

OLTRE IL LUOGO COMUNE

Appunti da un viaggio nel Giappone.. sindacale

“Dieci minuti, Signori” ... E' il tempo d'attesa necessario a pulire il treno che collega Narita Airport alla stazione centrale di Tokyo. Un operatore per ogni carrozza per una pulizia rapida ma accurata, con tanto di lavaggio pavimento. Un saluto sorridente, inchino e cordiale invito a salire a bordo.

Si presenta così il Giappone ai nostri occhi, un'immagine di grande civiltà, di organizzazione e cortesia. Pulire quotidianamente con l'aspirapolvere gli angoli delle stazioni e occuparsi con “cura” di tutto ciò che è pubblico e dunque a beneficio di tutti è una delle cose che colpisce un visitatore italiano.

“Spesso la nostra è una gentilezza formale”, ci dice Kyoko la nostra traduttrice. Sarà, ma la nostra percezione è anche di sostanza, è respirare un clima di gradevole accoglienza, da noi ahimè ormai fuori moda.

Il rapporto umano, l'aspetto relazionale, si manifesta sin da subito come uno dei valori più interessanti di questo viaggio, ben oltre un certo luogo comune che poteva farci presagire maggior freddezza e convenzione. Un viaggio che ci porta (Bruno Vitali, segr. nazionale Fim Cisl, Alberto Cipriani, resp. Fim Cisl Fiat Torino, Vincenzo Fortunato, docente universitario e consulente) su questa grande isola d'oriente a studiare da vicino il “sistema Toyota” e a conoscere la struttura contrattuale e sindacale giapponese.



Un Giappone che conta 130 milioni di abitanti e una delle capitali più popolate e moderne al mondo, la multicentrica Tokyo, con i suoi 13 milioni di abitanti, gli innumerevoli grattacieli e le sfavillanti e infinite luci colorate.

Il Giappone che teme da sempre la Cina e subisce ormai il sorpasso di questo vicino gigante nella classifica economica, ma che si sente ancora forte e lanciato verso il futuro nella corsa all'innovazione e alla tecnologia.

“Come invidiamo le vostre bellezze, ... ah, fantastica Italia”, è gratificante sentirlo da tanti giapponesi, scopriamo di avere davvero un grande successo qui, soprattutto per le

nostre bellezze naturali e storico-architettoniche.

Veramente notevoli alcuni paesaggi nipponici, monumenti e strutture incontrate durante il viaggio. In particolare Kyoto con i suoi gioielli storici e in particolare il *Kinkaku-ji* (tempio d'oro), ma anche i famosi e curatissimi giardini giapponesi.

Ciò che però lascia inevitabilmente incantati è la configurazione sociale e collettiva di questo paese, la grande capacità organizzativa e il profondo senso della comunità. L'attenzione



all'altro, il rispetto dell'altro, la collaborazione con l'altro sono caratteristiche intrinseche della cultura giapponese, che si riscontrano nella quotidianità, sia nel contesto lavorativo che al ristorante, nei negozi o alla stazione.

Veniamo dunque ai temi propri del nostro viaggio, quelli sindacali.

Un sindacalismo dal basso

La struttura di base è quella di fabbrica e lì si gioca la parte sostanziale del confronto sindacale. Dove c'è il sindacato ciascun lavoratore ne è iscritto, operaio o impiegato che sia. La struttura di fabbrica aderisce poi alla federazione dei vari stabilimenti dell'azienda (es. Toyota), che a sua volta è federata nella categoria di settore (es. dell'automobile). La categoria è associata per un verso alla Confederazione dell'industria (IMF-JP), e per l'altro alla recente RENGO (Confederazione generale) che conta circa 6,8 milioni di iscritti.

Il sindacato JAW

Koichiro Nishihara presidente di JAW (Japan Automobile Workers' Union) insieme ai vari responsabili nazionali ci accoglie con grande calore e ci conduce in un incontro ricco di contenuti.

Il sindacato JAW conta a livello nazionale 770.000 iscritti.

La crisi

Il primo tema che i nostri amici giapponesi mettono in rilievo è quello della crisi. Ha provocato grandi cambiamenti, nel mercato, nella gestione delle risorse, sotto il profilo ecologico.

Stanno riflettendo intensamente su quest'epoca della globalizzazione e si interrogano in particolare su come affrontare queste situazioni in modo stabile. Per i giapponesi, abituati a programmare con grande cura e su tempi lunghi, la gestione emergenziale risulta atipica.

Ritengono molto importante rafforzare le relazioni internazionali, secondo varie direttrici.

La crisi ha picchiato duro e continua a fare danni. La crescita del Pil è finita nel 2007 e hanno registrato un -2% nel 2008 e -6,1% nel 2009.

La disoccupazione è cresciuta al 5,1% nel 2009 rispetto al 3,9% del 2007 e il 2010 si chiuderà probabilmente con un tasso del 5%.

Aumenta il lavoro precario, le imprese hanno diminuito la produzione e non assumono più, si è fermata l'attività.

I lavoratori a contratto sono circa il 16% degli addetti e sono cresciuti nell'ultimo periodo.

Il mercato dell'auto nipponico è uno tra i più vitali e la produzione di auto rappresenta un'importante fonte di ricchezza per il paese, ma le cose stanno mutando.

Nel 2000 venivano prodotte in Giappone, da costruttori giapponesi, 10 milioni di

automobili e 6 milioni all'estero.

Nel 2007 11 milioni in Giappone e 12 milioni all'estero.

Nel 2009 8 milioni in Giappone e 10 milioni all'estero.

Dopo la politica di incentivi che anche il governo giapponese ha messo in campo e che ha consentito un discreto livello di vendite fino al 2009, nel 2010 il mercato registra un calo importante, assestandosi a circa 4 milioni di vetture.



Il ruolo del Giappone sta cambiando e le produzioni locali e il lavoro domestico sono minacciati.

Politica sindacale

Nelle aziende dove c'è: il sindacato conta, ha potere, viene coinvolto nelle decisioni.

Nelle aziende "no union" il sindacato ha difficoltà ad entrare.

Negli ultimi tempi stanno aumentando i problemi psicologici delle persone e crescono gli incidenti gravi sul lavoro. E' un'emergenza che richiede interventi corposi e il JAW sta svolgendo una grande campagna di sensibilizzazione e di azioni sul tema della sicurezza sul lavoro.



Ci sono però altri quattro punti su cui è focalizzata l'azione sindacale che mirano a riformare la struttura:

- Prezzi
- Produttività
- Formazione
- Professionalità

Hanno in corso il "Programma Start 12" per la riduzione orario di lavoro, ma la crisi ha già realizzato, loro malgrado, gran parte del programma, riducendo drasticamente le ore lavorate.

L'orario di lavoro legale prevede 40h alla settimana, ma in realtà è molto di più. Normalmente si lavora su due turni giornalieri. Il terzo turno non riguarda la linea di montaggio e si lavora dal lunedì al venerdì, ma se necessario la flessibilità è ampiamente utilizzata, sabati e domeniche comprese.

Mediamente un lavoratore all'anno lavora 2230 ore.

Il salario mensile però è decisamente superiore al nostro: un operaio di 35 anni, con 18 anni di anzianità, guadagna circa 2700 € lordi. Il costo della vita, soprattutto a Tokyo, è più alto rispetto al nostro, ma non di molto.

I giovani si iscrivono al sindacato perché, dove c'è, è un automatismo, ma non si interessano molto all'attività sindacale.

Stanno cercando di organizzare i lavoratori con contratti a termine e gli interinali, anche se con grande difficoltà.

Il rapporto con la politica è chiaro: il JAW sostiene esplicitamente il Partito Democratico.

I deputati eletti e sostenuti dal sindacato appoggiano di conseguenza le politiche dello stesso.

Nelle ultime elezioni, insieme alla IMF-JC, sono riusciti a far eleggere 13 deputati e 3 ministri.

Sistema contrattuale

Ogni anno in primavera il sindacato presenta le richieste negoziali, la contrattazione è annuale.

Ci sono due livelli: nazionale, in cui si discute la politica industriale generale e il luogo di lavoro.

Tengono particolarmente al luogo di lavoro perché lì si gioca la produttività.

Il sindacato IMF-JC (Japan Council of Metalworkers' Union)

L'incontro con i sindacalisti della Confederazione dei sindacati dell'industria è altrettanto proficua e si realizza sempre in un clima di grande formalità ma anche di autentica cordialità.

Ci raccontano come ogni impresa faccia la propria contrattazione, per il livello giuridico si discute con il nazionale.

Nelle imprese dove esiste una lunga tradizione sindacale i rapporti sono buoni, il sindacato non viene osteggiato e molto raramente si accendono conflitti. Le imprese in generale però non investono nelle relazioni con il sindacato ed è capitato recentemente di registrare, dopo tanti anni, finanche episodi di sciopero.

Esiste anche un livello di rapporto con governo e imprese, concertazione tripartita, attraverso cui si definiscono le politiche di ampio respiro. Oggetto di questo livello contrattuale è il salario minimo legale, contrattato da accordo tripartito e scritto nella legge, diversificato tra zone, es. Tokyo 821 Yen/h (7,30 €/h).



Politica internazionale

Una volta all'anno il IMF-JC organizza una conferenza dei sindacati industriali asiatici.

In molti paesi come Pakistan, Vietnam il livello conflittuale è molto alto. Quando chiedono aiuto la IMF-JC interviene a dare una mano, magari aiutando a costituire il sindacato dove non c'è o suggerendo strategie di intervento ai sindacati esistenti in questi paesi.

Molto particolare è la Cina che sta divenendo sempre più potente e importante e sta cercando un rapporto con il sindacato mondiale, anche se per ora non aderiscono.

Il sindacato industriale giapponese è comunque molto attivo nei paesi asiatici perchè c'è una presenza importante di imprese nipponiche.

I lavoratori metalmeccanici

Gli addetti dell'industria metalmeccanica sono 6 milioni, il 9% sul totale dei lavoratori giapponesi.

Gli iscritti tra i lavoratori metalmeccanici sono il 28% del totale.

In generale il tasso di sindacalizzazione in Giappone è il 18%, solo nelle grandi imprese tradizionali si arriva al 100%.

Il sindacato ha diritto di esercitare potere contrattuale solo dove supera il 50% di iscritti sul totale dei lavoratori dello stabilimento.

I rappresentanti dei lavoratori sono votati dai lavoratori su liste libere.

I processi di immigrazione sono molto diversi dai nostri e circa 1 milione di lavoratori è straniero (cinesi e altri paesi asiatici). Si tratta principalmente di apprendisti e dunque saltuari; solo la terza generazione ha diritto di lavorare a pieno titolo in Giappone.

Il sistema pensionistico

Esistono due livelli: uno di base e uno correlato a quanto guadagnato nella vita lavorativa.

Il primo consente l'accesso al pensionamento dai 64 anni in poi, il secondo dopo 60 anni.

Quando il primo livello arriverà a 65 anni (nel 2025) inizierà ad alzarsi anche il secondo.

Per aver diritto alla pensione bisogna versare i contributi previdenziali per almeno 25 anni. Si può percepire la pensione prima dei 64 ma con una forte penalizzazione.

Per le donne il primo livello si può avere a partire dai 60 anni.

Orario e Welfare

L'orario legale è di 158 h al mese, ma l'effettivo nei settori industriali è di circa 185 h al mese. Nell'anno la media è di 2000 h lavorate (206 di straordinario, nel 2006 sono state ben 238).

Sono previsti mediamente 20 gg di ferie all'anno, solo i più anziani hanno una disponibilità maggiore.

Esiste un sistema di protezione simile alla Cassa integrazione. E' prevista un'indennità di max 7000 yen (62€) al giorno; nelle grandi imprese si arriva a 2/3 di questa cifra, nelle piccole a 1/3.



Se si fa formazione la cifra aumenta.

L'indennità di disoccupazione viene calcolata in base all'età e può variare tra il 50% e l'80% delle retribuzioni percepite negli ultimi 6 mesi.

L'indennità di malattia copre il 60% della retribuzione, metà attraverso il sistema pubblico, metà attraverso quello integrativo; alcune aziende integrano fino al 100%.

La maternità garantisce un'indennità per le 3 settimane prima del parto e le 8 successive.

Linee di contrattazione

In primavera la confederazione di categoria definisce delle linee e ciascuna federazione aziendale, su quella base, compone la propria rivendicazione.

Le 5 categorie dell'industria richiedono sostanzialmente le stesse cose e contemporaneamente. Questa scelta, ci spiegano, consente di essere più incisivi e aumentare la pressione.

C'è una discussione tra le parti a tutti i livelli, nazionale, di settore e locale, ma poi la contrattazione vera avviene a livello aziendale.

Per la definizione delle richieste sindacali si prendono in considerazione i dati dell'inflazione e dell'occupazione. Prima le regole erano più rigide e stringenti, di recente si usano criteri diversi e flessibili secondo le priorità.

Il sistema salariale

Il sistema salariale è composto da 3 livelli:

- 1) base: legato all'anzianità aziendale ed età anagrafica
- 2) potenzialità
- 3) merito

La combinazione di questi tre livelli definisce la retribuzione complessiva.

Un tempo era più importante l'anzianità, oggi la priorità è il merito: che lavoro fai e come lo svolgi.

Non in tutte le realtà sono presenti i 3 livelli. Molte aziende considerano il secondo troppo oneroso e in altre aziende non esiste il primo.

Un istituto contrattuale di grande importanza è il cosiddetto "bonus". Può valere 4-5 mensilità, ed è legato al profitto dell'azienda. Il sindacato di norma vuole ottenere almeno 4 mensilità.

Il bonus viene diviso in due tranches, una a luglio e l'altra a dicembre.

Il sindacato decide la formula, l'azienda in base ai risultati la quantità.

Pari opportunità

In teoria non c'è differenza tra uomini e donne, ma in pratica il *gap* è di circa il 30%.

I "precari" hanno salari decisamente inferiori ai "fissi".

Toyota City

Nagoya con i suoi 2 milioni di abitanti è una delle più grandi città del Giappone. Qui agli inizi del '900 nasce Toyota. Il nome fu deciso da Sackichi Toyoda, il fondatore, per avere un nome di 8 lettere invece che di dieci (in lingua giapponese) perché l'otto è beneaugurante.

Un'intera zona dell'area di Nagoya è stata battezzata "Toyota City" e questo la dice lunga sul forte legame che anche qui una grande realtà industriale ha avuto e continua ad avere con il territorio.

Visitiamo il "*Toyota Kaikan*" un suggestivo complesso espositivo che narra, attraverso oggetti fisici, immagini e filmati, l'evoluzione dei prodotti Toyota e i più recenti sviluppi tecnologici, ma anche la struttura organizzativa dell'azienda, nella fase di progettazione, di produzione come nella cura del cliente.



Si respira a pieni polmoni un clima caratterizzato da solidità e consistenti capacità manageriali. Una storia aziendale imponente che investe massicciamente sull'innovazione e la creatività, in un connubio magico tra sistemi sedimentati nei decenni e un coraggioso spirito propulsivo votato al futuro. Solo qui a Toyota City sono 10.000 gli ingegneri dedicati alle attività di ricerca, sviluppo e sperimentazione.

L'auto ibrida tra le più evolute combina l'azione propulsiva di un motore termico a benzina con un motore elettrico e dimostra quanto sia decisa l'azione innovativa di Toyota.

Toyota è uno dei più grandi costruttori di auto world-wide ed è arrivato a produrre più di 7 milioni di vetture l'anno. Un'azienda sempre più globale che ha visto scendere la sua produzione in Giappone da 3,8 milioni del 2005 ai 2,8 del 2009, mantenendo sostanzialmente stabile quella estera a 3,6 milioni.

Una multinazionale che vanta 51 stabilimenti in 26 paesi nel mondo, ha raggiunto livelli di redditività molto alti e si candidava a diventare il più grande costruttore mondiale di auto.

Le cose con la crisi sono un po' cambiate e, inoltre, Toyota ha anche subito una pesante perdita di immagine a seguito di varie traversie in tema di qualità di prodotto, con serie implicazioni sulla sicurezza.

Alla domanda esplicita fatta agli amici sindacalisti se queste criticità avessero modificato sostanzialmente il sistema, ci hanno risposto di no; hanno semplicemente apportato modifiche organizzative e tecnologiche, ma non stravolgenti e comunque in linea con il modello di sempre fondato sul *Kaizen*.

Il Sindacato di Toyota

Nasce nel 1946 con 3000 iscritti, oggi ne conta 320.000, tutti gli addetti dei 119 sindacati degli stabilimenti produttivi e dei 184 sindacati dei rivenditori, ingegneri compresi.

I primi anni dopo la nascita furono particolarmente conflittuali. Successivamente attraverso un lungo e importante processo di formazione cambia il paradigma e da un impianto fondato sull'opposizione si passa ad uno fondato sulla cooperazione.

Lo sviluppo stabile è uno degli obiettivi primari del Toyota Workers' Union. La creazione e lo sviluppo di strutture importanti, di fabbriche solide è per loro fondamentale ai fini di una seria e sostanziale rappresentanza degli interessi dei lavoratori. Ricercare un'alta qualità della vita e del lavoro.

Il processo di comunicazione, “*la voce*”, è un elemento essenziale per raggiungere tali obiettivi. Alla nostra domanda: *ma non fate mai sciopero?*, la risposta è stata lapidaria: *lo sciopero, è dimostrato, non porta da nessuna parte, noi discutiamo fino all'impossibile, l'obiettivo è risolvere il problema.* Evidentemente hanno di fronte una controparte che riconosce il ruolo sindacale, ascolta, interloquisce e risolve.

Esiste un *Consiglio*, un luogo di scambio e di decisioni tra i rappresentanti dei lavoratori e il management aziendale, uno strumento di governance che garantisce una gestione dell'azienda più condivisa. Ci si assume la difficile responsabilità di fare scelte dolorose ma necessarie, come recentemente quella di non rinnovare i contratti a termine. L'attuale crisi mondiale, anche in Toyota, ha provocato non pochi danni.

L'attività del sindacato non si limita alla fabbrica, ma mira, attraverso varie iniziative, a migliorare la società e incentivare la partecipazione anche sul piano politico più generale.



L'approccio

Viene rigettata la logica difensiva, riluttante o svogliata. Lo stile è di chi vuole stare nei processi da protagonista: *essenza di vitalità* ci dicono.

Alcuni target tipici che ci hanno descritto:



- Curare la salute mentale e fisica
- Promuovere il lavoro in team
- Gestire correttamente la comunicazione
- *Mutual trust*, fondare i rapporti sulla fiducia reciproca

La logica del *Kaizen* : nelle attività della vita quotidiana si propone continuamente di migliorare.

Se la produttività aumenta l'impresa produce di più e guadagna di più e alla fine indirettamente i lavoratori guadagneranno di più.

I suggerimenti previsti anche da noi nel WCM qui sono incentivati: ogni proposta 500-1000 yen (4-9€). Ormai questi piccoli premi fanno parte della quotidianità e i lavoratori non ci si fanno più caso.

Anche in Toyota, come in altre aziende giapponesi, il sindacato una delle cose più importanti che contratta è il *bonus* (4-5 mensilità).

L'organizzazione del lavoro

Toyota non usa un sistema metrico internazionalmente riconosciuto, ma uno autoreferenziale.

Quando nasce un nuovo modello decidono prima il tempo totale per produrre un'auto e poi lo dividono nei singoli tempi delle varie operazioni.

La cadenza può variare secondo le esigenze produttive e generalmente è compresa tra 55 sec e 1min e 1/2.

L'attenzione all'ergonomia e alla salute dei lavoratori è presente, ma questo elemento non è stato più di tanto messo in evidenza.

Sistema delle pause

Le pause di lavoro sono simili a quelle attuali di Mirafiori ma il tempo effettivo di lavoro è superiore al nostro.

Hanno due pause da 15 min più la pausa pranzo da 45 min.

Ingresso 6,30, uscita 15,20.

tempo totale lavoro: 8,50 (Mirafiori 8,00)

tempo effettivo lavoro 7,35 (Mirafiori 6,50, sarà 7,00).

Flessibilità

Quando aumentano le esigenze produttive ricorrono agli straordinari e se necessario lavorano la notte, sabato e domenica.

Salario

Un lavoratore di 35-38 anni d'età guadagna 300.000 yen (2600€) lordi al mese, per 12 mensilità.

Il bonus annuale vale circa 1.150.000 yen (10.200€) lordi, per almeno 1830 ore lavorate all'anno.

Maggiorazioni

Straordinario feriale 25%

Straordinario sabato e domenica 35%

Straordinario notturno 50%

Decisioni

L'approvazione degli accordi è di competenza del sindacato e dei rappresentanti sindacali, i lavoratori vengono coinvolti e informati, ma non votano i contratti.

Conclusioni domestiche

Abbiamo visitato *Toyota Motomachi Plant* presso Nagoya, una fabbrica vecchia, alla stregua di Mirafiori, ma che non si presenta affatto male... però direi che Mirafiori è messa meglio, sia dal punto di vista strutturale che tecnologico. Dunque l'impianto non mi ha impressionato nel suo insieme.

La cosa che mi ha colpito di più visitando le linee di montaggio è che spesso fermano la linea. Quando il lavoratore è in difficoltà suona un allarme, tira la corda sospesa e si ferma la linea, anche per diverse decine di secondi. Interviene il team leader per risolvere il problema e si riparte.

Evidentemente la *qualità al primo colpo* si realizza proprio evitando di accumulare a valle i problemi.

Ci hanno però spiegato che in questa fase di bassa produzione ci sono margini che normalmente non sono consentiti.

L'elemento che colpisce di più del sistema Toyota, ma simile anche ad altre aziende, è proprio questa capacità di affrontare i problemi con grande senso di responsabilità e spirito cooperativo.

E' una caratteristica sedimentata nella loro cultura e che ci rende molto diversi.

Non è lontanamente pensabile e forse nemmeno auspicabile per il nostro modo d'essere, creativo e fantasioso, un processo di emulazione. Ma non possiamo altresì cavarcela a buon mercato dicendo semplicemente che *sono diversi*.

In una realtà competitiva come l'attuale sarà certamente vincente un modello fondato sulla collaborazione e la partecipazione piuttosto che uno fondato sul comando e il conflitto.

E' evidente che lì, e in questo somigliano ai nostri vicini tedeschi, le aziende per prime scelgono il coinvolgimento positivo dei lavoratori e dei loro rappresentanti, di conseguenza il sindacato viene incoraggiato nella sua azione propositiva.

La distanza tipica delle nostre aziende tra operai e capi, tra lavoratori manuali e ingegneri, sembra non appartenere allo stile di relazioni degli amici giapponesi.

La sfida della Fim per il futuro sarà quella di riuscire a praticare la via partecipativa, dopo averla predicata per anni. Non potrà certo farlo da sola e sarà necessario un interlocutore nuovo, una Fiat che auspico miri a rinnovarsi non solo nella tecnologia e nel modello organizzativo, ma nella prassi quotidiana e nelle relazioni sul posto di lavoro.

Non ci mancano certo risorse e capacità per fare bene, ma qualcosa possiamo comunque imparare. Se la nostra famigerata creatività individuale saprà focalizzare le energie *per* un obiettivo invece che *contro* qualcuno, potremo certamente riuscire meglio.

La condizione è quella di rispettare l'altro e dargli il giusto riconoscimento, sia esso operaio o capo, rappresentante sindacale o aziendale. La storia ci insegna che nella guerra degli uni contro gli altri vincono sempre i più forti.

Il progetto Fabbrica Italia e gli accordi conseguenti, in un mercato difficile, possono essere opportunità autentiche per un riscatto, per l'innescò di un percorso virtuoso.

Serve uno scatto di reni e un serio investimento in buona formazione, per migliorare le nostre vicende quotidiane.

Fatto l'accordo non si è raggiunto il traguardo, solo con la sua applicazione si potranno ottenere i frutti sperati.



Alberto Cipriani, gennaio 2011