificare la stessa esclusione dalle trattative, il criterio della sottoscrizione dell’accordo applicato in azienda viene inevitabilmente in collisione con i precetti di cui agli articoli 2, 3 e 39 della Costituzione”*<sup>195</sup>.

La Consulta ha inoltre osservato che il criterio selettivo di cui alla lettera *b* dell’art. 19 viene a *“tradire la ratio stessa della disposizione dello Statuto, volta ad attribuire una finalità promozionale e incentivante all’attività del sindacato quale portatore di interesse del maggior numero di lavoratori, che trova una diretta copertura costituzionale nel principio solidaristico espresso dall’art. 2 Cost., nonché nello stesso principio di uguaglianza sostanziale, di cui al secondo comma dell’art. 3 della Costituzione”*.

In aggiunta a tutto questo quel criterio, come evidenziato dai giudici, si verrebbe a porre in *“insanabile contrasto con il precetto dell’art. 39 Cost., incidendo negativamente sulla libertà di azione del sindacato, la cui decisione di sottoscrivere o no un contratto collettivo ne risulterebbe inevitabilmente condizionata non solo dalla finalità di tutela degli interessi dei lavoratori, secondo la funzione regolativa propria della contrattazione collettiva, bensì anche dalla prospettiva di ottenere (firmando) o perdere (non firmando) i diritti del Titolo III, facenti capo direttamente all’associazione sindacale, potendo le due esigenze, come nella fattispecie in esame, entrare in conflitto, e dovendosi inoltre valutare la necessità, ai fini della sottoscrizione, del consenso e della collaborazione di parte datoriale”*.

Come naturale, la Fiat ha preso atto della decisione della Corte Costituzionale, accettando la nomina dei rappresentanti sindacali aziendali della FIOM – CGIL nei suoi stabilimenti, non senza mancare di sottolineare il fatto che la Suprema Corte *“fissa, come ovvio, un principio di carattere generale – la titolarità dei diritti di cui all’art. 19 dello Statuto dei Lavoratori alle Organizzazioni sindacali che abbiano partecipato alle trattative per la sottoscrizione dei contratti applicati in azienda – la cui riferibilità alla Fiom nella concreta situazione Fiat è più che dubbia”*.

---

<sup>195</sup> Corte Cost., sentenza n. 231 del 3 luglio 2013.

L'azienda, ribadendo la correttezza del proprio operato in quanto in linea con quanto prescritto dall'art. 19, si è anche espressa per la non più rinviabile necessità di un intervento legislativo in una materia così delicata quale quella della rappresentanza sindacale e dell'esigibilità dei contratti, rappresentando la stessa una *condicio sine qua non* per la continuità stessa del suo impegno industriale in Italia.

Con il ripristino dei delegati FIOM, a seguito della decisione della Consulta, comunque, la situazione nello stabilimento di Pomigliano d'Arco, come del resto in tutti gli altri della Penisola posseduti da quella che nel frattempo è diventata *Fiat Chrysler Automobiles*, è andata verso una lenta ma costante normalizzazione, anche e soprattutto grazie all'attuazione del piano previsto e al deciso salto di qualità effettuato dal sito sotto tutti i punti di vista.

#### **4. Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco oggi: “il miglior stabilimento d'Europa”**

Tutta la vicenda degli accordi di Pomigliano, come già detto, al di là della necessità per la Fiat, ormai prossima ad una fusione in un gruppo multinazionale, di superare lo schema italiano delle relazioni industriali, ritenuto non più conciliabile con la vocazione internazionale del gruppo, aveva indubbiamente al centro il cambiamento del modello organizzativo dello stabilimento.

Il superamento del tradizionale modello organizzativo di stampo fordista si rendeva necessario non solo per rendere lo stabilimento in grado di realizzare una produzione con livelli qualitativi globalmente richiesti, ma anche per superare tutte quelle criticità di cui si è parlato e che avevano reso l'impianto problematico e considerato solamente come un fattore di costanti perdite nel bilancio dell'azienda.

Il *World Class Manufacturing*, metodologia organizzativa e produttiva che ambisce alla realizzazione di una produzione di “classe mondiale”, azzerando allo stesso tempo gli sprechi e la fatica delle persone, è stato visto dal *management* dell'azienda come la soluzione a tutte le criticità che avevano afflitto lo stabilimento fin dalla sua nascita.

L'azienda aveva già sperimentato la validità di tale modello organizzativo in altri stabilimenti, sia italiani che esteri, con ottimi risultati, riconosciuti da tutti, ma nonostante questo nel momento in cui si è deciso di implementarlo anche a Pomigliano

e negli altri stabilimenti italiani in cui ancora non era adottato ne è nata tutta la vicenda, spesso più legata a questioni politico-ideologiche, di cui si è detto.

Lo stabilimento Giambattista Vico di Pomigliano d'Arco, peraltro, ha rappresentato anche una specie di laboratorio in cui elaborare ed applicare una versione evoluta di questo schema organizzativo.

Vengono, infatti, aumentate le pratiche di decentramento decisionale, con l'introduzione, su tutte, del già citato *Work Place Integration (WPI)*, con il quale si crea un esercizio di micro-progettazione delle mansioni, attraverso cui si vuole raggiungere una sempre maggiore efficienza.

Lo stesso *layout* dello stabilimento viene modificato con gli uffici che vengono collocati al centro del capannone in un *box* trasparente che permette una nuova facilità nello scambio di informazioni.

Già dall'aprile del 2011 l'azienda avvia una massiccia operazione di formazione con un primo seminario (*Workshop*) di formazione che coinvolge 150 persone di tutti i livelli, in cui vengono coinvolti sia i lavoratori che i *manager*, suddivisi in piccoli gruppi, ciascuno dei quali con il compito di affrontare uno specifico tema legato allo stabilimento e al cambiamento in corso. Il primo risultato di questo lavoro è la definizione precisa dei nuovi ruoli chiave: il *team leader*, il supervisore e gli specialisti.

Il fattore maggiormente rilevante di questa attività di formazione risiede, però, nel trasmettere l'idea che ciascun operatore debba farsi carico di una responsabilità personale rispetto al risultato, in termini di qualità del prodotto e rapidità nelle azioni di risposta ai problemi e proposta di soluzioni innovative per il miglioramento del processo.

Nulla di più distante dal precedente modello organizzativo della fabbrica, in cui la separazione del *management* dagli operai era netta, causando in questi ultimi una marcata deresponsabilizzazione e demotivazione, con le conseguenze, per quanto riguarda i risultati, già viste.

La trasformazione dello stabilimento campano è stata così dirompente tanto da divenire oggetto di un caso di studio: "*How to start a revolution: organizational changes and lean system at Fca Pomigliano plant*" condotto da diversi economisti dell'Università di Trento.

Passando poi dall'attività di formazione all'implementazione di tale modello con l'effettiva messa in produzione della nuova Panda a partire dalla fine del 2011 i risultati positivi non sono tardati ad arrivare.

Lo stabilimento infatti comincia a mietere una serie di successi vincendo, a partire dal 2013 e per tutti gli anni seguenti, la certificazione *Gold* prevista dalla tipica classificazione del WCM e venendo considerato lo stabilimento più efficiente d'Italia a detta della stessa azienda.

Questo primato ha corrisposto, peraltro, alla riscossione da parte dei lavoratori dei *bonus* previsti dal nuovo contratto, che sono, come detto, collegati alla produttività e qualità raggiunta.

Ai dipendenti dello stabilimento campano, infatti, dal 2013 in avanti sono stati sempre corrisposti i *bonus* di produttività che, nel febbraio 2020, hanno avuto un ammontare in media di 1675 euro per lavoratore a fronte di una media degli altri stabilimenti italiani di FCA pari a 1350 euro.

Il salto di qualità effettuato dallo stabilimento è testimoniato anche da un singolare episodio avvenuto nell'aprile del 2013, quando una delegazione di tecnici tedeschi del gruppo *Volkswagen* ha fatto visita allo stabilimento Fiat di Pomigliano d'Arco per studiare le linee di produzione della nuova Panda.

I tecnici tedeschi, addetti alle linee produttive di *Volkswagen Up!* e *Audi Q7*, sono arrivati a Pomigliano, nell'ex simbolo di inefficienza e scarsa qualità, per studiare quello che in brevissimo tempo e nonostante le tensioni che avevano accompagnato la fase di transizione verso la nuova organizzazione, è diventato un modello produttivo cui ispirarsi.

Numerosi, poi, sono stati i riconoscimenti in ambito internazionale per il livello di qualità ed efficienza raggiunto dallo stabilimento campano, tra i quali spicca il prestigioso riconoscimento internazionale "*Automotive Lean Production 2012*" nella categoria OEM. Il premio, assegnato in Germania, rappresenta uno dei più ambiti titoli per gli impianti di produzione, e ha riconosciuto l'impianto FCA, a tutti gli effetti, come lo stabilimento più efficiente d'Europa.

Il riconoscimento assegnato, va precisato, non si limita semplicemente ad accertare l'efficienza in senso stretto dello stabilimento, ma ne riconosce i rilevanti miglioramenti conseguiti in tema di ergonomia e di sicurezza per i lavoratori.

Bisogna, infatti, sottolineare come in seguito all'entrata a regime del nuovo sistema produttivo nell'impianto FCA gli infortuni sul lavoro hanno visto un costante calo, con un indice di frequenza che è passato dal 1,7 % ad una cifra prossima allo zero.

Anche per quanto riguarda l'endemico problema dell'assenteismo unito alla generale deresponsabilizzazione dei lavoratori nella fabbrica campana è avvenuto un deciso cambio di passo: il tasso di assenteismo fisiologico si attesta sugli 1,5-2 punti percentuali contro il 6-7 % precedente e si è passati dai 126 episodi di microconflittualità del 2007 a zero per gli anni successivi con allo stesso tempo un indice di propositività passato da 2 a 8-10 proposte/anno per lavoratore.

Il conseguimento di tutti questi successi, uniti al successo commerciale della nuova Panda, della quale risultano essere state prodotte a Pomigliano fino a dicembre 2020 oltre un milione e ottocentomila unità, ha consentito il graduale riassorbimento, seppur con qualche periodo di cassa integrazione, della quasi totalità della forza lavoro.

Le parti che si sono scontrate prima nell'ambito della sottoscrizione dell'accordo e nel *referendum* e poi nelle aule di tribunale hanno iniziato un lento ma graduale riavvicinamento.

L'azienda, infatti, nonostante l'asprezza dello scontro e la paventata possibilità di chiusura dell'impianto, ha via via cominciato a considerare lo stesso come un vero e proprio motivo di vanto.

Lo stesso Sergio Marchionne, nel frattempo diventato amministratore delegato del nuovo gruppo *Fiat Chrysler Automobiles*, che non aveva di certo risparmiato critiche tanto all'impianto stesso quanto alle modalità di gestire le relazioni collettive in Italia, richiamava spesso e con enfasi i motivi del successo della trasformazione di Pomigliano, da lui ormai considerato un modello: *“La realtà è che il vero coinvolgimento della massa operaia è quello che ha fornito il livello di produttività necessario. Siamo andati oltre gli schemi e lo abbiamo fatto in Italia. Anzi a Pomigliano, a mezz'ora da Napoli, lì abbiamo il miglior stabilimento d'Italia”*.

La stessa FIOM, una volta riottenuti propri rappresentanti sindacali a seguito della sentenza della Consulta del luglio 2013, ha coltivato con l'azienda un rapporto, pur sempre con posizioni diverse, ma in una forma meno conflittuale.

Un evento particolarmente significativo in questo senso è avvenuto nel febbraio 2020, ormai a dieci anni dalla firma degli accordi di Pomigliano, quando per la prima volta

la FIOM, attraverso la sua segretaria Francesca Re David ha partecipato, insieme a tutte le altre sigle sindacali, alla giornata per le celebrazioni dei quaranta anni della Panda, organizzata all'interno dello stabilimento.

In molti hanno intravisto in questo evento simbolico una ricucitura di quello strappo tra il sindacato dei metalmeccanici della CGIL e FCA nato dieci anni prima: da un lato, infatti, l'azienda invitando la sigla sindacale storicamente dissenziente rispetto ai suoi indirizzi ha voluto porla su un piano di "pari dignità" rispetto agli altri sindacati, dall'altro la FIOM, pur nel riaffermare la perdurante diversità di vedute, ha pubblicamente riconosciuto il valore di tale gesto.

In quell'occasione, poi, la stessa segretaria della FIOM Re David, parlando dell'accordo di Pomigliano ha per la prima volta riconosciuto la validità del progetto, pur continuando a disconoscere il contratto, affermando che *"quel punto di dissenso nato nel 2010 rimane comunque aperto e non c'è alcuna marcia indietro da parte nostra. Ciò non toglie che riconosciamo che il piano di investimenti annunciato per la prima volta è concreto e viene portato avanti. Dobbiamo guardare al futuro ed avere delle relazioni sindacali reciprocamente rispettose al di là di chi ha firmato e chi non ha firmato l'accordo contrattuale"*.

In conclusione, a dieci anni dallo strappo dell'accordo separato e del successivo referendum, passando poi per tutte le controversie giudiziarie tra le parti in causa un punto fermo può essere sicuramente messo.

Lo stabilimento di Pomigliano, attraverso la "terapia d'urto" imposta da Sergio Marchionne e particolarmente tramite l'implementazione del *World Class Manufacturing*, è riuscito in quella che sembrava essere un'utopia: diventare uno dei poli produttivi più avanzati d'Europa.

Tutto ciò è passato attraverso una *querelle* giuridico-sindacale che ha imposto un radicale mutamento nel tradizionale sistema di relazioni collettive italiane, andando a scrivere indubbiamente anche una pagina importante della storia di questo settore in Italia.

Grazie ai cambiamenti intervenuti, oggi, lo stabilimento di Pomigliano d'Arco è al centro della strategia industriale italiana dell'attuale FCA, particolarmente con riferimento ai piani di sviluppo per la transizione ecologica.

Nel 2020, infatti, grazie ad un investimento di oltre un miliardo di euro è stata assegnata all'impianto campano non solo la produzione della versione ibrida della Panda, ma anche la produzione di un ulteriore modello ibrido, a partire dal 2021, che segnerà il ritorno del marchio Alfa Romeo a Pomigliano, l'Alfa Romeo Tonale.

Su queste basi l'ex simbolo di sprechi ed inefficienze si candida ad essere un dei poli produttivi più importanti nell'ambito dell'appena nato gruppo *Stellantis*, risultante dalla avvenuta fusione tra *Fiat Chrysler Automobiles* e *PSA Groupe* e che si collocherà al quarto posto della classifica dei dieci maggiori produttori mondiali di automobili.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La materia dell'organizzazione del lavoro è stata interessata, nel corso degli ultimi cinquanta anni, da una serie di cambiamenti e trasformazioni di particolare rilevanza, i quali hanno finito per ridefinire il tradizionale paradigma del modo di lavorare.

Come è stato descritto nel corso della trattazione, infatti, questa materia fin dalla sua nascita si è caratterizzata per la sua costante evoluzione al fine di adattarsi continuamente alle contingenze economiche e alle richieste di mercato dei vari momenti storici.

In questo processo di costante evoluzione, tuttavia, va rimarcato per la sua importanza il passaggio dal c.d. fordismo al c.d. post-fordismo per le ripercussioni che ha avuto nel modo di concepire l'organizzazione del lavoro, i cui effetti sono compiutamente percepibili ancora oggi.

In effetti con lo sviluppo dei modelli c.d. *lean*, sulla scia della positiva esperienza della *Toyota*, che aveva finito per ottenere dalla sua peculiare e innovativa modalità di organizzazione del lavoro uno dei propri maggiori *asset* strategici, e il contestuale abbandono dei precedenti e ormai obsoleti schemi organizzativi, basati su una rigida e gerarchica divisione del lavoro, tipici della logica taylor – fordista, si sono poste le basi per quella che ha finito per rappresentare una vera e propria rivoluzione nella materia dell'organizzazione del lavoro.

Naturalmente non è avvenuta alcuna cesura netta ma si è trattato piuttosto di un processo caratterizzato da piccoli ma continui cambiamenti, i quali, però, hanno finito per imporre nel lungo periodo un cambio di paradigma di tutti gli aspetti del mondo del lavoro rispetto a come veniva tradizionalmente inteso.

Tra questi modelli sviluppatasi nell'alveo del post-fordismo, come detto, spicca in particolare quello denominato *World Class Manufacturing*, essendo la migliore sintesi di tutte le innovazioni e i cambiamenti che sono intervenuti nell'organizzazione del lavoro.

In esso, difatti, è possibile notare, ad esempio, come la logica della catena di montaggio, considerata una costante dei modelli organizzativi novecenteschi, sia stata rimodellata e riconfigurata in funzione delle mutate esigenze economiche, favorendo così il passaggio dai vecchi schemi fordisti ancorati ad una logica produttiva rigida e

meccanica ai nuovi maggiormente concentrati sulla flessibilità e sul coinvolgimento attivo dei lavoratori.

È riscontrabile poi un rilevante cambiamento intervenuto nei contenuti stessi del lavoro, anche quello manuale ed esecutivo, il quale è diventato più “intelligente”, nel senso che adesso, oltre a usare l’intelligenza come prima, per adempiere un compito predefinito, il lavoratore deve usarla per migliorare il processo di lavoro stesso, cooperando con gli altri, lavorando in *team* e sperimentando nuove soluzioni e nuove tecnologie insieme ai tecnici e ai *manager*.

Un aspetto determinante all’interno del modello WCM è poi quello relativo al coinvolgimento ed alla partecipazione “spinta” delle persone.

Già il suo schema tipico basato sul lavoro in *teamwork*, che richiede ad ogni componente del gruppo di non limitarsi alla specifica mansione assegnatagli ma di compiere ogni operazione necessaria per far sì che il gruppo consegua i migliori risultati possibili, oltre che di fornire continuamente *feedback* e suggerimenti per il miglioramento continuo dei processi, rappresenta un elemento fortemente innovativo rispetto ai modelli del passato che richiedevano al prestatore di lavoro semplicemente l’esecuzione di una specifica mansione.

Con esso poi si sono affermate figure del tutto nuove, come quella del *team leader*, che rappresenta uno dei tratti più innovativi introdotti da questi schemi, poiché si richiede ad un membro del gruppo di assolvere ad alcune funzioni, per così dire, di “direzione e controllo” degli altri membri.

Queste sono solo alcune delle profonde modificazioni introdotte dagli schemi organizzativi figli della filosofia *lean*, eppure riescono a far percepire la portata delle trasformazioni introdotte, le quali hanno rappresentato, nella loro implementazione, una sfida particolarmente impegnativa tanto per le aziende quanto per i lavoratori, sia individualmente che collettivamente.

Da un lato, infatti, queste innovazioni, per le aziende hanno rappresentato una sfida da affrontare necessariamente per restare al passo di un’economia sempre più globalizzata e competitiva, che ha richiesto loro costanti aumenti in termini di produttività e qualità.

Dall’altro lato, invece, i lavoratori si sono trovati a confrontarsi con un modo nuovo di lavorare che richiedeva loro competenze diverse e ulteriori rispetto al passato e

questo, come è naturale che sia, ha generato, almeno nelle fasi iniziali dell'implementazione, dubbi e perplessità, che, in alcuni casi, sono sfociate in vere e proprie battaglie con le aziende per osteggiare l'applicazione di questi nuovi schemi organizzativi (in questo, il caso FCA di Pomigliano d'Arco rappresenta il massimo esempio).

Si capisce allora il ruolo centrale che il diritto del lavoro è chiamato a svolgere nel regolare e disciplinare questi nuovi modi di lavorare e di qui sorgono tutti i numerosi interrogativi circa la sua rispondenza ed adeguatezza a queste nuove realtà.

In effetti, e non sarebbe potuto accadere diversamente, trasformazioni così dirompenti non hanno potuto fare a meno di riflettersi anche sul diritto del lavoro, creando non poche difficoltà nel dover rapportare la sua disciplina tradizionale, che, va ricordato, è nata e si è sviluppata nel contesto dell'organizzazione fordista, a questi nuovi schemi organizzativi.

L'impatto dei modelli *lean* sulle tradizionali categorie del diritto del lavoro è stato, infatti, significativo con particolare riferimento a due concetti cardini della materia come la subordinazione e la dimensione collettiva del rapporto.

Per quanto riguarda la subordinazione gli elementi di rottura rispetto al passato sono notevoli a cominciare da quelli imposti dal nuovo modo di lavorare in *team* e dall'affermazione di figure del tutto inedite per le classiche categorie del diritto del lavoro, come quella del *team leader*.

In particolare, il concetto della subordinazione, il quale, come detto, è entrato in crisi già da diverso tempo, si trova ad interagire con un modo di lavorare decisamente diverso a quello su cui si è plasmato, faticando, dunque, non poco ad essere rappresentativo di tali apporti lavoristici, che, superando le tradizionali logiche verticistiche, richiedono ai lavoratori una sempre maggiore autonomia di azione all'interno dei cicli.

Da qui nascono tutte quelle problematiche di cui si è parlato e che finiscono per toccare aspetti fondamentali della materia, a cominciare dal sempre maggior allentamento del tradizionale modello gerarchico fino ad arrivare alla constatazione, nella realtà, di una parziale delega, seppur indirettamente, del potere direttivo e disciplinare del datore a figure non inquadrabili nelle tradizionali categorie del diritto del lavoro.

Esemplificativo in questo senso è il caso della figura del *team leader*, il quale, se pur formalmente inquadrato come operaio, si trova nella realtà a svolgere una molteplicità di funzioni in un certo senso di “direzione” (da quelle informative a quelle decisionali e di gestione delle relazioni all’interno del singolo *team* fino a quelle di influenza pur senza autorità) e a rappresentare un cardine imprescindibile per il corretto funzionamento di tale sistema.

Non meno importante, poi, sempre con riferimento ai riflessi che ha sul tema della subordinazione, è tutto l’aspetto relativo alla “progettazione dal basso” del lavoro che si compie con il *World Class Manufacturing* e che inevitabilmente finisce con il mutare il rapporto tra il lavoratore, le direttive del datore e la stessa progettazione del lavoro.

Un modello così definito, dunque, finisce per incidere su uno degli elementi fondanti la stessa subordinazione, cioè l’eterodirezione e il conseguente assoggettamento, seppure solo tecnico-funzionale, del lavoratore all’autorità dell’imprenditore.

L’altro elemento su cui lo schema WCM incide profondamente è quello che riguarda la dimensione collettiva del rapporto, la quale ha storicamente rappresentato un fulcro del diritto del lavoro tradizionale.

La rilevanza dell’aspetto collettivo del rapporto è testimoniata dal fatto che lo stesso contropotere collettivo è stato considerato finanche un elemento fondativo della stessa subordinazione<sup>196</sup>.

Tutto ciò fa sì che la dimensione individuale del rapporto risulta strettamente connessa a quella collettiva, la quale, tradizionalmente, si è sempre espressa attraverso forme di rappresentanza sindacale in azienda, esercizio di attività di autotutela e produzione di regole di autonomia collettiva.

La problematica posta in questo senso dai nuovi schemi organizzativi, i quali, va ricordato, spingono molto per una dimensione partecipativa delle persone, attiene alle nuove forme e modalità con cui essa può esprimersi.

Va ricordato, infatti, che se da un lato è vero che i modelli organizzativi come il WCM pongono fortemente l’accento su una partecipazione dei lavoratori sempre più forte, è anche vero, dall’altro, che questa partecipazione appare fortemente “disintermediata”, dunque, non legata alla presenza delle organizzazioni sindacali, ma più ancorata a

---

<sup>196</sup> In tal senso VARDARO G., *op. cit.*, 1986.

forme di organizzazione di matrice decisamente più informali e flessibili e strettamente legate all'attività di progettazione del lavoro svolta in azienda.

In una realtà così definita, si pone inevitabilmente il tema delle prospettive future che si delineano per il sindacato e il rischio che esso corre circa un declino della sua presenza all'interno delle aziende.

Indubbiamente il sindacato si trova nella posizione di dover ridefinire il proprio ruolo e la propria funzione alla luce delle innovazioni introdotte dal nuovo modo di lavorare del WCM e molto quindi dipenderà da come riuscirà a reinventare una forma nuova di rappresentanza che sia in grado di cogliere le esigenze di autotutela dei lavoratori.

Sempre dal lato della dimensione collettiva del rapporto cruciale è infine tutto il tema inerente al ruolo della contrattazione collettiva come nuovo strumento di regolazione del rapporto.

In questo senso, infatti, è emblematico il caso di Pomigliano d'Arco e più in generale tutta la vicenda relativa al nuovo contratto adottato negli stabilimenti italiani FCA (oggi *Stellantis*): grazie a questa vicenda si è assistito alla maggiore valorizzazione del contratto collettivo decentrato, determinando una delle più importanti trasformazioni del diritto del lavoro degli ultimi anni.

Alla luce degli elementi qui sinteticamente richiamati, si comprende che questi nuovi modelli pongono sicuramente una sfida decisamente impegnativa per una materia che, come detto, si è plasmata sulla base di tutt'altri presupposti e, tuttavia, allo stato attuale appare ancora difficile rispondere all'interrogativo iniziale circa la rispondenza dell'attuale *corpus* del diritto del lavoro a questi nuovi schemi.

La difficoltà nel rispondere a questo quesito è dovuta sicuramente al fatto che, ad oggi, si è ancora in un momento di passaggio, nel quale alcune delle rilevanti trasformazioni del modo di lavorare introdotte da questi schemi non si sono totalmente realizzate; non meno importante poi è il rilievo circa la mutevolezza e flessibilità di tali modelli che rendono difficile la configurazione e definizione di uno specifico modello sul quale poi costruire un impianto normativo.

Quello che è sicuro, alla luce degli elementi prospettati, è che alcune categorie storiche del diritto del lavoro hanno risentito maggiormente dell'impatto di detti modelli e perciò, nell'attesa di una loro eventuale ridefinizione in un'ottica più rispondente anche a questi fenomeni, richiedono di essere interpretate in modo da tenere conto

della loro esistenza nella realtà, così da permettere allo stesso diritto del lavoro di esercitare appieno la sua funzione: regolare ed attenuare tutte le possibili problematiche sociali connesse allo svolgimento della prestazione lavorativa.

In quest'ottica può risultare opportuna l'adozione di un'opzione metodologica che si concentra più sulla ricerca dei principi di fondo che non sulle regole, in ossequio a quella concezione per cui nel diritto del lavoro moderno questa rappresenti l'unica possibilità per rispondere alle tradizionali esigenze di tutela che gli sono proprie ma nell'ambito di un contesto in continua modificazione<sup>197</sup>.

Visto, dunque, che le regole sono in costante mutazione, dovendo esse adattarsi ad una realtà contingente in perenne cambiamento, è più opportuno affidarsi ai principi, i quali rappresentano, invece, delle indicazioni di fondo dotate di una certa stabilità che consentono all'interprete di orientarsi all'interno di questa realtà con una buona dose di sicurezza.

In particolare, in alcuni ambiti della disciplina lavoristica vi sono norme caratterizzate da una buona dose di flessibilità ed elasticità che consentono di far ricorso alla guida dei principi, a partire da quelli costituzionali. Un esempio in questo senso è offerto dal tema della subordinazione, dove rilevante è stata l'attività dell'interprete nel riempire di contenuto il relativo dettato normativo<sup>198</sup>.

In definitiva, dunque, la diffusione di modelli come il *World Class Manufacturing*, nell'attesa di un'eventuale opera di aggiornamento e di adeguamento del diritto del lavoro alle esigenze da questi poste, offre sicuramente la possibilità di un rinnovamento delle categorie interpretative, le quali, attraverso una nuova lettura delle regole esistenti, possono comunque permettere ai principi di tutela del lavoro di continuare ad operare pur se in realtà produttive profondamente diverse da quelle in cui sono stati concepiti

In linea più generale, infine, l'affermazione dei modelli basati sulle logiche della *lean production* e le sue conseguenze non solo sul piano giuridico ma anche su quello sociale impongono sicuramente una discussione sul ruolo e sulle funzioni dei vari attori sociali e sulle modalità necessarie per contemperare esigenze di tutela da un lato e di produttività dall'altro, ma quello che è veramente importante è che tale discussione

---

<sup>197</sup> In tal senso, NOGLER L., *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra principi costituzionali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 116, 2007.

<sup>198</sup> In tal senso, CORAZZA L., *op. cit.*, 2015.

possa avvenire sul piano della realtà oggettiva e fattuale e possibilmente evitando di spostare la stessa su piani che appartengono più alla politica e all'ideologia.

Evitando, quindi, di riproporre quello scontro durissimo (basti ricordare che si arrivò ad affermare che *“gli accordi di Pomigliano e Mirafiori sono scritti nella carne e nel sangue dei lavoratori”*), più di matrice ideologica che reale, che ha caratterizzato il primo grande caso di implementazione del WCM in Italia e insieme il tentativo di una ridefinizione delle modalità di svolgimento delle relazioni collettive, cioè quello di Pomigliano d'Arco e in successione di tutti gli altri stabilimenti italiani dell'allora Fiat. Visti oggi, gli scontri che hanno caratterizzato tale vicenda appaiono anacronistici, anche in considerazione della graduale ricucitura di quello strappo fra i protagonisti della vicenda, favorito soprattutto dai notevoli risultati raggiunti dagli stessi stabilimenti.

Tuttavia, vanno tenuti sempre ben presenti per evitare che discussioni su questi temi, che inevitabilmente si riproporranno in futuro, possano svolgersi su questi presupposti, i quali altro non fanno che allontanare la possibilità di un'analisi oggettiva e veramente concentrata sui problemi reali.

## BIBLIOGRAFIA

**ALES E.**, *Dal “caso FIAT” al “caso Italia”. Il diritto del lavoro “di prossimità”, le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.it*, 134, 2011;

**AOKI M.**, *Corporations in Evolving Diversity*, Oxford, 2010;

**BACCARO L., HOWELL C.**, *Il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune*, in **CARRIERI M., TREU T.** (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, 2013;

**BAVARO V.**, *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell’archetipo Fiat di Pomigliano d’Arco*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 3, 2010;

**BELLONI A.**, *Uberization*, Milano, 2017;

**BENTIVOGLI M.**, *Abbiamo rovinato l’Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato*, Roma, 2016;

**BENTIVOGLI M., PIRONE D.**, *Lavoro, contratti smart, rivoluzione della mobilità, tecnologie, FCA, gli operai 4.0 e l’Italia nell’era post Marchionne*, Milano, 2019;

**BERTOLI S.**, *Intervento al Convegno “Nuove tecnologie, impresa, lavoro. Un dibattito a più voci su come la nuova organizzazione d’impresa cambia il lavoro e la sua regolazione”*, Brescia, 10 aprile 2015;

**BIASI M.**, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2014;

**BRICCO P.**, *Marchionne lo straniero*, Milano, 2018;

**CAPONE L.**, *È il meridionalismo di Marchionne l'alternativa al reddito di cittadinanza*, *ilFoglio.it*, 2018;

**CAPRIOLI G.**, *Analisi degli accordi dell'Archivio della contrattazione aziendale della Cisl Lombardia*, 2015;

**CAPUTO P.**, *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Cordoba*, Pozzuoli, 2004;

**CARRIERI M.**, *Come il lavoro può accompagnare i cambiamenti organizzativi*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015;

**CARRIERI M., FELTRINI P.**, *Al bivio*, Donzelli, Roma, 2016;

**CARUSO B.**, *Il sindacato tra funzioni e valori nella 'grande trasformazione'. L'innovazione sociale in sei tappe*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".it*, 394, 2019;

**CARUSO B.**, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, *ADL*, 3, 2017;

**CASSESE S.**, *La rivoluzione del fordismo*, in *IlSole24ore.it*, 2016;

**CERRITO E.**, *La politica dei poli di sviluppo nel Mezzogiorno. Elementi per una prospettiva storica*, in *Quaderni di Storia Economica*, 3, giugno, 2010;

**CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P., PERO L., CAMPAGNA L.**, *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World Class Manufacturing in FIAT*, Milano, 2015;

**CIUCCIOVINO S., TRONTI L.**, *Il sistema retributivo premiale in Fiat Chrysler Automobiles (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n.148, 2015;

**CORAZZA L.**, *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015;

**CORAZZA L.**, *Percorso di lettura sul caso Fiat*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 151, 2016;

**CORIAT B.**, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Bari, 1993;

**COSTA G., GIANNECCHINI M.**, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, 2013;

**D'AMURI F., GIORGIANTONIO C.**, *La partecipazione dei lavoratori in Italia*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015;

**DE FELICE F., PETRILLO A., MONFRIDA S.**, *Improving Operations Performance with World Class Manufacturing Technique: A case in automotive industry*, Londra, 2013;

**DE LUCA TAMAJO R.**, *Accordo di Pomigliano e criticità nel sistema di relazioni industriali italiane*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 2010;

**DE LUCA TAMAJO R.**, *L'accordo di Pomigliano: una storia italiana*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2010;

**DE LUCA TAMAJO R.**, *Le criticità del sistema di relazioni industriali*, in *Il caso Pomigliano*, in *AREL*, 8/9, 2010;

**DELLA ROCCA G.**, *Produttività e qualità del lavoro. Modi e dilemmi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, febbraio-aprile, 2015;

**EBHARDT T.**, *Sergio Marchionne*, Milano, 2019;

- GALLINO L.**, *La globalizzazione dell'operaio*, *La Repubblica*, 14 giugno 2010;
- GILL C.**, *Union impact on the effective adoption of high-performance work practices*, in *Human Resource Management Review*, Volume 19, 1, 2009;
- GIUGNI G., SCIARRA S.**, *Contrattazione collettiva*, in *Novissimo Digesto Italiano*, Appendice, vol. II, Torino, 1981;
- GROSSI P.**, *Scienza giuridica italiana. Un profilo storico*, Milano, 2000;
- GUNN T. G.**, *Manufacturing for Competitive Advantage: Becoming a World Class Manufacturer*, Pensacola, 1987;
- HAYES R. H., WHEELWRIGHT S. C.**, *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*, Hoboken, 1984;
- ICHNOWSKY C., SHAW K.**, *Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices*, in *Journal of Economic Perspectives*, 17, 1, Winter, 2003;
- KRAFCIK J.**, *Triumph of the Lean Production System*, in *MIT – Sloan Management Review*, 41-52, 1988;
- LAI M.**, *L'Accordo Fiat di Pomigliano: la contrattazione collettiva tra decentramento, responsabilità e partecipazione*, in *Rivista degli Infortuni e delle Malattie Professionali*, 2, 2010;
- LOCKE J.**, *Second Treatise of Government*, New York, 2008;
- MAGNAGHI G.**, *World Class Manufacturing e Industria 4.0 alla base della ripresa del Gruppo FCA*, *dirigentindustria.it*, 2017;

**MAGNANI M., FERRARESI M.,** *Da Pomigliano a Mirafiori. Viaggio nell'attualità del diritto sindacale italiano*, Atti del convegno dell'Unione Giuristi Cattolici di Pavia "Beato Contardo Ferrini" e del Dipartimento di Studi Giuridici, Pavia, 3 febbraio 2011;

**MALLONE G.,** *Welfare aziendale e contrattazione di secondo livello: evidenze dal settore chimico e farmaceutico*, Paper presentato al Primo Convegno SISEC, Sessione 11, Roma, La Sapienza, 26-28 gennaio, 2017;

**MASKELL B. H.,** *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Cambridge, 1991;

**MENGONI L.,** *Il contratto di lavoro nel diritto italiano*, in BOLDT G., CAMERLYNK G., HORION P., KAISER A., LEVENBACH M. G., MENGONI L. (a cura di), *Il contratto di lavoro nel diritto dei paesi membri della Ceca*, Milano, 1965;

**MOHR R. D., ZOGHI C.,** *High-involvement work design and job satisfaction*, in *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 61, 3, 2008;

**MONTUSCHI L., TIRABOSCHI M., TREU T.,** *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in Marco Biagi. *Un giurista progettuale*, Milano, 2003;

**NOGLER L.,** *La disciplina dei licenziamenti individuali nell'epoca del bilanciamento tra principi costituzionali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 116, 2007;

**OHNO T.,** *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, 2004;

**PALUCHA K.**, *World Class Manufacturing model in production management*, in *International Scientific Journal*, Vol. 58 n. 2, 2012;

**PEDRAZZOLI M.**, *Democrazia industriale e subordinazione*, Milano, 1985;

**PEDRAZZOLI M.**, *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2005;

**PERO L.**, *Il World Class Manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015;

**PERULLI A.**, *La contrattazione di prossimità: teoria comparazione e prassi*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2013;

**PESCE G.**, *Alfasud, una storia italiana. La fabbrica di Pomigliano d'Arco dal fascismo alla globalizzazione*, Roma, 2014;

**PESSI R.**, *Ancora sull'art.8 della seconda manovra estiva. Quali spazi per la contrattazione di prossimità?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012;

**PESSI R.**, *Lezioni di diritto del lavoro*, Torino, 2018;

**PISANI C.**, *Una ricetta della BCE per l'occupazione: regole specifiche aziendali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 2012;

**PONZELLINI A. M., DELLA ROCCA G.**, *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 3, settembre-dicembre, 2015;

**PONZELLINI A. M.**, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 1, gennaio-aprile, 2017;

**REINHART C. M., ROGOFF K. S.**, *Is the 2007 U.S. Sub-Prime Financial Crisis So Different? An International Historical Comparison*, working paper for *The American Economic Review Papers and Proceedings*, 2008;

**RIZZA R.**, *Trasformazioni del lavoro, nuove forme di precarizzazione lavorativa e politiche di welfare: alcune riflessioni preliminari*, in *Sociologia del lavoro*, n.78-79, 2000;

**ROMEO C.**, *Il processo di “aziendalizzazione” della contrattazione collettiva: tra prossimità e crisi di rappresentatività sindacale*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.it*, 214, 2014;

**SANTORO-PASSARELLI G.**, *Diritto dei Lavori*, Torino, 2013;

**SCHONBERGER R. J.**, *Tecniche produttive giapponesi*, Milano, 1992;

**SCHONBERGER R. J.**, *The Lessons of Simplicity Applied*, New York, 1986;

**SCHONBERGER R. J.**, *World Class Manufacturing: Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Milano, 1987;

**SEGHEZZI F.**, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0. Posizione del problema e prime interpretazioni*, Modena, 2016;

**SETTIS B.**, *Fordismi. Storia politica della produzione di massa*, Bologna, 2016;

**SMITH A.**, *La Ricchezza delle Nazioni*, Roma, 1995;

**STATERA A.**, *Pomigliano, la rieducazione della fabbrica anarchica*, Repubblica.it, 2010;

**STREECK W.**, *Le relazioni industriali oggi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2009;

**SUPIOT A.**, *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, 2001;

**TABUCCHI M.**, *Alfa Romeo 1910-2010*, Milano, 2010;

**TAYLOR F. W.**, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 2004;

**TOSI P.**, *Lo shock di Pomigliano sul diritto del lavoro: il sistema collettivo*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2010;

**TRENTO S.**, *Da caso disperato a caso di studio. La rivoluzione di Marchionne a Pomigliano*, ilFoglio.it, 2018;

**TREU T.**, *La contrattazione collettiva in Europa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2018;

**TUCCINO F.**, *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema ergo-uas. Gli effetti sulla salute e sulle condizioni di lavoro*, in *Economia & lavoro*, Fascicolo 2, maggio-agosto, 2011;

**VARDARO G.**, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Politica del Diritto*, 1986;

**VITALE M., CORBETTA G., MAZZUCA A.**, *Il mito Alfa*, Milano, 2004;

**VITALI B.**, *Tremila giorni. Fiat: la metamorfosi e il racconto*, Venezia, 2015;

**WOMACK J. P., JONES D.,** *Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, 2016;

**WOMACK J. P., JONES D., ROOS D.,** *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano ,1993;

**YAMASHINA H.,** *Challenge to World Class Manufacturing*, in *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17 No. 2, 2000;

**YAMASHINA H.,** *Japanese manufacturing strategy and the role of total productive maintenance*, in *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 1 No. 1, 1995;

**ZUFFO R. G.,** *Taylor. Le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro*, Milano, 2013.

## **RIFERIMENTI GIURISPRUDENZIALI**

Corte Cass., Sez. Lav., 20 agosto 2019, sentenza n. 21537;

Corte Cost., sentenza n. 231 del 3 luglio 2013;

Corte Cost., sentenza n. 492 del 4 dicembre 1995;

Tribunale di Lanciano, 30 aprile 2012;

Tribunale di Larino, 24 aprile 2012;

Tribunale di Lecce, 13 aprile 2012;

Tribunale di Modena, 4 giugno 2012;

Tribunale di Torino, 14 aprile 2012;

Tribunale di Vercelli, 25 settembre 2012;

Tribunale di Verona, 8 maggio 2012.

## SITOGRAFIA

<https://it.wikipedia.org>

<https://www.eu-japan.eu>

<https://www.fcagroup.com>

<https://www.hbtsa.it>

<https://www.treccani.it>

<https://www.world-class-manufacturing.com>