
I numeri parlano chiaro: riduzione della fatica, miglioramento delle relazioni aziendali e sindacali, diminuzione dell'assenteismo, manager e sindacati a confronto concordano sui vantaggi dopo l'introduzione del metodo ERGO-MTM nei maggiori plant manifatturieri italiani.

SISTEMA ERGO-MTM, PER IL 70% DEI SINDACALISTI RIDUCE LA FATICA

Giulia Nicora e Carlo Erik Rubano

Fondazione Ergo sta ricoprendo un ruolo sempre più rilevante nel percorso di formazione di figure verranno messe in grado di analizzare il lavoro dal punto di vista organizzativo ed ergonomico e comprendere se i lavoratori sono posti nelle condizioni più adeguate per svolgere i propri incarichi in sicurezza; grazie alla Fondazione ed al sistema da essa introdotto, manager e sindacati iniziano a parlare un linguaggio comune, a discutere poggiandosi su basi condivise e riconosciute a livello internazionale, e, soprattutto, a riconoscere al lavoratore un nuovo ruolo, una nuova posizione: ora, è lui al centro della fabbrica, con tutta la sua umanità da rispettare e tutelare.

Proprio per comprendere se questa visione trovi un'applicazione concreta all'interno delle aziende, ovvero il lavoratore sia realmente posto nelle condizioni ottimali per svolgere appieno i suoi compiti, anche e soprattutto dal punto di vista dell'ergonomia e della sicurezza, nel 2015 è stata anche condotta, tra novembre e dicembre, una ricerca tra i manager e gli auditor sindacali di vari stabilimenti.

Questa ricerca è stato un valido strumento non solo per comprendere la situazione all'interno e dall'interno di diversi plant italiani, quanto anche per verificare le eventuali mancanze nonché le conseguenze concrete dell'introduzione del sistema ERGO-MTM negli stabilimenti selezionati ed attivarsi preventivamente per apportare i dovuti miglioramenti.

La ricerca è stata strutturata sotto

Gli Auditor, o "valutatori", sindacali sono coloro che, dopo aver seguito un percorso formativo incentrato, soprattutto, sull'analisi del lavoro e l'ergonomia, si accertano e monitorano che il contesto lavorativo nel quale i lavoratori sono inseriti abbia caratteristiche adeguate per consentire loro di svolgere gli incarichi in sicurezza.

In questa ricerca sono stati intervistati tutti gli auditor sindacali certificati dalla Fondazione Ergo e i manager relativi agli stessi plant, per un totale di 16 stabilimenti appartenenti ai settori automotive ed elettrodomestico e 3 sindacati - in particolare, il 65% degli Auditor sindacali rispondenti appartiene a FIM - CISL, il 25% a UILM ed il rimanente 10% a FISMIC.

forma di sondaggio, con domande suddivise secondo diversi profili, in particolare:

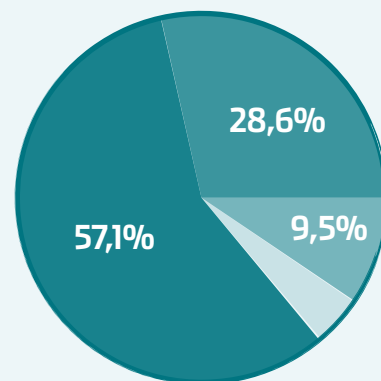
- **Direzione;**
- **Sviluppo nuovi prodotti;**
- **Produzione;**
- **Lavoratori;**
- **Delegati.**

ovvero sono state definite tutte le singole aree che compongono la realtà produttiva, dallo sviluppo di nuovi prodotti e processi alla salute del lavoratore, e, pertanto, devono essere analizzate con precisione per evidenziare eventuali problemi o rischi ed andare, così, ad agire per consentire un miglioramento in termini di sicurezza, organizzazione, quindi efficienza. I destinatari di tale ricerca sono stati sindacalisti (FIM - CISL, UILM, FISMIC) - principali promotori della ricerca - e manager di stabilimento (FCA AGAP, FCA Pomigliano, CNH, Iveco, Magneti Marelli, Whirpool, solo per citarne alcuni) - questi ultimi sono stati interrogati unicamente circa le competenze direzionali.

Le risposte sono state tante e diverse, interessanti da studiare individualmente ed attraverso il loro confronto.

L'attenzione alla salute del lavoratore

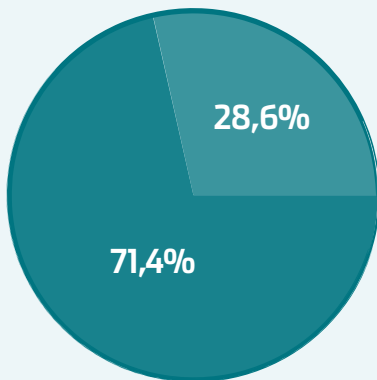
FIGURA 1: SINDACALISTI



LA SALUTE DEL LAVORATORE

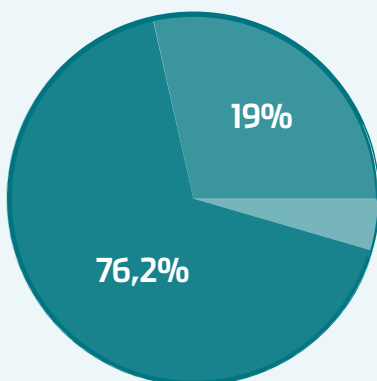
- **9,5%** Non c'è alcuna attenzione alla salute del lavoratore, in quanto non percepita come problema
- **4,8%** C'è scarsa attenzione alla salute del lavoratore. Viene fatto qualche controllo generico in funzione di alcuni temi di base.
- **57,1%** L'attenzione alla salute del lavoratore è sufficiente. Sono state analizzate alcune attività e le condizioni di lavoro sono migliorate solo in alcune zone.
- **28,6%** L'attenzione alla salute del lavoratore è buona. Esiste un vero e proprio piano, costantemente seguito ed aggiornato, per migliorare l'ergonomia e ridurre le condizioni critiche di lavoro.

FIGURA 2: MANAGER



- **0%** Il rischio ergonomico non viene analizzato.
- **71,4%** L'analisi del rischio ergonomico è presente in fase di progettazione delle sequenze lavorative, implementando, ove possibile, migliorie nell'organizzazione alle stazioni di lavoro (ERGO-MTM).
- **28,6%** L'analisi del rischio ergonomico è completamente integrata nel processo di definizione del prodotto (Design for Ergonomic Assembly).

FIGURA 3: SINDACALISTI



- **0,8%** Il rischio ergonomico non viene analizzato.
- **76,2,9%** L'analisi del rischio ergonomico è presente in fase di progettazione delle sequenze lavorative, implementando, ove possibile, migliorie nell'organizzazione alle stazioni di lavoro (ERGO-MTM).
- **19%** L'analisi del rischio ergonomico è completamente integrata nel processo di definizione del prodotto (Design for Ergonomic Assembly).

Il 57,1% degli Auditor sindacali (quasi 9 su 10) ha percepito, da parte degli organi direttivi, un sufficiente livello di attenzione nei confronti della sicurezza e salute del lavoratore (figura 1) – per il 9,5% tale attenzione non sussiste nemmeno – ed il 95% di essi ha effettivamente individuato un sistema (EAWS, OWAS ed altri) che potrebbe, e dovrebbe, essere utilizzato per l'analisi ergonomica e la valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico.

Solo il 28,6% degli Auditor ha riconosciuto un buon livello di attenzione alla sicurezza da parte delle aziende, tanto da individuare anche la presenza di un vero e proprio programma, costantemente aggiornato, di controllo e miglioramento delle condizioni lavorative.

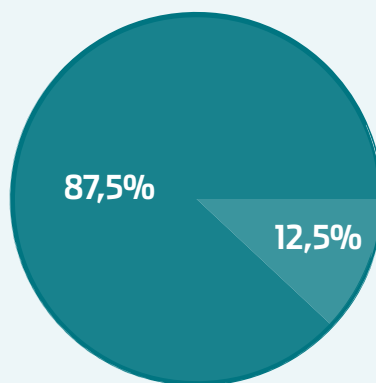
Sempre interrogati circa l'attenzione al rischio ergonomico, 14 Auditor hanno risposto che le aziende forniscono una mappatura solo formale di tale pericolo e che eventuali feedback circa lo sviluppo

di nuovi processi e prodotti hanno come conseguenza soltanto parziali cambiamenti strutturali - situazione, comunque, più favorevole rispetto ad aziende nelle quali l'ergonomia non viene considerata fondamentale, oppure non viene elaborato uno specifico piano di attuazione.

L'integrazione dell'analisi del rischio ergonomico nello sviluppo di nuovi prodotti

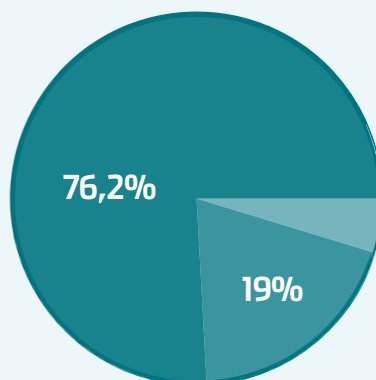
Le figure 2 e 3, relative alle domande circa l'integrazione della valutazione del rischio ergonomico nella fase di "Sviluppo nuovi prodotti e processi", riflettono le considerazioni non solo dei Sindacalisti (Figura 3), ma anche dei Manager (Figura 2); può essere interessante notare come, pur analizzando gli stessi stabilimenti, non tutti gli interpellati giungono alle medesime considerazioni, a dimostrazione della soggettività della visione, dipendentemente anche dal proprio ruolo in azienda – per quanto le percentuali indicative della

FIGURA 4: MANAGER



- **0%** La definizione dei tempi base avviente tramite stime.
- **0%** La definizione dei tempi base avviente tramite dati storici (standard aziendali).
- **12,5%** La definizione dei tempi base avviente tramite misurazioni cronometriche.
- **87,5%** La definizione dei tempi base avviente tramite sistemi a tempi predeterminati (MTM, ...).

FIGURA 5: SINDACALISTI



- **0%** La definizione dei tempi base avviente tramite stime.
- **4,8%** La definizione dei tempi base avviente tramite dati storici (standard aziendali).
- **19%** La definizione dei tempi base avviente tramite misurazioni cronometriche.
- **76,2%** La definizione dei tempi base avviente tramite sistemi a tempi predeterminati (MTM, ...).

tipologia di risposta siano simili. In generale, la quasi totalità dei sindacalisti e dei manager ha riscontrato l'impiego di metodologie di valutazione del rischio ergonomico nelle fasi di sviluppo dei nuovi prodotti/processi. Di questi, circa un quinto degli Auditor Sindacali e più di un quarto dei Manager riconosce un'integrazione completa del processo di sviluppo nuovi prodotti, con l'adozione di tecniche di Design for Ergonomic Assembly già nelle fasi di progettazione. Tra gli Auditor Sindacali esistono, tuttavia, posizioni contrastanti, manifestate da poco meno del 5% degli intervistati che affermano di non rilevare all'interno del proprio contesto alcuna applicazione di tecniche di analisi ergonomica nelle fasi di definizione dei nuovi prodotti/processi. Questa diversa percezione può essere riconducibile alla naturale attitudine delle parti sindacali di valutare il sistema più "dall'esterno", rispetto ai Manager, o ad un non completo coinvolgimento dei livelli operativi nelle fasi iniziali dei processi di sviluppo.

Le metodologie di analisi del lavoro: la definizione dei tempi base, i dati standard, il loro scopo e la loro comunicazione

I manager ed i sindacalisti vengono anche chiamati a rispondere circa le metodologie di analisi del lavoro e la sua organizzazione, in particolare le modalità di definizione dei tempi base di lavoro, gli scopi dell'utilizzo di dati standard e le condizioni per cui essi corrispondono alla situazione reale, le tempistiche di verifica e revisione del tempo standard ed il grado di informazione degli operai in merito al livello di rendimento e efficienza richiesto.

Come nel caso precedente, per quanto i pareri siano analoghi, i sindacalisti esprimono opinioni più diversificate: la maggior parte sia dei Manager sia dei sindacalisti, infatti, ritiene che i tempi base siano definiti mediante sistemi a tempi

predeterminati (l'MTM). Tuttavia, se i primi si distinguono nettamente in due categorie (87,5% per l'MTM vs 12,5% per l'utilizzo del cronometro), tra i secondi vi è anche una piccola percentuale (4,8%) che riconosce anche il riferimento a dati storici.

La suddivisione di opinioni è ancora più evidente nelle riflessioni in merito agli scopi per i quali vengono utilizzati i dati standard, quali tempi, metodi, analisi ergonomiche (Figure 6 e 7) e le modalità di comunicazione degli obiettivi produttivi agli operai (Figure 8 e 9).

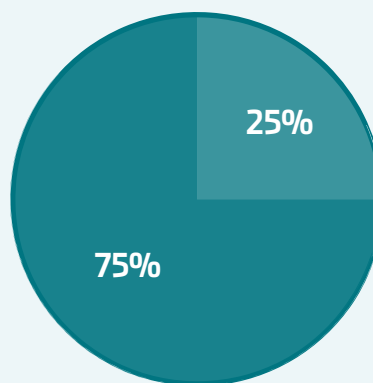
Si può notare, infatti, che i Manager sono più "categorici" dei sindacalisti - entrambe le figure 6 e 8, infatti, si dividono in 75% e 25% -, con opinioni più eterogenee.

In particolare, il 75% dei Manager riconosce nel bilanciamento del carico di lavoro per le postazioni delle linee di produzione quale scopo primario di utilizzo dei dati (Fig. 6)

e solo per il 25% questo consiste nella valutazione di miglioramenti di processi produttivi; i sindacalisti (Fig. 7), invece, pur considerando importanti tali attività, aggiungono anche l'organizzazione del posto di lavoro, pari merito con la valutazione di miglioramenti nei processi produttivi (31,6%) e la pianificazione e programmazione della produzione (10,5%).

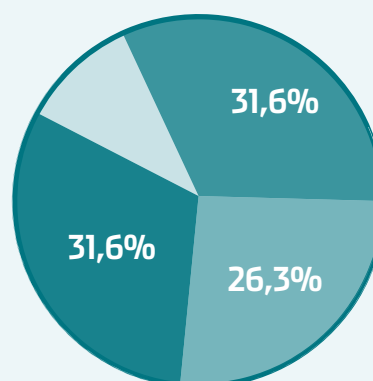
Inoltre, la maggior parte dei Manager (75%) individua in segnalazioni luminose che riportano in tempo reale la produzione fatta rispetto al programma la modalità principale di comunicazione del raggiungimento degli obiettivi produttivi, contro il 25% che, invece, cita, quale fonte informativa dei tempi standard, gli avvisi affissi presso le postazioni di lavoro (Fig. 7). Ai sindacalisti (Fig. 8) queste metodologie non bastano: pur essendo le segnalazioni luminose il metodo principale (47,6%), essi individuano anche la comunicazione

FIGURA 6: MANAGER



- 75% I dati standard vengono utilizzati per bilanciare il carico di lavoro per le postazioni delle linee di produzione.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per determinare il bonus in funzione della produttività.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per organizzare il posto di lavoro.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per determinare il fabbisogno di manodopera.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per pianificare e programmare la produzione.
- 25% I dati standard vengono utilizzati per identificare e valutare i miglioramenti nei processi produttivi.

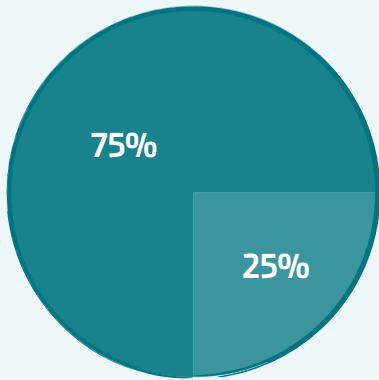
FIGURA 7: SINDACALISTI



- 26,3% I dati standard vengono utilizzati per bilanciare il carico di lavoro per le postazioni delle linee di produzione.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per determinare il bonus in funzione della produttività.
- 31,6% I dati standard vengono utilizzati per organizzare il posto di lavoro.
- 0% I dati standard vengono utilizzati per determinare il fabbisogno di manodopera.
- 10,5% I dati standard vengono utilizzati per pianificare e programmare la produzione.
- 31,6% I dati standard vengono utilizzati per identificare e valutare i miglioramenti nei processi produttivi.

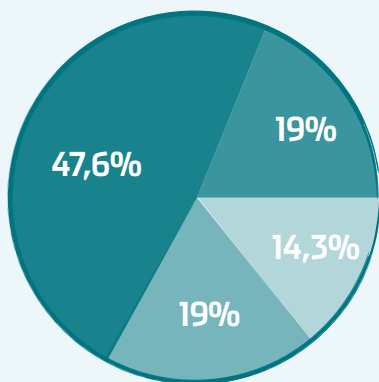
I DATI STANDARD

FIGURA 8: MANAGER



- **0%** Non esiste una procedura di comunicazione sistematica degli obiettivi di produzione.
- **25%** Il tempo standard oppure il numero di pezzi da produrre in un'unità di tempo appare sull'ordine (commessa) di lavoro o scritto/affisso nei documenti disponibili al posto di lavoro.
- **75%** Gli obiettivi produttivi vengono comunicati tramite segnalazioni luminose visibili a tutti che riportano in tempo reale la produzione fatta rispetto al programma.
- **0%** Gli obiettivi produttivi vengono comunicati verbalmente dal responsabile diretto o dal rappresentante sindacale.

FIGURA 9: SINDACALISTI



- **14,3%** Non esiste una procedura di comunicazione sistematica degli obiettivi di produzione.
- **19%** Il tempo standard oppure il numero di pezzi da produrre in un'unità di tempo appare sull'ordine (commessa) di lavoro o scritto/affisso nei documenti disponibili al posto di lavoro.
- **47,6%** Gli obiettivi produttivi vengono comunicati tramite segnalazioni luminose visibili a tutti che riportano in tempo reale la produzione fatta rispetto al programma.
- **19%** Gli obiettivi produttivi vengono comunicati verbalmente dal responsabile diretto o dal rappresentante sindacale.

verbale (19%, stessa percentuale di coloro che indicano commesse ed avvisi scritti), ed il 14,3% riconosce, addirittura, l'assenza di una procedura comunicativa sistematica.

La tecnica di sviluppo dei tempi standard

Anche riguardo al tema "organizzazione del lavoro", i pareri di Manager e sindacalisti non potrebbero essere più diversi. La distinzione più sensibile si evidenzia

nelle risposte alla domanda "Come viene considerata la tecnica di sviluppo dei tempi standard da parte degli addetti alla produzione?".

Le opinioni dei Manager, infatti, sono omogenee, in quanto tutti, ovvero il 100% degli interrogati, hanno risposto che tale tecnica è "Affidabile e trasparente": i sindacalisti non concordano, in quanto, come si osserva nella Figura 10, alcuni riconoscono, effettivamente,

l'affidabilità e la trasparenza della tecnica (42,95), ma il medesimo numero di interpellati è del parere opposto, per arrivare ad una piccola percentuale, il 14,3%, che riporta l'assenza di conoscenza dei tempi standard, ciò significa che gli addetti alla produzione non hanno mai preso in considerazione, e comunicato, la tecnica di sviluppo di tali tempi

Le condizioni di lavoratori e delegati

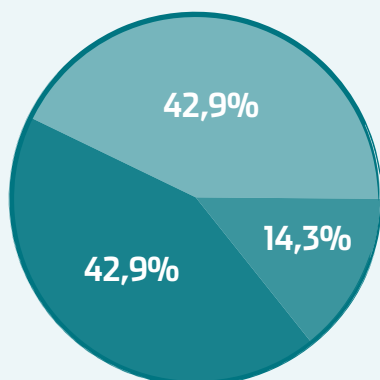
Ai sindacalisti interrogati, in quanto partecipanti attivi della vita dell'azienda, sono state poste domande circa le loro condizioni all'interno dell'ambiente lavorativo, con particolare attenzione alla fatica percepita, l'assenteismo, la trasparenza delle procedure e la loro formazione circa le modalità di analisi del lavoro.

Dalle risposte, il dato che emerge in maniera più evidente è la considerazione, da parte di più di 2 intervistati su 3, del metodo EAWS quale valido aiuto per ridurre la fatica fisica; la restante quota degli intervistati si divide equamente tra chi ritiene che la fatica percepita sia rimasta invariata e chi ne ha notato addirittura un aumento. A fronte di una certa omogeneità di valutazione della fatica percepita, però, soltanto poco più di 1 sindacalista su 3 ha rilevato una effettiva riduzione del livello di assenteismo in azienda, mentre per il 40% degli interpellati questo valore è rimasto immutato ed il restante 25% ne ha riscontrato un aumento. Una spiegazione della discordanza che emerge da questi dati è da ricercarsi nell'ampia varietà dei contesti applicativi e nella soggettività intrinseca della fatica percepita.

Il ruolo dei sindacalisti e di Fondazione Ergo all'interno delle aziende

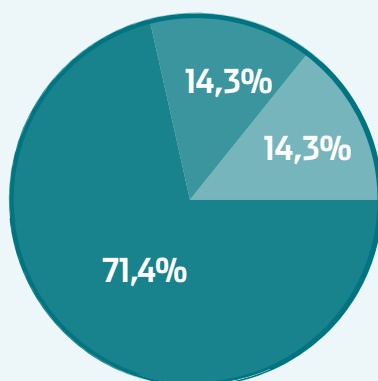
Solo il 9,1% dei sindacalisti viene effettivamente ed attivamente coinvolto nella procedura di definizione del processo del ciclo in

FIGURA 10: SINDACALISTI



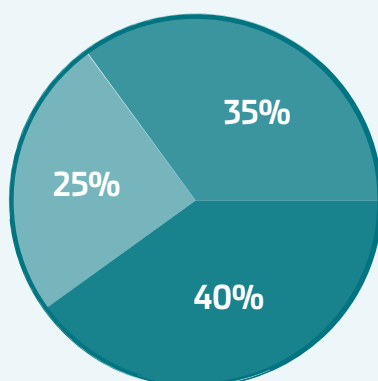
- **42,9%** La tecnica di sviluppo dei tempi standard non è affidabile, in molti casi i tempi standard non sono realistici
- **42,9%** La tecnica di sviluppo dei tempi standard è affidabile e trasparente, i tempi standard sono attendibili e utili per la gestione quotidiana della produzione
- **14,3%** I tempi standard non sono resi noti

FIGURA 11: SINDACALISTI



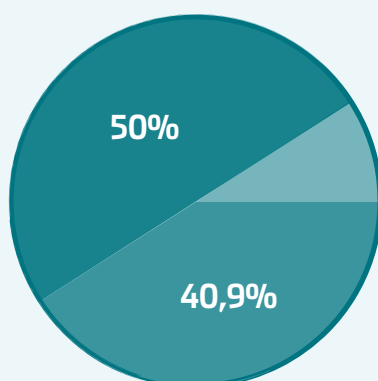
- **71,4%** La fatica fisica si è ridotta.
- **14,3%** La fatica fisica non è mutata.
- **14,3%** La fatica fisica non è aumentata.

FIGURA 12: SINDACALISTI



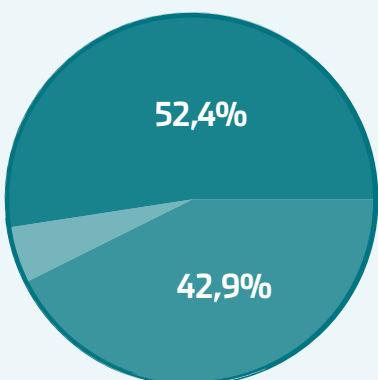
- **40%** Non si sono verificati mutamenti nel livello di assenteismo.
- **25%** Si è verificato un trend positivo di aumento del livello di assenteismo.
- **35%** Si è verificato un trend negativo di decremento del livello di assenteismo.

FIGURA 13: SINDACALISTI



- **40,9%** Non ci sono stati miglioramenti nella relazione con il management aziendale.
- **50%** L'introduzione di un sistema basato su standard internazionali consente di avere una base comune di analisi su cui iniziare discussioni e trattative.
- **9,1%** Il coinvolgimento avviene attivamente fin dal momento di definizione e progettazione del ciclo di lavoro.

FIGURA 14: SINDACALISTI



- **42,9%** Le decisioni in materia di analisi lavoro vengono solo comunicate alle RSU attraverso documenti formali.
- **4,8%** La formazione relativa alle tecniche di analisi lavoro avviene solo con iniziative aziendali.
- **52,4%** La formazione relativa alle tecniche di analisi lavoro avviene grazie all'ausilio della Fondazione Ergo per la certificazione degli Auditor Sindacali e con seminari gestiti internamente.

seguito all'introduzione del sistema ERGO-MTM in azienda dalla sua fase embrionale, il 50% di loro riconosce, comunque, l'utilità di standard internazionali per giungere ad una situazione di condivisione, quindi importante per discussioni e trattative, ma il 40,9% dei sindacalisti non avverte miglioramenti nelle relazioni con i manager aziendali, sintomo di una ancora limitata apertura e disponibilità al dialogo da parte di questi ultimi (Fig. 13).

Infine, il 52,4% dei sindacalisti (Fig. 14), riconosce il ruolo fondamentale di Fondazione Ergo nella sua formazione, con particolare attenzione al programma di certificazione degli Auditor e ai numerosi seminari interni – nonostante un 42,9% che riceve formazione soltanto mediante documenti formali.

La ricerca, tuttavia, non è conclusa: la Fondazione la riproporrà ad altri, nuovi Auditor, in altre aziende, in altri sindacati (nel 2015, erano stati interpellati anche sindacalisti appartenenti alla FIOM ed alla UGL, ma non è stata ricevuto alcun riscontro), per approfondire sempre di più la situazione degli stabilimenti, al fine di monitorare il contesto di lavoro, migliorare produttività, efficienza e rapporti tra azienda e lavoratori attraverso l'introduzione di un linguaggio comune, basato su fiducia, sicurezza, che si ponga come garanzia di condizioni adeguate allo svolgimento dei propri compiti e, soprattutto, come base per un dialogo – ancora mancante – più diretto e coinvolgente nei confronti del lavoratore, sempre più essere responsabilizzato, autonomo e conscio di partecipare ad aumentare la produttività dal basso, legando così il suo operato a premi di produttività.