

L’operaio “sgalfo”¹ = l’altra storia

di Gianni Marchetto – Luglio 2008

a IVAR ODDONE
un compagno
un maestro

Premessa

- Queste note nascono dal mio essere “bastiancontrari”, dopo aver partecipato al convegno indetto dalla FIOM per la rievocazione di Claudio Sabbatini. Ho avuto l'impressione che fosse un po' troppo autocelebrativo. Ci siamo detti: “vedi come siamo stati bravi!”.
- Non che in questi tempi non ce ne fosse bisogno, visto come vengono letti gli anni '70 da troppi commentatori.
- Però si può dire che non è vero che sia andata tutta così. O meglio, che per una città come la Mirafiori di allora (60.000 dipendenti!) non c'è stata solo quella storia, ma ci sono tante storie da raccontare e qualcuna che non viene mai raccontata. D'altra parte ci può essere una unica storia per una città per es. come quella di Asti?
- Mi rendo conto della mia presunzione di voler raccontare una storia che in parte conosco, ma solo in piccola parte. La conoscono molto meglio di me altri compagni che hanno passato una vita in quelle officine, ma quando li interroghi sui fatti specifici degli uomini e delle donne, delle loro debolezze e del loro “opportunismo”, te le raccontano in termini di note di colore, folcloristiche.
- La politica e il sindacato le racconta quasi sempre in termini appunto “autocelebrativi” da un lato o per far tabula rasa dall'altra - gli anni '70: cortei e pestaggi dei capi.
- Mi è stato chiesto di raccontare la mia esperienza di operaio e sindacalista a tempo pieno alla Mirafiori.
- Nel raccontarla userò come chiave interpretativa una sequenza che va dall'uso della mia **mappa cognitiva** (ciò che io vedevo) nella seconda metà degli anni '60 come operaio alla Mirafiori, alla **mappa tecnica** (gli accordi formali con la FIAT) per quasi tutti gli anni '70 fino alla mia **mappa grezza** (si tratta di un “prodotto”, la mia esperienza, che è sempre in lavorazione: è il contrario del “finito”) che via via ho arricchito sempre più, specie a contatto con centinaia e centinaia di Delegati della Mirafiori che non finirò mai di ringraziare per la ricchezza di esperienza sindacale, politica ed umana che mi hanno dato.

¹ “sgalfo” in piemontese è l'opposto di “bravo”, “abile”; indica uno un po' scarso, maldestro.

La mappa cognitiva

- A 40 anni di distanza i ricordi e le immagini che mi ritornano in mente derivano essenzialmente dall'uso degli organi di senso: **gli odori, la vista, l'udito.**
- Ero un operaio di mestiere (aggiustatore) che lavorava alle Officine Ausiliarie di Grugliasco (oggi COMAU). Assunto alla metà del 1966. Nel 1967 venni spostato per un periodo di alcuni mesi alla Meccanica di Mirafiori assieme ad altri a fare la manutenzione e la revisione di alcune transfer. Dopo poche settimane di manutenzione e revisione il lavoro che a noi di Grugliasco spettava, era sostanzialmente di controllo dell'attività di produzione, e specie dopo mezzogiorno non avevamo quasi niente da fare. Scarso era il controllo. C'era solo un operatore che aveva la nostra responsabilità. Era quindi facile l'imboscamento o girovagare per le officine. Questa per me era l'attività principale. Dopo essermi fermato per farmi vedere nei reparti dove facevo la presenza, con la medaglia appesa alla tuta, che indicava la mia provenienza da Grugliasco e con il carrello a tre piani da manutentore, un po' alla volta a giri concentrici nell'arco di circa due mesi girai in lungo e in largo prima tutto lo stabilimento della Meccanica, poi le Presse e poi passando per il sottopasso di Via Settembrini dove passavano i grandi convogliatori che portavano i motori, i cambi e le lamiere stampate alla parte Nord della Mirafiori dove c'erano per prime le Fonderie e Fucine, quindi gli Enti e Sedi Centrali ed infine le Carrozzerie. Non venni mai fermato né da guardioni né da capi (per via della medaglia) e così presi coraggio nell'esplorare la grande fabbrica che per me aveva un suo fascino.
- Intanto c'era un odore che riguardava quasi tutta la Mirafiori: odore di pece che saldava tra loro le mattonelle di legno del pavimento delle officine. Questo era l'unica cosa che era comune. Poi per ogni realtà c'era la sua specificità.
- L'odore di uova marce derivante dall'acqua emulsiva, si associa alle lavorazioni alle transfer dove si lavoravano prodotti in alluminio.
- L'odore acuto della benzina si associa ad un rumore intenso e continuo alle sale prova motori.
- Un rumore assordante si associa a delle lunghe barre che ruotano dentro delle guide di metallo ai torni plurimandrini. Ricordo di aver visto chili e chili di segatura per assorbire l'acqua emulsiva usata nelle lavorazioni.
- L'odore acre della nafta si associa ad una specie di nube grigiastra alle transfer che lavoravano i basamenti motori di ghisa, provenienti dalle Fonderie.
- Un rumore di fondo caratterizzava tutti i reparti di produzione per via dei convogliatori aerei che spostavano la produzione da un luogo all'altro.
- E accanto c'erano centinaia e centinaia di operai e operaie. In spazi angusti, quasi addossati gli uni agli altri, quando non incolonnati nelle catene di

montaggio motori e cambi che ripetono sempre le stesse mansioni in una manciata di secondi: **è la realtà della Meccanica.**

- Diversa è l’immagine delle **Presse**. Uno stabilimento che mi pareva molto più alto di quanto non fosse. Erano del tutto assenti i convogliatori aerei. Delle presse enormi, messe in lunghe batterie che stampavano, con grande rumore, le lastre di lamiera che due operai mettevano sotto ad ogni pressa. Decine e decine di “muletti” che spostano le lamiere stampate da un luogo ad un altro. Tutto era in movimento.
- Un giorno di sole imbocco il sottopasso di Via Settembrini, esco ed entro nella prima officina: passo dal chiaro al buio. Un odore acre di ferro bruciato. Un caldo e un rumore assordante. Mai sentito così in vita mia. Lingue di fuoco escono da alcune macchine molto grandi: sono i magli. Gli operai indossano tutti delle pesanti pettorine in pelle e degli enormi scarponi: **era lo stabilimento delle Fucine di Mirafiori**, un vero inferno dantesco. Ho scoperto in seguito che gli operai delle Fucine avevano inventato un linguaggio delle mani al posto del linguaggio parlato (che ovviamente non si sentiva).
- Così me ne vado quasi subito ed entro in un’altra officina lì vicina: ci sono degli enormi forni che contengono pani di ghisa misti a scarti di metallo che vengono fusi da un elettrodo molto grande che fa un rumore assordante. Il calore è il dato dominante assieme alle polveri che rendono grigia tutta l’officina. **Sono al reparto colata delle Fonderie**. Anche lì non fa per me e me ne vado.
- E allora mi sposto in un’altra officina. Anche qui una sorta di altro girone dantesco: **è il reparto sbavatura delle Fonderie**. Lingue di scintille lunghe oltre un metro che escono dalle mole abrasive usate da operai imbacuccati con caschi, pettorine e guanti che lavorano sopra ai pezzi appena fusi per asportare la “cracia”².
- Ho preso un paio di settimane prima di ritornare nella parte Nord. Un giorno prendo il pulmino interno che mi porta direttamente vicino alla palazzina centrale di C.so Giovanni Agnelli. Scendo e mi ritrovo in una officina dove si montava la Cinquecento. Era una lunga catena di montaggio fatta ad U. Anche qui i soliti odori di pece e il solito rumore di fondo. Era mattino e ad un certo punto sento un grido terrificante che parte dal fondo della catena e che in alcuni secondi coinvolge tutti gli operai della catena di montaggio. In seguito ho capito che per gli operai e le operaie (quasi tutti giovani) era questo un modo per scaricare la tensione del lavoro che accumulavano in mansioni del tutto ripetitive e stupide (alla catena della Cinquecento la cadenza era di 52”!).
- Vado avanti e sento l’odore acre di colla che viene usata per montare il padiglione dentro la scocca: **sono al Montaggio vetture.**

² “cracia” in piemontese vuol dire “sporcizia”: sono i residui che rimangono attorno al pezzo dopo la fusione, e che vanno asportati.

- Vado avanti ancora ed entro in una officina dove tutti gli operai hanno le tute con una cintura bassa di cuoio. La maggior parte è provvista di occhiali e c’è chi salda le lamiere, c’è chi passa le mole a disco sulle stesse con lunghe lingue di scintille e poi decine e decine di operai chini sulle pinze pensili a saldare le lamiere “spruzzando” le scintille in continuo. Il frastuono è notevole: **sono in Lastroferratura.**
- Vado ancora avanti e incontro delle cabine di verniciatura. L’odore delle vernici è il dato dominante. Vedo gli operai muniti di semplici mascherine e con dei cappellini in testa che spruzzano le vernici sulle scocche delle vetture. Ne escono con le palpebre degli occhi e la tuta tutte piene di vernici. Noto che lavorano praticamente in locali pregni di acqua. Alle pareti dove scorre in maniera molto veloce e sotto il pavimento delle cabine. Serve ad attirare le polveri di vernice. **Sono in Verniciatura.**
- Esco e mi fermo a riposare guardando le auto che fanno il giro di prova sulla pista.
- Un altro odore per niente buono viene dalle lunghe e numerose vasche piene di acqua calda che riscaldano i “barachin” che contengono il pasto degli operai nei locali attigui ai ristoranti.
- Un’altra immagine della Mirafiori è data (unica tra le tantissime fabbriche da me visitate per il lavoro da funzionario sindacale) dalle panoplie che riportavano in bella vista le varie medaglie che indicavano i vari gradi di gerarchia agli ingressi delle 32 porte. Come in caserma.
- Così come il “pipiter”³ ben in vista in ogni squadra dove il capo in piedi poteva agevolmente sorvegliare i suoi operai. Così come da lontano potevi vedere per la tuta nera che portavano tutti i capi reparto.

La mappa tecnica (gli strumenti di controllo operaio derivanti dagli accordi alla fine degli anni '60 e gli anni '70)

- Alla metà del 1968, dopo le lotte per le pensioni, alla Mirafiori (a partire dalla officina 32 della Meccanica e via via tutte le altre) si sviluppano delle aspre lotte contro i tempi di lavoro, sull’ambiente, le qualifiche e la parificazione salariale, alla fine si firma un accordo dove si ottiene prima (nel 1968) il Tabellone di Linea e dopo (a Giugno del 1969) si stabiliscono i Delegati di Linea (il Comitato Linea) nella misura di 56: 14 per ogni organizzazione sindacale (FIM, FIOM, UILM, SIDA) - vennero scelti, tra i 200 eletti su scheda bianca, dai lavoratori delle linee di montaggio della Carrozzeria e della Meccanica;

³ “pipiter” indica una specie di scranno, dove il capo – stando in piedi – controlla quello che avviene, e se necessario può scrivere od esaminare i documenti di produzione. Deriva dal termine francese “pupitre” (=letteralmente “pulpito), usato in Francia per indicare il medesimo oggetto, ed è uno dei vari esempi della derivazione francese del “gergo di fabbrica” torinese (un altro esempio è il termine “alesuarista” per indicare l’operaio addetto all’alesatrice – ma se ne potrebbero fare molti altri).

- **Conquista:** il tabellone di linea - fu la svolta vera, dall'assenza di ogni controllo nel rapporto tra volume produttivo e organico occorrente ad un sistema di controllo periodico: **una volta al mese la FIAT si impegnava ad aggiornare il tabellone in ogni linea di montaggio;** fu effettivamente una piccola rivoluzione in quanto toglieva dalle mani dei capi squadra la possibilità di un loro arbitrio sul fronte della produzione e degli organici - il tutto ovviamente sottoposto al quotidiano controllo dei Delegati di Linea;
- Nell'estate del 1970, per l'applicazione della Legge 300 (lo statuto dei diritti dei lavoratori) i Delegati passano a circa 400 per tutta la Mirafiori, dai 26 membri di Commissione Interna. Il sindacato nei fatti è costituito dai Consigli di Fabbrica.
- Nell'accordo del 1971 i Delegati vengono raddoppiati di numero con la figura dell'Esperto (passando a circa 800, diventando così il "Consigliere") e vengono costituiti pure per ogni stabilimento della Mirafiori i Comitati Ambiente, Cottimo, Qualifiche nel numero di 6 Delegati (RSA) per ogni Comitato. I comitati cottimo sono di più perché operano su tutte le lavorazioni omogenee.
- **Conquista: i 40 minuti con due pause da 20 - le saturazioni ridotte in relazione al regime delle cadenze di linea;**
- Nell'accordo del 1974, in piena crisi del petrolio e attraverso un uso massiccio di CIG ordinaria, vi è l'acquisizione più importante di tutti gli anni '70 in merito ad una diversa localizzazione degli investimenti. Il sindacato ottiene che i futuri investimenti siano fatti al Sud: Cassino, Termini Imerese e Val di Sangro.
- Accanto ai passaggi di qualifica derivanti dall'inquadramento unico c'è pure la grande stagione dell'applicazione delle 150 ore che investe qualche migliaio di operai e operaie della Mirafiori. Così come vi è un interessante capitolo riguardante gli impegni di investimento per le bonifiche ambientali: i 40 miliardi, anche se a bilancio effettuato negli anni successivi si vide che ben poco dei 40 miliardi venne impiegato per le bonifiche ambientali e che a bilancio la FIAT metteva una serie di investimenti tecnologici che poco avevano a che fare con la bonifica dell'ambiente di lavoro. Il tutto comunque ci servì per precisare la richiesta delle **"aree prioritarie di rischio"** nella vertenza del '77.
- Vi è poi la stagione delle **"1.000 vertenze"** del 1975 che vede protagonisti forse per la prima volta i Consigli di Fabbrica della FLM della Mirafiori.
- **Conquista: alla Carrozzeria si acquisisce il Programma Produttivo Trimestrale** - è questo un passo avanti molto significativo. Perché da un lato finisce l'era **dell'operaio "valigetta"**: colui il quale tutte le mattine poteva trovarsi sbattuto di qua e di là nell'ambito di tutte le officine della Carrozzeria - dall'altro lato la mobilità va pagata per cui dopo un certo tempo su determinati lavori doveva scattare la categoria. Infine obbliga la FIAT a programmare la produzione con il consenso.
- È vero però che con l'entrata in produzione della UNO nel 1982 tutto l'armamentario dell'accordo '71 e dell'accordo sui Programmi Produttivi

Trimestrali non regge più. Cosa era successo: era successo che con la produzione del modello UNO la FIAT aveva ribaltato il mix produttivo: da 20% di specialità all’80% di specialità⁴. Per cui anche i più bravi tra i Delegati nel mentre che rilevavano le stazioni più sature, andavano all’Ufficio Analisi Lavoro, facevano correggere le saturazioni e i bilanciamenti e tornavano... trovavano che sotto in officina il mix era cambiato, per cui tutto da capo... fino a stufarsi. Dove potevano c’era lo sciopero con la richiesta dell’uomo in più. Però era dopo i 35 giorni e la lotta si faceva sempre più difficile.

- E veniamo così all’ultima vera lotta acquisitiva della Mirafiori con la vertenza del ’77. Oltre all’aumento salariale fissa la data definitiva al 1979 della applicazione della mezz’ora di mensa pagata nelle 8 ore. Definisce i criteri per andare alla definizione delle aree di rischio prioritarie.
- L’orario di lavoro alla FIAT è sempre stato un punto dolente: nel ’70 si fa un accordo che dà la deroga sulla riduzione di orario alle 40 ore settimanali, e nel ’77 si raggiunge la riduzione della mezz’ora quando in quasi tutta la categoria questa è già stata raggiunta.

Prime osservazioni

- Il Delegato del Gruppo Operaio Interessato Minimo Omogeneo (il GOIMO per chi nella Camera del Lavoro di Torino lo “inventò” nella prima metà degli anni ’60) poi diventato il Delegato di Gruppo Omogeneo, è la risposta creativa alla “retroguardia organizzata” rappresentata dalle C.I. degli anni ’60. Una leggenda metropolitana vuole che sia nato dalla spontaneità dei lavoratori e delle loro lotte. Ora è vero che la spontaneità ci fu e in moltissime casi in maniera del tutto creativa, però vorrei ricordare che i primi Delegati vennero contrattati alla INDESIT di Orbassano nel lontano 1964 con un accordo fatto da Renato Lattes per la FIOM e Alberto Tridente per la FIM. Erano una sorta di fiduciari delle Commissioni Interne con compiti riferiti al controllo delle cadenze della linea in riferimento ai “vuoti di produzione”. Senza monte ore e senza potere contrattuale.
- Da un punto di vista formale la FIAT non ha mai riconosciuto i Consigli di Fabbrica. Non gliene fregava di meno che i Delegati fossero eletti. Lei voleva solo la designazione da parte dei sindacati territoriali suddivisi per RSA con monte ore e potere contrattuale e per Esperti con monte ore senza potere contrattuale. D’altra parte le C.I. vennero tenute in piedi fino alla fine degli anni ’80.

⁴ Ogni vettura può avere molte “varianti”: da quelle “fondamentali” (es. 3 porte o 5 porte, guida a sinistra o a destra) a quella legata agli “optional”. Queste differenze vengono indicate come specialità e hanno dei tempi di esecuzione, per gli operai, diverse.

- Così come per oltre un decennio la FIAT subì malamente la contrattazione articolata, nei fatti non accettandola mai pienamente. Vedi le aspre lotte per acquisire accordi e per poi farli rispettare.
- Così come l'AMMA di Torino si rifiutò di firmare l'accordo sui Delegati alla Mirafiori (così come del resto faceva in tutte le altre aziende della provincia) facendo rimanere il tutto un accordo aziendale.
- A fronte della richiesta dei sindacati di far riconoscere il Delegato di Gruppo Omogeneo come unico agente contrattuale sulla condizione di lavoro la FIAT propose e alla fine ottenne che fossero i Comitati (ambiente, cottimo e qualifiche) i veri interlocutori. Inizialmente propose persino dei corsi di formazione tenuti dai suoi tecnici.
- Tra i comitati ne manca uno: **il comitato Salario o Retribuzione**. Dall'inizio delle grandi lotte della fine degli anni '60 sino ai giorni nostri la FIAT ha fatto muro rispetto a concedere alcunché alla possibilità di contrattare alcuni elementi di salario legati alla prestazione. In termini di comunicazione qualcosa concedeva: dalle comunicazioni annuali sui livelli medi retribuitivi, alle paghe di posto, al premio di produzione di stabilimento. Niente per quanto riguardava i superminimi. Tutto doveva essere concentrato nelle sue mani. Quasi a significare una sorta di proprietà sui lavoratori.
- Gli accordi erano uguali per tutti, ma nella loro applicazione c'erano subito delle diversità. Quella "storica" fu quella tra le Meccaniche e la Carrozzeria sull'applicazione dell'accordo '71 in merito ai problemi sui tempi di lavorazione. Aspra fu la dialettica tra i cosiddetti "tecnici" fautori della trasparenza del modello derivante dal TMC: **"io voglio che tu FIAT rispetti in maniera integrale il tuo modello di predeterminazione dei tempi, e pretendo di avere copia di tutto l'ambaradan dai fogli di analisi fino al tabellone"** (la Meccanica) e i cosiddetti "politici" con una strategia tutta fondata sui rapporti di forza: **"a me non interessa niente del tuo modello, io sento i lavoratori, se loro non ci stanno nelle saturazioni, tu FIAT mi dai un uomo in più"** (la Carrozzeria);
- Alla fine ne venne che tutti e due i modelli ebbero un loro successo in quanto c'era un aumento degli organici. Però alla lunga (questa è la mia modesta opinione) vinse il cosiddetto modello "tecnico". In quanto nella contrattazione portava a casa la modifica sui "pagati e sull'OdL" sui Fogli di Analisi - da un lato e dall'altro chi si era cimentato con questo "furto" aveva imparato un sacco di cose mentre il modello "politico" nel momento in cui i rapporti di forza non c'erano più...!

La mappa grezza

- **Gli operai e il lavoro.** Per i lavoratori della Mirafiori, per tutti gli anni '50 e '60 qual è era il rapporto con il lavoro? lo dico un po' a spanne: per una buona metà non gliene "fregava di meno" della qualità del lavoro, più o meno consapevolmente si vendeva la propria forza lavoro (e la propria personalità) per la ricerca di maggiore salario per la realizzazione di sé fuori della fabbrica nel mondo dei consumi - per un'altra metà, attraverso la rincorsa a più elevati contenuti professionali, attraverso la scuola (magari serale), attraverso le clientele con i capi o i sindacati corporativi - la scelta prioritaria era quindi rivolta alla carriera professionale. In ambedue i casi in una logica del tutto subordinata al modello padronale.
- È vero, c'era sempre una minoranza di lavoratori molto politicizzati, ideologizzati che né si integravano né sceglievano la carriera professionale in quel modo, ma che rimandavano la scelta della loro emancipazione dal lavoro sfruttato all'ora x, alla presa del potere. Quindi lasciando anche in questo caso le cose come stavano.
- La prima emigrazione, quella risalente agli anni '50, che venne dal meridione, dal Veneto e dalle campagne piemontesi era troppo "piena di fame" per avere un comportamento antagonista. Teniamo presente che avevano tutti quanti delle famiglie abbastanza numerose, chi al paese, chi dopo poco tempo a Torino. La fabbrica rappresentava una cesura secca rispetto ad abitudini consolidate in generazioni nella vita dei paesi e delle campagne. Valga per tutte la dimensione del tempo. Nei luoghi di origine un tempo lento, dilatato, scandito dal sorgere e dal calare del sole e a Torino nella grande fabbrica un tempo scandito dall'orologio, un tempo costretto.
- Però è vero o no che i primi a ritornare durante le ferie, al proprio paese, si facevano vanto di essere degli operai FIAT (a volte barando persino). Per non dire se avevano la fortuna di essere inquilini nelle case FIAT.
- **Il comportamento umano: integrazione - ribellione.** Nei comportamenti degli uomini ci sono alcune costanti che durano, oserei dire, da millenni. Ovviamente cambiando i contesti, cambiano le forme nelle quali tali comportamenti si manifestano. Mi spiego (ovvero le spiego utilizzando le interpretazioni che la psicologia del lavoro dà di questi fenomeni): davanti ad un modello consolidato (il fordismo, il taylorismo, più o meno applicato o modificato: essenzialmente caratterizzato dal rapporto tra chi pensa e chi esegue) cosa ci si aspetta dal comportamento di un individuo? che si integri nel modello esistente accettandolo come dato di "natura" o che all'opposto si ribelli a tale modello e (si badi bene) nel caso della ribellione è bene che ciò si manifesti in maniera esplicita per poter procedere nella successiva selezione o per mettere in

- pratica quelle politiche (del personale) atte a rendere innocua la ribellione stessa.
- Questi comportamenti sono stati osservati in diversi paesi e in diversi contesti culturali, sociali e politici. Vediamo alcuni esempi: negli **USA**, a fronte di una maggioranza di lavoratori che si integrava c'erano delle minoranze che in occasioni di scioperi usavano forme di una violenza che in Europa e nel nostro paese non si sono mai conosciute. Per non dire le forme di sabotaggio che venivano di volta in volta inventate. Nell'**URSS**, fin dalla sua nascita le forme di non accettazione del regime paternalista e poliziesco che caratterizzava la vita di fabbrica avevano come corollario un turnover altissimo, un vai e vieni da una fabbrica all'altra molto intenso, per non dire la scarsissima produttività accompagnata da un'altrettanta mancanza di democrazia nei luoghi di lavoro. In **Giappone** la quasi totalità dei lavoratori subiva “volontariamente” un processo di integrazione e alla ribellione restava, nei casi limite, la drammatica testimonianza dei suicidi per lavoro.
 - Fuori da letture sulla violenza, in queste grandi fabbriche (di sicuro alla Mirafiori) l'intraprendenza individuale è stata sempre usata per garantirsi maggiori spazi di libertà individuali, ovviamente in opposizione al regime di fabbrica. Questa intraprendenza personale non è mai stata incentivata per essere declinata in comportamenti positivi in merito alla produzione per es., da una accorta politica del personale, in omaggio al modello tayloristico che vuole un individuo che al massimo fa bene quello per il quale viene istruito, ma che non è pagato “per pensare”. Solo sul finire degli anni '80 la FIAT scoprì l'esperienza giapponese (i circoli di qualità e quant'altro) e tentò un loro innesto nella propria realtà: scarsissimi furono i risultati. Perché ovviamente sono esperimenti che possono avere successo con una classe operaia che non sia stata “mazzolata” come alla Mirafiori e poi hanno bisogno di un contesto culturale che alla Mirafiori era storicamente assente.
 - **Le grandi fabbriche.** Giustamente Bruno Manghi ha fatto osservare che in tutte le grandi fabbriche del mondo ci sono alcune costanti: 1° un regime di fabbrica molto autoritario (sono essenzialmente delle grandi caserme, con uno stuolo di personale pagato per controllare molto elevato. Alla FIAT poi il tutto aveva all'origine il modello sabauda di derivazione militare), 2° una massa di lavoratori dequalificati, 3° una provenienza dalle campagne, 4° poca esperienza di lotte o quando questa esiste (come nel caso italiano) tutta legata a forme di lotta molto aspre (“bruciare il municipio = il presidio alle porte”), scarsissima sindacalizzazione.
 - Prova ne è la classe operaia delle Fonderie e Fucine della Mirafiori dove gli operai più combattivi, a differenza delle Presse, delle Meccaniche e delle Carrozzerie, sono tra gli operai qualificati alla costruzione e manutenzione degli

stampi che non tra i lavoratori in produzione. Qui vi è la massa dei “barotti”⁵ che hanno la “testa nella cascina e le braccia in officina”. Qui (alle Fucine) vi è la ricorrente lotta ad oltranza appena dopo finito il contratto di lavoro o la vertenza aziendale, che ha visto assenti dalla lotta questi lavoratori, i quali la ingaggiano immediatamente dopo, per “ricattare” la direzione con richieste del tutto corporative.

- Per tutti gli anni '60 e anche gli anni '70 la Mirafiori rappresentò un vero “porto di mare”. Agnelli all’inizio degli anni '70 denunciava un turn-over di oltre il 20%.
- Cosa segnalavano quelle cifre sul turn-over? che c’era persino chi, nel periodo di prova, “assaggiato il piatto” non lo gradiva affatto e se ne andava.
- Anche il sottoscritto, che pur essendo stato assunto in una officina di operai di mestiere (l’attuale COMAU) che allora era tra il top delle occasioni di occupazione, a contatto con una classe operaia sostanzialmente integrata nel modello FIAT (qui essenzialmente con l’altra faccia della medaglia rappresentata dal paternalismo dilagante), maturò nell’arco di pochi mesi una profonda disistima nei confronti dei propri compagni di lavoro (specie quelli giovani come me) e la voglia ricorrente di andarsene.
- Alla FIAT la selezione era una cosa fatta “sul serio”: per come è nel suo DNA nel fare la selezione del personale sceglieva sempre con un criterio diciamo adattativo (evidentemente rispetto al suo modello) che sinteticamente prevede: ubbidienza e scarsa curiosità nelle persone. D’altra parte c’era pure una autoselezione come dimostrano i dati sul turn-over.
- Diversa è invece la emigrazione degli anni '60: sono essenzialmente giovani meridionali, scolarizzati molto di più che i loro padri, con meno carichi familiari, con più esigenze nei consumi, valga per tutti l’auto: la 500! Che in pochi mesi di lavoro puoi comperare, magari “aiutato” da quelli del SIDA nell’acquisto, che te la fanno avere per “primo”. In cambio: “ti iscrivi al Sindacato?” (al SIDA ovviamente) anche se tu non sapevi neanche dell’esistenza di questo sindacato, della sua storia. Un sindacato che era il 2° dopo la FIOM nelle elezioni della Commissione Interna! Al quale aderivano un sacco di giovani che immediatamente a ridosso con la ribellione del '68 e '69 si ritrovarono nelle posizioni più “radicali” tipo Lotta Continua.
- All’indomani del contratto del 1973 faccio parte della Commissione 150 ore della 5° Lega di Mirafiori. Ci viene da scartabellare tra qualche migliaio di schede dei lavoratori che partecipano al recupero della scuola media e tra decine e decine di lavoratori che partecipano ai corsi nella varie facoltà universitarie. E cosa scopriamo: che in FIAT c’è una selezione del personale molto accurata. In sintesi: i montanari e i contadini (semianalfabeti) del Nord e del Sud sono assunti alle Fonderie e Fucine - perché portano dentro di sé un rapporto con la fatica che fa parte del loro DNA - una classe operaia molto

⁵

“barotti” deriva dal piemontese “barott” (=bastone) e indica, nel gergo operaio, gli operai-contadini.

- spoliticizzata (il sindacato maggioritario tra i tesserati era la UILM). Alle Presse una classe operaia anche qui poco scolarizzata e molto spoliticizzata (robusta la presenza della UILM - una presenza organizzata della CISNAL e negli anni '70 una cellula robusta di BR). Alle Meccaniche una classe operaia giovane e mediamente più scolarizzata con molti provenienti da scuole professionali. Quindi con una certa dimestichezza con gli strumenti di misura. Alle Carrozzerie una classe operaia, specie quella di origine meridionale, con provenienza dalle città. Non molto alta di statura per poter entrare ed uscire con relativa facilità dalle vetture nelle catene di montaggio. Alla Verniciatura un mix terrificante fatto di giovani sottoproletari e di giovani con tendenze radicali che magari frequentavano l'Università e avevano scelto la fabbrica per un periodo temporaneo o per tutte altre mire. Agli Enti e Sedi Centrali una presenza di operai di mestiere quasi tutti di origine piemontese. Così come sono piemontesi la stragrande maggioranza degli impiegati nelle varie palazzine dei vari settori, per non dire quelli della palazzina centrale in C.so Giovanni Agnelli.
- È solo per qualcosa di più di un decennio che una parte minoritaria di lavoratori (tra questi la maggioranza di coloro i quali hanno fatto l'esperienza di Delegati) emancipa il lavoro (e se stessi) a un fatto autonomo, dando a questo nuovo rapporto valore di solidarietà e di emancipazione e questo attraverso la partecipazione consapevole ad un processo (complicato e molte volte difficile) di **esperienza** che si confronta dialetticamente con la **“scienza”**: sia quella di cui sono portatori tutti i soggetti sindacali e politici, sia ancora di più con il confronto (e lo scontro) con i tecnici del padrone. La scelta diventa chiara: voglio e ricerco il cambiamento **qui ed ora**.
 - Così già nel 1973 al convegno dell'Istituto Gramsci su “Scienza e organizzazione del lavoro” Ivar Oddone scandalizzava la presidenza del convegno con il ragionamento che portava a conforto della sua tesi: *“con la nascita dei Delegati di Gruppo Omogeneo, la contrattazione articolata e tutte le forme di controllo e di potere che ciò si tira dietro, la coscienza di classe non è più solo appannaggio del partito politico che la trasferisce alla classe, ma si costruisce anche attraverso altre strade e altri confronti con altri “intellettuali”, diversi dagli “organici” al partito”*.
 - È questo il matrimonio più felice che fa festa a questi lavoratori. È di fronte a questa esperienza che mi sento come il biondo replicante del film Blade Runner il quale prima di morire, all'umano lì presente dice: **“io ho visto cose, ho visitato mondi che voi umani non vedrete mai e adesso con la mia morte tutto andrà perduto...”**.
 - La lotta contro il “regime di fabbrica” fondato su un assurdo autoritarismo (quando non paternalismo) che fu per alcuni anni dimensione unitaria per una stessa generazione di giovani, chi nei luoghi di lavoro chi nella scuola, e che culminò nell'acquisizione dello Statuto dei Diritti dei Lavoratori nel maggio del '70. Regime di fabbrica che risaliva al ventennio fascista (valga per tutte la

vicenda dei regolamenti aziendali alla FIAT risalenti al fascismo, che questa mantenne indenne per tutti i decenni successivi e la vicenda di spionaggio tra i lavoratori culminata nel “processo alle schedature” nel 1971);

- Dura poco purtroppo. Per la situazione che cambia e per errori marchiani dei soggetti sindacali e politici. I soggetti sindacali, che non prestano attenzione alla gestione degli accordi (specie quelli che derivano dal controllo, che per diventare potere ha bisogno di tempo, di maturazione tra i lavoratori) e invece a fronte di accordi non del tutto gestiti cosa si inventava? nuove richieste, **quasi che al soggetto che non riesce a saltare un metro la scelta sia di quella di alzare l’asticella!** e i soggetti politici (il PCI in primo luogo), che, specie nella seconda metà degli anni ‘70, da una idea di solidarietà e di emancipazione degli uomini e delle donne della fabbrica tendono a trasformarli tutti in “**montacarichi**” (la classe operaia che **si deve fare carico** dei problemi dello stato)! E avanti popolo.

Il gruppo di mediazione

- È in questa temperie che faticosamente in quasi tutte le officine della Mirafiori cresce un “**gruppo di mediazione**”, nel senso che fa mediazione all’interno dei lavoratori: tra i più radicali e i più moderati e corporativi. Certo c’era pure un apporto importante di mediazione che veniva esercitato dai funzionari esterni, però la necessaria mediazione non era delegata tutta al loro ruolo. Allora da che cosa è stato favorito: dal fatto che erano sostanzialmente una generazione di immigrati, giovane, in alcuni casi abbastanza scolarizzata se paragonata alle generazioni precedenti, con meno vincoli di peso familiare del passato e che nel bene e nel male, pur venendo da tradizioni diverse e per alcuni da modelli culturali, politici diversi aveva scelto di stare insieme nella grande fabbrica caserma della FIAT e meno male che attraverso un aspro conflitto si ribellò al sistema della fabbrica caserma.
- Ne fanno parte la stragrande maggioranza dei lavoratori FIOM e tra questi la maggioranza dei Delegati iscritti alla FIOM, ma in maniera del tutto originale una buona parte della FIM (che pure per lunghi anni si fece attraversare dalle frange radicali dei lavoratori) la quale tentava di rappresentare al meglio quei lavoratori e le loro istanze; per tutti valga la figura di Vito Milano, giovane operaio pugliese, della Carrozzeria che licenziato, riassunto e poi emarginato in un reparto confino, esce dalla FIAT nel 1972 e fa l’operatore della FIM alla Carrozzeria. Era questo un compagno che plasticamente rappresentava questi giovani ragazzi con tendenze “radicali” ma che aveva anche maturato la scelta di mediare le loro spinte con il rimanente dei lavoratori e degli altri sindacati. Così come dall’altro lato la UILM era lì a ricordarci la massa enorme di lavoratori corporativi, moderati. **Fu il meglio dell’unità dei lavoratori raccolti attorno alla FLM.**

- Devo dire però che alla Mirafiori questo “gruppo di mediazione” non divenne mai “adulto” nel senso di avere responsabilità e piena consapevolezza di sé. La colpa è soprattutto dei soggetti sindacali esterni che “utilizzavano” i lavoratori per di volta in volta favorire la carriera di questo o di quell’altro funzionario (alla Mirafiori ne sono passati a decine), ma anche per una sorta di “arroganza” dei gruppi dirigenti di fabbrica i quali di una cosa erano del tutto consapevoli: che la lotta della Mirafiori si faceva sentire ben oltre le mura della fabbrica, fino nei palazzi romani! Basta vedere come ad un certo punto veniva utilizzato il famoso “Consigliere” e certe forme di lotta..
- Nell’oramai lontano 1972 o 1973, non ricordo se fu Bruno Trentin o Sergio Garavini a dire che la nascita del Delegato era una autentica rivoluzione tra i lavoratori, nel senso che la catena di montaggio rimaneva quella di sempre, ciò che mutava nel profondo era invece il modo come la vivevano i lavoratori attraverso un mutamento altrettanto profondo delle loro “mappe cognitive” (Ivar Oddone); però la loro vita (dei Delegati) era tutta legata alla contrattazione quotidiana su tutti gli aspetti della prestazione di lavoro. In caso contrario, visto anche il loro numero (dai 26 membri di C.I. ai quasi 800 Delegati alla Mirafiori) potevano diventare un canale di privilegio, clientelismo e in ultima analisi di “corruzione”.

E andiamo avanti

- Nel 1966 dopo un anno si firma il nuovo contratto di lavoro dei metalmeccanici che di nuovo ha solo la copertina. La Mirafiori è stata praticamente assente nella lotta contrattuale.
- Nella prima metà degli anni '60 in 5° lega a Mirafiori un gruppo di tecnici della salute (per tutti Ivar Oddone) e un gruppo di operai della Mirafiori (i membri di C.I.) viene elaborando il modello teorico del Delegato di G.O.: la Dispensa sui 4 gruppi di fattori di rischio. Con il relativo modello d'uso: il Questionario di Gruppo Omogeneo. L'uno e l'altro fondati sulla partecipazione e sulla validazione consensuale.
- **Cos'è la Dispensa dei 4 Fattori di Rischio:** nei fatti è un nuovo linguaggio che classifica i rischi dell'ambiente di lavoro in maniera del tutto comprensibile ad un operaio così come ad un tecnico (un medico o un operatore ambientale). Nel 1° gruppo di fattori ci sono quei fattori di rischio presenti anche in un luogo di abitazione e che hanno una soglia minima e una massima, es. la temperatura. Nel 2° gruppo di fattori ci sono quei fattori presenti solo nei luoghi di lavoro, es. le sostanze chimiche usate nel processo produttivo. Nel 3° gruppo ci sono i fattori nocivi derivanti dalla fatica fisica. Infine nel 4° gruppo ci sono tutti quei fattori di rischio diversi dalla fatica fisica (ripetitività, monotonia, ansia, responsabilità, ecc.). La Dispensa è corredata dagli “omini” per tutti i capitoli in

maniera grafica per favorire la comprensione e la possibilità di formazione: infatti è su supporto cartaceo e inoltre su supporto visivo attraverso delle diapositive.

- Accanto alla Dispensa (il modello teorico, corredato di immagini per permettere una comprensione la più efficace attraverso la formazione) c’è pure il “modello d’uso”: il **Questionario di Gruppo Omogeneo**. In pratica si tratta di una traccia di intervista collettiva da usare in assemblea per il recupero dell’esperienza (riferita alla nocività di un determinato ambiente) che un gruppo omogeneo fa nel proprio ambiente. Alla fine del questionario ci sono le richieste di bonifica ambientale da presentare alla propria direzione aziendale, che scaturiscono dalla lettura collettiva dell’ambiente indagato e dallo spazio che viene lasciato ai tecnici della salute per la compilazione da parte loro di una “scheda riepilogativa” dove è previsto un giudizio tecnico-scientifico relativo al rapporto tra cause-effetti sulla salute dei lavoratori coinvolti e quindi di quali visite ed esami c’era bisogno di fare ai lavoratori.
- I tempi di compilazione del Questionario possono variare da un minimo di 2 ore ad un massimo di 3 ore. Ovviamente la compilazione prima di essere prodotta nella realtà aveva bisogno di essere simulata in un apposito corso di formazione ai Delegati, della durata di un giorno.
- Da questa esperienza si lega la mia nella seconda metà degli anni '70 e più precisamente nel preparare la 1° mappa grezza di rischio della Mirafiori in occasione della preparazione della vertenza del '77. Cosa che facemmo un Sabato io e Aldo Surdo in 5° lega. Con me c’era in questa attività di coordinamento Vito Milano.
- Il percorso: settimanalmente convocavo tutti i Delegati dei Comitati Ambiente della Mirafiori (30 Delegati) per discutere con loro i temi e i problemi da sottoporre ad un convegno di 3 giorni sull’ambiente di lavoro che si svolse nell’autunno del '77 a Saint Pierre in Valle d’Aosta. Obiettivo: validare la 1° mappa grezza di rischio da presentare ai lavoratori e alla FIAT nella prossima vertenza.
- **Cos’è una mappa grezza di rischio:** intanto il grezzo è il contrario del finito, quindi un approccio che si presta ad essere “lavorato” parecchie volte (fino ovviamente alla bonifica finale), 1° esistono le mappe tecniche (es. le cartine geografiche delle pagine gialle: servono ovviamente per orientarsi), 2° esistono infine le mappe cognitive che sono le immagini che ciascuno di noi ha dell’ambiente che ci circonda. Il tutto si ritrova in parecchi testi della miglior psicologia dell’ambiente di marca americana. La grande intuizione di Ivar Oddone è stata quella delle **mappe grezze** che altro non sono che le mappe cognitive “messe su carta”, dando quindi la possibilità ad altre persone di integrare la mia mappa cognitiva. Ed è ovvio che ogni immagine che il nostro cervello memorizza è quasi sempre associata ad un “piano” per muoversi

- all'interno di quell'ambiente da noi osservato e quindi il tutto è funzionale al cambiamento e questo in termini partecipati.
- Si tratta in pratica del layout dell'azienda (nel caso della FIAT dell'officina e/o del reparto) con evidenziati dei pallini con all'interno i rischi e il numero di esposti.
 - Accanto alla mappa grezza di rischio (che si deve costruire su un cartellone 70x100) è previsto anche il "tabellone" (anche questo su un tabellone 70x100) che riporta in colonna: il ciclo produttivo, i rischi e il n° di esposti, le fonti di rischio, gli obiettivi di bonifica. Perché i tabelloni: perché è la modalità più efficace di rappresentazione e comunicazione al rimanente dei lavoratori per es. in assemblea.
 - Anche qui la produzione delle mappe grezze aveva bisogno di un giorno di formazione dove si passavano ai Delegati gli elementi teorici e una o più simulazioni di mappe grezze di rischio di realtà conosciute dai singoli Delegati.
 - È un modello di intervento sindacale ancora del tutto efficace e moderno anche alla luce della applicazione del D.Lgs. 626/94, perché è l'unico che permette il recupero dell'esperienza operaia e quindi permette un confronto alla pari con l'esperienza dei tecnici (quelli che redigono il Documento di Valutazione dei Rischi).
 - Nella vertenza del '77 ero nella delegazione trattative al tavolo dove si discuteva il capitolo ambiente. Mentre la FIAT spese il top del suo gruppo dirigente con l'ausilio del top dell'Amma, la FLM Nazionale snobbò il suddetto tavolo. Meno male che tutto il gruppo dirigente della FLM Torinese era presente in forze con la presenza di altri compagni della CGIL-CISL-UIL e dei Patronati (per i quali tra l'altro si voleva la presenza in fabbrica). In pratica si confrontarono "due scuole": la nazionale tutta presa a trovare la soluzione ai grandi problemi della vertenza e quella torinese più attenta agli elementi concreti della piattaforma.

Prime osservazioni

- Qual è la lettura che si dà (specie nel mondo sindacale e politico) delle vicende della Mirafiori specie quelle capitate negli anni '70? A me pare che il giudizio sia il seguente: **cortei e pestaggi di capi**. Cosa ne ha tratto tutta una generazione: una parte (maggioritaria) un rifiuto globale di quella esperienza, un'altra parte (minoritaria) un rimpianto "romantico".
- E io sono convinto che ci furono eccome cortei e pestaggi dei capi, però se devo fare la selezione attenta di quella esperienza **per estrarne il distillato di qualità** ne viene che devo riconoscere che da un lato tutti giorni una popolazione lavorativa grande tanto quanto la città di Asti si alzava alle 5 del mattino per

andare in fabbrica a fare i “tocchi”⁶ pagati una miseria, e dall’altra che una minoranza di questi lavoratori (essenzialmente tra i Delegati) per fare attività che andavano da alcune manciate di secondi ad alcune manciate di minuti e quindi impegnati in attività del tutto stupide, mettevano in mostra delle capacità inaspettate, derivanti dal fare esperienza, dalla loro capacità di esercitare in maniera la più efficace **“l’arte del furto”** (conoscitivo e intellettuale) nei confronti dei tecnici di fabbrica, fino ad arrivare a tenere botta a interi stuoli di tecnici di fabbrica (dal personale, alla produzione, ai medici, sociologi, ecc.) nel fornire loro la conoscenza dettagliata e concreta di interi spezzoni del ciclo produttivo, delle magagne esistenti e in molti casi delle possibili soluzioni. Delle autentiche soluzioni di genialità operaia, dalle forme di lotta (**il salto della scocca**) **alla ricomposizione della mansione** in alcuni tratti linea che insieme ad un aumento considerevole della professionalità degli addetti aumentava pure la produttività del lavoro.

- Le uniche pubblicazioni che scientificamente riconoscono tutto ciò sono di fonte padronale, vedi gli studi sui mutamenti intervenuti in 10 anni nelle varie officine della FIAT ad opera della TELOS (azienda di consulenza aziendale in mano alla FIAT) che riconosceva che accanto ai progressi sulle nuove tecnologie, all’introduzione di nuovi prodotti, **“anche la stragrande maggioranza della contrattazione effettuata negli anni ’70 era stata causa favorente di innovazione e di aumenti di produttività”**.
- **Un inizio e una fine.** Con il biennio ’68-’69 si avvia alla fine la storia gloriosa delle Commissioni Interne e con essa l’esperienza più che gloriosa di compagni come Aldo Surdo (per dire il più rappresentativo della Mirafiori) che era passato attraverso tutte le buriane degli anni ’50 e ’60. Si deve a lui, alla sua esperienza e competenza, l’accordo sulle linee del ’68. È vero le Commissioni Interne rimarranno in carica fino a tutto il 1970 però via via prendono piede nella grande fabbrica i Consigli di Officina, di Settore fino a formare il “Consiglione” di tutta la Mirafiori. D’altra parte anche favoriti da una scelta più che esplicita da parte dei giovani di Commissione Interna: Salvatore Hennis, Gianpiero Carpo, Armando Caruso, ecc. immediatamente dopo l’accordo sulle linee del ’68 viene stampato per tutti i delegati (56 quelli riconosciuti dalla FIAT, oltre 200 quelli riconosciuti da FIM FIOM UILM) il famoso “libretto rosso” che altro non è un libriccino di pure istruzioni (può stare in una tasca della tuta) per il Delegato in merito alle cose da fare per l’applicazione rigorosa dell’accordo sulle linee. E’ questa la fortunata combinazione che darà vita alla stagione dei consigli per oltre 10 anni, senza la quale il movimento del ’68-’69 poteva benissimo trasformarsi in una sorta di “boia chi molla” ed avere vita breve.

⁶ “tocchi”: i pezzi (dal piemontese “tocc”).

Note sparse

- **I capi.** Perché i capi squadra alla FIAT erano odiati dalla maggioranza dei lavoratori, e “leccati” da una minoranza?: perché paradossalmente nella quasi totalità di provenienza operaia. E così scorgevi il grado di distacco che questo tuo compagno di lavoro ad un certo punto attuava nei confronti di tutti gli altri suoi compagni. Il suo essere sempre disponibile allo straordinario, a fermarsi dopo l’orario di lavoro e un eccetera molto lungo che te lo faceva venire sui coglioni. E questa tua conoscenza avveniva prima che indossasse la “medaglia”. Ma al tempo stesso quella sorta di “onnipotenza” che rappresentava l’essere capo squadra incentivava gli atteggiamenti di lecchinaggio in altri lavoratori: per il posto di lavoro, per il permesso, eccetera.
- Dice giustamente Luciano Pregolato in una intervista al Manifesto: “in più c’erano i capi che determinavano tutto. E anche gli operai piemontesi, i vecchi che avevano subito tutte le precedenti fasi - dal dopoguerra agli anni ’60, con le relative repressioni subite - da una parte erano vigili, militanti e avanguardie, dall’altra però c’era una parte che diceva ai giovani di stare attenti a come muoversi, a non esporsi più di tanto. Questo era il clima che si respirava all’interno della fabbrica”. E ancora, continua Pregolato nella intervista: “Una condizione di lavoro dura, inaccettabile, dove se la produzione non veniva eseguita secondo i tempi che la FIAT assegnava, il capo pretendeva che gli operai recuperassero la produzione e se non riuscivano a recuperarla gli tagliava il salario nel rapporto col rendimento, col cottimo. Il clima era questo, le pause non esistevano, se dovevi andare al gabinetto dovevi correre, per mangiare dovevi far di corsa con il “baracchino”. L’ambiente era considerato un inferno”.
- Nelle prime inchieste fatte con dei questionari individuali ne veniva che in parecchi posti di lavoro, la prestazione era caratterizzata dallo spostare da un posto all’altro quintali e quintali di peso al giorno (es. le ruote, i cerchioni di queste, le lamiere stampate, ecc.).
- E a sorvegliare c’erano i capi. Se consideriamo tutte le figure della gerarchia aziendale (dagli operatori, ai capi squadra, ai capi reparto, fino al capo officina) ne viene un rapporto con l’insieme dei lavoratori di 1:18! Nel panorama nazionale non c’era nessuna azienda con un rapporto di questa natura.
- **La violenza.** C’è un prima: a ridosso della ribellione ci furono eccome pestaggi di capi e crumiri. Oso dire che furono in gran parte fenomeni “comprensibili”, derivanti dal fatto di “rendiconti” a carattere anche personale per le angherie subite o fatte subire a parenti ed amici. Ovvero a proposte di scopare a delle proprie amiche o parenti e ovviamente rifiutate e in cambio la vendetta del capo con il posto di lavoro più schifoso, ecc. Un po’ dopo vennero malamente interpretate da Potere Operaio come “violenza proletaria”. Ma va là!

- C’è un dopo: è il periodo della applicazione della mezz’ora con l’ingresso di circa 9.000 lavoratori e lavoratrici. Intanto non è vero quello sostiene per es. Marco Revelli, che furono una novità in assoluto: gli stessi comportamenti nei confronti del lavoro, nei confronti dei “vecchi” operai sono ricorrenti per ogni generazione. Anch’io con la mia entrata in fabbrica negli anni giovanili ho avuto gli stessi comportamenti. C’è stata una novità? Sì: era quella derivata dalla provenienza dalla grande città (Torino, in quel tempo, in quelle scuole) dove avevano conosciuto la politica e le forme di lotta conseguenti: i cortei, una certa arroganza, ecc. e la portavano in fabbrica. Si trattava però di una minoranza. La stragrande maggioranza delle donne assunte non erano evidentemente di questa pasta. In pratica non si può far passare per comportamenti diffusi i comportamenti di qualche giovane degli allora centri sociali.
- E in più, che mentre gli episodi di violenza alla fine degli anni ‘60 furono appunto degli episodi mirati, comprensibilmente fatti per riparare a dei torti personali o episodi di violenza sui crumiri, non erano mai pensati, pianificati prima - gli episodi di violenza della fine degli anni ‘70 furono invece gratuiti, pensati e pianificati in base ad una scarsissima opinione della integrità psico-fisica del tuo interlocutore o avversario. Erano figli del loro tempo. D’altra parte un certo numero ristretto aveva la schiena molto fragile: nei primi anni ‘80 di fronte alla sconfitta operaia dei 35 giorni molti se ne andarono dalla fabbrica, licenziandosi magari con la buona uscita della FIAT.
- D’altra parte come poteva essere diverso il comportamento di questi giovani ragazzi e ragazze? lo schema si ripeteva: o integrazione o ribellione, ed è evidente che una parte era su posizioni di “ribellione” rispetto alla realtà della grande fabbrica, per motivi del tutto comprensibili, le lotte avevano parzialmente cambiato la realtà di quelle officine, ma da cessi quali erano negli anni ‘60 non erano diventate dei “giardini fioriti”. Come negli anni ‘60, c’era chi per poter essere presente al lavoro al 1° turno alle 6 del mattino doveva alzarsi alle 4,30 o prima, se abitava fuori Torino (ad Asti per es.), e a questa ribellione portava in dote la propria esperienza maturata in precedenza chi nella scuola chi nella città.
- Ma è pure avvenuto (in piccolo) lo stesso processo della generazione precedente. Valga per tutti la figura di Raffaello Renzacci, di Antonio Citriniti e di tanti come loro che il ribellismo lo declinarono in partecipazione cosciente e innovativa nei CdF, successivamente nel Coordinamento dei Cassa Integrati, infine nel Sindacato a tempo pieno.
- **Le forme di lotta.** A distanza di anni, quando ripenso alle deliranti discussioni che si facevano nei CdF e in 5° lega, faccio ancora fatica a farmene una ragione: tu dicevi 2 ore e lui 4 ore! Tu dicevi 4 e lui 8! Tu dicevi 8 e lui “ai cancelli!” “falla uscire...” (riferita alla donna della impresa delle pulizie che finito il suo lavoro voleva uscire dalla fabbrica in occasione di scioperi) “qui non esce più nessuno, chiaro?” (molte volte si trattava di lavoratori con la bava alla bocca che vedevi alle

porte solo in occasione degli scioperi), è vero o no che in occasione di scioperi di 8 ore venivi avvicinato da parecchi lavoratori i quali ti sollecitavano a essere presente al mattino con... “i bastoni”. Ovvero “domani con il corteo, mi raccomando, passa anche nella mia officina..” e allora tu: “ma tu ci sei?”.

- Ci sono stati in parecchie occasioni e nei diversi settori della Mirafiori dei cortei non del tutto tranquilli: dallo “spazzolare” le officine, al lancio dei “coriandoli” (i bulloni), al mettere in testa a qualche corteo alcuni capi o impiegati improvvisamente “convertiti o redenti” dalla bontà della proposta dei lavoratori e del sindacato!
- Forse una spiegazione deriva dal fatto di essere magari inconsapevoli della propria fragilità a cui seguiva come compensazione la forma di lotta la più dura e radicale.
- **Il sistema FIAT.** La fabbrica come caserma, un rapporto quando andava bene intriso di paternalismo (altra faccia della medaglia dell'autoritarismo) è sempre stata alimento dell'estremismo. Per capire inoltre il fatto che ad ogni conclusione di contratti e accordi aziendali si andava sempre a finire alle porte occorre avere a mente la composizione della classe operaia alla FIAT (cosa questa che da parte dei vari ricercatori di “sinistra” è sempre rimasta in ombra) - perché non è mai stata scritta una storia degli “operai sgalfi”⁷: cioè di coloro i quali in occasione degli scioperi di 8 ore, si alzavano alle 2 del mattino per poter saltare la “cinta” (erano anche costoro degli operai).
- **Il bene e il male.** Forse una ragione di questi atteggiamenti e comportamenti più che discutibili stanno nella cultura profonda di questa classe operaia: da una parte giovane di età e di esperienza e dall'altra molto moderata e corporativa. Che vedeva le cose del mondo dividendole in “bene e male” in “buoni e cattivi” con una scarsa propensione ad interrogarsi e a vedersi nello specchio. In fondo una idea un po' “religiosa” della lotta di classe. Occorreva ovviamente del tempo (che non avemmo) e la volontà politica (che non avemmo) per fare sul serio un'opera “pedagogica e non demagogica” nei confronti di questa classe operaia. Una classe operaia che la FIAT voleva e sceglieva proprio in quella maniera e a differenza della Olivetti che investiva in formazione sui propri lavoratori, la FIAT li voleva “ignoranti e ubbidienti”.
- **Gli impiegati.** È vero o no che le ultime volte che vedemmo gli impiegati in massa nelle assemblee retribuite fu all'epoca del contratto del '73 dove c'era la novità dell'inquadramento unico? Dopo di che si inabissarono negli uffici dove si andavano a trovarli solo con i cortei. Chi erano questi impiegati: una parte ex operai che con le scuole serali si erano “guadagnati” il posto. Per la quasi totalità piemontesi, con una scarsa propensione a stare in più di 10 persone per volta! Il loro

⁷ Sgalfo (vedi la prima nota).

comportamento era un miscuglio di integrazione (accettazione del modello FIAT) e di ribellione (i loro Delegati erano quasi tutti “radicali” a cui gli altri impiegati delegavano tutto senza però spendere poco o niente di se stessi). Una compagine (specie alla FIAT) di fatto molto manovrabile dalla FIAT anche nelle propensioni di voto (basta avere a mente il voto nei quartieri o nei comuni dove questi abitavano).

- Alla marcia dei “40.000” me li sorbii tutti in P.za Castello (ovviamente non li ho contati ma secondo me non erano più di 20.000). Ero con Antonio Buzzigoli e osservavamo e commentavamo il corteo. A un certo punto ribattei ad una battuta salace di Buzzigoli nei loro confronti: “questi sono qui anche perché tu della FIM non hai fatto tutto il tuo mestiere. Ma cosa vuoi che questi democristiani fossi io della FIOM e comunista ad organizzarli?”.
- Un episodio alle porte durante i 35 giorni: sono vicino ad uno di questi balordi il quale sta parlando con uno dei suoi compagni e dice: “stì Delegati, sono quasi tutti dei ‘napuli’, ma chi vuoi che rappresentino, a me no...” evidentemente in dialetto piemontese. Sono rimasto di sasso.
- Mi capitò di occuparmene quando ritornai a Mirafiori dopo la cura dell’80. Ad un certo punto pretesi che gli impiegati facessero le loro assemblee retribuite (cosa che da anni non facevano più) su circa 600 impiegati alla prima ne vennero ben 8! Alla fine di 4 o 5 assemblee ne vennero 36, li avevo quadruplicati.
- **La DC.** Quando volevo far tacere il mio interlocutore radicale sul giudizio sulla classe operaia FIAT, squadernavo i dati sulle elezioni nei quartieri dove abitavano gli operai FIAT per dimostrare che il 2° partito (tra gli operai alla Mirafiori) dopo il PCI era sempre stato la DC! Il SIDA era la rappresentazione sindacale e corporativa di tale esperienza politica. Legato mani e piedi a tutto il sistema gerarchico della FIAT. Molto affine alla cultura cattolica la più tradizionalista e anticomunista a differenza del pensiero cattolico democratico che con grande coraggio si veniva a presentare nel mondo sindacale attraverso la CISL Torinese e specie nella FIM di quegli anni.
- **Le iscrizioni al sindacato.** Il massimo storico la FLM lo toccò nella metà degli anni ‘70 con il 34%. Però da una indagine empirica e dalle discussioni con parecchi compagni di fabbrica ne veniva che in parecchie officine ben il 70% dei lavoratori almeno per una volta si era iscritto al sindacato. Ovviamente l’iscrizione al sindacato avveniva per una serie molto ampia di motivi, non ultimo quello per i servizi che il sindacato garantiva alla persona: i patronati, gli assegni familiari, ecc. ma anche la credibilità del Delegato che ti veniva a chiedere l’adesione. Potevi essere un Delegato molto radicale ma senza nessuna credibilità nella tua squadra o nel tuo reparto - perché allora ti votavano? per l’opportunismo che caratterizzava il rimanente dei lavoratori, “fai te che sai!”. Perché un divario così cospicuo tra l’adesione stabile (il 34%) e l’adesione “volatile”?

- Perché il sindacato alla Mirafiori agli occhi di centinaia e centinaia di lavoratori era visto come una “bottega”: quando c’era qualche “prodotto” (il passaggio di categoria, o uno spostamento di posto di lavoro) che interessava ci si poteva anche iscrivere. Quando i “prodotti” non interessavano si poteva dare la disdetta. Favorita dal fatto che la FIAT (unica tra le aziende Torinesi) all’atto della disdetta non tratteneva più la quota sindacale dalla busta paga, anche per l’anno in corso.
- **Le altre associazioni alla FIAT.** Non vi fu mai nessun interesse a capire la presenza di altre organizzazioni alla FIAT. E sì che con il raggiungimento dei 25 anni di anzianità non c’era nessuno che rifiutava il premio e ancora meno a fine lavoro (quindi una attenzione per gli Anziani FIAT). Per non dire il regalo ai propri figli in occasione del Natale. Per non dire la presenza dell’AVIS in tutte le officine FIAT. Per non dire tutta l’attività sportiva, di vacanze, di terme, e un eccetera molto lungo che caratterizzava la natura dello “stato FIAT”. Quale arroganza e superbia fu la nostra. Pensare che la vita di una persona fosse tutta “pane e politica”!
- **L'operaio massa (?!)** È proprio a cavallo degli anni '70 che muovo una polemica aspra nei confronti delle tesi sostenute attorno alla figura “dell'operaio massa”. Quale operaio massa? chiedo: io conosco 2 operai massa: Massa Attilio delle Presse e Massa Luciano della Verniciatura! - è una polemica che mi vede scontrare con Trentin, Ingrao, e una serie di altri compagni. Perché il turno A sciopera sempre di più del turno B? perché nella squadra di Giallara vi è la più alta percentuale di iscritti e adesioni allo sciopero? Perché io sono iscritto ad un partito e ad un sindacato e il resto invece no? È vera la esaltazione del collettivo se però il collettivo è al tempo stesso lo sviluppo della personalità individuale, se no siamo all'uomo medio, all'appiattimento.
- Mi viene in aiuto un ragionamento che ad un certo punto mi ha fatto Ivar Oddone sulla “rabble iphotesys” (l'ipotesi dell'orda) nel senso che il meglio della sociologia e della psicologia di marca americana sosteneva che l'idea dell'operaio inteso come orda brutta, o gorilla, era del tutto affine alla cultura del padronato che sosteneva che i gorilla (gli operai) vanno ammaestrati per la produzione - di contro Ivar mi faceva notare che per una certa sinistra italiana (in maniera trasversale) fino ad arrivare ai gruppi extraparlamentari gli operai erano non gorilla da ammaestrare ma da redimere per la rivoluzione (quale rivoluzione: la loro evidentemente, dei redentori!).
- **L'operaio massa e l'operaio di mestiere.** Domanda? Come mai in una fabbrica come la Mirafiori, dove gli operai di produzione di serie erano la stragrande maggioranza e dove erano loro il vero motore delle lotte, delle esperienze diffuse sino ad arrivare a veri e propri primati nell'arte del furto della conoscenza, in quel

processo di riappropriazione che caratterizzava il percorso di decine e decine di questi lavoratori... come mai pochissimi di questi (si possono contare in una mano) vennero scelti per fare gli “operatori” in 5° lega? Negli anni ‘80 durante una mia visita in Brasile nella città di Belo Horizonte dove aveva sede lo stabilimento della FIAT, parlando con i compagni del sindacato locale veniva fuori che era un punto di merito mettere in lista per le elezioni delle Rappresentanze Sindacali, per l’attività di operatore a tempo pieno (esterno alla fabbrica) un compagno della stessa fabbrica. E come mai appunto la stragrande maggioranza furono operai di mestiere come il sottoscritto di origine veneta, Luciano Pregolato, Bruno Torresin, di origine veneta, Carmelo Inì, impiegato (tutti e tre provenienti dalla Aeritalia) tutti anche loro operai di mestiere o impiegati e tecnici come Gianni Vizio e Cesare Damiano piemontesi, o come gli ultimi operatori della FIOM alla fine degli anni ‘70 quali Aldo Dutto, impiegato della RIV, un impiegato della Olivetti, piemontesi, Bertini operatore alle Fonderie e Fucine di origine intellettuale, Dario Di Vico della UILM umbro di origine intellettuale, e ancora piemontesi come Amedeo Croce, operaio di mestiere, quelli che si insediarono in 5° lega. Per non dire dei primi compagni che diedero il cambio alla vecchia leva di funzionari rappresentati da Giovanni Longo (un compagno operaio che proveniva dall’Aeritalia, confinato nelle OSR, che aveva fatto la resistenza, licenziato per rappresaglia) che viene sostituito da Paolo Franco un intellettuale romano (voluto da Sergio Garavini) dello PSIUP, da Vincenzo Fabbri, operaio di mestiere proveniente dalla Materferro, membro di C.I., di origine veneta, da Armando Caruso, operaio di mestiere, proveniente dalle Fonderie e Fucine, membro di C.I., di origine meridionale. Questi per la FIOM. Per la FIM ricordo Adriano Serafino, tecnico della Olivetti, di origine piemontese. Per non dire di Gianpiero Carpo, operaio di mestiere della Carrozzeria, proveniente dalla Scuola Allievi FIAT (collaudatore e membro di C.I.) piemontese, Marco Giatti della FIOM, da Bologna di origine intellettuale così come Luciano Gambardella della UILM di Napoli anche lui di origine intellettuale o Ugo Monzeglio operaio di mestiere proveniente dalla CIMAT, piemontese. L’elenco diventa lungo e la memoria in fatto di nomi non è più precisa. Era questa una domanda che ad un certo punto ho fatto ad una serie di compagni i quali rispondevano che era bene che i quadri migliori tra i lavoratori della Mirafiori uscissero sì dalla fabbrica (e furono molti sia di FIM della FIOM e della UILM) ma per andare a dirigere il sindacato in altre leghe della provincia o addirittura in altre categorie. E che la Mirafiori fosse l’occasione di sperimentare quadri provenienti da altre esperienze o addirittura con provenienza intellettuale. Vero, rispondevo, ma possibile che l’unico operatore a tempo pieno che veniva dalle catene di montaggio fosse Vito Milano nei fatti “scelto” dalla FIAT perché costretto ad uscire dalla FIAT? Ci furono anche altri operatori provenienti dalla produzione: Bonanzinga, Alfano, Veglia, ed altri, però per periodi del tutto limitati. Non capivo (e faccio tutt’ora fatica a capire) la bontà di queste scelte: un compagno che veniva da altre realtà, con una esperienza del tutto diversa (operaio di mestiere), quando non di origine

intellettuale, per “prendere la mano” in una realtà come la Mirafiori, ci voleva più di qualche mese (sempre che avesse voglia di applicarsi!) per non fare solo il “parlatore”.

- **I Delegati.** Grande fu il numero di chi per breve tempo, chi per tempi molto più lunghi fece questa esperienza. Fu evidentemente una scelta molto importante e impegnativa. Giovanni Falcone emblematicamente rappresenta al meglio il percorso di un giovane operaio venuto dal Sud, non sindacalizzato, spoliticizzato, che attraverso la propria presa di coscienza assieme a migliaia di altri come lui attiva un percorso di vera emancipazione. Antonio Giallara e Felice Celestini rappresentano altri percorsi ma tutti ugualmente assimilabili. Nella prima leva di Delegati c’era un po’ di tutto. Dai più “radicali” ai più moderati. In tutti potevi scorgere però una grande motivazione. La facevano da protagonisti. Ed era la prima volta nella loro vita e specie nella grande fabbrica “caserma”.
- Alla fine del 1975 con Gianni Vizio si tentò di fare un primo bilancio di quanti erano coloro i quali tra le varie elezioni che erano avvenute avevano fatto i Delegati. Facemmo un conto per stimare un 3.000 persone circa.
- Nella seconda metà degli anni ‘70 però qualcosa era cambiato: c’era stato un consolidamento di una parte dei Delegati (circa la metà), avevano partecipato a corsi di formazione, avevano imparato ad intervenire nei CdF, fuori, alcuni prendevano gli appunti. Molti tra questi si erano iscritti ai partiti o ai gruppi e facevano vita politica attiva fuori della fabbrica. Ma un’altra parte era “tagliata fuori”, anzi erano rappresentanti di squadre dove c’erano dei lavoratori più preparati di loro. Ti accorgevi di questo in occasione di determinate assemblee.
- Il percorso di emancipazione dei Delegati che avveniva attraverso un processo continuo di riappropriazione fu un percorso per tutti i Delegati? No, solo una parte di Delegati si avventurò su questa strada, i più curiosi e intraprendenti. Per quasi tutti costoro il percorso rappresentò sì uno stimolo e una sfida, ma anche un impegno e una fatica continua. Quando i vari funzionari della 5° lega volevano sapere sulle modifiche agli impianti, alle tecnologie, alla OdL, era essenzialmente a questi Delegati che si faceva riferimento. Per tutta una serie di altri Delegati potevi scorgere una pigrizia intellettuale, una mancanza di curiosità o ancora (molto comprensibilmente visto il loro livello di scolarità) una difficoltà a misurarsi su questo terreno.
- Ma per molti altri Delegati la curiosità e la partecipazione scattava solo quando si affrontava la questione delle forme di lotta. È vero, e dobbiamo non solo riconoscerlo ma essere pure grati nei confronti anche di questi Delegati del loro coraggio ad ingaggiare sempre la lotta (a prendersela con la FIAT di allora ci voleva persino una certa dose di incoscienza!), ma il limite di questi comportamenti risultava dal solo “esercizio dei muscoli” mentre invece la vera forza negli uomini risiede (come ognuno ben sa) nel cervello, di fatto non sfruttato nel modello FIAT (un taylorismo con grandi venature di autoritarismo).

- Cosa mancò “drammaticamente”: la formazione sindacale (convinti come eravamo che l'unica formazione sindacale fosse quella fatta sul campo), come occasione per la socializzazione delle esperienze positive realizzate nelle varie officine da una parte e dall'altra l'assenza di un processo continuo per mettere a confronto questa esperienza con la scienza. Cosa questa che avvenne solo nelle prime esperienze di 150 ore all'università ma per numeri più che contenuti di Delegati.
- Cosa se ne può ricavare: 1° che una parte dei Delegati intese misurarsi non solo come “capo popolo” ma anche come una sorta di “imprenditore sociale”: “non lascio solo a te FIAT la prerogativa di sapere e di dominare il processo produttivo, adesso ti dimostro che anch'io ho delle competenze in questa materia”. 2° che la FIAT, presa alla sprovvista (così come buona parte dei sindacati) dalla ribellione del '68-'69, al massimo operò in termini di “furto” dell'esperienza operaia e non di confronto vero. Cosa che se fosse avvenuta avrebbe voluto significare una “rivoluzione” (capitalistica) nel suo modo di gestione della fabbrica; intanto a partire dal riconoscere “l'altro da sé”: i lavoratori e le loro associazioni sindacali, i quali per la FIAT rimanevano dei soggetti poco affidabili e scansafatiche, da controllare maniacalmente e dall'altra (i sindacati) gente corrotta o corruttibile o gente poco affidabile, estremista e rompicoglioni.
- **La conclusione del contratto del '76** è emblematica nel senso che una lotta che aveva portato a casa un risultato importante come la “1° parte del contratto di lavoro” sui sistemi di informazione, non viene per niente apprezzata dai lavoratori, mentre ai loro occhi acquista peso e valore il solo risultato salariale (che sarà del tutto modesto), l'ottenimento delle 4° settimana di ferie (che sarà troppo diluita dal punto di vista della sua fruizione), la “mezz'ora” di mensa pagata per i turnisti (che nei fatti non ci sarà, e bisognerà lottare di nuovo per il suo ottenimento nella vertenza aziendale del '77). Per la “mezz'ora” il risultato è proprio deludente in quanto il risultato che si attendeva era stato oggetto di “pratica dell'obiettivo”, nel senso che i lavoratori turnisti, per tutta la durata della lotta contrattuale uscivano dalla fabbrica mezz'ora prima. Alla fine non vedersela riconosciuta... Ne fece le spese Bruno Trentin in una assemblea sulla pista di Mirafiori dove volarono bulloni, dove la delusione e la rabbia degli operai era alle stelle.
- Il divario tra le conquiste legate al salario, sul quale evidentemente il risultato era immediato e le conquiste di carattere normativo (di controllo) era evidente. Il primo, il salario lo trovavi in busta paga nel mese successivo alla conclusione del CCNL o alla vertenza aziendale. Il secondo (la normativa) la trovavi scritta nel CCNL ma se non avveniva una sua applicazione, osteggiata dalle gerarchie FIAT, di faticosa applicazione da parte dei Delegati (ad una parte dei quali magari non interessava)... rimaneva appunto sulla carta.
- Per questo, in una riunione successiva alla conclusione del contratto, presente Bruno Trentin ebbi modo di esternare la mia posizione: di ammirazione per la elaborazione molto avanzata per es. sulla 1° parte del CCNL e al tempo stesso però

denunciavo la scarsa attenzione del sindacato per la gestione degli accordi e della normativa del CCNL.

- **La vita dei CdF, un esempio.** Chi scrive ha avuto l'avventura (fra i pochi) di essere funzionario in quella fabbrica “prima e dopo la cura” di Callieri e Romiti. Il prima come responsabile per circa 3 anni (dal 1975 al 1978) del settore delle Fonderie Fucine della Mirafiori (più Borgaretto, Venaria, Carmagnola) e per il dopo (dal 1982 al 1985) come responsabile del settore della Carrozzeria. Racconto alcuni episodi significativi dal punto di vista del “gruppo di mediazione” riferiti al fatto della sua immaturità.
- Il consiglio di fabbrica della Carrozzeria era di circa 160 Delegati. Quando si riuniva, molte volte era un grande casino: gente che parlottava, che dormicchiava, da sempre al tavolo della presidenza i soli funzionari. Ad un certo punto ho preteso che l'assemblea dei Delegati individuasse di volta in volta almeno il “presidente” dell'assemblea, con il compito di aprire i lavori della riunione, di fare da verbalizzatore, di dare la parola ai funzionari e a quanti ritenevano di intervenire, facendo ovviamente rispettare i tempi. All'inizio mi guardavano come un matto. Stessa cosa nelle assemblee dei lavoratori: al massimo venivi presentato da un solo compagno che sedeva accanto a te, dopo liti anche furibonde ho preteso che “gli eletti dal popolo” fossero tutti dalla parte della presidenza, perchè l'assemblea era loro, dei lavoratori. Altre liti furibonde contro i “Lenin” della Mirafiori: quasi nessuno si preparava l'intervento scritto, tutto a braccio con il cuore e molte volte con la pancia. Un uso del tutto scriteriato del monte ore, quasi sempre sforato ad ogni fine anno. Per non dire della delega che specie alcuni tra i migliori quadri della FIOM davano alla FIM e alla UILM nelle trattative con la Direzione del personale della Carrozzeria. Per non dire della scarsa conoscenza degli accordi fatti nel recente passato e quindi la soluzione che veniva ricercata delegata quasi solamente ai rapporti di forza: **l'uomo in più!** E a risultato raggiunto mai si verbalizzava la conquista fatta. Tutto ciò giocava a favore della FIAT, ovviamente. E potrei continuare.
- **Ubbidienza e ignoranza - arroganza e prepotenza.** Sarò un po' ingeneroso ma mi pare però che alla lunga noi abbiamo sostituito il binomio di “mamma FIAT” che voleva i lavoratori ignoranti e ubbidienti con un altro binomio (tutto nostro, con diverse gradazioni, ovviamente) di arroganza e prepotenza. “Arroganza operaia” come quella che vuole determinare da sé la quantità di lavoro da eseguire, senza tenere in conto quanto dice l'Ufficio Tempi e Metodi. Non per accettare supinamente la scienza e la tecnica, ma per stabilire con essa un rapporto dialettico che tenga conto e si confronti con l'esperienza.
- E come motivare e comprendere allora il “lavoro” di molti nella Pubblica Amministrazione? Ci andava bene e ci va bene ancora adesso?

- Mi capita (nell'82 in Carrozzeria) a fronte delle difficoltà che i compagni trovano nella contestazione ai tempi di lavoro, di suggerire loro di usare i dati dei “tabelloni” per confrontarli ai dati reali sugli organici presenti nelle squadre. Al che vedo il loro scetticismo, motivato dal fatto che mi dicono che nelle squadre vi è un organico superiore a quello indicato sui “tabelloni”, che è meglio lasciare perdere... ma allora dico: “c’è ancora il famoso ‘uomo in più’, come si spiega visto gli attuali rapporti di forza?” alla fine, da una breve indagine fatta in alcune squadre ne viene che i capi squadra “aggiustavano” gli organici con motivazioni quali: addestramento, recupero produzione, presenza di inidonei, ecc. Per cui il tanto decantato modello tecnico-scientifico del TMC faceva acqua da tutte le parti.
- Prepotenza nei confronti di quelli che la pensano in maniera differente da te. È questo un atteggiamento di molti tra i Delegati. Se non c’era prepotenza in molti c’era la supponenza derivante dall’essere iscritto al “grande partito della classe operaia, quello che viene da lontano...” (il PCI).
- **Esperienza - Scienza.** Il Digitron⁸ prima è chiaramente una risposta alle condizioni di lavoro particolarmente gravose (lavoro a braccia alzate) sulle quali vi era di continuo una contestazione da parte dei lavoratori. Così come immediatamente dopo è l’automazione delle cabine di verniciatura. Così come lo fu per il LAM in Meccanica. In pratica siamo di fronte al fatto che quotidianamente sul tavolo del progettista FIAT c’è sempre quel problema lì: la condizione operaia che ha bisogno di una risposta e la FIAT obtorto collo è costretta a ricercarla. Il limite di queste esperienze è la mancanza di un tavolo di discussione preventiva (come indica perfettamente la vicenda della verniciatura).
- Ma che dire allora di tutta l’automazione inserita dopo i 35 giorni? Valgano per tutte il MAC⁹ in Meccanica: è una risposta che prevede certo il passaggio dal lavoro vincolato alla catena di montaggio al lavoro da fermo, però con una drastica riduzione della “porosità del lavoro”, un aumento più che sensibile della velocità di esecuzione e la scomparsa di 20’ di pausa! (rimaneva il solo 4% per il Fattore Fisiologico). Effetto: i traumi per sforzi ripetuti (le tendiniti) per decine e decine di lavoratrici, il processo ai dirigenti FIAT e dopo 18 anni (!) la condanna di questi (anche se “indultati”). Stessa cosa per quanto riguarda le “linee passo-passo” di Lastroferratura in Carrozzeria. Anche qui, con la scusa del lavoro da fermo, la FIAT si mangia 20’ di pausa e incrementa la velocità di esecuzione. Tutto questo per dire che senza il confronto continuo tra l’esperienza che quotidianamente i lavoratori vanno facendo sulla loro condizione anche le esperienze tecnologicamente più sofisticate (e costose) possono non avere l’efficacia che si pretende. Domanda: non è con questo confronto continuo, con questa dialettica tra

⁸ Il Digitron è un impianto automatico che unisce la “scocca” (carrozzeria) al motore. Prima questa operazione veniva fatta manualmente, e obbligava a lavorare con le mani sopra la testa. Ora, l’operaio interviene solamente attraverso una tastiera regolatrice dell’impianto automatico.

⁹ Il MAC = Montaggio Automatico Cambi.

il sapere dei tecnici e l’esperienza operaia che si può utilmente validare una condizione data? Io credo di sì.

- Quando viene a mancare questo confronto siamo al dominio (una sorta di “dittatura”) della tecnica sulla esperienza dei lavoratori e nel caso contrario ci si può trovare di fronte “all’arroganza operaia” che può vedere per es. una differenza sugli organici nella stessa squadra riferita alla diversità del turno di appartenenza. Ci sono (anche se in misura limitata) anche esperienze di questo genere.
- **Il furto - io rubo, tu rubi.** Gli anni immediatamente successivi alla grande ribellione del '68-'69 per una parte dei Delegati rappresentarono un periodo di accumulazione di esperienza e di esercizio del “furto di conoscenza e intellettuale” mai avvenuto nei decenni precedenti. Un furto di conoscenza nei confronti di tutti i tecnici della fabbrica, a partire evidentemente da tutti coloro che avevano il compito di programmare la produzione (gli Uffici Analisi Lavoro e Tempi e Metodi) per passare poi nei confronti dei Medici delle Sale Mediche, per finire nei confronti degli Uffici del Personale. Era un “furto” di conoscenze molto legato ovviamente alla contestazione e alla contrattazione sulla Organizzazione del Lavoro. Ciò avveniva attraverso un processo di riappropriazione dei modelli tecnico-scientifici e attraverso continue “figure di merda” dei nostri Delegati nei confronti di detti Tecnici. Così che una parte di questi Delegati arrivarono ad intendersene più che i tecnici della realtà delle officine.
- Per tutti valga la figura di Cesare Cosi il quale riuscì persino a replicare l’Ufficio Analisi Lavoro in una saletta nella sede del CdF delle Meccaniche. Quando dico replicare intendo dire che lo stesso “ambaradan” di Fogli di Analisi dei posti di lavoro, di Tabelloni e quant’altro, si ritrovava in ambedue i posti. Dalla lettura critica del modello FIAT (essenzialmente dai Fogli Analisi Lavoro dove era descritto in maniera analitica tutto il processo di lavoro per singola stazione di lavoro) ne ricavava anche una modalità di lettura altrettanto critica e puntuale sui temi degli infortuni e sull’ambiente di lavoro.
- Nel 1973 sorpresa: nelle officine compare una nuova figura, il cosiddetto REPO¹⁰, che viene subito chiamata IL VASELINA (tutto detto!). Chi è costui? Intanto è mediamente giovane, scolarizzato, ha fatto una formazione in FIAT molto mirata, non si occupa della produzione (quella rimane ai capi squadra) ma si occupa degli uomini e delle donne. In molti casi fa da filtro tra il Delegato e il Capo del personale.
- Qual è il suo compito: quello di osservare e “rubare” l’esperienza dei Delegati. Ma mentre il furto operato dai Delegati era ampiamente giustificato dal fatto che nel modello FIAT non c’era posto per la conoscenza diffusa e partecipata, in quanto il modello prevedeva gli operai ignoranti e ubbidienti, non si capiva questa presenza del tutto spuria. Perché non utilizzare i capi squadra? Il motivo era legato alla

¹⁰ REPO = Responsabile Personale di Officina.

scarsa preparazione “politica” della quasi totalità di questi, selezionati tra i più ubbidienti per garantire il massimo controllo degli operai e per garantirne l’addestramento.

- La FIAT nella selezione non aveva ovviamente previsto il '68 e il '69 con tutto quello che questo fenomeno si portò dietro. Vi furono negli anni successivi delle iniziative formative e “culturali” rivolte ai capi squadra ma con risultati più che deludenti.
- **La FIAT: il tempio della tecnica e della scienza (!?)** E' mia opinione che il taylorismo inteso come modalità tecnico-scientifica per lunghi anni alla FIAT sia stato più formale che non di sostanza. Questa convinzione mi viene dal fatto che in FIAT per l’assegnazione dei carichi di lavoro, per decenni, contava molto di più “l’arbitrio della gerarchia di officina” che non una qualche modalità tecnico-scientifica: in pratica con l’autoritarismo dilagante, l’assenza di ogni controllo da parte degli allora pochi Commissari Interni, ovvero la pratica dell’accordo (separato, non firmato dalla FIOM nel 1956) che prevedeva sì delle forme di contestazione sui tempi di lavoro, ma guarda caso esponeva il singolo lavoratore di fronte alla gerarchia attraverso una modalità per cui il singolo lavoratore doveva firmare un foglio di contestazione sui tempi di lavoro che gli venivano assegnati. Alla fine nessuno usava questa modalità in quanto si esponeva alle rappresaglie della gerarchia.
- Per non dire di un’altra esperienza: siamo all’inizio degli anni '70, i lavoratori specie dei reparti di produzione avviano delle contestazioni diffuse sui carichi di lavoro. Allora la FIAT non usava ancora la modalità delle “tabelle standard” del TMC (era un derivato del modello americano chiamato MTM). In sintesi qual’era il percorso che seguiva un cronometrista per prelevare e assegnare i tempi di lavoro: munito di un cronometro centesimale, di una tavoletta sulla quale aveva un modulario da riempire, si posizionava accanto al lavoratore, lo osservava e iniziava a cronometrare tutte le azioni che questo faceva nel suo ciclo di lavoro segnando sul modulario i tempi rilevati (ai quali veniva poi fatta la maggiorazione per i fattori fisiologici = il 4% per uomini e donne. E qui potemmo osservare una “anomalia” della FIAT. In altre aziende questa maggiorazione era diversa tra uomini e donne: il 4% per gli uomini e il 6% per le donne). Questa attività di osservazione e prelevamento dei tempi di lavoro veniva ripetuta più volte nell’arco della giornata. Quindi se ne andava. E nel chiuso del suo ufficio “addomesticava” i tempi prelevati con un suo “giudizio di efficienza”, in pratica dava dei voti sulla velocità di esecuzione: lento, normale, ottimo. Alla fine veniva fuori che con il giudizio di efficienza “normalizzava” i tempi ad una velocità di esecuzione “ottima” che corrispondeva ad un operaio astratto che solo lui conosceva per averlo visto in ore e ore di visione di filmati nei corsi di formazione per cronometristi. Scoperto da parte degli operai l’arcano del “giudizio di efficienza”, la gran parte di questi voleva sapere quale giudizio era stato espresso dal cronometrista. Ovvero una parte di lavoratori,

ancora di più alcuni tra i Delegati, portavano i pezzi da montare direttamente negli uffici Analisi Lavoro e Tempi e Metodi per avere spiegazioni in merito ai tempi assegnati. Era diventato davvero difficile per la FIAT districarsi da un lato per le lotte ricorrenti sui carichi di lavoro e dall'altro per questa attività di contestazione diffusa che i Delegati quotidianamente mettevano in pratica.

- Siamo nel 1973 e cosa succede: succede che i cronometristi in pratica spariscono dalle officine, la loro presenza diventa sporadica. La FIAT ha tirato fuori dai suoi cassetti il “modello di predeterminazione dei tempi” chiamato TMC (Tempi e Movimenti Collegati). Era frutto di una elaborazione e di una semplificazione del modello del MTM americano, fatta in FIAT alla fine degli anni '40 e mai applicata. Con la sconfitta operaia degli anni '50 la FIAT non avrebbe avuto bisogno di dimostrare “scientificamente” la bontà sull'assegnazione dei carichi di lavoro. Bastava la paura dei lavoratori di fronte ad un autoritarismo dilagante.
- E ancora. Dalla fine della guerra sino alla metà degli anni '70 in FIAT non esisteva nei fatti la contabilità industriale! Il costo (e il relativo prezzo) di ogni vettura prodotta era fatto su una stima molto, molto approssimativa. Con l'arrivo (breve) di Debenedetti e con la Direzione altrettanto breve di Umberto Agnelli si imposta e si dà il via alle Holding ma ancora di più ai Centri di Costo stabilimento per stabilimento, spezzone di ciclo per spezzone di ciclo. È un tentativo (tutto interno al modello di gestione) per rimettere ordine e razionalità nei conti.
- Non ricordo nessuna attenzione da parte del sindacato per questa operazione. Anzi mi trovai sostanzialmente da solo (forse con i compagni dell'IVECO) nel fare una battaglia contro l'ennesima vertenza generale che culminò nell'accordo del 7-7-'77. Adriano Serafino giustamente la chiama la vertenza “mostro” che conteneva quasi 300 richieste! Persino per le sedi decentrate in Turchia e in America Latina!
- Perché ero approdato a sostenere la scelta della costruzione delle vertenze per Holding (ne ricordo ben 11): perché, forse unico in 5° lega, avevo sperimentato l'applicazione della 1° parte dei CCNL in un confronto con il gruppo dirigente della Tek-Sid (a cui appartenevano le Fonderie e Fucine) con Callieri come controparte. Il confronto andò avanti per oltre 2 mesi e fu sul serio proficuo per tutti i Delegati che partecipavano a questo tavolo all'AMMA. Venimmo a conoscere delle informazioni e dei dati di estremo interesse: il passaggio dalla tecnologia incentrata sulla ghisa grigia alla ghisa sferoidale che apriva delle prospettive produttive che rivoluzionavano gli assetti precedenti per es. nella produzione delle bielle e degli alberi motori. Lo stabilimento delle Fonderie di Carmagnola per dire era nato come rinnovamento dei vecchi assetti produttivi. Con due “forni cubilotto” e una capacità produttiva parametrata a 2.000.000 di vetture/anno. Cosa questa che non si è mai avverata.
- Nei fatti la scelta dell'unico vertenzione ci fece cadere sul terreno preferito dalla FIAT, che voleva appunto mantenere un livello di accentramento contrattuale (specie sul terreno salariale) mentre nella pratica quotidiana tutto ciò lasciava a lei le mani libere per il livello di ogni singolo stabilimento.

- Per contro a me pareva che ci fosse un accumulo di esperienza nei CdF e una loro autonomia di contrattazione che poteva permettere loro di misurarsi con le varie direzioni di stabilimento. Le valutazioni che si opponevano erano del tutto risibili: bisogna mantenere l'unità contrattuale nel gruppo e storie simili. Ma al dunque qual'era la vera motivazione (mai, ovviamente, espressa): che sulla FIAT ogni Dirigente dei Sindacati, da quelli che venivano a fare l'esperienza "all'università della classe operaia" (i vari operatori che si sono succeduti alla Mirafiori in 5° lega) sino ai dirigenti sindacali nazionali volevano "passare alla storia" come protagonisti della vertenza con la FIAT. Sarò forse un po' troppo drastico, così la pensavo allora e così la penso ancora adesso.
- **La FIAT e il mercato dell'auto.** Dai vecchi compagni da me conosciuti in FIAT avevo imparato a guardare nelle bacheche dell'azienda per vedere le varie offerte che la FIAT operava nei confronti dei propri dipendenti sulle auto che produceva. I compagni mi avevano detto: quando vedi delle offerte sui prezzi delle auto, significa che quell'auto non va bene, non trova mercato. Nella seconda metà degli anni '70 i vari modelli che la FIAT produsse e mise sul mercato si erano rivelati una serie di "bidoni": dalla Argenta (mi pare che fosse l'ammiraglia), alla 131 (la "Mirafiori", che altro non era che il rifacimento della vecchia 125), alla prima Panda, dov'era troppo sbilanciato il rapporto tra potenza del motore e il peso della vettura - era il vecchio motore della 500. (In più entrava acqua dappertutto). Alla Ritmo, anche qui un profilo di novità per questa vettura, ma anche qui un rapporto tra peso-vettura e potenza del motore del tutto squilibrato. L'unica vettura in attivo con la quale passò il tornante degli anni '80 fu la 127 (con il vecchio motore della 600 riveduto). Erano tutte cose che si leggevano appunto nelle bacheche della FIAT!
- Ci fu eccome la pressione del conflitto e la presenza del controllo dei lavoratori e dei loro CdF, ma gabbare questa come il PROBLEMA principale è un po' troppo.
- La FIAT era in crisi per una deficienza tutta interna: non riusciva ad avere una strategia vincente sui prodotti. Basta mettere a confronto la Golf della Volkswagen con la Ritmo della FIAT! La preoccupazione non fu mai troppa per il gruppo dirigente FIAT (e per Romiti in testa) abituato com'era, fin dalla fondazione, a non fare mai i conti con il mercato: tanto ci avrebbe pensato lo stato con la Cassa Integrazione, con le varie commesse che riusciva ad avere in tutta un'altra serie di settori: "dalla terra, al mare, al cielo" come diceva la pubblicità del gruppo FIAT. Ci volle la produzione della UNO per risalire la china. Siamo però al 1982 e il protagonista fu l'Ing. Ghidella, uno che non amava gli operai e tanto meno i sindacati ma sapeva fare il suo mestiere: progettare delle auto e sapeva delle officine.
- **Chi lotta e chi no.** È pur vero che di fronte alla partecipazione e alla lotta c'è innanzi tutto una responsabilità del tutto personale nel parteciparvi o meno. Però

se è vero che il **Comportamento** umano è funzione dell’**Ambiente** che lo circonda (**C = f A**) e se una persona non è assimilabile ai cani di Pavlov, quindi non vale il solo “stimolo-risposta” ma che avendo delle **Informazioni** adeguate può cambiare il suo Piano di comportamento e quindi modificare l’**Ambiente** che lo circonda (in questo caso gli uomini e le donne), c’è da chiedersi quali **Risorse** di tempo, di formazione, ecc. noi abbiamo dato a quelle persone per cambiare il loro comportamento di partecipazione e di lotta (**I+P+R**).

- **L’uomo non può non sapere.** In FIAT negli anni ‘60 i militanti della FIOM erano “molto ammirati ma pochissimo imitati”. E questo da parte persino dei più giovani. Questo fu per me occasione di una crescente disistima nei confronti dei miei compagni di lavoro. Nel senso che il giorno dopo lo sciopero da me fatto (in compagnia di pochi altri) mi venivano vicino per complimentarmi, e io, incazzato... li mandavo a fare in culo. Solo dopo alcuni anni, venni avvicinato da alcuni di questi operai che anni prima avevano fatto i crumiri per sentirmi dire che “avevi ragione tu...” e io “ma perché non lottavate pure voi...”, loro “non so, forse avevamo paura, forse non ci fidavamo abbastanza degli altri, forse avevamo bisogno di tempo per maturare la scelta di scioperare e mettersi contro la FIAT”. Gramsci in alcune dei suoi quaderni dal carcere dice: “l’uomo non può non sapere”. Infatti questi lavoratori sapevano..!
- Qual’era il comportamento del sindacato in rapporto a tutto ciò? quando il lavoratore scioperava era ovviamente “un illuminato, un redento alla causa”, aveva da parte dei compagni una certa considerazione. Era invece un crumiro, un venduto quando non partecipava alla lotta. Però si trattava sempre della stessa persona! E qual’era l’atteggiamento del lavoratore che aderiva alla lotta? di orgoglio misto però nella stragrande maggioranza, specie se giovane a una supponenza quando non disprezzo, nei confronti degli altri lavoratori che non partecipavano alla lotta (dimenticandosi che fino al giorno prima, lui stesso era nella stessa condizione): si trattava sempre di persone.
- **Il terrorismo.** Mi ricordo in occasione della morte di Moro di aver portato alle porte della Mirafiori il mio sostituto Bertini che veniva dagli edili. Era un compagno di origine toscana, molto bravo e rimase del tutto stupito e sconvolto di fronte alle battute che sentiva qui e là da una serie di operai che uscivano dal lavoro: “hanno fatto bene, dovrebbero farne fuori di più..”. al che con altrettanta stupore stava ad ascoltare le mie riflessioni: l’area di simpatia del terrorismo tra i lavoratori c’era e coincideva spesso con gli elementi più deboli, con coloro i quali non la facevano da protagonisti dentro la fabbrica. Con coloro i quali davano la delega ad altri per risolvere i loro problemi.
- Bertini ascoltava con altrettanto interesse una mia “tesi”: quella che vuole che una buona parte degli ultimi ragazzi usciti dalla scuola allievi FIAT, in carenza di aver fatto la carriera che si aspettavano (quasi tutti nel fare i capi squadra o i

cronometristi) avevano fatto “carriera” nelle organizzazioni del sindacato, dei partiti e... chi nelle B.R. - sempre a comandare così come gli avevano insegnato fin da giovani. Però rimane una mia personale tesi. Non faccio i nomi perché sono da tutti conosciuti.

- È noto a tutti che fin dalle lotte del '69 la FIAT usò come informatori dei poliziotti fatti entrare come operai nelle proprie officine. Alcuni dopo non molto tempo furono pure individuati dai compagni di fabbrica. Ed erano tra quelli più estremisti. Stessa cosa ovviamente fece negli anni bui del terrorismo, all'epoca delle ricorrenti gambizzazioni dei dirigenti FIAT. Come allora, continuo a farmi le seguenti domande: possibile che non sapesse niente?, perché la FIAT è ancora adesso reticente nel documentare a livello di opinione pubblica la vicenda anche drammatica che toccò ad una serie di propri dirigenti e quadri intermedi?
- A proposito: quand'è che un terrorista degli anni '70 e '80 dopo aver chiesto scusa a mezzo mondo, chiederà scusa agli operai, a nome e per conto dei quali ha fatto quello che ha fatto?
- **Le pause e il gioco delle carte.** Racconto un episodio avvenuto nel reparto “sbavatura” delle Fonderie: un mattino vado a portare un pacco di volantini in fabbrica. Entro nella saletta del CdF e trovo due Delegati del reparto Sbavatura. Mi portano con loro fin nel reparto per farmi vedere le condizioni di lavoro dei lavoratori. Era un autentico girone dantesco: sbavavano la “cracia¹¹” dai basamenti motori ancora caldi dalla fusione che gli passavano davanti. Erano muniti di scalpelli e mole a disco con la quale, con lunghe lingue di scintille, asportavano la “cracia”. Erano del tutto imbacuccati con caschi, pettorine, guanti, scarponi antinfortunistici, maschere contro la polvere, ecc. un vero inferno. Di lì a poco si avvicina una persona che si presenta come il capo officina. Veniva dalle Fonderie di Carmagnola (era un cattolico impegnato nelle ACLI). Cominciamo a discutere e gli faccio notare che, con quella classe operaia in quelle condizioni di lavoro, come sindacato avevamo poco da offrire, salvo che la lotta. Lo vedo interessato e allora gli faccio la seguente proposta: perché non fare come si stava facendo in Verniciatura dove a fronte di un lavoro altrettanto nocivo si era concordato 40' di lavoro e 20' di pausa ogni ora e in più la possibilità per i lavoratori di poter riposare in apposite cabine relax. Gli spiego pure che a me non interessa un accordo scritto, ma interessa la soluzione. Mi dice che ci penserà. Vengo a sapere dopo un certo tempo che ha introdotto delle pause durante il lavoro e che sta installando una cabina relax in attesa di altre 2. Bene, dico e diciamo.
- Salvo che qualche tempo dopo (qualche mese) mi capita di andare di nuovo in fabbrica sempre per portare dei volantini e questa volta ci vado verso mezzogiorno. Arrivo nella saletta del CdF e trovo il compagno La Manna (della FIM, un compagno palermitano bravissimo). Questo mi porta di nuovo nel reparto

¹¹

La cracia (vedi le note precedenti).

Sbavatura. Arriviamo e non sento nessun rumore, vedo alcuni operai seduti, alcuni leggono la Gazzetta dello Sport. Il grosso degli operai sono tutti ammassati attorno ad alcuni tavolini nelle salette relax: stanno giocando a carte. A scopa. Più tardi i compagni mi diranno che si giocano oltre che i soldi pure le pause. Mi incazzo come una biscia, ci sono lì altri Delegati, vedo anche loro che si incazzano. Diamo il giro ai tavolini e veniamo alle mani con alcuni degli operai. Alla fine me ne vado infuriato e mentre sto per uscire dall'officina incontro il capo officina, che con aria seria mi dice che lui non può tollerare oltre un andazzo che vuole che a mezzogiorno nell'officina non ci sia più quasi nessuno che lavora. Anche se le produzione viene fatta? (domando io), al che lui mi dice di sì.

- Un altro giorno al mattino presto torno in fabbrica e La Manna mi porta di nuovo in Sbavatura. Quando arriviamo in reparto dove tutti i lavoratori stanno facendo la produzione, mi fa: "ma tu Gianni, lavoreresti in un posto come questo" e io "se proprio non dovessi trovare un altro lavoro" e lui "ma nel caso tu lavorassi in un posto come questo, come sarebbe il tuo comportamento lavorativo?" E io... ci penso un attimo e arrivo a pensare che i lavoratori hanno ragione loro e che al loro posto farei come loro e gli dico "vai a fare in culo La Manna!". Ho avuto modo di riflettere su questo episodio e penso che nei posti a maggiore rischio e a fare un lavoro del tutto stupido (togliere la "cracia" ai getti fusi) è del tutto naturale ricercare di compensare con una attività intelligente (il gioco delle carte, se poi ci metti pure i soldi sai l'adrenalina!).
- Questo poi l'ho pure "teorizzato" per scandalizzare chi nei gruppi dirigenti del Sindacato e nel PCI menava scandalo per queste forme. Forme del tutto sconosciute per es. in officine di operai di mestiere dalle quali io provenivo, in quanto qui gli operai erano impegnati in attività intelligenti e in piena autonomia.
- **La FIAT e l'intelligenza operaia.** 3 episodi più uno: il 1° nel 1974 (Pregolato era allora il responsabile delle Fonderie e Fucine): si imposta il primo corso di 150 ore sull'ambiente di lavoro, presso il CTO di Torino. Coordina il lavoro per il sindacato Vincenzo Fabbri responsabile del Consiglio di Zona della Mirafiori Sud. Lo si concorda da una parte con il corpo docente (il prof. Rubino) e dall'altra con l'azienda. Con questa si sceglie, tra le tante officine portate al seminario, una officina delle Fonderie (il servizio "anime") dove il CdF procederà alla compilazione con i Gruppi Omogenei del Questionario sull'ambiente di lavoro (è in pratica il modello d'uso derivante dal modello teorico della Dispensa sui 4 gruppi di fattori di rischio). Mi pare che se ne fossero compilati una ventina. Tutti attraverso delle assemblee e sfruttando le pause. L'azienda, tramite il capo del personale si impegnava a fornire tutta una serie di informazioni legate alle tecnologie e sostanze usate, foto di macchine e impianti, ecc. La sala medica con il medico di fabbrica si impegnava a fornire le cartelle sanitarie dei lavoratori, ecc. Il tutto veniva poi dato ad alcuni medici (Perucca e Chiantaretto) e veniva fornito agli studenti di medicina che partecipavano al corso per avere da questi tecnici delle

valutazioni tecnico-sanitarie adeguate. Alla fine l'esperienza ebbe anche un risvolto contrattuale per le modifiche all'OdL che chiamò in causa, per l'officina presa in esame e sulla quale la FIAT si impegnò in tempi stabiliti per fare una serie di bonifiche che erano richieste. In più il CdF aveva impegnato la FIAT su un "verbale di riunione" a fornire una serie di informazioni tenute sostanzialmente dalle sale mediche, molto interessanti riguardanti lo stato di salute dei lavoratori: erano informazioni che inseguivamo da anni e non le avevamo mai avute.

- Bene. Ad un certo punto (siamo all'inizio del 1976, il sottoscritto ha sostituito nel '75, Pregnolato il quale è passato alla Carrozzeria) l'esperienza fatta nel "servizio anime" delle Fonderie, e portata al seminario delle 150 ore, la facemmo pubblicare in un libro (con la copertina bianca e una premessa fatta dall'assessore Enrietti della Regione Piemonte. La quale finanziò la pubblicazione). Ricordo che Armando Caruso in occasione di un incontro all'AMMA con il dott. Callieri volle portarne una serie di copie per darle alla delegazione della FIAT. Volevamo rendere conto anche all'azienda del lavoro fatto. Ci pareva un atto dovuto per il fatto della disponibilità avuta dall'azienda. Al tavolo del confronto porgo i libri al dott. Callieri, questi ne sfoglia uno e si incazza maledettamente: "ma chi vi ha dato l'autorizzazione... qui si sono pubblicati dei segreti industriali..."; rimanemmo francamente di sasso.
- Il 2° episodio risale immediatamente a dopo l'applicazione del capitolo ambiente alle Presse (le aree prioritari di rischio). Del percorso ne ha parlato nella maniera la più efficace Celestini. La FIAT spese una barcata di soldi per le bonifiche ambientali. Immediatamente dopo una delegazione del CdF delle Presse va su in direzione (Celestini, Garbin, Giulio Gino e un Delegato degli impiegati, Ceccopieri) per andare a proporre il "Gruppo Integrato di Produzione". I compagni in questione illustrano con dovizia di esempi di carattere tecnico e produttivo la proposta; risultato atteso: un aumento sensibile della produttività dell'impianto (le batterie di presse) per via dell'accorciamento dei tempi di attesa per il cambio stampi. Un aumento della professionalità degli addetti e quindi il riconoscimento per questi di una maggiore categoria. La FIAT li ascoltò e alla fine disse: "queste sono cose che non competono a voi. Ci pensiamo da noi..."
- Il 3° episodio è accaduto sempre nella metà degli anni '70 in Carrozzeria su un tratto linea della Lastroferratura. I protagonisti furono Nivo Stacchini e Peppino Muscarà (è l'esperienza delle cosiddette "linee a pettine"). Dopo aver battuto il naso con una richiesta di passaggi di categoria dal 3° al 4° livello per i ferratori (la FIAT: "ma che cosa andate in cerca, quanto è il tempo di prestazione? E in quanto lo imparate? Ma andiamo...") una volta tornati in officina osservando le mansioni della coppia di lavoratori posizionati ai lati delle scocche, gli viene da pensare che invece di lasciare la scocca (dopo un 1' e 45") alla coppia successiva, la coppia in questione poteva utilmente portare a compimento per tutto il tragitto del tratto linea la scocca completandola fino al collaudo finale e fino a firmare il cartellino di benessere: totale del lavoro da fare per ogni coppia = 45 minuti!. Risultato atteso: un aumento della produttività della linea, dovuta al superamento di tutte le

dissaturazioni¹² stazione per stazione. Aumento delle vetture “buone” per il semplice fatto che ogni coppia sarebbe stata molto più attenta agli eventuali “bolli” per il semplice motivo che era di sua competenza il collaudo e il benessere finale, ecc. In cambio ovviamente il 4° livello. Vanno su di nuovo, motivano la proposta e la FIAT “ma non avete capito niente, 3° livello moltiplicato per 10 o per 100 fa sempre 3° livello”. Al che i nostri due vanno giù in officina, spiegano la “gabola” ai lavoratori e parte la “pratica dell’obiettivo”: i lavoratori come forma di lotta adottano la proposta del Consiglio di Officina. La FIAT a fronte dell’iniziativa dei lavoratori minaccia provvedimenti di “insubordinazione!”

- Il 4° episodio. Nelle officine da dove provenivo io era abitudine che in occasione dell’andata in pensione di qualcuno degli operai il giorno dell’addio oltre che le feste al compagno questi lasciasse in eredità al suo socio quegli attrezzi che lui nella sua carriera lavorativa si era inventato. Ora era vero che la FIAT aveva istituito pure un premio in denaro per tutti coloro i quali avessero prodotto delle soluzioni tecniche. Ma il premio era puramente formale. Mentre invece erano di una certa mole le “piccole” invenzioni prodotte nel tempo dai lavoratori, i quali le custodivano gelosamente anche nel caso di non usarle più, per il solo fatto del ricordo di aver trovato quella particolare soluzione ad un problema.
- Bene. Vittorio Rieser mi raccontò che alla Olivetti la direzione tecnica una volta l’anno sguinzagliava i suoi tecnici per le officine alla caccia delle soluzioni inventate dai lavoratori. Tali invenzioni venivano catalogate e rese “normali”.
- Per dire due approcci radicalmente diversi di fronte alla “intelligenza operaia”: alla FIAT e alla Olivetti.
- Per dire, infine, di quale supponenza erano fatti gli allora dirigenti della FIAT. Invece di rallegrarsi che tra i loro dipendenti ci fossero di quelli che impegnavano la loro intelligenza in maniera positiva riferita a trovare delle soluzioni ai problemi che emergevano nel processo produttivo, il loro atteggiamento era mortificante rispetto a questi nostri Delegati i quali erano portati a dire: “ma allora che vogliono questi dirigenti? Cosa ascoltano, solamente i cortei?”
- **La catena di montaggio e le polmonature.** Per molti anni la FIAT diceva di sé (per farsi bella) che la Mirafiori era una grande catena di montaggio. Vero. Però che non sempre funzionava alla perfezione: vedi i “vuoti” che nei convogliatori erano presenti. Vuoti che fino alla fine degli anni ‘60 erano compensati dal recupero produttivo dei lavoratori (ovviamente non pagato). La questione di questi vuoti di produzione fu oggetto di osservazione e misurazione da parte di nostri Delegati che per ore si appostavano vicino ai nodi dei convogliatori che portavano il prodotto semilavorato da un settore all’altro della fabbrica. Perché questa osservazione: per misurare appunto gli accumuli di produzione che la FIAT aveva e quindi per poter

¹² Dissaturazione è il contrario di saturazione. Indica una stazione di lavoro dove il totale delle operazioni assegnate al singolo lavoratore non perviene ai 450 minuti di lavoro retribuito. Questo ovviamente per cause tecniche.

calibrare con il massimo di esattezza la quantità di minuti e di ore di sciopero da fare in occasione di vertenze di officina, per evitare le ricorrenti “mandate a casa” a monte e a valle della realtà che faceva la lotta. Mandate a casa che erano sempre occasione di incazzatura per chi le subiva: molte volte, al ritorno dei lavoratori dalla mandata a casa, come rispondevano questi? Con lo sciopero! E quindi si poteva determinare un conflitto permanente. Si tenga conto che per due anni, dal 1969 al 1972 la FIAT le pagava lei queste mandate a casa, poi non le pagava più dicendo che le avrebbe pagate la CIG, cosa non vera per le motivazioni che la FIAT dava: scioperi.

- Ad un certo punto la FIAT tira fuori una novità: costituisce tra i vari spezzoni del ciclo produttivo “le polmonature”. Cosa sono? sono dei grandi accumuli di prodotto semilavorato che permettono di avere del respiro produttivo tra uno spezzone e l'altro. Inoltre in occasione di restringimento delle occasioni mercato si “lavora per il magazzino”, sino ad un certo numero di vetture, dopo di che scatta l'uso della CIG. Questo per accordo con i sindacati.
- **L'ambiente di lavoro e le Unità di Base.** È comunque alla fine degli anni '70 che sui problemi dell'ambiente di lavoro si realizza alla Mirafiori (nel settore delle Fonderie e Fucine) una delle esperienze più avanzate di quegli anni. Alle Fucine, sulla base di un accordo tra il CdF e la Direzione dello stabilimento, il medico di fabbrica consegna alla Unità di Base di Mirafiori del Comune di Torino (erano i presidi delle USL che si occupavano dei rischi da lavoro) i risultati dell'andamento di salute riguardanti i lavoratori delle Fucine, ovviamente in termini anonimi e collettivi. Le UdB, nella persona del Dott. Enrico Mana, allora coordinatore di tutte le UdB della città di Torino e la Dott.ssa Annalisa Lanterno, le ritornano alla Sala Medica delle Fucine e al CdF in termini di “bilancio di salute” sui problemi della sordità (era ovviamente il rischio prioritario) utilizzando una scala fatta con 6 gradi di danno così come avevamo richiesto e ottenuto dal massimo organo competente in materia a Torino: l'Istituto Galileo Ferraris.
- Così come per tutti i settori della Mirafiori c'è un lavoro tra i Comitati Ambiente e l'UdB di Mirafiori (attraverso la collaborazione con i tecnici ambientali e i medici lì presenti) estremamente proficuo: la costruzione delle Mappe Grezze di Rischio su 2 tabelloni 70x100 (uno la mappa spaziale con indicate le aree a rischio con pallini che contengono i rischi e il numero di esposti, il secondo che contiene in colonna: il ciclo produttivo, i rischi e il n° di esposti, le fonti di rischio, gli obiettivi di bonifica), che vengono poi portate nei rispettivi CdF e servono per impostare le piattaforme rivendicative nei confronti delle rispettive Direzioni aziendali.
- **FIAT: la caserma.** Alla fine degli anni '70 viene fuori nella vulgata dei media che alla Mirafiori ci sono degli episodi e dei fenomeni mai visti: gente che va in fabbrica e invece di lavorare si dà al piccolo commercio. Ragazze che si prostituiscono. Alle Presse c'è un gruppo di persone che ha messo in piedi una

propria “mensa tradizionale” e via andando. Io credo che in una fabbrica di 60.000 addetti questi fenomeni di “corruzione” ci siano sempre stati, ovviamente in questo periodo considerato acquistano un peso maggiore per la loro diffusione e perché se ne parla.

- Ne voglio raccontare uno di vera e propria corruzione (del tutto taciuto): siamo appunto nella seconda metà degli anni '70, la FIAT arriva a licenziare circa 30 dipendenti pescati con le mani nel sacco, i dipendenti in questione ruotano quasi tutti attorno agli Uffici Acquisti (specie quelli che avevano a che fare con i fornitori), vanno dal dirigente sino ad alcuni operai. Il fenomeno di questi uffici e del malaffare che ogni tanto salta fuori è vecchio come il cucco. La FIAT lo sa e interviene ovviamente quando gli ammanchi superano una certa soglia. Si badi bene che l'insieme dei fornitori FIAT sono anche Dirigenti FIAT: così ha voluto Valletta!
- Ma come in ogni caserma (di militari) che si rispetti, c'è ovviamente il Maresciallo di cucina che fa la cresta sugli acquisti (coperto da qualche ufficiale), così anche nella “caserma FIAT” vale lo stesso meccanismo. Sono mai passate nei media queste informazioni? Mai. La FIAT ha mai denunciato in magistratura le persone che prendeva con le mani nel sacco. Mai! Perché? Perché capitavano all'interno del “proprio stato” e all'interno di questo si doveva trovare la soluzione: il licenziamento ma non la denuncia.
- È il modello della caserma che rimane come l'alfa e l'omega. Questo non solo per la dirigenza FIAT ma anche per la quasi totalità della gerarchia di officina che è in una crisi profonda dovuta a due fatti concomitanti: il primo, la perdita di potere e di autorità nei confronti dei lavoratori dovuta alla presenza dei Delegati (soprattutto dal peso che questi esercitano attraverso il loro potere di controllo), il secondo la presenza nelle officine delle varie formazioni del terrorismo.
- Ma la perdita di autorità delle gerarchie di fabbrica è un fatto che incide nella coscienza di parecchi lavoratori, specie tra coloro i quali hanno un atteggiamento subordinato se non addirittura servile nei confronti di questa. Paradossalmente sta maturando anche tra fasce di lavoratori l'esigenza di “ordine e disciplina”. La FIAT è molto cosciente di questo processo, ha le orecchie sempre in ascolto. E lo sfrutta. Lo sfrutta al meglio in occasione della vicenda dei “61” (licenziati “perché fiancheggiatori delle formazioni terroristiche”, cosa risultata non vera al processo): mettere alla gogna il “mostro” per poter raccogliere il favore di questi lavoratori.
- Ordine e disciplina che facevano il paio con un'altra esigenza: quella di farla finita con gli scioperi ricorrenti, con le relative mandate a casa da parte della FIAT, che sommate alla perdita di salario per la CIG ordinaria, non permettevano mai di avere un mese “normale” di salario.
- Cosa è mancato? È mancata una vera e propria riflessione critica e autocritica da parte del gruppo dirigente FIAT sui modi di gestione della propria fabbrica e quindi l'obiettivo è quello di ripristinare il vecchio modello. È da questa riflessione “reazionaria” che si pensa via via alla resa dei conti finale che sbocca nella

richiesta FIAT nell'80 di 14.000 licenziamenti... e nei 35 giorni, nella marcia dei 40.000. Vigliacco se a qualcuno gli fosse venuto in mente che forse c'era un'altra strada: una faticosa marcia verso la democratizzazione dell'impresa con al centro una attenzione nuova ai soggetti che dentro operavano. La Olivetti non era sulla luna. Era a mezz'ora di macchina!

- Prova ne è il modo come la FIAT intendeva sempre la chiusura dei conflitti che la interessavano: con il blocco dei cancelli, ergo scegliendo quindi come interlocutori i “ribelli” e non tra questi quelli che avevano operato su un percorso di emancipazione, di autonomia ma che la fase della propria ribellione ce l'avevano ormai alle spalle.
- Come sindacati (dalla FLM alla CGIL-CISL-UIL) facemmo tutto il dovuto per tentare di “democratizzare” la FIAT? Non credo che allora ci fosse nel sindacato qualcuno che si poneva interrogativi di questo genere. Io allora ero molto polemico nei confronti delle scelte di politica rivendicativa del sindacato. Può darsi che sia stato anche ingeneroso o che in alcune mie posizioni ci fosse delle forzature, anche sbagliate. Tutto quello che si vuole. Però sono convinto che non solo non avemmo a mente la crescita della totalità dei Delegati ma avevamo in testa un uso del tutto strumentale dei lavoratori: li volevamo redimere.
- **La politica: il PCI, i gruppi.** La storia è abbastanza conosciuta. Con la sconfitta degli anni '50 c'è un accanimento della FIAT nei confronti dei lavoratori iscritti al PCI e al PSI degno di miglior causa, la quasi totalità iscritti alla FIOM-CGIL. Sono a centinaia i licenziamenti. La fatica per la FIOM di trovare le firme necessarie per la presentazione delle proprie liste alle elezioni di Commissione Interna, compresa l'ultima avvenuta nel Dicembre del 1968!
- Per tutti gli anni '60 però nelle officine della Mirafiori esistevano più iscritti al PCI che non alla FIOM per l'ovvio motivo che le iscrizioni al PCI a differenza di quelle per la FIOM non venivano a conoscenza della FIAT mentre queste, a partire dal 1966 avevano la trattenuta in busta paga e ovviamente la conoscenza del soggetto che si iscriveva da parte della FIAT.
- Comunque erano iscrizioni molto contenute nei numeri. Aumentano in maniera esponenziale all'indomani della grande ribellione del '68 e '69. Via via fino a diventare più di 1.000 per tutta la Mirafiori. In Via Passo Buole vi era la storica sezione del PCI della Mirafiori. Alla fine degli anni '70 ci sono le sezioni per ogni settore della Mirafiori. Per la Carrozzeria ci sono due sezioni, una per il turno A una per il turno B. Per un periodo molto lungo il PCI svolse un efficace ruolo complementare dell'azione sindacale. Forniva gli strumenti culturali, di approccio ai problemi non solo legati al mondo del lavoro, ma anche di comprensione della società a partire dai problemi della casa, della sanità, degli enti locali, ecc.
- All'interno della Federazione del PCI Torinese con la direzione di Adalberto Minucci ci fu una attenzione del tutto particolare al movimento dei consigli (va ricordato che Minucci all'indomani della sconfitta degli anni '50 è il primo che parla

e si interroga sui Delegati di reparto con un articolo su l'Unità). La Commissione Fabbriche della Federazione del PCI era la più partecipata da quadri di fabbrica, Delegati e semplici lavoratori, con un dibattito per oltre un decennio vivace e anche aspro.

- Non a caso tutti i futuri Segretari di Federazione furono prima responsabili della Commissione Fabbriche, da Ariemma, a Gianotti, a Fassino, per finire con Ardito.
- Quando è che questo movimento entra in crisi? io ritengo che entra in crisi nella seconda metà degli anni '70 perché **fanno “divorzio” la scienza con l'esperienza**. Mi spiego: per tutto un periodo molto lungo il matrimonio tra esperienza e scienza funzionò a meraviglia in quasi tutti i partiti di massa a cominciare dal PCI, ma anche nel PSI e nella stessa DC. Di che cosa si trattava: di un processo di “educazione permanente” (alla democrazia e alla partecipazione) di masse enormi di persone che nel ventennio fascista ne erano state private.
- Nella DC (la quale ebbe il compito più gravoso) funzionò a partire dalla educazione alla democrazia di ceti che nel ventennio furono la base di massa del fascismo: il ceto piccolo-borghese delle professioni, il mondo contadino, il ceto medio urbano impiegato nella Pubblica Amministrazione. Fino alla fine degli anni '50 il matrimonio funzionò, evidentemente in relazione alle idee egemoni della DC: **la dottrina sociale della Chiesa cattolica**.
- Così come nel PSI, si può affermare che nella vita piuttosto turbolenta di quel partito il matrimonio funzionò fino alla fine degli anni '60.
- Nel PCI ho visto il matrimonio funzionare alla meraviglia su di me fino alla prima metà degli anni '70 per poi raffreddarsi con la seconda metà degli anni '70. Che cosa era successo? era successo che prima della mia esperienza come Delegato sindacale, andavo in federazione al partito e lì incontravo Adalberto Minucci che con mirabile pazienza, mi ascoltava e tra tante sciocchezze ponevo pure delle domande di interpretazione della realtà che mi circondava, al che, con la dovuta pazienza di un intellettuale, Minucci mi restituiva una interpretazione razionale di tutto il casino che gli raccontavo.
- Quando però a partire dalla mia esperienza di Delegato sindacale a contatto con tutta una serie di tecnici e di saperi (dal medico di fabbrica, al tecnologo, al sociologo, al capo del personale, ecc.) con i quali facevo abbondantemente delle “figure di merda”, riportavo al partito le questioni con le quali ero in sofferenza: **“me la buttavano in politica”**. Il partito era stato una fucina di quadri però quasi tutti di origine umanistica, quasi assenti i quadri con origine “tecnica” e quando ne conoscevi qualcuno era del tutto omogeneo alla cultura dominante. Un po' meno nel sindacato, dove per alcuni anni ho trovato delle risposte competenti. Ma passando gli anni anche nel sindacato: “me la buttavano in politica”. A mio modo di vedere la stessa cosa accadde per decine di altri compagni.
- Dove e con chi il sottoscritto ha trovato le risposte cui andava in cerca? Le ho trovate con un intellettuale comunista di nome Ivar Oddone (oggi ha 86 anni ed è di una lucidità impressionante), medico, ha insegnato per lunghi anni Psicologia del

Lavoro all’Università di Torino, con il quale abbiamo fatto 2 corsi delle 150 ore su Psicologia del Lavoro il quale nei primi anni '70 quando gli ho chiesto cos’era il “133 di rendimento” mi ha dato delle risposte competenti derivate dagli studi della medicina del lavoro (sono gli studi sul metabolismo basale). E quando neanche lui sapeva, o si documentava o mi indicava dei testi di carattere tecnico-scientifico su cui documentarmi. Ovvero sempre in quegli anni ho appreso nei corsi 150 ore a Medicina del Lavoro la differenza tra la ghisa grigia e quella sferoidale (che fu una rivoluzione apportata nel modo di produrre l’auto), la differenza tra la vernice ad acqua e quella alla nitro, il processo che porta alla verniciatura pastello e quello che porta alla verniciatura metallizzata, e un eccetera lunghissimo. Tutte risposte che non trovavo più né nel partito né nel sindacato. È vero che un partito non può essere una sorta di enciclopedia universale di tutti gli aspetti concreti del vivere delle persone, ma neanche una sorta di club di opinionisti! (così come mi pare si sia trasformata l’attuale sinistra sia radicale che riformista).

- Ed è nella seconda metà degli anni '70 (Fassino responsabile della Commissione Fabbriche), in occasione delle grandi vittorie elettorali del PCI negli enti locali che cominciano inoltre a venire alla luce alcune crepe nella selezione dei quadri operai da immettere nelle liste del PCI al comune, alla provincia e alla regione. Chi sono questi? a parte alcuni quadri molto preparati, la quasi totalità degli altri non sono tra i migliori che hanno imboccato il percorso di “imprenditori sociali” e specie alla Mirafiori. Si tratta di compagni “fedeli alla causa”, con esperienze quasi tutte deludenti sul piano della crescita politica e culturale anche dopo aver consumato le esperienze di consigliere e chi di assessore. Ma il difetto ovviamente stava nel manico, nel senso di chi faceva quella selezione.
- **La rottura.** Alla fine degli anni '70 avviene dentro di me la rottura con il PCI. Ovviamente non lo do ad intendere a nessuno. Ma la lacerazione la sento. Affonda paradossalmente nel periodo di maggiori fortune elettorali, dove vedo crescere tra i compagni (specie tra alcuni della Mirafiori) una “supponenza” impressionante.
- Per non dire della cinica posizione di Giuliano Ferrara, allora responsabile del PCI per il Gruppo FIAT, che in un federale teorizzò un diverso atteggiamento da avere nei confronti “del governo amico” si direbbe oggi (era il primo governo di unità nazionale). Si trattava di una risposta di sciopero da dare in merito all’aumento della benzina e di altre tariffe che lo vedeva contrario a differenza del sottoscritto.
- Ma la rottura matura proprio sul terreno della mia esperienza più specifica (sono diventato un quadro competente sui problemi dell’ambiente di lavoro: faccio la formazione sindacale su tale questione, me lo sento riconosciuto da decine di compagni). Sono gli anni in cui sono molto impegnato sul “progetto San Donato”. È sul serio il tentativo di esportazione del “modello operaio” sul territorio, ovviamente era un progetto riferito ai problemi della prevenzione della salute per tutte le fasce di età dei cittadini di un quartiere di Torino: San Donato. Il

progetto viene assunto in via sperimentale dal Comune di Torino con Sindaco Diego Novelli. È una creatura di Ivar Oddone a cui sono molto legato.

- A Torino un certo giorno arriva Giovanni Berlinguer (responsabile nazionale del PCI sulla Sanità) per una riunione con la Commissione Sanità della Federazione del PCI Torinese. Pia Lai e Aldo Surdo (responsabili per la Camera del Lavoro dei problemi dell'ambiente di lavoro e della sanità) nel corso della riunione illustrano il progetto San Donato. Si tenga conto che col tempo alcuni tra i medici di sinistra avversavano tale progetto e una parte di questi interviene non a favore del progetto. Alla fine della riunione, nelle conclusioni di Giovanni Berlinguer, questi fa la seguente domanda: "bene, io ho capito la filosofia del "progetto", ma domando, tale progetto fa diminuire le code? Se non fa diminuire le code... Per fare diminuire le code, occorre aumentare gli sportelli....!" Al che Pia Lai, Aldo Surdo e il sottoscritto ce ne andammo imbufaliti dalla riunione.
- Nel PCI di allora (e anche nella FGCI) c'era invece una ignoranza crassa per tutto questo. Dell'esperienza dei lavoratori cosa interessava: solo e unicamente le forme di lotta alla maniera dei più trucidi gruppettari, evidentemente in maniera rovesciata: per i gruppettari le lotte erano sempre **poche** e fatte male, per il PCI erano sempre **troppe** e fatte male. A tutti e due non interessava niente dei contenuti di tali lotte, della contrattazione e di ciò che la gestione di questa cambiava nelle teste di coloro i quali la facevano, e un eccetera sconfinato che ha portato alla sconfitta dell'ottobre del '80 (e ben prima dico io).
- Avevo maturato la triste constatazione che nella strategia del PCI il tema della partecipazione era puramente strumentale. Questo lo misurai ancora tra una serie di quadri della Mirafiori, dove alla fine degli anni '70 le sezioni del PCI si stavano lentamente trasformando in sedi dove alcuni Delegati venivano a scaricare le loro delusioni e il loro mal di pancia in rapporto alle scelte del sindacato. Io per altro dicevo loro di chiarirle all'interno dei consigli e in 5° lega. Macchè! Mai una volta che in una assemblea il segretario di una sezione di fabbrica parlasse a nome e per conto del PCI. Una volta sola e per mio suggerimento lo fece Massimino delle Fonderie. Perché c'era questa ritrosia per un partito che nel bene e nel male nelle officine di Mirafiori rappresentava dal 50 al 60% dei lavoratori? Un partito che fin dai primi anni '70 aveva tra i suoi iscritti anche Delegati della FIM come della UILM.
- In Federazione prendono piede nei posti riservati agli operai sempre di più i "malpancisti".
- La scelta (ma anche quella del PSI attraverso il NAS della Mirafiori. Ovvero dei vari gruppi che avevano molti dei loro militanti tra i Delegati, da Lotta Continua, ad Avanguardia Operaia) era quella di "usare" la finestra della FLM per farsi sentire.
- Ma è con la gestione di Piero Fassino della Federazione che si compiono i guasti maggiori. Fassino è un compagno che vuole sempre sapere di ogni cosa, ambisce ad avere delle competenze e questo gli va riconosciuto. Ma non gli va riconosciuto il pretendere di mettere becco su cose di cui non ha responsabilità diretta: l'azione

rivendicativa specifica. E invece cosa succede: succede che queste sue pretese incontrano giustamente un no presso i compagni comunisti della Camera del Lavoro di Torino, per non dire della FIOM e anche in 5° lega, e cosa fa lui? intreccia rapporti diretti con la Direzione della FIAT, con l’Unione Industriale e via andando fino ad arrivare ad impicciarsi in una strana riunione con i responsabili FIAT a proposito del LAM¹³. E chissà su quante altre questioni.

- Sono protagonista di un bisticcio con lui all’epoca di una Festa dell’Unità a livello Nazionale, dove lui promuove una mostra sulle moderne tecnologie senza un minimo di atteggiamento critico. Senza nominare mai il tema della condizione di lavoro. Cosa che gli faccio notare e che lui obtorto collo accetta e inserisce all’ultimo momento. La fine per questo compagno è quella di dare ragione alla FIAT per il problema della crisi dell’80.!
- **Le altre formazioni politiche.** Il NAS di Mirafiori (Nucleo Aziendale Socialista) è sempre stato una presenza puramente formale alla Mirafiori. Si vedeva un po’ più di attività in occasione delle campagne elettorali. E morta lì.
- Lo PSIUP (Partito Socialista di Unità Proletaria) era una formazione di compagni molto preparati con la caratteristica dell’ecllettismo. Un atteggiamento politico che li vedeva cambiare posizione in tempi rapidissimi, però sempre “sulla palla”, a differenza dei quadri del PCI che erano molto più “lenti e pesanti”. Una compagine ristretta fatta di tutti militanti. Alla Mirafiori potevano contare su qualche decina di Delegati, tutti molto preparati, presenti in tutto il dibattito sindacale a partire dai CdF fino negli apparati, fino alla FIM. Molto critici rispetto ad ogni accordo o contratto di lavoro (una parte consistente credo che abbia votato contro a tutti i primi accordi fatti alla Mirafiori). Non ho mai capito bene l’improvvisa svolta del gruppo dirigente Torinese (con Libertini in testa) che all’indomani del voto deludente (che nei fatti lo metteva fuori dal parlamento) portò il grosso di questo partito ad approdare nelle file del PCI Torinese. E a piazzarsi bene nelle file di questo partito (forse questa è la ragione). Stupore per la loro posizione sempre a sinistra del PCI. Credo che con coerenza si sia distinto Renato Lattes, il quale non entrò nel PCI, col quale però mantenne dei rapporti più che corretti. Da quella data in poi la presenza di molti quadri dello PSIUP nel PCI ne determinò un cambio di cultura non del tutto positivo, specie quello relativo alla crescita dei quadri.

¹³ LAM = Lavorazione Asincrona Motori. È l’unica importante innovazione tecnologica introdotta come conseguenza (sia pure indiretta) della contrattazione sindacale del CdF. Prima il montaggio avveniva in linea, con fasi brevi e con tutta la rigidità della linea di montaggio. Con il LAM, il montaggio avviene da fermo, su banco, in fasi di 6 minuti – che rappresentano però solo la “media” attraverso cui viene determinata la produzione giornaliera, il motore arriva all’operaio attraverso un carrello filoguidato; quando ha finito il lavoro, l’operaio lo manda via e ne chiama un altro. Quindi, può usare un tempo variabile (a seconda delle – non molte – “varianti” del motore, o a seconda del proprio ritmo “soggettivo”): basta che alla fine abbia fatto la produzione stabilita. Inoltre, una fase di 6 minuti significa un insieme di operazioni più “ricco” di quello della linea di montaggio tradizionale.

La FIAT per molto tempo, dopo l’80, ha detto che si trattava di una innovazione “anti-economica”, imposta dalla pressione sindacale; ma poi, ad es. a Melfi, ha ripreso questo modello, che permette una maggiore flessibilità produttiva.

- Il Manifesto: mi rivedo sulla mia R4 a leggere con avidità le “100 tesi per il Comunismo”. Le trovavo stimolanti (specie per quello che riguardava la critica serrata alle società dell’Est). La cosa che non mi convinceva invece era l’innamoramento per il maoismo. Non mi convincevano nemmeno i “processi in piazza” e se le guardie rosse somigliavano ai nostri maoisti nostrani ... Dio ce ne scampi e liberi!
- Diversa invece fu la presenza dei vari gruppi che si alternavano ai cancelli della Mirafiori. All’inizio non si contavano, erano una qualche decina. Alle porte si faceva a gara a chi le sparava più grosse. A dare pacchi e pacchi di volantini a tutte le ore.
- Quelli di “Servire il pollo” francamente mi sembravano dei “Testimoni di Geova”.
- Nei confronti di Potere Operaio c’era una mia particolare attenzione perché ne scorgevo una certa cultura. Ma molto lontana da quella che io via via stavo maturando: l’ossessione continua da parte di P.O. sulla figura del cosiddetto “operaio massa” e quella relativa alle forme di lotta violenta.
- Della Quarta Internazionale per prenderli per il culo si diceva che se erano in tre facevano la rivoluzione, se rimanevano in due una scissione. A parte le battute trovavo in questi compagni un percorso molto affine al mio. Per tutti valga la persona di Rocco Papandrea operaio e Delegato della Meccanica
- Non ho provato mai simpatie per Avanguardia Operaia, la trovavo un po’ contorta e triste, anche se aveva tutta una serie di quadri molto preparati.
- Il gruppo che più mi attirò fu Lotta Continua. Mi rivedevo nei loro militanti nella mia vicenda giovanile (e questo me li rendeva persino simpatici), ne apprezzavo l’entusiasmo e la generosità. Ma questo era solo il primo approccio. Nel ‘69 e ‘70 avevano una influenza di massa sui lavoratori. Erano in grado di promuovere delle lotte che paralizzavano intere officine. In seguito non capivo bene il loro “infantilismo”: “no ai Delegati, siamo tutti Delegati”; sempre il “più uno” sui soldi e basta sul rimanente; il loro maniacale interesse alle sole forme di lotta. Per arrivare alle loro pubblicazioni con il “Gasparazzo” che più usava un linguaggio da “trucido” più era rivoluzionario! Ma questa loro sordità e avversione per ogni “compromesso” sindacale (l’accordo o contratto che fosse), fu per loro esiziale, nel senso che li portò a radicalizzare le loro parole d’ordine da una parte e dall’altra ad accettare il “compromesso” di subire la nascita dei Consigli di Fabbrica senza i quali la loro presenza non vi sarebbe stata.
- La cosa che francamente mi disperò fu quella legata alla dissoluzione del gruppo. Scorgevo in quella occasione il cinismo di quelli come Adriano Sofri che aveva menato le danze per anni, lasciare orfani centinaia e centinaia di bravi compagni operai di origine meridionale, che a contatto con quel movimento avevano dato tutto della loro gioventù, chi magari rompendo i ponti con le relative famiglie, con amici, e adesso... arrivo a pensare che questo, per una sorta di reazione un po’ disperata, possa aver accelerato il passaggio di alcuni alle forme di clandestinità degli anni successivi.

- **La rigidità della “forza lavoro” e la flessibilità.** È noto che nel modello FIAT (ma anche in tutta la cultura manageriale delle imprese capitalistiche) i lavoratori sono intesi come “forza lavoro”: una merce tra le merci. Ma se appunto la si considera una merce, perché darla gratis? Tutte le merci nel mercato capitalistico hanno un prezzo e ad un certo punto la maggioranza dei lavoratori ne prende coscienza e pretende il “giusto prezzo”.
- Per due anni, il '69 e il '70 le lotte vanno alla ricerca di un “risarcimento salariale” negato ai lavoratori della FIAT negli anni precedenti: con l'aumento anche delle paghe di posto, del disagio linea, delle tariffe di cottimo, del premio di produzione di stabilimento per finire nelle richieste di “aumenti uguali per tutti”. Il sottoscritto, proveniente dalle officine di operai di mestiere, all'inizio guardava a questa richiesta con molto sospetto, ma non mi ci volle molto tempo per comprenderne la bontà: era una giustificata richiesta di risarcimento rispetto ad una condizione di prestazione di lavoro tutta negativa, tutta portata a eguagliare al basso le potenzialità di ogni singolo lavoratore: “a lavoro uguale, paga uguale”. E in più si prestava magnificamente per fare unità tra tutti i lavoratori. Lavoratori che erano stati assenti (o non presenti) da esperienze di lotte sull'OdL.
- La 2° per tutti e il mondo conosciuto. In fondo perché aveva preso così piede la richiesta della 2° categoria per tutti: vale qui lo stesso atteggiamento che valeva per gli aumenti uguali per tutti. Cosa conoscevano del mondo FIAT la maggioranza dei lavoratori, specie quelli che lavoravano nelle grandi produzioni di serie, sia nelle catene di montaggio che nei posti singoli: conoscevano la porta di entrata alla fabbrica (e questo nelle prime settimane con una certa fatica: al mattino col buio le porte erano tutte uguali, facilmente ci si poteva sbagliare), quindi il percorso dalla porta allo spogliatoio, il percorso fino alla “bollatura” in officina, il percorso fino alla propria squadra in officina, e qui la conoscenza con una squadra di 20 persone, più l'operatore, il capo squadra. Per molti era questa la prima esperienza di lavoro. Tutti facevano le stesse mansioni: perché avere delle categorie e delle retribuzioni differenziate?
- Successivamente l'apprezzamento sui primi risultati della lotta rivendicativa reparto per reparto fa maturare nuove consapevolezze: al posto delle paghe di posto (legate ai rischi ambientali) occorre far spendere i soldi alla FIAT in termini di bonifiche ambientali, ovvero nell'accordo del '71 c'è uno scambio: da un lato io concedo a te FIAT di parametrare i rendimenti al 133 e tu in cambio mi garantisci come minimo la chiusura di questi al 127. Sono passi in avanti molto significativi per una parte dei lavoratori in rapporto alla costruzione di una nuova consapevolezza sui temi della loro salute e della prestazione di lavoro. Significa che si è conquistato la totalità dei lavoratori? No!
- Vi sono tra i lavoratori della Mirafiori, grosso modo, almeno tre atteggiamenti che vengono anche rappresentati dai vari sindacati presenti in merito al problema della prestazione di lavoro, in sintesi si può dire che la maggioranza degli aderenti (iscritti e simpatizzanti) al SIDA hanno un atteggiamento “servile” nei confronti

del modello FIAT - nella UILM vi è una chiara consapevolezza di farla pagare la “propria merce”, prova ne è che in parecchie assemblee (specie nelle officine delle Fonderie e Fucine dove il problema del rischio era maggiormente presente) a fronte che tu come oratore calcavi (giustamente) la mano sulla “salute non si vende”, venivi regolarmente interrotto da una voce in fondo all’assemblea che diceva: “ma neanche si regala!” - nella FIM e nella FIOM era presente invece una tensione ad un diverso modo di lavorare con al centro la difesa e il miglioramento dell’integrità psicofisica.

- Sulla cosiddetta rigidità operaia degli anni '70 si sono dette e si vanno ancora dicendo un sacco di sciocchezze. Perché 1° i lavoratori, in periodi di piena occupazione non hanno bisogno di “spinte” verso una flessibilità che loro si sanno gestire in proprio. Prova ne è l’altissimo turn-over all’inizio degli anni '70. 2° perché sotto un certo numero di addetti (mi pare 80) che dovevano essere di volta in volta spostati chi da uno stabilimento ad un altro, chi da una officina ad un’altra, la FIAT aveva completamente le mani libere. Di più, sopra questo numero, che imponeva per accordo alla FIAT di motivare e contrattare con i CdF o con la FLM provinciale, nessuna di queste trattative finì con il diniego dei trasferimenti e della mobilità da parte dei CdF o della FLM provinciale.
- Un pomeriggio del 1975 ero in Via Porpora (sede della FLM) con alcuni tabulati degli iscritti alla FLM e li facevo vedere a Paolo Franco (erano gli ultimi tempi della sua Segreteria). Facevo notare la mobilità elevata degli iscritti. Da un breve conto fatto con lui venimmo a considerare che nell’ambito degli stabilimenti della FIAT a livello della Provincia di Torino, circa 20.000 lavoratori era passato per processi di mobilità da officina a officina, da stabilimento a stabilimento,.
- **Cos’è il 133 di rendimento.** Deriva dagli studi della medicina del lavoro sul “metabolismo basale” la quale ricorda che: per non avere nocumento alla salute il rapporto massimo tra riposo e attività non deve superare il $3 : 4 = + 1/3$, cioè se lavorando ad “economia” (= senza predeterminazione dei tempi, dei carichi di lavoro e senza incentivazione), posso fare ad esempio 60 pezzi in una ora, sottoposto a predeterminazione e a incentivazione, il massimo che un cronometrista può assegnarmi è un terzo in più = 80 PEZZI IN UNA ORA. Se 60 lo facciamo uguale a 100, 80 sarà uguale a 133, ed ecco spiegato il famoso limite massimo stabilito nelle produzioni di serie. Di seguito un grafico di una esemplificazione del concetto di “saturazione” in una attività di lavoro a turni (come appunto la quasi totalità dei lavoratori della Mirafiori):

|←-----tempo di presenza in officina - alle linee - 450' = 100%-----→|

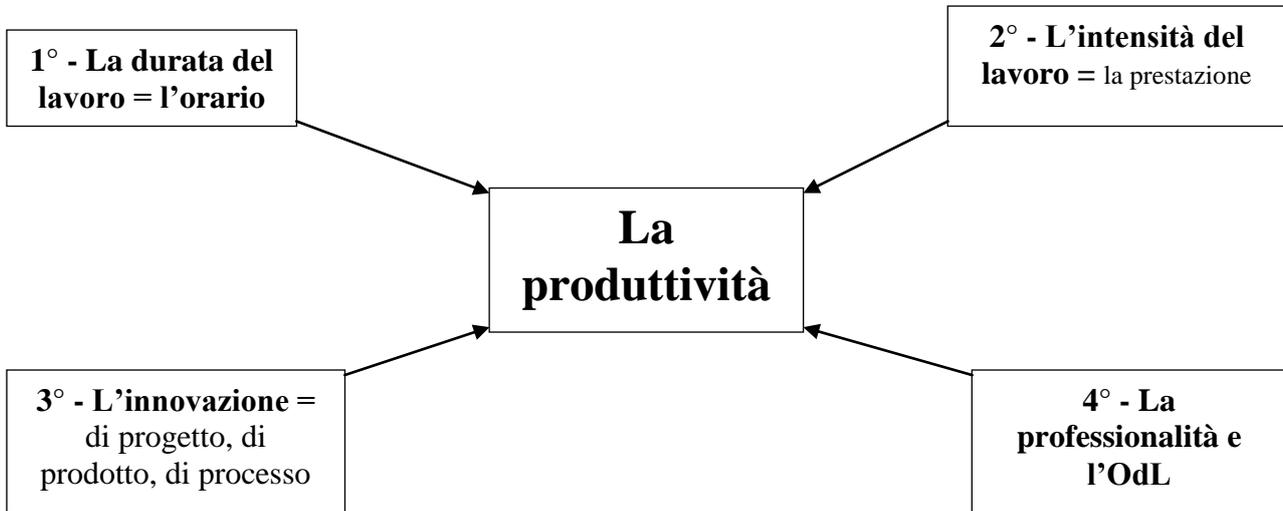
|←-----T.A. = tempo attivo a ritmo 133 -----→|← F.R.→|←F.F→|←Pausa→|

- **T.A.** - Tempi Attivi, sono i tempi di pura attività dell'operaio dedicati alla trasformazione e/o assembraggio del prodotto, ovviamente sono i tempi che vengono prelevati dal cronometrista e successivamente “normalizzati” e maggiorati.
 - **F.R.** - Fattori di Riposo, sono le parti di tempo (dall'1 al 25%) da assegnare al lavoratore per recuperare la fatica tra un ciclo e l'altro, onde consentirgli di continuare a lavorare per tutto il turno, senza nocimento alla salute.
 - **F.F.** - Fattori Fisilogici, è la quantità di tempo concessa al lavoratore per i suoi bisogni fisiologici durante il turno di lavoro - la FIAT (compreso il suo indotto) usa uno stesso criterio per uomini e donne assegna un 4% di maggiorazioni, mentre per quasi tutti i manuali di “cronotecnica” è assegnata una differenza tra uomini e donne: il 4% per gli uomini, fino al 7% per le donne;
 - **Pause** - sono la quantità di tempo (è una variabile) concessa al lavoratore per allontanarsi dal ciclo di lavoro per cause riconducibili alla fatica derivante dal “vincolo” e/o dalle condizioni di nocività.
- **Il contratto del '79 e la fabbrica “imballata”.** Al contratto del '79 io in quel periodo non ero più alla Mirafiori, mi occupavo di Formazione sulle nuove tecnologie e di Ambiente di Lavoro in Via Porpora, alla FLM Provinciale però ho sempre mantenuto un rapporto abbastanza stretto con i vari settori della Mirafiori dovuto alle mie competenze sull'ambiente di lavoro ad es. rapporti con i Comitati Ambiente. Era un periodo di stanca nelle rivendicazioni sulla OdL. Sì, ogni tanto nei convegni si parlava di un nuovo modo di fare l'automobile, dei Gruppi di Produzione, anche in termini di elaborazione, ma non si fece mai la scelta di provarci sul serio con la FIAT, salvo un incontro con la FIAT alla fine degli anni '70 (ormai fuori tempo massimo). Vedi in proposito la fine delle prime sperimentazioni che conteneva l'accordo aziendale del '74 in diversi stabilimenti. Rimaste sulla carta e non solo per responsabilità della FIAT, ma anche per nostra responsabilità.
 - Si veniva da anni di blocco del turn-over, rotto appunto dalla entrata in fabbrica di circa 9.000 persone, frutto della applicazione della mezz'ora di mensa pagata di cui ho parlato prima a proposito delle contraddizioni oggettive che questo comportava: una nuova radicalità nel comportamento di queste persone, che si esprimeva da un lato nel rifugio dell'assenteismo o nella CIG ordinaria, e nelle forme di lotta che si espressero specie in dirittura di arrivo della conclusione del contratto del '79. Ci sono compagni che tesero a dire che la scelta di portare i lavoratori per le vie della città fu da un lato motivata dalla esigenza di farla vedere quella lotta, che ormai per le ore spese si faceva pesante, e dall'altra perché così facendo si portavano via gli “scalmanati” dalle officine con quello che avrebbe significato mantenere in fabbrica tutto il malcontento degli operai. Si tenga presente il periodo in questione fatto di periodici attacchi delle formazioni terroristiche. Era un periodo molto delicato, era ancora di là da venire il periodo della crisi di queste formazioni.

- Questo dalla parte nostra: i lavoratori e il loro sindacato. Ma anche la FIAT aveva un problema grande come una casa: nonostante l'ingresso di migliaia di lavoratori non vedeva nessun aumento sensibile di produzione, quindi (lei, la FIAT) denunciava una perdita secca di produttività. Questa diminuzione di alcuni punti venne denunciata in una riunione resa non pubblica (di cui conservo documentazione) con i vertici della FLM di Torino e nazionali. In questo confronto la FIAT espresse la sua opinione in merito ad una ripresa della produttività tutta a scapito dei lavoratori: incrementare le saturazioni e diminuire le pause di tutti gli addetti alle produzioni di serie.
- Da discussioni da me fatte con alcuni compagni che erano stati presenti a tale riunione capii che i compagni si limitarono ad ascoltare la FIAT e ad esprimere il loro parere contrario alle proposte della FIAT. Non ho nessun ricordo al riguardo di una qualsivoglia discussione di merito sul problema sollevato. E sì che l'incontro si sarebbe prestato ad un approfondimento di merito sul problema della produzione, dei prodotti (come ho detto prima quasi tutti "ciucchi" salvo la 127), dell'OdL e più ancora del rapporto tra la FIAT e i lavoratori e di un bilancio (mai fatto) di un decennio di protagonismo, di lotte dei lavoratori della Mirafiori.
- **Più democrazia è uguale a più produttività.** Intanto occorre dire che nella nostra cultura, democrazia e produttività sono sempre state considerate delle antinomie. Allora occorre essere consapevoli che se non si vuole essere dei parolai occorre dimostrare nei fatti e sul campo che i due termini si possono sposare e convivere felicemente insieme. Così come i padroni riescono a dimostrare con i fatti e non con le parole un ben altro assioma: più comando = più produttività.
- Infatti si può benissimo dire che la fabbrica taylorista - fordista e post-fordista vive su un altro assunto: **la mancanza di democrazia.**
- Nel 1982 a Torino facemmo un corso delle 150 ore all'Università con il compagno Prof. Oddone mettendo a confronto 3 situazioni: il comune di Torino, l'USL 1-4 di Torino e la FIAT Mirafiori - le leggemo attraverso l'assunto: + democrazia = + produttività e cosa scoprimmo? Che l'assunto dava una risposta positiva alla FIAT Mirafiori!
- Nel saggio "L'uso inumano dell'essere umano" di N. Wiener ad un certo punto si dice: *"nell'epoca dello schiavismo, un essere umano legato al remo di una galera era usato solo come fonte di energia, così come oggi nella fabbrica moderna l'essere umano è costretto alla catena di montaggio e quindi alla ripetizione stupida di alcuni manciate di secondi di attività, ne viene che l'uomo moderno è utilizzato per un milionesimo delle sue capacità"* - in pratica l'essere umano moderno non è "sfruttato", se per sfruttamento si intende le sue capacità mentali.
- **Allora si pone la vera sfida con il capitalismo globalizzato - progettare un lavoro e una fabbrica dove maggiore produttività sia insieme a maggiore democrazia. Se non ci si pone questa sfida la battaglia è persa in partenza.**

Per maggiore chiarezza espositiva vedere lo schema seguente:

I fattori che influenzano la produttività



Se aumenta il 1° e il 2° fattore aumenta lo sfruttamento

Se aumenta il 3° e il 4°, bene, è quello che vogliamo

Inoltre entrano in gioco alcuni fattori di carattere “politico-ideologico” come i seguenti:

Per il padrone: PIU' COMANDO = PIU' PRODUTTIVITA'

Per i lavoratori: PIU' DEMOCRAZIA = PIU' PRODUTTIVITA'

- È evidente che è un assunto che va dimostrato nella pratica - in pratica è prima di tutto una sfida a noi stessi prima ancora che al padrone.
- Ivar Oddone mi ha insegnato a fare delle ricerche “irrituali”: non leggere solo la normalità che nella fase attuale è solo “sghinga”, ma leggere la “devianza” (evidentemente quella a carattere positivo). Domanda: nella fase attuale è possibile rintracciare delle esperienze positive per farle diventare come diceva A. Gramsci, “ordine morale” per il rimanente dei lavoratori?
- Io so che: 1° alla GM negli USA tra i lavoratori stabili c'è in atto da decenni il salario indicizzato - 2° nelle grandi aziende giapponesi il 30% dei lavoratori è assunto a vita con il diritto di prelazione per i propri familiari - 3° in Germania alla Volkswagen è in atto un interessante esperimento nell'ultimo stabilimento costruito che vede l'intera mano d'opera suddivisa in 2 o 3 categorie a salari uguali all'interno di ogni categoria (all'IRES-CGIL di Torino vi sono gli atti di un convegno tenuto lo scorso anno). Aggiungo che in tale stabilimento ci è raggiunto il massimo di produttività (riferito agli stabilimenti della WV) con il minimo di assenteismo.
- Ho fatto appena sopra questa lunga premessa per far vedere come la FIAT ha proceduto nei confronti della FLM e dei lavoratori. Verso la fine degli anni '70

(prima del tornante dell’80) la FIAT non riusciva ad uscire dalla crisi che si evidenziava nel rapporto tra l’aumento degli addetti (circa 9.000 in più, derivanti dalla applicazione della riduzione di mezz’ora per la mensa dei turnisti) e un altrettanto incremento dei volumi produttivi.

- Come si mosse la dirigenza FIAT: con la solita, vecchia, abusata politica di far pagare ai lavoratori le proprie inefficienze. Da un lato con una richiesta di sabati lavorativi (mi pare fossero 5) per far aumentare l'utilizzo degli impianti. Cosa questa che non ebbe nessun seguito in quanto la FLM spedì al mittente tale richiesta e anzi con una proposta di allargare l'utilizzo degli impianti in alcuni stabilimenti del Sud. Dall'altro lato con una richiesta di messa in mora dell'accordo del '71 in merito alle pause, le saturazioni individuali e collettive.
- In pratica solo sul versante di un maggiore sfruttamento delle braccia dei lavoratori.
- La FLM e i lavoratori più consapevoli non potevano da soli “riformare” quella fabbrica: bisognava essere in due, quel padrone e quei lavoratori. Quel padrone evidentemente aveva maturato di “riformarla” senza e contro quei lavoratori e le loro rappresentanze.
- E noi, e i lavoratori? In fondo l'aveva già detto A. Gramsci (mi pare) che “il proletariato porta con sé tutti i difetti della borghesia che lo comanda”. Se la borghesia la riduciamo alla dirigenza FIAT e il proletariato alla classe operaia alla Mirafiori, la cosa combina.
- **I 35 giorni - il prologo.** Non siamo ancora al blocco delle merci ai cancelli. Siamo all'inizio. Vengo chiamato ad una riunione in 5° lega alla Mirafiori da Gianni Vizio per via della mia conoscenza della Mirafiori. La discussione verte sul seguente quesito: occupare la Mirafiori dal di dentro o dal di fuori? Siccome sapevo di cosa si sarebbe parlato, mi ero preparato facendomi raccontare un po' di storia da Giovanni Destefanis. E sommessamente dico la mia a partire dall'ipotesi di occupazione della fabbrica dal di dentro: quante persone ci vorrebbero = qualche migliaio ogni giorno per garantire la sorveglianza di tutti i siti sensibili della Mirafiori. Persone che avrebbero dovuto fare un patto con le loro famiglie! Al che ho visto subito nelle facce dei più convinti disegnarsi lo stupore misto a incredulità.
- Al che sono andato avanti raccontando loro come si era svolta l'occupazione delle fabbriche nel famoso biennio rosso dei primi anni '20 e la sua conclusione: alcuni dicono che fu una delle cause dell'avvento del fascismo. Racconto ancora gli scioperi del '43 che ebbero come effetto la deportazione di decine di lavoratori nei campi di concentramento in Germania. Racconto della breve occupazione dell'aprile del 1945 all'atto della liberazione. Racconto della occupazione avvenuta nel 1948 in occasione dell'attentato a Togliatti. Ebbe come effetto la divisione sindacale e fu l'inizio della fine per lunghi anni.

- Alla fine nessuno parlò più dell’ipotesi di occupazione dal di dentro. Anche perché di mio dissi: se per caso ci va bene perché ridarla in mano alla FIAT? Ce la teniamo noi, o no? Ma se del caso ci va male sono cazzi acidi, brava gente!
- Da quanto ho raccontato fino ad adesso è chiaro (almeno per me) che alla resa dei conti finale voluta e ricercata dalla FIAT (Callieri e Romiti) ci siamo arrivati non ben messi: una minoranza di lavoratori e militanti che si prendevano sulle proprie spalle un “badò¹⁴” molto pesante dovuto da una delega, silenziosa, ma del tutto colpevole della maggioranza dei lavoratori: “fate voi”!

Pianificare il passato – progettare il futuro

- Se non si vuole cadere nell’ecllettismo, ovvero pensare di “inventare” cose nuove che invece nel passato più o meno recente già erano presenti, “occorre pianificare il proprio passato”¹⁵. Io ho cercato di farlo. Sarebbe importantissimo che lo facessero tutti i protagonisti di quel passato, perché ovviamente più voci, più storie sarebbero utili non solo per una memoria collettiva, da rendere per quanto possibile condivisa. Ma ancora di più per fare quell’estrazione di qualità che occorre per passare il testimone ai giovani di adesso.
- In pratica parafrasando ancora il biondo replicante di Blade Runner io non dico: **“e adesso è ora di morire...”** dico invece che **è ora di ri-imparare a leggere, a scrivere e far di conto.**
- **Cosa ho imparato io:** 1° che ribellarsi è giusto. Ma immediatamente dopo che la ribellione non può essere solo “il bruciare il municipio”, se vuole incidere nella realtà deve dotarsi di forme di controllo e di potere, quindi deve declinarsi in contrattazione.
- Ad oggi il controllo nelle fabbriche è molto più possibile che non ai miei tempi: basta usare tutte le tecnologie che sono a disposizione a partire dalla informatica e dalla elettronica. Oggi tutto è computerizzato.
- Con una proposta la più chiara, in ordine all’unità dei lavoratori e dei loro sindacati: **un nuovo sindacato unitario con ambizioni europee.** Non può essere che dell’unità sindacale ne parlino altre persone (con ben altre mire) e che il sindacato, la FIOM in particolare, la sinistra in generale non ne parli o ne subisca l’impostazione da altri rifugiandosi caso mai nelle ipotesi identitarie.
- Ipotesi identitarie che sarebbero del tutto minoritarie (e corporative) incomprensibili alla maggioranza dei lavoratori. Lavoratori i quali non si commuovono neanche più alle parole socialismo e comunismo!

¹⁴ “badò”: in piemontese significa “carico”, “peso”.

¹⁵ Per progettare il futuro occorre pianificare il proprio passato. È una citazione di Ivar Oddone; “pianificare il passato” significa riorganizzare razionalmente la propria esperienza, “estraendone il senso”.

Un processo di democrazia cognitiva

- È chiaro che non mi permetto suggerimenti di carattere strettamente contrattuale e/o di carattere organizzativo. Non ne avrei titolo e scarsa competenza. Mi permetto invece di suggerire delle soluzioni di “quadro”.
- In analogia al processo avviato alla fine degli anni '60 occorre procedere nella stessa direzione e tentare di andare oltre: allora si passò consapevolmente dalle C.I. ai Delegati di Gruppo Omogeneo suicidando le allora C.I. e si passò dal quasi solo contratto nazionale alla contrattazione articolata affidata ai Delegati che con l'uso dell'assemblea retribuita fecero il “famoso decennio”.
- Perché non riproporre la forma del Delegato eletto su scheda bianca. Quanto meno operando un compromesso con gli altri sindacati: metà eletti su scheda bianca con il compito di controllare gli elementi più dirimenti della condizione di lavoro e metà eletti su liste con il compito di contrattare con la direzione gli aspetti più generali della vita dell'impresa.
- Ora, non sono così sprovveduto da non vedere che il nostro attuale “declino” non favorisce certamente soluzioni di questo tipo, però cosa costa tentarci?
- In alternativa è alla FIOM che spetta non solo candidare nelle proprie liste quei lavoratori che dalle “primarie” verranno scelti su scheda bianca dai lavoratori, ma anche avere in mente una struttura di Delegati, anche se non riconosciuta, diffusa in ogni unità elementare della fabbrica.
- Ma occorre osare molto di più: **completare il percorso di restituzione** avviato negli ormai lontani anni '60 dalle Commissioni Interne ai Delegati, e adesso si tratta di aver a mente la totalità dei lavoratori; le moderne tecnologie (valga per tutto l'informatica) vanno del tutto sfruttate e messe a disposizione di una concezione della democrazia per i lavoratori che affianchi e si integri con la democrazia di opinione (il referendum): **un processo continuo di democrazia cognitiva** (dal vocabolario Zanichelli: atto, modo, effetto del conoscere - approfondito esame di tutti gli elementi).
- A livello di unità elementare nei luoghi di lavoro (immagino le UTE) accanto a tutte le informazioni che sono presenti nei computer, che riguardano **la materia inanimata** (= il prodotto) occorre rivendicare la piena conoscenza e trasparenza di tutta la condizione di lavoro: dalla composizione dei lavoratori, ai problemi degli orari e il loro uso, dai problemi dei carichi di lavoro, delle saturazioni, ai bilanciamenti, ai problemi dei rischi presenti e dei mezzi di protezione da utilizzare, alle qualifiche presenti e alle differenziazioni salariali, eccetera. Tutto ciò a disposizione dei lavoratori. **In pratica all'onore del mondo anche la materia animata = le donne e gli uomini in carne ed ossa che producono.**
- Penso che questa ipotesi di lavoro possa quanto meno incuriosire alcuni tecnici della produzione e alcuni capi del personale, specie quelli fiondati per un miglioramento delle “relazioni umane” negli stabilimenti. **Per questa via occorre tentare (i**

lavoratori) di vincere la sfida nel dimostrare che più democrazia è uguale a più produttività.

- È evidente che la proposta di unità deve poggiare su dei contenuti: 1° appunto, un mix di rappresentanza delegata con una rappresentanza diretta - 2° due appuntamenti contrattuali: uno nazionale (il contratto di comparto andando oltre il contratto di categoria) - uno aziendale e, per la piccola impresa, uno a livello territoriale - 3° la diffusione sul territorio della struttura delle Camere del Lavoro (sulla scorta dell’esperienza dei Sindacati dei pensionati), per tentare di recuperare per questa via un rapporto con il lavoro disperso, precario: la fiducia delle persone ha bisogno per realizzarsi, di stimolare gli organi di senso, dall’odore, al sudore di una persona, non ce la caviamo solo con l’informatica e lo dice uno che è un po’ patito per questa tecnologia! Per farle diventare anche luoghi di incontro di persone per poter sperimentare nuove forme solidali - 4° una scuola per i lavoratori (a partire dagli immigrati) con tre “indirizzi”:
 1. l’indirizzo riguardante l’apprendimento della lingua, della storia, della costituzione e delle leggi italiane;
 2. l’indirizzo riguardante il problema dei diritti e delle strategie per applicarli (il problema del potere), quindi tutto il problema della trasmissione dell’esperienza concreta da parte di chi l’ha vissuta;
 3. l’indirizzo riguardante le professioni: immagino dei laboratori (officine, uffici, ecc.) il tutto volto al mercato del lavoro;
- perché lasciare tutta la partita in mano alle scuole religiose o in mano alle attuali scuole professionali a carattere pubblico con gli evidenti limiti che tutto ciò comporta?
- In CGIL per es. vi sono le competenze professionali e di esperienza per fare fronte a tutto ciò!

Un diverso uso del tempo

- Io così ragiono oggi, rispetto anche alla riduzione di orario di lavoro. Non mi entusiasma più di tanto la RO a 35 ore perché rimane tutta in una logica industrialista. Un diverso e innovato uso del tempo che tenti di andare oltre la divisione storica del lavoro produttivo e riproduttivo (che in ultima analisi è anche gran parte della divisione del lavoro tra uomo e donna).
- Certamente vanno battute (o comunque va fatta resistenza) verso tutte quelle forme di riduzione di orario che tendono a ridurre la settimana con un allungamento della giornata lavorativa. Ne andrebbe della integrità psico-fisica dei lavoratori, nei fatti riducendo il lavoro al solo salario e il tempo “libero” dedicato al solo consumo. Sarebbe il trionfo del modello americano (in Italia!), costruendo un

individuo sostanzialmente schizofrenico, che accetta un lavoro stupido ed eterodiretto in fabbrica, con una falsa possibilità di realizzarsi fuori.

- Quindi il problema di un superamento della divisione del lavoro continua ad esistere, anche e soprattutto nella fabbrica integrata, in quanto il nocciolo duro del Taylorismo, **la divisione tra chi pensa e chi esegue**, non viene minimamente scalfito.
- Invece vanno sperimentate tutte quelle forme di un diverso uso del tempo nella accezione che dicevo più sopra. La proposta:
 - **20 ore di lavoro produttivo**
 - **8 ore di lavoro riproduttivo**
 - **8 ore di formazione, professionale e/o culturale**
- La scansione delle tre fette di orario risponde ai problemi della società moderna. La prima (le 20 ore, con una ipotesi settimanale sui 5/6 giorni lavorativi), risponde alla necessità di ridistribuire il lavoro esistente. La seconda entra dentro la crisi dello stato sociale evitandone lo sfaldamento (con un rapporto di lavoro sostanzialmente fatto dagli Enti Locali), tra l'altro il costo sarebbe compensato da un recupero produttivo della CIG, CIGS, Mobilità, ma ancora di più da un dato culturale che nel tempo si può realizzare e cioè quello di avere un individuo (l'uomo), costruito anche da una attività non direttamente produttivistica, ma su una attività dove l'accento non viene solo dall'efficienza ma dell'efficacia del suo lavoro. La terza, vuole essere nei fatti il superamento della logica borghese sulla formazione degli individui, che vuole l'individuo interessato ai processi formativi quasi esclusivamente nella età giovanile e poi tutta la vita dedicata al lavoro.
- In pratica io scelgo lo stato per la sua capacità di creare il “lavoro di efficacia” e il sistema delle imprese per il “lavoro di efficienza”.
- In URSS c'era una netta divisione tra quello che io chiamo il lavoro di efficacia e quello di efficienza - il lavoro di efficacia oltre che alla cura delle persone e la loro istruzione, era volto alla produzione di strumenti di morte = le armi (perché è questa una attività dove appunto il lavoro lo si misura attraverso l'efficacia = una mitragliatrice deve sparare sempre senza mai incepparsi, un aereo deve stare sempre in aria, ecc.), il lavoro di efficienza verso la produzione di beni di consumo durevoli (dove appunto il lavoro lo si misura attraverso l'efficienza = quanta produzione oraria). Intanto una prima contraddizione nella costruzione del socialismo = che il meglio della capacità, della scienza e della tecnica era tutto fiondato sulla produzione di strumenti di morte! Quando Lenin aveva vinto la sua battaglia per la egemonia sulla parola d'ordine: **Basta con le guerre e la terra ai contadini!** Mentre sul lavoro di efficienza c'era lo sbattimento generale e la maggiore inefficienza!

Il pane e le rose

- Non bisogna più permettere che la vita delle persone sia usata solo nel “pane e politica”. Occorre quindi riandare alle nostre radici. Recuperare le grandi tradizioni di solidarietà e di emancipazione dell’inizio del movimento operaio. Occorre avere a mente la costruzione di tante “moderne società di mutuo soccorso” a partire dalle grandi e medie fabbriche fino a quelle di territorio.
- Con iniziative volte a creare momenti anche conviviali tra le persone che non siano solamente relegati una volta l’anno al rito del 1° maggio.

Ho finito. Non credo di aver “parlato male di Garibaldi”. La storia di una grande fabbrica come la Mirafiori, la storia dei lavoratori di questa grande fabbrica, con le sue asprezze, i suoi “eroi” e i suoi “traditori”, i suoi momenti gloriosi e suoi momenti di opportunismo per grandi fasce di lavoratori, è in gran parte ancora da scrivere. Voglio dire che nella fare la storia degli uomini non si può solo leggere la storia “edificante” ma occorre anche saper leggere il “lato oscuro” di queste storie, perché anche il “lato oscuro” è parte di noi. Non fosse altro per enucleare con la massima precisione la storia positiva da mettere in mostra perché al limite possa essere imitata.

Però se ci fosse di nuovo un protagonismo dei lavoratori di quella fabbrica non faremmo la “celebrazione” che ne è stata fatta. Vale quindi la pena lavorare per questo nuovo protagonismo, certamente imparando la lezione che ci viene da questo “glorioso” passato.

Domande

Perché abbiamo vinto

Contro il perbenismo e il moderatismo, malattie senili del comunismo

- Ivar Oddone negli anni '70 mi diede da leggere un libro: **“Piani e struttura del comportamento”**, un saggio di marca americana dei primi anni '60, edito dalla Boringhieri, scritto a tre mani da Miller, Gallanter e Phribam (un antropologo, uno psicologo e un linguista) che così argomentava: **“nei comportamenti degli uomini ci sono alcune costanti che durano da millenni. Ovviamente cambiando i contesti, cambiano le forme nelle quali tali comportamenti si manifestano. Davanti ad un modello consolidato (la famiglia, la tribù, lo schiavismo, il capitalismo, il liberismo, il fordismo, il taylorismo, più o meno applicato o modificato: essenzialmente caratterizzato dal rapporto tra chi pensa e chi esegue) cosa ci si aspetta dal comportamento di un individuo? che si integri nel modello esistente accettandolo come dato di “natura” o che all’opposto si ribelli a tale modello e (si badi bene) nel caso della ribellione è bene che ciò si manifesti in maniera esplicita per poter procedere nella successiva selezione o per mettere in pratica quelle politiche (del personale in fabbrica o del potere costituito fuori) atte a rendere innocua la ribellione stessa, attraverso la blandizie (la corruzione) o attraverso la repressione”**.
- Diventa chiaro che “integrazione-ribellione” sono le due facce di una unica medaglia: **lasciano il tutto così com’è**. Quattro esempi abbastanza recenti: il 1° la rivolta degli afroamericani nella Los Angeles degli anni '90. Quale Piano c’era: **svaligiare i supermercati** alla caccia di televisori, lavatrici, radio, ecc.! 2° la rivolta dei franco algerini alcuni anni fa nelle banlieu di Parigi e di altre città della Francia. Qual’era il Piano: **bruciare a casaccio le macchine in sosta!** Quale cambiamento hanno portato negli Usa e in Francia: nessuno. Negli USA vinse Bush e in Francia ha vinto Sarkozy! 3° Nel nostro paese sono brucianti gli ultimi episodi di ribellione: quello di **Rosarno** ad opera di migranti in gran parte di colore che esasperati per le loro condizioni di vita e di lavoro (schiavi in mano alla camorra e `drangheta) e venuti a conoscenza di angherie fatte ad alcuni di loro, hanno fatto... 4° le coltellate a **Milano** tra marocchini e sudamericani in un quartiere ghetto **in Via Padova** ... quando invece di prendersela tra di loro ci sarebbero buone ragioni di prendersela con parecchi italiani che a Milano governano da decenni (leghisti e berluscones)..
- Ed è chiaro che sia nella integrazione che nella ribellione ci siano una serie di sfumature molto numerose. Nella integrazione si va dalla più inconsapevole (totale accettazione del modello esistente) alla più consapevole. Perché questa non si trasforma in ribellione? o quanto meno in non accettazione: penso io per pigrizia, per

ignavia. Vale qui il “libero arbitrio”: non mi interessa, non mi va di impegnarmi, sono occupato in tutt’altre cose, ecc. Nella ribellione si va da quella passiva (nei luoghi di lavoro) l’assenteismo breve e frequente (io in gioventù ero uno di questi), o un alto turnover da azienda ad azienda, ecc. In tutti e 4 i casi succitati mancava un “contesto” particolare.

- Però, la mia generazione (ho 68 anni) è stata protagonista di una ribellione che ha avuto degli esiti positivi, favorita da un contesto positivo: il ‘68 studentesco e il ‘69 operaio che declinò in maniera rapidissima in strumenti di controllo e potere nei luoghi di lavoro (i Delegati e i CdF) e nella società (i Consigli di Zona, i Comitati di quartiere, il femminismo, ecc), fino ad arrivare ad essere i costruttori dello stato sociale che oggi va vacillando per noi e per i nostri figli e nipoti, per non dire per i migranti; la coperta si fa sempre più piccola ad opera dell’attuale governo.
- Qual’era il contesto: la lotta di liberazione del FLN algerino, la lotta contro il colonialismo Belga di Patrice Lumumba in Congo, Cuba con Fidel Castro e il Che Guevara, il Viet-Nam, gli studenti di Berkley – in Italia le “magliette a strisce”, il Concilio Vaticano 2°, Don Milani e la Scuola di Barbiana, il movimento dei Preti Operai, eccetera.
- Il mio contesto personale ha dei nomi e cognomi che corrispondono a compagni della CGIL (comunisti e socialisti): Pinot Piovano (che mi iscrisse alla CGIL nel 1962), Luciano Manzi, Tom Strullato, Carlo Mastri, Giuseppe Bonadies, Cianin Rossi, Ruggero Bertotti, Beppe Vergnano, e più tardi con la conoscenza di altri compagni di origine operaia e intellettuale, quasi tutti ex partigiani ed ex operai licenziati negli anni ‘50 dalla FIAT. Ed erano loro che organizzavano la ribellione di una ventina di ragazzi come me: in occasione di scioperi andavamo a tirare le pietre nei vetri di alcune aziende (la Pianelli Traversa e la Castor a Cascine Vica) e a fare a cazzotti con i “barotti” che facevano i crumiri alla FIAT Ferriere di Avigliana.
- E fummo fortunati in quanto, quando andavamo a trovare questi compagni a casa loro, **vedevamo delle pareti piene di libri!** questi compagni mi affrancarono dal livello di sottoproletario che ero e con loro feci un percorso che mi portò (non senza contraddizioni) ad emanciparmi dalla sola ribellione. **Ho imparato a confrontare la mia esperienza con la scienza:** intesa come l’esperienza di altri (specie di altre generazioni) e con la cultura in generale. **In pratica penso di essere uscito dalla contraddizione (integrazione-ribellione) in avanti con un Piano fatto di elementi di contrattazione e di potere** (almeno per quanto riguarda la mia esperienza nei luoghi di lavoro). E’ questo un percorso che tutti hanno fatto e tutti fanno? No. Alcuni lo fanno altri rimangono nella fase “infantile”, non crescono mai. Vedi la vicenda (emblematica) della FIAT Mirafiori nel ‘68 e ‘69. Una sacrosanta

ribellione al regime da caserma che era la grande fabbrica fu per alcuni palestra di emancipazione e per altri “coazione a ripetere”.

- In pratica vi fu un **precipitato chimico** che difficilmente si può ripetere, accade qualche volta in un secolo!

Perché abbiamo perso

- **Assenteismo e inidonei.** Io azzardo questa ipotesi: alla fine degli anni '70, in occasione delle assunzioni derivanti dall'applicazione della mezz'ora, la FIAT cambia la sua strategia in merito al riconoscimento delle inidoneità tra i lavoratori. Intanto bisogna sapere che erano anni in cui non assumeva più. E cosa accade: che mentre prima uno per avere la inidoneità doveva brigare non poco e se del caso doveva essere spalleggiato dal suo Delegato, adesso sono i capi che si fanno fuori un sacco di lavoratori e tra questi anche qualche “rompicoglioni” facendoli dichiarare “inidonei”. E cosa succede: succede che il numero diventa così imponente che sono decine per officina che non fanno niente e che stazionano nei ristoranti a giocare a carte. Per cui prima, alla vista di pochi inidonei, il rimanente dei lavoratori provava un sentimento di compassione e solidarietà, adesso si incazza pure: “ma questi qui sono qui giocare alle carte e io sono giù a farmi il mazzo!” – non può essere la prima rottura di solidarietà tra i lavoratori? Immediatamente dopo parte la campagna contro l’assenteismo.
- E così il sottoscritto chiamato dal compagno Caputo Antonio (detto il “terribile”) va a fare una riunione in Carrozzeria e ad alcuni compagni del CdF suggerisce di fare una delegazione di operai inidonei dal capo del personale per andare a chiedere un posto di lavoro, ovviamente adatto alle inidoneità di ciascuno (per esempio su una linea con saturazioni ridotte o su postazioni fisse). Vanno e tornano con le pive nel sacco. La FIAT ha risposto di no, prendendoli anche per il culo: “ma che volete andare a lavorare?” Da chi venivano sostituiti questi lavoratori? dai nuovi assunti, che venivano quindi messi nei posti di lavoro pesanti, nei posti di lavoro che avevano nel tempo causato le inidoneità. Ragazzi e ragazze giovani alla loro prima esperienza lavorativa. Tutto detto! In molti casi la risposta cosa fu? rifugiarsi nell’assenteismo.
- Così come non è vero che ci fu solo lassismo nei confronti dell’assenteismo (che aveva raggiunto punte a due cifre: fino al 20% in verniciatura). So di un episodio accaduto alle Fonderie. Callieri (capo del personale del settore) chiama su una delegazione del CdF e fa vedere loro delle foto prese a Torino a Porta Palazzo, a Napoli e Roma di altrettanti lavoratori dipendenti FIAT che ovviamente erano abitualmente sempre in mutua e chiede cosa deve fare: “non c’è bisogno di chiederlo a noi visto che il contratto gli dà la possibilità di licenziamento!” questa è la naturale risposta dei compagni.

- È vero però che come FLM fummo troppo “timidi” nell’affrontare la questione. Sempre troppo a “giustificare” il fenomeno. Si sarebbe dovuto partire dal denunciare il lassismo della FIAT nei confronti per es. dei “barotti” verso i quali la FIAT chiudeva non solo un occhio in ben due occasioni: all’epoca del taglio del fieno e a quello della vendemmia. Erano in tutti e due i casi occasione per questi lavoratori di starsene a casa sfruttando la mutua per lavorare i campi.
- **Alzare l’asticella.** Credo sul serio che la mancata gestione degli accordi FIAT e dei Contratti sia stata l’autentico “delitto” che abbiamo perpetrato nei confronti di gran parte dei Delegati e della gran massa dei lavoratori specie tra quelli più moderati. Nei fatti ha prodotto una incredulità diffusa che ha portato la maggioranza dei lavoratori a valutare con sempre maggiore attenzione (e sospetto) i risultati salariali e metterli sempre a confronto nel rapporto tra le ore di scioperi spesi e i risultati ottenuti e siccome le ore spese erano sempre una enormità, specie per le ricorrenti “andate alle porte” (volute per farla finita e incentivate dalla FIAT), il risultato era sempre deludente. Per cui alla fine della fiera invece di interrogarsi sul perché della delusione operaia si rilanciava “alzando l’asticella” e... avanti popolo!
- Una domanda: ma se l’avessimo presa in mano noi quella fabbrica, cosa sarebbe successo? Due cose: la 1° che al posto dei capi squadra FIAT noi avremmo messo i cani Doberman a sorvegliare i lavoratori (è po’ forte, mi rendo conto) 2° più probabile, che a fronte della incapacità nostra di determinare delle regole condivise, (e quindi della crisi profonda nella capacità di produrre) nell’arco di pochi mesi i lavoratori ci avrebbero cacciati via con i bastoni richiamando a gran voce la FIAT. Queste erano ovviamente le provocazioni che al bar facevo a tutta una serie di compagni dei gruppi. Per dire appunto che la strada per una vera emancipazione dalla subordinazione e alla completa acquisizione dei modelli tecnico-scientifici era ancora molto, molto lunga. E che occorreva quindi continuare a studiare e far di conto.
- La perdita di autorità delle gerarchie di fabbrica è un fatto che incide nella coscienza di parecchi lavoratori, specie tra coloro i quali hanno un atteggiamento subordinato se non addirittura servile nei confronti di questa. Paradossalmente sta maturando anche tra fasce di lavoratori l’esigenza di “ordine e disciplina”. La FIAT è molto cosciente di questo processo, ha le orecchie sempre in ascolto. E lo sfrutta. Lo sfrutta al meglio in occasione della vicenda dei “61” (licenziati “perché fiancheggiatori delle formazioni terroristiche”, cosa risultata non vera al processo): mettere alla gogna il “mostro” per poter raccogliere il favore di questi lavoratori.
- Ordine e disciplina che facevano il paio con un’altra esigenza: quella di farla finita con gli scioperi ricorrenti, con le relative mandate a casa da parte della FIAT, che

sommate alla perdita di salario per la CIG ordinaria, non permettevano mai di avere un mese “normale” di salario.

- In pratica si può dire che la maggioranza dei lavoratori FIAT era in corso un “bilancio del tutto silenzioso” della loro presenza ed esperienza fatta nella grande fabbrica, ed era un bilancio molto critico in quanto misuravano una doppia disillusione: 1° quella da giovani venuti speranzosi nella grande città a Torino che li aveva accolti male, da matrigna immediatamente la grande fabbrica, ancora peggio e dopo aver dato il meglio di se, la propria gioventù, al sindacato, alla politica, al movimento si ritrovavano è vero con maggiori diritti, ma sempre con poco salario, e con le speranze di gioventù abbastanza deluse.

Mi pareva di scorgere in quegli anni due "linee" di risposta nel sindacato .

- **la prima**, più accondiscendente a questa logica, favorevole e lascia ricreare margini di profitto per poter poi riattivare un proprio potere di intervento (resta da vedere per quale arcana ragione dovrebbe, o qualcuno lo lascia lì congelato per anni migliori), il padrone certamente no, e anche così fosse, saremmo in una logica subalterna, a mettere i "tacconi" alle cose già fatte;
- **la seconda**, più "barricadiera" che su ogni attacco del padrone tende a farne l'ultima trincea, così come su contraddizione interna al popolo s'intende farne la punta di rottura dell'attacco avversario.
- Tutte e due mi pare (anche se apparentemente capovolte) si somiglino: in quanto coscientemente o meno abbandonano o non hanno più come terreno di battaglia l'unità dell'ipotesi rivendicativa, l'organizzazione del lavoro, la condizione operaia, la centralità della fabbrica e della questione operaia, anche se a parole per cui l'abbandono delle esperienze operaie della partecipazione cosciente alla strategia di attacco, quando occorre di difesa.
- Si somigliano perché prescindendo da tutto ciò che è la esperienza operaia del ciclo di lotta che ho tentato di descrivere si rifugiano in una logica da STATI MAGGIORI in cui l'intelligenza collettiva, la partecipazione evidentemente non trovano posto .
- E a questo punto però che le famose 2 linee non fanno i conti con l'oste come si dice. L'oste è quel "bilancio di massa" silenzioso che i lavoratori stanno facendo a cui non può più corrispondere nessun STATO MAGGIORE né "moderato" né "rivoluzionario" che prescinda da quanto questo bilancio trae conclusioni. Occhio quindi. Occhio perché nel processo di cambiamento in corso nella fabbrica, nella società e nello Stato, vince chi riuscirà a segnare di se il cambiamento stesso (ritorna il problema dell'egemonia).
- Le nostre fortune del passato non sono una vaccinatura per il futuro nei confronti del consenso e comprensione della Classe operaia, ma specie ancor di più dalla nuova classe operaia oggi in tumultuosa formazione.
- La storia è vero non si ripete, ma analogie e lezioni dalla storia bisogna pur saperle

cogliere e IMPARARE. Voglio infatti fare l'esempio della stagione di "FORTUNA" della grande lotta di liberazione e ricostruzione e poi gli anni '50 e '60 con una capacità dell'avversario di essere stato certamente autoritario e repressivo ma anche capace di delineare un progetto di cambiamento per milioni di uomini e questo non per un periodo certamente breve.

- Di ciò ormai sono portavoce decine di quadri i quali sempre più chiaramente attraverso un loro evidente disagio esprimono queste tensioni e inquietudini.
- Fatto è che la pratica di confronto dell'organizzazione, paradossalmente alla grande mole di riunioni-fiume, non esprime, anzi censura implicitamente il dibattito vero perché confina chi discute, chi dissente, chi interroga, chi fa domande, in una logica aberrante per un sindacato; gli schieramenti (che sono appunto funzionali alla logica degli stati maggiori), al massimo agli sfoghi informali nei corridoi.
- **La FLM e i lavoratori più consapevoli non potevano da soli “riformare” quella fabbrica: bisognava essere in due, quel padrone e quei lavoratori. Quel padrone evidentemente aveva maturato di “riformarla” senza e contro quei lavoratori e le loro rappresentanze.**
- **I tempi della “rivoluzione”.** Tutte le rivoluzioni che si sono succedute nell’ultimo secolo hanno dato vita a lotte esaltanti con immani sforzi e sacrifici (fino alla morte) di masse di lavoratori e di popolo. Tutte le rivoluzioni (compresa quella cubana) hanno fallito l’obiettivo di costruzione dell’uomo “nuovo”. Io penso che in parte ciò sia dovuto al fatto di non avere rispettato i tempi di maturazione di coloro i quali erano stati protagonisti degli elementi di rottura. Valga per tutte l’affermazione di Che Guevara che nel suo libro di istruzioni per la guerriglia dice che l’andatura della banda guerrigliera deve essere data “dall’ultimo della pattuglia”. **In caso contrario i più forti rimarranno soli e alla fine perderanno. Così come è avvenuto in piccolo anche alla FIAT (vedi i 35 giorni).**

E noi, e i lavoratori? In fondo l’aveva già detto A. Gramsci (mi pare) che **“il proletariato porta con sé tutti i difetti della borghesia che lo comanda”**. Se la borghesia la riduciamo alla dirigenza FIAT e il proletariato alla classe operaia alla Mirafiori, la cosa combina.

In questa mia ultima interlocuzione con Oddone, parlo dei giorni attuali: del “dopo cristo di Marchionne” (e nel lavoro che lui mi propone), sono di nuovo in crisi. Oddone con il suo ragionare sulla figura dell’operaio e sul suo saper fare, come necessità legata all’essere l’ultima figura del processo che porta al prodotto finito e quindi l’ultimo a dover mettere “una pezza” agli errori e ai limiti della progettazione e della programmazione. E inoltre, al processo di apprendimento che lo vede come potenziale e massimo fruitore dell’esperienza di altri come lui e di tutto il sapere che dovrebbe essere messo a sua disposizione, ha messo in crisi tre capisaldi della mia esperienza:

1. Il sindacato (neanche il meglio della esperienza della FLM negli anni '70), non ha mai pensato ad una **“carriera dell’operaio”**. Il massimo che ha pensato, ed è pure scritto nelle declaratorie professionali nei CCNL, è una progressione di carriera tutta all’interno della **“professionalità ristretta”**, quella per la quale si è pagati;
2. Proprio per questa sua impostazione, il sindacato (e i migliori sindacalisti tra i Delegati) più erano bravi più diventavano dei **“buoni poliziotti”** in difesa degli operai, intesi sempre e comunque come **“deboli, oppressi e indifesi”**, in ultima analisi bisognosi di avere questa sorta di tutor rappresentata da questi “buoni poliziotti”: i Delegati; ne viene che all’operaio c’erano due possibili uscite da quella condizione: 1° diventare talmente bravo e passare dall’altra parte (non nel senso di “vendersi”, ma nel senso di passare tra gli “istruttori”), 2° diventare talmente bravo e passare a fare il Sindacalista (il buon poliziotto) sia dentro che ancora di più fuori della fabbrica;
3. Quindi è andata in crisi pure la mia convinzione che il **“sindacato dei consigli”** (depurato dalle fin troppe meline) sia stato il massimo della democrazia operaia allora prodotta;

Diverse sono le (amare) conferme:

1. la mia, in quanto più diventavo bravo nella negoziazione, meno imparavo professionalmente e più avevo una delega dal rimanente della mia squadra: **“fai te che sai”**; è questo un processo che ho visto in decine e decine di Delegati e tra i più bravi e impegnati. Quel tanto che molti tra questi con il tempo facevano poche ore di produzione e molte ore in Consigli di Fabbrica, quando molte ore in riunioni con il capo del personale dell’azienda, o molte altre ore in riunioni fuori della fabbrica, ecc. In questo processo c’erano pure degli effetti diciamo patologici: c’era pure chi si abituava a tutto ciò non producendo più neanche la delega dei lavoratori per il loro operato di “buoni poliziotti” ma di distacco tra la loro condizione di distaccati dalla produzione e il rimanente dei lavoratori che dovevano tirare la produzione. L’effetto ultimo è stato una sostanziale rottura tra l’esperienza di questi “buoni poliziotti” e il rimanente dei lavoratori (vedi in parte la vicenda dei 35 giorni alla FIAT nell’80); non ci ero mai arrivato a pensare alla “carriera dell’operaio” così come l’ha prospettata Ivar Oddone. Anche se mi era ben chiaro il milionesimo delle capacità cerebrali sfruttate nelle moderne manifatture (vedi Wiener) però come fotografia dello stato di cose esistente, non ho mai pensato che (o l’ho fatto con troppa timidezza) a che quel milionesimo potesse diventare qualcosa di più. In pratica mi pare che Oddone abbia scoperto **“l’anello mancante della evoluzione dalla scimmia all’uomo”**, ergo: “la carriera dell’operaio”, in pratica mi pare di aver capito che attraverso questa alla fine vi può essere il superamento della divisione del lavoro tra chi pensa e chi esegue, e quindi se pochi o tanti che siano, (meglio se tanti), si accorgono che ne fanno tanto quanto il loro padrone, ne viene dell’inutilità di questa figura... ergo... Anche se non tutti avevano e praticavano verso questo obiettivo, vedi per es. coloro i quali erano bravissimi sempre a contestare il proprio padrone (avendo ovviamente sempre bisogno di un padrone!), ovvero quelli che si accontentavano di una più equa ripartizione della ricchezza prodotta..E già..
2. Ed è del tutto puntuale e condivisibile l’esempio che porta Oddone a sostegno della sua tesi sulla (mancata) “carriera dell’operaio”: perché non chiedere che venga “caricato” sull’operaio quanto è caricato in termini di allenamento, selezione, motivazione, retribuzione, ecc. che per es. ha un calciatore (o un astronauta!)

3. Alla obiezione di Adriano Serafino: *“neanche noi negli anni ‘70 non siamo stati in grado di ipotizzare una uscita positiva alla condizione di “operaio” nelle grandi produzioni di serie, quel tanto che per i nostri figli nessuno ha mai pensato di fargli replicare la nostra esperienza di operai di fabbrica (salvo necessità)”*, io opponevo: **“vero Adriano, però, almeno nella mia esperienza di lotta per una diversa OdL c’era sempre, come “stella polare” la ricerca del superamento della divisione del lavoro, la tendenza non solo a rendere meno nocivo e pesante il lavoro, ma tendenzialmente a ricercare tutte le forme di un lavoro ricomposto, più ricco, più autonomo, ecc. – il tutto però si fermava lì. Non ho mai pensato all’operaio come centro di tutta la produzione su cui “caricare” tutto il sapere di altri (tecnici, ricercatori, ecc.).**
4. Così come mai nel sindacato si è detto che noi volevamo che fosse sfruttato molto, ma molto di più il cervello degli operai per stare coerenti alla affermazione di N. Wiener in merito al solo **“sfruttamento del milionesimo delle facoltà cerebrali dell’uomo che lavora”** da parte dei padroni delle manifatture.

A me pare, per una prima conclusione, che tutto ciò chiami in causa, specie in questo periodo del “dopo cristo di Marchionne” e delle relative divisioni tra i lavoratori e i loro sindacati, non solo le forme di rappresentanza, le loro forme di decisione democratica, ma anche i contenuti rivendicativi sempre più rivolti ad affermare nei luoghi di lavoro una sorta di **“democrazia cognitiva”** mettendo a servizio degli operai e dei lavoratori tutta la conoscenza e il sapere ad oggi conosciuto attraverso le moderne tecnologie elettroniche e informatiche.

Il Delegato è tale se rappresenta la prestazione dei lavoratori

- Così ha detto Landini il 28 di Settembre del 2010 a Torino in occasione del Seminario sulla Rappresentanza, così ha ripetuto Rinaldini l’8 di ottobre. Così l’ho sempre pensata anch’io.
- Ma è sempre stata così? A me non pare proprio. Su ca. 800 Delegati della Mirafiori una parte era di questa natura ed erano trasversali a tutte le organizzazioni sindacali che componevano la FLM, ma un’altra parte prima della prestazione lavorativa rappresentava (o aveva la presunzione di rappresentare!) la propria parte politica che fosse: il PCI, il PSI, i pochi della DC, i parecchi dei gruppi extraparlamentari.
- È evidente (almeno per me) che se si vuole rappresentare la “prestazione lavorativa” occorre che tale prestazione venga conosciuta, interpretata, difesa e migliorata attraverso accordi, normative, leggi e contratti, e quando occorre esercitando il naturale conflitto.
- Dov’è che ciò si apprende? Imparando per imitazione da altri più esperti, nel non aver timore nel fare “figure di merda” con i tecnici della controparte, nel partecipare a corsi di formazione, a leggere e studiare e far di conto, ecc.
- Ma a chi poteva interessare tutto ciò se sempre ogni accordo veniva definito rinunciatario o “bidone”? quale era l’incentivo alla applicazione di accordi che (alcuni) definivano “bidoni”? o ad altri sempre saccenti nello spiegare quanto bello e potente era il PCI e non sapere quasi nulla su: la differenza tra una declaratoria, un profilo professionale, una esemplificazione (se si vuole parlare di qualificazione) – o su una saturazione e un bilanciamento (se si vuole parlare di carichi di lavoro) per

non dire cos’è il 133 di rendimento – o cosa sono i 4 gruppi di fattori di rischio (se si vuole parlare di ambiente di lavoro) – o sapere leggere la busta paga (se si vuole parlare di salario diretto, indiretto e differito), eccetera.

- Io c’ero in quegli anni e posso assicurare che l’ignoranza era tanta specie per gli ultimi eletti tra i Delegati ed era pure crassa specie tra gli ultimi funzionari arrivati in 5° lega.

Una fiaba

"in una grande fabbrica del nord nei primi anni '60 furono assunte delle dolci fanciulle bianche, erano tutte studiate, abbastanza carine, molto impegnate e combattive, ma non la davano via facilmente, mentre verso la fine degli anni '70 il padrone di quella fabbrica grandissima fece una serie di assunzioni e nella grande fabbrica entrarono delle **belle mulatte brasiliane**, sempre ridenti, combattive sempre pronte a far sciopero, con un paio di tette così e un culo così! e la davano via molto, ma molto più facilmente, quel tanto che nei momenti di tristezza erano loro che ti invitavano a ballare. Le altre invece erano sempre un po' musone, sempre a ripetere una sorta di mantra: **la validazione consensuale, il Gruppo Operaio Omogeneo, la partecipazione, la non delega e via andando...** E da tutto il paese c'erano persone che volevano venire tutti a vedere e a lavorare in quella grande fabbrica dove c'erano le mulatte brasiliane, bastava vedere gli occhi strabuzzati in occasione di scioperi e manifestazioni a Roma per es. quando passava il corteo con gli striscioni e il rullar di tamburi di quella grande fabbrica del nord (dove lavoravano le belle mulatte brasiliane). Solo che alla fine della fiera il padrone (che era particolarmente cattivo), un bel giorno chiamò le ragazze carine bianche (quelle un po' musone) e le bellissime ragazze mulatte brasiliane e specie rivolto alle mulatte disse: **"ma come, io vi ho assunto per fare delle auto e non per farvi scopare da tutti quelli che passano di qui"** e licenziò le une e le altre e... la sgnacchera non c'è più".

Il lavoro e i tempi.... di lavoro

di Gianni Marchetto – Aprile 2010

Premessa

- queste note nascono dal recente dibattito (via mail) intercorso tra il sottoscritto, Così, Pregnolato e Paolo Franco in merito ai tempi di lavoro. L'obiettivo primo è dare un contributo ad una discussione che tanto presente fu negli anni '70 in quel della Mirafiori.
- Per maggiore chiarezza di esposizione sarò costretto a sfiorare negli anni '80.
- Sono anche il frutto di una mia esperienza personale sul campo: prima come operaio, poi sindacalista e formatore (specie negli anni '80).
- E' chiaro che non si vuole dare ad intendere a chicchessia che se avessimo avuto una strategia vincente sui “tempi di lavoro” chissà quali cose avremmo potuto fare: non perdere la battaglia es. nell'80! Però se avessimo avuto un approccio più meditato e più pervasivo su questo terreno (che ricordo impatta direttamente con i temi della produttività) le cose, e la stessa sconfitta dell'80 può darsi sarebbe stata del tutto diversa nella testa dei nostri compagni e nell'insieme dei lavoratori.
- Sono anche il frutto di una mia riappropriazione di studi a carattere tecnico-scientifico, in ordine:
 - la Dispensa dell'Umanitaria di Milano su “**Tempi di lavoro e cottimi**” del 1966 (molto simile alla Dispensa FLM sull'ambiente di lavoro).
 - “**Le moderne tecniche di organizzazione della produzione**” - è un libro di Giorgio N. Revera edito da Franco Angeli nel 1965. Un po' della mia bibbia sui problemi della OdL e sui tempi di lavoro (l'ho trovato su una bancarella nei primi anni '70) – in allegato avete l'indice e i capitoli 1° Lo studio dei metodi, 2° La misurazione del lavoro, 3° Controllo quantitativo della produzione ed incentivazione della manodopera;
 - alcuni articoli di **Ivar Oddone** apparsi su Rassegna di Medicina dei Lavoratori prima del '68 (specie sui problemi del 4° gruppo di fattori di rischio);
 - alcuni studi di alcune **Unioni Industriali** (Torino e Novara) di cui però ho perso documentazione;
 - il libro di **E. Granjean** (Il lavoro a misura d'uomo) edito da Edizioni Comunità di Ivrea. È un libro che affronta il tema della OdL con un taglio ergonomico e psicologico (non trovo più la copia che mi ero fatto).
 - Il tutto è ora presente nella nota da me redatta nel 1995: **Salute e Prestazione** (in allegato).
- E inoltre della mia interlocuzione ormai più che decennale con l'esperienza maturata dai compagni della **Meccanica** e in particolare con **Cesare Così** che non finirò mai di ringraziare per il suo contributo.

Tesi di queste note

- **la più grande e decisiva conquista del '68- '69: il Tabellone con i Delegati (e poi del '71 con i Comitati), fin dall'inizio era dentro una “logica statalista” (abbastanza funzionale alla FIAT);**

Una cosa scontata (?)

- In tutte le moderne aziende (specie se manifatturiere) appare ovvio, scontato che sia presente e si sviluppi da parte delle Direzioni aziendali una capacità di **“previsione dei costi”**. Tale previsione di costi si fa (lo dico un po' a spanne) conteggiando tutti i costi dei Tempi Macchina e tutti i costi dei Tempi Uomo (diretti e indiretti alla produzione), se tali costi vengono tradotti in Lire (oggi in Euro) e se a questi vengono sommati i costi (e i tempi) di ammortamento impianti avremo come totale, **i costi totali di produzione**. Migliore è la previsione, minore sarà lo scarto tra “previsione e realtà”. Si dà quindi per scontato il divario tra **“previsione e realtà”**.
- Perché ho messo un ? tra parentesi: perché nella mia attività di formatore su questa partita, specie nelle piccole e medie aziende, frequentemente mi trovavo di fronte, quando non a ostilità, a una non comprensione dei Delegati a voler affrontare con determinazione il problema dei Tempi di Lavoro in quanto loro dicevano che non ne sentivano l'esigenza perché nella loro azienda non esistevano i tempi assegnati. Appunto, io dicevo loro che, era necessario volere una trasparenza di tempi di esecuzione delle varie mansioni sia di linea sia di posto fisso. Non c'era verso, non riuscivo a convincerli. Salvo che magari dopo un po' di tempo mi telefonavano per dirmi che avevo ragione io: erano venuti un paio di cronometristi (dall'Unione Industriale, dalla FIAT, da qualche azienda di cronotecnica, ecc.) e aveva fatto la campagna di rilievi dei tempi e...

Una esperienza personale

- il sottoscritto essendo un operaio di mestiere alla FIAT, aveva fatto una esperienza con i tempi di lavoro del tutto diversa da quella di un normale lavoratore alla linea di montaggio, in quanto nella mia situazione il divario tra previsione e realtà era molto forte e la determinazione dell'esecuzione ultima, era in mano al lavoratore con la pratica degli “eventuali”, i quali erano quasi in assoluto in mano al lavoratore. Dai compagni più anziani avevo imparato una serie di trucchi per avere sempre dei “Bedaux” di riserva a fine mese. Bastava per es. compilare un eventuale: **“recatomi al magazzino, non trovate le brugole 15x8, trovate quelle 25x8, dovute accorciarle con seghetto e lima, tempo occorrente: x”**, e via di questo passo. Non che il capo squadra non sapesse di questi trucchi (anche lui vi era accorso nella sua attività di operaio), rimaneva il fatto che il **“dominus”** non era quello dei tempi lavoro ma della

- qualità del prodotto (fare una testa a forare, a maschiare, quando non una tavola girevole, occorre settimane e settimane di lavoro “di fino”).
- Sempre nella mia attività di operaio di mestiere mi sono trovato in una situazione che vado a descrivere: nel 1972 lavoro alla off. 4 delle Fonderie di Mirafiori (porta 9), tipo di produzione: manutenzione e costruzione di stampi e attrezzature per le Fonderie e Fucine della FIAT. A settembre dello stesso anno vengo spostato a Venaria in uno stabilimento del tutto nuovo, oltre 500 gli addetti. Produzione: costruzione di stampi ed attrezzature per le Fonderie (ghisa ed alluminio) di Mirafiori, Carmagnola, Borgaretto e Crescentino.
 - Man mano che arrivava il personale operaio, la direzione dello stabilimento faceva delle assemblee dove il capo officina predicava: ***“1° in questa nuova realtà abbiamo abolito la campanella, 2° abbiamo abolito il cottimo (le 11 Lire ora non vengono perse ma verranno messe in paga fissa), 3° questa è una attività a carattere professionale, i tempi di produzione e relativa consegna degli stampi e delle attrezzature è nell'ordine di settimane quando di qualche mese, per cui abbiamo abolito anche i tempi di lavoro. Al posto dei tempi di lavoro assegnati, dovrete voi segnare su questi fogli i tempi di lavoro da voi impiegati per ogni attività fatta sui singoli pezzi per ogni commessa e consegnarli al vostro capo squadra ogni 15 giorni”***.
 - E via andando ad enumerare tutte quelle novità che lui riteneva innovative, tra i quali la scomparsa del ***“sollecciatore”***, è questa una figura professionale presente in tutte le officine di mestiere della FIAT che appunto ha il compito di “sollecitare” il lavoro alle macchine per poter stare nei tempi di commessa.
 - I lavoratori (tutti) avevano nei confronti di queste decisioni della direzione un accordo completo, quasi di gratitudine. Io un po' meno. Ero arrivato Delegato dalla Off. 4 di Mirafiori Fonderie. Si lavorava in file di banchi da 4 o 5 e per ogni fila c'era un lavoratore esperto in quanto il rimanente era di provenienza CAO (Centro Addestramento Operai), giovani provenienti dalle Fonderie.
 - Circa 6 mesi dopo il compagno di lavoro che era il nostro lavoratore esperto, parlando con me, mi dice: ***“qui non va per niente bene, alla Off. 4 avevo il tempo di andare a leggermi il giornale tutti i giorni, qui non succede quasi mai, ho sempre il capo che mi sta sul collo”***. Altro episodio: notavo che tra i giovani provenienti dal CAO dopo il tempo di acclimatazione erano presenti parecchi i quali ricorrevano frequentemente ad assenze brevi, per le quali avemmo delle rimostranze dalla direzione.
 - Per maggiore mia curiosità avevo fatto fare una brevissima indagine ad un compagno Delegato tra gli impiegati: esisteva eccome l'Ufficio Analisi Lavoro e Tempi e Metodi, altro che abolizione della previsione tanto declamata dalla Direzione: ***“il lavoro è nostro, siamo qui a Venaria in una fabbrica che è dei lavoratori!”***.
 - Mi capita di osservare alcuni compagni di lavoro (i giovani del CAO) e cosa vedo nei loro cassetti, alcune medicine: ansiolitici.
 - Chiedo un'assemblea di un'ora della mia squadra e compilo collettivamente il

“questionario di gruppo omogeneo” (è il “modello d'uso” della Dispensa Ambiente di Lavoro). Cosa ne ho ricavato: che nella denuncia degli effetti sulla salute dei lavoratori la maggioranza denunciava insonnia, irritabilità, eccesso di responsabilità (sovraccarico mentale), in pratica i gruppi di fattori di rischio presenti nel 4° gruppo.

- Decido con il CdF, Armando Caruso (membro di C.I. Delle Fonderie), Vincenzo Fabbri (responsabile della Zona CGIL CISL UIL di Mirafiori) e Gian Gili (responsabile formazione di CGIL CISL UIL) un corso di formazione di 3 giorni per analizzare l'OdL a Venaria.
- Cosa abbiamo scoperto: 1° che il “sollecciatore” esisteva ed era rappresentato dal “tracciatore” (nella mia squadra che era di circa 30 lavoratori vi erano poi 4 o 5 tracciatori, tutti di provenienza operaia, destinati nel tempo a diventare capi squadra, chi impiegati tecnici), che aveva per le mani copia di tutte le commesse dei vari gruppi di lavoro ai banchi. Il capo squadra verificava periodicamente l'andamento delle varie commesse e stava quindi sul collo degli operai esperti e questi sul rimanente dei compagni del proprio gruppo di lavoro.
- In sintesi cosa ci aveva guadagnato la direzione FIAT: che esercitava un doppio controllo sui tempi di produzione di una intera commessa nel senso che i lavoratori nel segnare sui fogli quindicinali dei tempi di lavoro mettevano qualche minuto in più, ma essendo tutti onesti non esageravano, mentre nella vecchia realtà a fronte del fatto che accanto ai disegni complessivi e ai disegni particolari c'era sempre una distinta base dove per ogni pezzo da aggiustare, accoppiare, lavorare c'era sempre annotato la previsione del tempo fatta dall'ufficio Analisi Lavoro, cosa facevi tu come operaio: evidentemente addomesticavi quei tempi con gli eventuali e... **stavi sul sicuro!** Questo da un lato, dall'altro la FIAT aveva la possibilità di mettere a confronto i tempi suoi con quelli dei lavoratori e quindi correggere i propri tempi per difetto. Furbi loro!
- La cosa facendo il dovuto “scandalo” fece il giro di tutti i lavoratori. La direzione minimizzava. Come CdF facemmo delle timide avance. Il tutto però non portò ad una maggiore trasparenza dei tempi di esecuzione delle varie commesse. Però ebbe motivo di sensibilizzare i lavoratori e nel tempo di far perdere l'aureola di benefattori alla direzione.

Conquiste e limiti degli accordi FIAT

- E' indubbio il valore della trasparenza portato a casa nell'accordo sui Tabelloni e i Delegati nel '68-'69: il Tabellone mensile e il Delegato come “strumento” di controllo e contrattazione (eletto su scheda bianca tra iscritti e non, revocabile in qualsiasi momento, ecc.) - il limite: fu un accordo che dava una risposta positiva ai lavoratori delle linee (più che meritato visto che il maggiore peso numerico era lì e visto che erano quei lavoratori che maggiormente se lo erano

- guadagnato con una quantità di lotte impressionante).
- Però non diede una risposta positiva alla pari delle linee in altri settori quali le Presse (ricordo che le batterie di presse nonostante il vincolo operativo che inchiodava al posto di lavoro ogni lavoratore addetto non fu riconosciuto come linea di produzione nonostante il cambio per utilizzare i 20' di pausa). Stessa cosa per le linee di Fonderia (vedi al proposito il lavoro curato dalle UdB di Mirafiori riguardante la Linea 5 dell'Off. 11 delle Fonderie di Mirafiori a vostre mani). Le batterie di Presse e le linee di Fonderia vennero così normate come “postazioni fisse”, quindi mantenendo i soli 20' di Fattori Fisiologici.
 - Così come dava un parziale esito positivo alle linee della FIAT Iveco dove nei montaggi, nelle lastroferrature ovvero nei montaggi motori e cambi c'erano delle disparità di “costi unitari del prodotto” molto più consistenti di quelli presenti nelle produzioni dell'auto, per non dire della realtà della produzione delle carrozze ferroviarie (Materferro e Ferroviaria di Savigliano) dove il “dominus” era rappresentato da un intreccio tra tempi di produzione e qualificazione di mansioni ancora artigianali.

Il “dominus”

- Per “**dominus**” intendo il fattore determinante della situazione produttiva “indovata” (= in un dove). Diversa era, evidentemente, tra diverse tecnologie: le linee finali di montaggio dell'auto (= la saturazione e il bilanciamento), da quelle di lastratura dove qui c'era un maggiore intreccio con i problemi della fatica fisica e di ambiente di lavoro, per non dire con i problemi alle linee di verniciatura dove il “dominus” era rappresentato dai problemi dell'ambiente di lavoro. Stessa cosa evidentemente per le linee di Fonderia. Abbastanza analoghe alle linee di Montaggio finali (in Carrozzeria) **le linee di montaggio motori e cambi in Meccanica**. Ho detto prima della FIAT Iveco e delle Ferroviaria di Savigliano. Per non dire della FIAT TekSid Acciaierie dove il “dominus” alla pari delle Fonderie era dato dall'ambiente di lavoro e i tempi per i lavoratori erano scanditi dai tempi macchina (degli impianti).

Analogie e differenze con la elaborazione sull'Ambiente di Lavoro

- Nella Dispensa sull'Ambiente di Lavoro, nelle ultime pagine vi è scritto che bisognerà andare ad una revisione e aggiornamento della Dispensa almeno una volta l'anno, per recuperare l'esperienza dei CdF nella sua applicazione. **Cosa mai avvenuta!** Nella stessa Dispensa (ai nostri giorni stampata dall'INAIL) vi sono ancora come rischi cui si dà importanza di diffusione didattica: **il benzolo e la silice!** E gli altri rischi? Quelli della “modernità” attuale?
- Stessa cosa per l'elaborazione dei tempi di lavoro: quale novità in rapporto all'introduzione del TMC2? Alla presenza ormai massiccia di mansioni “flessibilizzate”, a tempi di lavoro ben oltre il fatidico 133 di rendimento, vedi

per tutte la situazione della FIAT di Melfi dove nei primi anni 90, facendo un corso sulla 626 scoprii ben 200 “ernie al disco” tra giovani assunti negli ultimi anni ed adibiti a mansioni a tempo di rendimento pari a 164! (per un “uomo medio” che nei disegni del padronato combina con un giovanotto dai 18 ai 26-28 anni di età). A tempi di lavoro in presenza di una riduzione drastica della “porosità del lavoro”? E come la mettiamo con la presenza del lavoro precario e con la presenza sempre più massiccia di lavoratori stranieri, specie nei lavori a grande rischio? Eccetera...

- Almeno Ivar Oddone nel 1976 ripubblicò la Dispensa sull'Ambiente di Lavoro (papale, papale così com'era nel 1969), riportando però quanti erano i CdF in Italia e una ulteriore elaborazione sul modello operaio che doveva informare di sé il territorio. Cosa che avvenne nella sperimentazione nel Quartiere 6 di San Donato a Torino e che proseguì poi in Francia nella zona delle Bouche di Rhone, vicino a Marsiglia, fino ai giorni nostri.
- Ma la elaborazione ulteriore (sull'ambiente di lavoro) a livello della FIAT avvenne in occasione della 3 giorni di Saint Pierre (vedi la relazione sullo “Stato di salute” a vostre mani) che servì ad elaborare la piattaforma da presentare alla FIAT nella vertenza “mostro” del 7/7/'77 sulle **aree prioritarie di rischio** (più la presenza del Patronato in fabbrica) e su una successiva iniziativa seminariale per l'applicazione dell'accordo.
- Per curiosità: 1° a questi seminari non venne nessuno della FLM Nazionale, 2° nelle trattative con la FIAT (per il capitolo Ambiente e Patronato) mentre era sempre presente il top della delegazione FIAT assistita dal Direttore dell'AMMA Panzani era.. del tutto assente un dirigente che fosse uno della delegazione della FLM nazionale. Ricordo una sera la presenza di T. R. che venne, ma si mise al fondo delle sedie e al sottoscritto disse: *“a me pare che questa partita sia molto collaborazionista, un po' alla tedesca”*. Io rimasi di sasso.
- E invece accanto alla mezz'ora, **le aree prioritarie di rischio** furono sul serio un ulteriore elaborazione e decentramento della attività di contrattazione dei CdF e dei Comitati Ambiente. Risultati (per coloro i quali ovviamente si esercitarono in questa attività): una barca di quattrini fatti spendere dalla FIAT in merito a bonifiche ambientali (vedi per tutte l'insonorizzazione delle Presse di Mirafiori e le Fucine con la contrattazione dello spostamento di tutto il settore dalla zona Nord alla zona Sud della Mirafiori e all'introduzione di nuove tecnologie assistite da calcolatore).
- Così come è il solo Ivar Oddone ad aver messo in luce autocritica la Dispensa Ambiente di Lavoro



- nel senso di 2 critiche a questa immagine iniziale: la 1a che non era vero neanche allora che in un qualsiasi ambiente di lavoro entrassero i lavoratori tutti uguali. In un qualsiasi ambiente di lavoro entrano: uomini e donne, giovani e anziani, scolarizzati e non. Ad oggi: precari e non, indigeni e migranti di varie parti del mondo che portano con sé storie di conoscenza e non conoscenza di diritti, ecc. La 2a che non è vero che escono gli “omini” solo saccagnati – escono saccagnati ma anche con **l'esperienza**, con la testa cambiata, ecc. per non dire tutto il fenomeno della “delocalizzazione” delle produzioni, del fenomeno della finanziarizzazione, ecc.
- così come vale l'altro limite di non aver mai aggiornato i rischi e sì che a disposizione dei sindacati vi era e vi è ancora l'imponente archivio di Rassegna di Medicina dei lavoratori di Gastone Marri, che archivia tutte le conquiste avvenute nel corso di due decenni e più e buona parte della letteratura scientifica.

La “statalizzazione” sui tempi di lavoro

- Una volta portato a casa il risultato da parte di coloro i quali (molto pochi tra

coloro che lo conoscevano e furono i diretti protagonisti nel sindacato a tempo pieno, moltissimi tra coloro i quali dovettero farci i conti sulla propria pelle tra i Delegati) lo applicarono e cosa successe: che i vari Così alle Meccaniche, Schillaci all'IVECO, Sartirano alla FIAT di Rivalta, Lo Presti e Nicastrì alle Carrozzerie di Mirafiori e decine, decine di altri fecero una mole di esperienza ricchissima. Ma nessuno (dico nessuno) tra i vari funzionari della FIAT a livello provinciale ancor meno a livello nazionale si pose il problema di portare a sintesi tale esperienza da un lato, e dall'altro nessuno si pose il problema di “indovarla” cioè di renderla più fruibile nei più vari contesti. Il che avrebbe voluto dire: fare delle vertenze a livello di settore, per personalizzare lì il tema dei Tempi di Lavoro, un po' alla maniera che si era fatto sui problemi delle “aree prioritarie di rischio”.

- Per non dire di un'altra esperienza: siamo all'inizio degli anni '70, i lavoratori specie dei reparti di produzione avviano delle contestazioni diffuse sui carichi di lavoro. Allora la FIAT non usava ancora la modalità delle “tabelle standard” del TMC (era un derivato del modello americano chiamato MTM).
- In sintesi qual'era il percorso che seguiva un cronometrista per prelevare e assegnare i tempi di lavoro: munito di un cronometro centesimale, di una tavoletta sulla quale aveva un modulario da riempire, si posizionava accanto al lavoratore, lo osservava e iniziava a cronometrare tutte le azioni che questo faceva nel suo ciclo di lavoro segnando sul modulario i tempi rilevati (ai quali veniva poi fatta la maggiorazione per i fattori fisiologici = il 4% per uomini e donne). E qui potemmo osservare una “anomalia” della FIAT. In altre aziende questa maggiorazione era diversa tra uomini e donne: il 4% per gli uomini e il 6% per le donne).
- Questa attività di osservazione e prelevamento dei tempi di lavoro veniva ripetuta più volte nell'arco della giornata. Quindi se ne andava. E nel chiuso del suo ufficio “addomesticava” i tempi prelevati con un suo **“giudizio di efficienza”**, in pratica dava dei voti sulla velocità di esecuzione: **lento, normale, ottimo**. Alla fine veniva fuori che con il giudizio di efficienza “normalizzava” i tempi ad una velocità di esecuzione “ottima” che corrispondeva ad un operaio astratto che solo lui conosceva per averlo visto in ore e ore di visione di filmati nei corsi di formazione per cronometristi.
- Scoperto da parte degli operai l'arcano del “giudizio di efficienza”, la gran parte di questi voleva sapere quale giudizio era stato espresso dal cronometrista. Ovvero una parte di lavoratori, ancora di più alcuni tra i Delegati, portavano i pezzi da montare direttamente negli uffici Analisi Lavoro e Tempi e Metodi per avere spiegazioni in merito ai tempi assegnati. Era diventato davvero difficile per la FIAT districarsi da un lato per le lotte ricorrenti sui carichi di lavoro e dall'altro per questa attività di contestazione diffusa che i Delegati quotidianamente mettevano in pratica.
- Siamo nel 1973 e cosa succede: succede che i cronometristi in pratica spariscono dalle officine, la loro presenza diventa sporadica. La FIAT ha tirato

fuori dai suoi cassetti il “modello di predeterminazione dei tempi” chiamato TMC (Tempi e Movimenti Collegati). Era frutto di una elaborazione e di una semplificazione del modello del MTM americano, fatta in FIAT alla fine degli anni '40 e mai applicata. Con la sconfitta operaia degli anni '50 la FIAT non avrebbe avuto bisogno di dimostrare “scientificamente” la bontà sull’assegnazione dei carichi di lavoro. Bastava la paura dei lavoratori di fronte ad un autoritarismo dilagante.

- Quale fu mai l’atteggiamento critico espresso dalla FLM nei confronti delle Tabelle di Fattori di Riposo (alla FIAT)? Assolutamente nulla! Così come quale giudizio venne espresso per il passaggio dall’esperienza del cronometrista con il suo “giudizio di efficienza” alle Tabelle Standard? Anche qui assolutamente nulla! E si che a mezzora dalla Mirafiori esisteva (alla Olivetti) un ben altro modello di predeterminazione dei tempi: con un divario tra 75 e 100 (al posto del divario FIAT tra 100 e 133), ma fatto molto più importante che la Olivetti non era accorsa alle Tabelle Standard dell’MTM o simili, aveva mantenuto il cronometrista e il suo giudizio di efficienza, cosa per la quale ebbe una notevole iniziativa il CdF nel pretendere che “l’allenatore” (colui il quale fa il primo lotto di produzione) fosse quanto meno concordato con il CdF. Meglio un “umano” che una Tabella. O no?
- Va da se che nella seconda metà degli anni '70 in Carrozzeria il “dominus” diventa non tanto i tempi di lavoro, la saturazione con i relativi bilanciamenti di linea, ma diventa la “mobilità” tra un settore e l’altro delle varie officine della Carrozzeria di Mirafiori un giorno di qua un giorno di là, dovuto: alla incapacità della FIAT di produrre dei modelli che fossero appetibili dal mercato, dal ricorrente uso della CIG/O, dall’esigenza di utilizzare gli impianti (molto rigidi) in maniera la più utile (flessibile) possibile, però tutto a scapito della prestazione dei lavoratori i quali venivano continuamente sballottati da una produzione all’altra: **l’operaio valigetta**. Come rispose il CdF della Carrozzeria? Con la elaborazione e l’ottenimento dei Programmi Produttivi a carattere trimestrale. Divenne questo per il periodo considerato il sistema informativo più cogente e più interessante per il CdF. Quel tanto che è da questo periodo in poi che in Carrozzeria va perdendo peso il Comitato Cottimo sostituito da una sorta di Comitato.
- Così come questa esperienza fece divorzio con la scienza, nel senso che un Ivar Oddone c’era unicamente sui problemi dell’ambiente di lavoro. Sul rimanente “ciccia”.
- Ne venne che la FIAT imparava anche dalla esperienza che facevano i nostri Delegati e noi imparammo poco dalla nostra reciproca esperienza tutti presi a ponzare sulla differenza tra i cosiddetti “tecnici e politici” e da un divorzio con le elaborazioni più attente che si svolgevano in ambito scientifico sui temi della prestazione di lavoro. Quale presunzione fu la nostra specie in quelle realtà dove la “validazione consensuale” veniva tradotta come totale indifferenza dalla scienza senza avere a mente di stabilire quanto meno una

interlocuzione e una dialettica positiva con le elaborazione per es. degli Uffici Analisi Lavoro, i quali dove erano continuamente incalzati dai nostri Delegati di riffe e di raffe, dovendo tenerne conto anche se timidamente, erano costretti a correggere il loro “modellino”, dove questo non avveniva procedevano indefessi su previsioni del tutto inutili quanto astratte andando così ad aumentare il costo delle vetture per “lavoro inutile”.

- Grande era l’ignoranza nei gruppi dirigenti sindacali. Grande era la loro supponenza: **sapevano un po’ di tutto e quasi niente su tutto!**
- Un episodio degli anni '80. E' il lancio del modello UNO, è il passaggio storico delle vetture standard alle vetture personalizzate: dal 20% di specialità si passerà all'80%. È il momento in cui avremmo dovuto noi mettere in discussione l'ambaradan dei tempi di lavoro in quanto questa novità mette in sofferenza ulteriore la capacità dei nostri Delegati tra i più bravi. Questi andavano nelle linee, osservavano le postazioni, individuavano quelle più in sofferenza, parlavano con i lavoratori postati, ne raccoglievano critiche e suggerimenti all'impostazione, quindi si recavano agli Uffici Analisi Lavoro, cominciavano a discutere con i cronometristi, e quando alla fine tornavano giù in officina... trovavano che il mix di vetture era tutto cambiato e tutto da capo, fino a stufarsi!
- Ed è alla FIAT di Rivalta che c'è un ulteriore “conquista”, o meglio uno scambio tra il CdF e la FIAT. Luigi Sartirano un giorno sulla scrivania del proprio capo squadra vede un foglietto pieno di numeri in linea con il nome di vetture suddivise per specialità e vede il nome del foglietto: **Impostazione giornaliera**. Cosa fa il Sartirano: naturalmente lo ruba e va in un ufficio a farsi immediatamente una copia, quindi sguinzaglia un Delegato degli impiegati che negli Uffici Analisi Lavoro chiede spiegazioni in merito. Per farla corta: anche ai capi squadra il passaggio dalle vetture standard a quelle personalizzate aveva creato dei problemi e la FIAT vi aveva fatto riparo ricorrendo all'impostazione giornaliera, che se conosciuta anche dai nostri Delegati poteva essere proficuamente utilizzato. Nei fatti ne veniva che il Tabellone mensile o quindicinale che la FIAT dava ai Delegati era puramente teorico mentre quello che valeva era quello giornaliero. La FIAT a Rivalta darà in copia l'Impostazione Giornaliera e in cambio otterrà una modifica del Tabellone che da mensile passerà quindicinale e da un unico livello di assenteismo passerà a 3 livelli, dando così la possibilità di maggiore flessibilità produttiva.
- Ed è chiaro che per me, per stare alla sollecitazione di Ivar Oddone in merito all'apparizione negli anni '70 dell'operaio della Mirafiori (quello venuto dopo l'operaio Taylorista e prima dell'attuale operaio “precario”), è quell'operaio che a differenza di altri ha avuto la possibilità e ha fatto la scelta, complicata, fatta di continue figure di merda con i tecnici, di misurarsi con la possibilità di produrre un “furto” continuo nei confronti della scienza e della tecnica: di fare una continua riappropriazione tecnico scientifica: di voler sapere qual'era il “dominus” della propria situazione.

- Ed è altrettanto chiaro per me, che nello scegliere gli “operai della Mirafiori”, io scelgo tra coloro i quali davano delle garanzie rispetto al fatto di avere compiuto il viaggio che li ha portati alla fine del processo di riappropriazione degli elementi tecnico-scientifici in mano al padrone.
- Una domanda: ma se l’avessimo presa in mano noi quella fabbrica, cosa sarebbe successo? Due cose: la 1° che al posto dei capi squadra FIAT noi avremmo messo i cani Doberman a sorvegliare i lavoratori (è po’ forte, mi rendo conto) 2° più probabile, che a fronte della incapacità nostra di determinare delle regole condivise, (e quindi della crisi profonda nella capacità di produrre) nell’arco di pochi mesi i lavoratori ci avrebbero cacciati via con i bastoni richiamando a gran voce la FIAT.
- Queste erano ovviamente le provocazioni che al bar facevo a tutta una serie di compagni dei gruppi. Per dire appunto che la strada per una vera emancipazione dalla subordinazione e alla completa acquisizione dei modelli tecnico-scientifici era ancora molto, molto lunga. E che occorreva quindi continuare a studiare e far di conto.

Il “barotto” e il politicizzato

- Io credo che Cesare Cosi faccia male (ovvero non la racconti tutta) quando presenta la sua esperienza, a raccontare sempre i risultati finali dell’esperienza della Meccanica. Quando me lo portavo dietro a fare con me la formazione ai Delegati sui tempi di lavoro, la prima cosa che gli facevo raccontare era da dove era partito.
- Era partito, precisamente a Rivalta prima delle elezioni di C.I. del ’68. Lui individuo di sinistra, comunista (con pensieri da rivoluzionario!), in procinto di diplomarsi come geometra, di buone letture che ci fece una figura di merda con un “barotto” crumiro, piemontese di una qualche valle del Pinerolese.
- Lui e il “barotto” lavoravano uno accanto all’altro su due postazioni fisse, al montaggio dei semiassi del cambio della 500. Le attività erano del tutto stupide: si trattava di far scendere dal convogliatore sul banchetto di montaggio la scatola cambio, mettere i 2 cortechi tenuta olio, infilarci le due ghiera laterali, quindi con due dadi passare alla chiusura del pacco e mandare via la scatola cambio montata. Totale della mansione neanche un minuto.
- Il “barotto” solitamente cristonava, perché aveva in mente un obiettivo (per lui ambito): lasciare il banchetto di montaggio per andare a fare il carrellista. Ambito perché si trattava di una attività abbastanza autonoma e quindi molto più flessibile per l’operaio che poteva “farsi su con la produzione” per poi andare ad imboscarsi in un qualche anfratto delle officine. Quel tanto che aveva fatto parecchie richieste al capo squadra per ottenere lo spostamento... che non arrivava.
- Un mattino arrivando in fabbrica Cosi vede il “barotto” che fa una operazione stranissima: conta una serie di bulloni (che dopo scoprirà) combinavano con la

produzione di un’ora, e li mette in disparte, quindi inizia a lavorare. Alla fine di ogni ora, vede il nostro che mette in disparte i bulloni che rimangono, quindi aricontra i bulloni di un’ora e riparte la produzione. Alla fine del turno sempre il “barotto” viene avvicinato dal capo squadra che gli fa: “perché non hai fatto tutta la produzione quest’oggi?” Al che il nostro risponde: “io? Io ho fatto tutta la produzione, siete voi che non siete capaci di farmi avere tutti i pendenti pieni di scatole”. Si tenga conto che si era prima dell’accordo sui tempo di lavoro e dei Delegati. Erano tempi in cui la produzione richiesta dalla FIAT era sempre eseguita dai lavoratori (torchiandoli un po’ di più), in barba a qualsiasi disfunzione tecnica o organizzativa.

- Alla fine della fiera come si è conclusa la vicenda: con il fatto di non vedere più per alcuni giorni il “barotto” al montaggio vicino a Così, cosa che aveva preoccupato i compagni di lavoro della squadra, salvo che un mattino.... si sente suonare con l’inconfondibile clacson di un carrellista vicino alla postazione di Così il quale si gira e chi vede in groppa ad un carrello: il “barotto”, che tutto felice lo saluta a lui agli altri compagni di squadra e se ne va cantando. Il “barotto” aveva raggiunto il suo obiettivo!
- E Così? Ci fece una figura di merda (con se stesso), in quanto lui: comunista, colto, che voleva fare la rivoluzione.... non aveva neanche scoperto la produzione oraria! mentre il “barotto” sì!
- Da questo esempio parte poi tutta la scoperta e la ricerca di saperne sempre di più sui tempi di lavoro da parte di Così che arriverà a replicare in una saletta del CdF della Meccanica l’Ufficio Analisi Lavoro della FIAT.

Epilogo

- io so (e non lo dirò neanche sotto tortura) chi sono stati i primi responsabili di questa partita che portò a questi svarioni.