

E 17/1

F4 n. 3

EVOLUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NELLE OFFICINE

Relazione di Caioni Sergio

Corso sindacale FION del 28-29-30 Marzo 1983

Affrontare un'analisi di merito rispetto alla questione dell'organizzazione del lavoro alla Olivetti e affrontarla guardando a quanto abbiamo fatto nel passato in modo tale da poter costruire le premesse per determinare le scelte che dovremo fare per il futuro, a parer mio, significa innanzi tutto sciogliere nelle idee e nei ragionamenti di ciascuno di noi, quindi non solo sulla carta, almeno due questioni di fondo, facendo, a questo proposito, piazza pulita di equivoci ed ambiguità.

- E' giusto affrontare questo problema da parte nostra? cioè è un terreno sul quale vogliamo misurarci con il padrone e dobbiamo solo contrattare le conseguenze che derivano dalle scelte organizzative fatte dal padrone?
- Se riteniamo di doverci misurare con il padrone su questo terreno è giusto che (quando ne siano capaci) rivendichiamo come organizzare il lavoro nei reparti, negli uffici, avanzando noi precise richieste dalle quali far discendere poi gli inquadramenti categoriali e gli incentivi o i livelli salariali che debbono corrispondere a quel modo di lavorare e ci dobbiamo limitare a chiedere il cambiamento del modo di produrre senza avanzare proposte?

Per certi aspetti, e per alcuni di noi, può sembrare assurdo porre oggi questi quesiti - che sono a mio parere fondamentali - ma credo che se ascoltiamo fino in fondo quello che ancora oggi, dopo 15 anni di contrattazione aziendale su questo tema, passa per la testa di molti lavoratori, ma anche di molti compagni, non è certamente fuori luogo una discussione che parta da questi nodi, ma che sia invece di fondamentale importanza affrontarli: e non

solo per chiarire una volta per tutte se le "isole" le ha volute la Olivetti o il sindacato o se hanno dato più vantaggi al padrone o ai lavoratori, ma anche per tanti altri importanti motivi:

- il ruolo che vogliamo giocare nei grandi processi di ristrutturazione aziendale sollecitati anche dalle scelte fatte dal padronato^o per rispondere a suo modo alla crisi economica
- come possiamo ricollegarci più strettamente ai lavoratori in genere ma soprattutto ai tecnici ed agli impiegati
- come rispondiamo alla necessità di riappropriarci della conoscenza dell'intero ciclo produttivo considerando anche con particolare attenzione quella parte di lavoro che viene fatto fuori dalla grande fabbrica
- come ricostruiamo i C.F. se non spingiamo i delegati in prima persona ad approfondire le conoscenze e le problematiche specifiche del posto in cui lavorano.

Per questi motivi ai quali possiamo ricondurre, se opportunamente articolati, la maggior parte dei problemi che dobbiamo oggi affrontare è fondamentale riuscire, a partire dalla discussione che facciamo qui, costruire una nostra posizione omogenea che, rispondendo al positivo a quei due interrogativi, diventi nel più breve tempo possibile il punto di partenza per tutta la FIOK e per i C.F. in merito alle scelte che dovremo fare o subire di fronte all'iniziativa padronale.

Voglio dire che quando abbiamo avanzato delle proposte precise - e alcune che dovrebbero essere portate a conoscenza dei compagni le abbiamo fatte anche per impiegati e tecnici - siamo riusciti a discutere di scelte nostre invece quando abbiamo aspettato le proposte dell'azienda siamo stati vincolati a quelle senza quasi avere margini di modifiche sostanziali.

Forse quando abbiamo iniziato a discutere e a contrattare di organizzazione del lavoro pensando al superamento della catena di montaggio, della parcellizzazione esasperata, della monotonia e della stupidità del lavoro non tutti avevano chiaro in mente che questo non serviva solo per acquisire categorie superiori e più salario ma oggi credo che possiamo pensare di affrontare attraverso questa strada anche i problemi più grandi ed impegnativi che prima richiamavo.

La nostra iniziativa sulla organizzazione del lavoro alla Olivetti ha preso lo spunto dalle grandi vertenze degli attrezzisti e dei montaggi della MC 24 (1967) ma ha colto i primi obiettivi concreti (1970 Accordo attrezzatori conduttori di presse) nei reparti di officina dove era più parcellizzato e più ripetitivo il lavoro.

Come si lavorava nelle officine, quali erano i compiti e le mansioni dei lavoratori di quei reparti?

Innanzitutto bisogna considerare che le macchine da scrivere e da calcolo di allora erano meccaniche ed elettromeccaniche con un grandissimo contenuto tecnologico di "meccanica fine": erano composte da migliaia di pezzi e passettini (leve, forcelle, molle, perni, alberini, staffe, viti, ecc.) che venivano montati - era sconosciuta la parola assemblaggio - sul basamento, che era la struttura portante della macchina, e poi "coperti" dalla carrozzeria. Tutti questi pezzi venivano prodotti all'interno della fabbrica, nelle officine meccaniche. Si pensi che la Olivetti, producendo solo per il proprio fabbisogno, era il più grande produttore di molle a livello Europeo, e quindi la manodopera impegnata per la produzione di parti meccaniche era molto numerosa. Per rendere l'idea basta citare un dato: nel novembre 1972 - prima elezione unitaria del C.F. - l'organico dei reparti di produzione dell'officina meccanica di S. Bernardo era di 396 lavora

teri (72 solo nel reparto Presse) mentre oggi la stessa officina meccanica ha un organico di 115 addetti alla produzione.

Ho ritenuto opportuno citare un dato per ricordare l'entità numerica dei lavoratori addetti alle officine di produzione per sottolineare che bisogna valutare anche da questo punto di vista le conseguenze delle modifiche all'organizzazione del lavoro in questi reparti.

I reparti erano quindi dei grossi concentramenti di macchine tutte della stessa tecnologia: reparto presse, reparto torni automatici, reparto trapani, ecc. ecc.; erano pochissime le eccezioni ove si trovavano vicine macchine diverse ed erano costituite da alcune "linee" a lavorazione continua e per alcune lavorazioni particolari (es. gomma, bachelite).

Nei vari reparti erano presenti, oltre al capo reparto e al caposquadra, le seguenti figure professionali: manovale, conduttore di macchina, attrezzatore di macchina, controllore benestariata. In questa analisi, per ovvi motivi di tempo, non ci si può soffermare per esaminare in dettaglio le modifiche delle competenze intervenute per il ruolo del capo reparto e del caposquadra che hanno subito modifiche profonde in merito alla responsabilità della gestione del personale, della qualità della produzione e del rispetto della puntualità delle consegne perché bisognerebbe parallelamente considerare la diversa strutturazione dei reparti ed uffici che sono di supporto alla produzione (acquisti, flussi, avanzamento produzione, metodi e tempi di produzione, cicli, costruzione e manutenzione attrezzature, ecc.) per cui mi limiterò a ripercorrere i momenti più significativi e nei quali abbiamo svolto un ruolo attivo come Organizzazione Sindacale.

cale, contrattando con l'azienda, attraverso specifici accordi, la nuova organizzazione del lavoro.

Partiamo quindi dall'estrema parcellizzazione del lavoro dei reparti di produzione che fissava rigidamente i compiti di ogni lavoratore:

- il manovale (che oggi sarebbe inquadrato al 1° livello): (1)
 spostava all'interno del reparto -previsto di un proprio magazzino o deposito - le attrezzature, i materiali o i pezzi semilavorati sistemandoli ove gli veniva indicato dal caposquadra e alimentava i conduttori di macchina in modo che questi non dovessero interrompere il lavoro.
- il conduttore di macchina (1° livello): (1)
 metteva in macchina il materiale o il pezzo semilavorato e azionava l'avanzamento -automatico o manuale - per eseguire l'operazione che gli era stata assegnata dal caposquadra; doveva accorgersi solo di difetti o errori grossolani riscontrabili a vista.
- l'attrezzatore di macchina (3° livello):
 sistemava sulle macchine indicate dal caposquadra le attrezzature necessarie per le varie lavorazioni; non poteva fare interventi di nessun tipo sulle attrezzature o per la manutenzione delle macchine.

(1) NOTA: Con l'accordo del 18.12.69, che definiva dettagliatamente le mansioni operaie di 4° e 3° categoria si acquisì che i lavoratori addetti a determinate mansioni di 4° categoria (1° livello di oggi) passavano alla 3° categoria dopo un determinato periodo di tempo (24 mesi) se realizzavano un buon rendimento quantitativo (92%) fra questi lavoratori erano inclusi i conduttori di macchina ed i manovali di officina.

- il controllore benestarista (3° livello):
controllava i primi pezzi fatti dall'attressatore di macchina, autorizzava l'inizio lavorazione quando corrispondevano al disegno; per garantire la continuità della qualità esecutiva, ad intervalli prefissati, il controllo dei pezzi in lavorazione interrompendola quando non corrispondevano più al disegno; non dipendeva dai capi reparto di produzione ma dai responsabili della qualità.
- il pesatore (2° livello):
contava, quasi sempre con l'ausilio di apposite bilance, i pezzi in movimentazione da reparto a reparto o in uscita dall'officina, trascrivendo la quantità sui relativi rapportini. Non dipendeva dai capi reparto di produzione ma dai responsabili dell'avanzamento produzione.

Dalla situazione descritta l'organizzazione della produzione nelle officine meccaniche è passata alla realtà di oggi attraverso una evoluzione che, se pur graduale e costante, può essere schematizzata per evidenziarne le tappe più significative:

- 1 - Ricomposizione della mansione di conduttore, attressatore controllore attraverso una serie di accordi che hanno via via interessato i vari reparti.
Il primo accordo, quello dei torni automatici firmato il 4.12.68, prevedeva la ricomposizione solo della mansione di attressatore-conduttore, ma in quelli successivi, firmati nel 1970 (presse, ribattitrici, saldatrici, torni revolver ecc.), nel 1971 (rettifiche, fresatrici ecc.), nel 1972 (stampatrici a freddo, presse per materie plastiche, dentatrici ecc.), nel 1973 (coniatrici, gruppi misti ecc.), nel 1974 (trattamenti termici, finitura ecc.) era prevista la ricomposizione delle tre mansioni assegnate allo stesso lavoratore che, a seconda della complessità della macchina o delle conoscenze ne-

cessarie per svolgere la mansione acquisiva il 3°, il 4° o il 5° livello.

Gli accordi non prevedevano in modo esplicito la garanzia della ricomposizione della mansione ma questo è stato possibile in determinati reparti (torai automa-
tici, torni revolver, dentatrici, rettifiche ecc.) dove i lavoratori hanno spinto in questo senso per acqui-
sire il passaggio alle categorie superiori. Non è stato però possibile in tutti i reparti per la resistenza che l'azienda ha posto, per la particolarità di certi lavori, ma soprattutto perché in quei reparti era con-
centrata sulla mansione di conduttore macchina la maggior parte della manodopera femminile presente nelle of-
ficine (presse, trapani, filettatrici, saldatrici, ribattitrici ecc.). In questi reparti si è ricomposta la mansione solo per il numero di lavoratori - tutti uomini - necessario per le esigenze produttive e per gli al-
tri - quasi solo donne - è rimasta la figura del conduttore pura e semplice. Questa figura è stata superata so-
lo molto dopo quando si sono introdotte le UTI (1978 UTI Laniera, 1979 UTI barra ecc.) (1)

Intanto viene modificata anche la mansione e l'inqua-
dramento categoriale dei manovali, dei pesatori e dei controlli d'officina: i manovali acquisiscono (tramite

(1) Il superamento della figura del conduttore ha dato un contributo irrilevante al problema della qualificazione femminile perché con l'introduzione delle UTI nelle officine la maggior parte delle donne sono state spostate - dietro loro richiesta o con il loro consenso - in altri reparti rinunciando, in molti casi, al passaggio di categoria che avrebbero avuto facendo la mansione ricomposta.

una normativa decisa dall'azienda) il 3° livello conducendo stigler di tipo diverso e assumendo maggior responsabilità nella puntualità dell'alimentazione nei reparti; i p^{er}atori acquisiscono il 3° livello (tramite accordo sindacale) con l'inserimento dell'automatizzazione della trasmissione dei dati relativi all'avanzamento della produzione delle parti; i controllisti effettuano solo un controllo in percentuale dei pezzi in uscita dal reparto e acquisiscono il 4° livello (tramite accordo sindacale) ruotando sul controllo di tecnologie diverse.

- 2 - Per quasi tutto il periodo di tempo in cui sono avvenute queste trasformazioni organizzative, la struttura generale della officina rimane quella già detta, permangono cioè i reparti costituiti da grossi concentramenti di macchine dello stesso tipo ma successivamente, dopo la comparsa della prima "isola" nei montaggi e quando si intravedeva il calo delle parti meccaniche che serviranno per i nuovi prodotti Olivetti sempre più elettronici inizia quella che possiamo chiamare la seconda fase. Si passa cioè alla "ricomposizione" dei reparti che vengono gradualmente strutturati in modo da poter fare nello stesso reparto tutte le operazioni che in particolare deve subire prima di essere montato sulla macchina o sul gruppo: in questa ottica il reparto presse scompare e si costituisce il reparto lavorazione lamiera nel quale vengono collocate tutte le macchine che servono per far uscire dal reparto il particolare di lamiera pronto per essere inviato ai trattamenti termici o di finitura senza passare per altri reparti (presse 1 operazione, presse 2 operazione, trapani, filettatrici, fresatrici, sbavatrici, banchi, ribattitrici, rettifiche ecc.); lo stesso avviene, per fare un altro esempio, per il reparto torni automatici che diventa reparto lavorazioni barra e che raggruppa tutte le macchine (torni automatici, torni revolver, fresche, dentatrici, trapani, filettatrici ecc.) che permettono di finire il particolare di torneria.

I vantaggi di questa riorganizzazione sono evidentissimi: eliminazione dei punti morti rappresentati dai magazzini di di reparto, minor utilizzo di aree, riduzione della movimentazione dei pezzi, programmazione più lineare ed organica della produzione sino al punto di automatizzarla con il SIFROP, aumento della qualità per la maggior facilità di informazioni e di prove da effettuare in fase di attrezzatura delle macchine, aumento delle possibilità di utilizzo dei lavoratori con rotazioni che sovvente ampliano la loro mansione oltre quanto previsto dai singoli accordi. Da qui al costituire all'interno di questi reparti delle vere e proprie isole d'officina il passo è breve e si impone quasi automaticamente anche perché continua in modo verticale la diminuzione delle parti meccaniche sui prodotti elettronici e anche perché aumentano il decentramento e l'acquisto di parti all'esterno della fabbrica, quindi diventano anche più omogenei e più simili i particolari che vengono prodotti all'interno della fabbrica e richiedono sempre tolleranze più strette e qualità migliore. In queste "isole" vengono raggruppate le macchine che servono per fare un determinato tipo di particolare, oppure tutti i particolari di uno stesso materiale: nel primo caso troviamo ad esempio le linee per i particolari della cartuccia, le linee per gli alberoni, la linea per le frizioni ecc. ; nel secondo caso si costituiscono le linee per i particolari di bachelite, di gesso ecc. E così aumentano ancora tutti quei vantaggi per l'azienda che già abbiamo visto. In modo particolare bisogna sottolineare il fatto che quasi sempre gli addetti a queste "isole" decidono come ruotare sulle macchine per soddisfare le esigenze di produzione senza l'intervento dei capi squadra che si limitano a segnalare i particolari più urgenti.

I vantaggi per i lavoratori invece si traducono, e non è poco, in una maggior autonomia decisionale in un lavoro meno ripetitivo e in una maggior facilità a contrattare i

tempi di lavoro ma non vi sono vantaggi salariali perché si è quasi esaurita la spinta per acquisire passaggi di categoria e sino a molto più tardi, quando questo stato di fatto non verrà ufficializzato con la firma degli accordi UTI, non si percepiscono i Premi UNI 1 e UNI 2.

- 3 - Da questa situazione si passa, molto in ritardo rispetto a quanto avvenuto nei montaggi, alla firma degli accordi delle UTI d'officina: lamiera nel 1978; barra, resine e plastica, gruppi resina nel 1979; fusioni e trafilati, parti per periferiche nel 1981. Con questi accordi viene assegnata al gruppo di lavoratori la stessa responsabilità rispetto agli obiettivi quantitativi e qualitativi della produzione introducendo così il cottimo collettivo (1) con corresponsione dei premi UNI 1 e UNI 2.

Al gruppo di lavoratori, che dipendono tutti dallo stesso capo, viene anche richiesto: il controllo ed il contenimento dei pezzi fermi in reparto in attesa di lavorazione, il controllo dei flussi dei materiali e della produzione ed il controllo dell'efficienza d'impiego dei materiali e dei mezzi ad esso affidati.

Con questi accordi sparisce il lavoratore addetto solo alla conduzione della macchina e così si acquisiscono - se pur in numero molto limitato rispetto alla prima ricompo-

(1) E' bene chiarire che il cottimo collettivo delle UTI di officina, come quello delle UNI di montaggio, è collettivo in quanto il rendimento del gruppo viene conteggiato facendo il rapporto fra il tempo teorico totale delle parti prodotte e il tempo totale effettivamente impiegato da tutti gli addetti all'UTI per produrle ma non vincola fra di loro i lavoratori a dover mantenere lo stesso ritmo di lavoro.

sione - ulteriori possibilità di passaggi di categoria sapiano anche la conoscenza dei tipi di macchina da condurre, attrezzare e controllare. Sparisce anche la figura del manovale perché la movimentazione delle parti viene distribuita su tutti i lavoratori dell'UTI attraverso l'autoalimentazione.

La certificazione della qualità e della quantità delle parti in uscita dall'UTI viene assegnata ad una sola figura professionale che è parte integrante dell'UTI e che, a saturazione, deve anche condurre ed attrezzare le macchine.

In fatto di inquadramento categoriale la novità più rilevante è però la nuova figura professionale che viene inserita nelle UTI di officina e cioè il "Tecnico di processo" che dovrebbe conoscere la tecnologia completa delle lavorazioni presenti nell'UTI e saper attrezzare, condurre e controllare tutte le macchine fondamentali per poterle effettuare. Ho detto "dovrebbe" perché non sempre il tecnico di processo svolge la mansione completa prevista dagli accordi per via di quello che sono e come funzionano le isole oggi.

Ma qui si apre un nuovo discorso su un problema diverso da quello che fin qui abbiamo trattato. Credo che dovremo quanto prima discutere anche di questo (l'organizzazione del lavoro oggi alla Olivetti in rapporto a quanto previsto dai singoli accordi) dopo esserci resi conto, magari attraverso un'indagine dettagliata nei reparti, dei termini reali, quantitativi e qualitativi, del problema.

- 4 - In merito al ottimo ed alla contrattazione dei tempi o'è già evidenziare il passaggio dal metodo di rilevazione fatto dal cronometrista sull'alleatore a quello del conteggio fatto con le tabelle standard e successivamente al metodo di oggi che considera soprattutto il costo che deve avere la parte in lavorazione, che è predeterminato in base al costo complessivo entro il quale deve essere mantenuto il prodotto completo.

Questa evoluzione ha comportato modifiche profonde alla mansione del cronometrista, che sono diventati analisti, ed al ruolo degli allenatori, che sono diminuiti drasticamente; ma anche per queste figure professionali, come per i capi reparto e per i capi squadra, vale il discorso che la loro mansione non si è evoluta attraverso accordi sindacali e quindi, anche per questioni di tempo, non possiamo analizzarla in questa sede.

Quelle che qui bisogna invece sottolineare è che la contrattazione dei tempi di lavoro in officina è sempre stata - anche dopo l'introduzione delle UTI - più difficile che nei montaggi perché i tempi assegnati per le singole lavorazioni dei pezzi anche quando debbono essere realizzati - per via della rotazione - da più lavoratori non hanno consentito, e difficilmente consentono oggi, il coinvolgimento di tutto il gruppo in modo tale da farlo diventare il problema collettivo. Si è quindi quasi sempre puntato a risolvere i problemi attraverso la contrattazione fatta dal delegato e, in alcuni casi, anche dai lavoratori facendo riferimenti ai fattori oggettivi e soggettivi previsti dagli accordi. Sono pochi i casi che fanno eccezione e quello più significativo evidenzia le difficoltà già dette, perché in quella occasione non si è contrattato il tempo di lavoro ma il carico in riferimento al numero delle macchine da condurre.

Si tratta di quando si è discusso l'inserimento dell'auto controllo ai torni automatici nel 1972, quattro anni dopo la prima ricomposizione) alla ICO e più tardi ancora a S. Bernardo e a Scarmagno.

Nonostante queste difficoltà i tempi di ottimo in officina oggi non impongono i ritmi di lavoro degli anni ad dietro perché, soprattutto utilizzando le possibilità offerte dalla nuova organizzazione del lavoro, la contrattazione fatta ha dato comunque dei risultati positivi anche rispetto a questo aspetto del problema.