

Stefano Musso

**TORINO** Nell'aprile 1966, quando assunse la presidenza della Fiat, Giovanni Agnelli, chiamato Gianni per evitare confusioni con il nonno fondatore della casa automobilistica torinese, non godeva di grande credito come imprenditore. L'erede designato alla guida della più grande impresa industriale italiana era noto più per le cronache mondane e la frequentazione del jet set internazionale che per la sua, in effetti modesta, attività manageriale.

A sinistra era considerato una sorta di re fannullone: la sua partecipazione al Comitato per i festeggiamenti di Italia '61, con le polemiche sul costo e la scarsa utilizzabilità delle opere faraoniche realizzate sulla sponda sinistra del Po, era stata occasione di conferma dell'idea che fosse uomo di rappresentanza più che di direzione. Gli ambienti confindustriali non ne avevano una considerazione elevata: nonostante avesse ormai superato la quarantina e ricoprisse da tempo la carica di vicepresidente della Fiat, l'Avvocato, così chiamato anche se con la sua laurea in giurisprudenza non aveva mai pensato di darsi al foro, lasciava tutto nelle mani dell'ottuagenario Vittorio Valletta e appariva troppo "leggero", troppo attratto dal lusso per rappresentare una valida alternativa alla gestione dell'ormai anziano, ferreo Professore.

In realtà, pur non rinunciando alla mondanità, il nipote del fondatore della Fiat aveva avuto modo di compiere, all'ombra di Valletta, un lungo apprendistato di cui i viaggi all'estero e le frequentazioni delle alte sfere politiche e imprenditoriali avevano fatto pienamente parte, essendo servite alla costruzione di un capitale di importanti relazioni personali che potevano tornare utili all'azienda. Pur lasciando a Valletta la guida della Fiat, soprattutto per gratitudine e rispetto nei confronti dell'uomo che aveva sopperito con passione, dedizione e indubbio successo al salto generazionale nella dinastia dovuto alla prematura scomparsa del figlio del fondatore, Edoardo, Gianni si era fatto le ossa come presidente della RIV, l'impresa di cuscinetti a sfera creata nei primi anni del secolo a Villar Perosa e interamente posseduta dalla famiglia. Nel 1959 aveva assunto la presidenza dell'IFI, l'Istituto finanziario per tre quarti degli Agnelli, che deteneva a sua volta quasi un terzo del capitale Fiat. Nell'IFI, il nonno aveva riservato a Gianni, come primogenito, una quota doppia rispetto agli altri eredi. Infine, il principe ereditario aveva accompagnato Valletta, pur lasciandogli la conduzione di colloqui e trattative, nei più importanti incontri d'affari in Europa, negli Stati Uniti e in Unione Sovietica.

#### Il peso dell'eredità

Alla metà degli anni Sessanta Gianni Agnelli era quindi, contro la convinzione dei più, pronto ad assumere il timone della Fiat. La deferenza nei confronti di Valletta gli aveva impedito di pretendere prima il passaggio di mano, ma non di esprimere al Professore le sue perplessità a fronte dei metodi di gestione eccessivamente accentratore e improntati a un binomio di autoritarismo e paternalismo, non più al passo con i tempi. Agnelli avrebbe in seguito ricordato il senso di dolore che avvertiva nel Professore ogni volta che si accennava alla questione della successione.

Quando apparve chiara l'esigenza di predisporre il passaggio di mano, e a fronte della scarsa fiducia dimostrata da Valletta, che avrebbe desiderato consegnare il testimone al fedele amministratore delegato Gaudenzio Bono, Agnelli fece valere le sue prerogative, dimostrando, sin dal suo insediamento, di voler introdurre una ventata innovatrice, ispirata a un moderno riformismo che si richiamava al new deal rooseveltiano e alla nuova frontiera kennediana. Gli obiettivi dichiarati erano un nuovo dialogo nelle relazioni di lavoro, che superasse le contrapposizioni frontali che avevano contrassegnato l'ultimo quindicennio, e la ricerca di un rapporto tra il mondo dell'impresa e della politica che, pur non rinunciando alla ricerca di appoggi e sostegno, fosse primariamente indirizzato alla diffusione della cultura industriale in una società ancora caratterizzata da tratti di arretratezza e percorsa da multiformi diffidenze nei confronti della modernità. Per favorire la marcia in questa direzione venne creata, alla fine del 1966, la Fondazione Agnelli, intitolata al nonno, con il compito di promuovere e condurre studi e ricerche in campo economico, sociale e politico.

Queste posizioni facevano di Agnelli una voce inconsueta nel panorama dell'imprenditoria privata italiana di quegli anni. Pur non condividendo gli elementi più innovatori e per certi versi utopici dell'impostazione comunitarista di Adriano Olivetti, scomparso da pochi anni, Agnelli, con la sua formazione cosmopolita, si differenziava da un'imprenditoria prevalentemente arroccata su di un tradizionalismo provinciale che aveva spinto la Confindustria, di occasione in occasione, ad assumere posizioni conservatrici e miopi, opponendosi al rilancio dell'IRI nel 1948, al piano di Oscar Sinigaglia per l'accrescimento della qualità e quantità della produ-

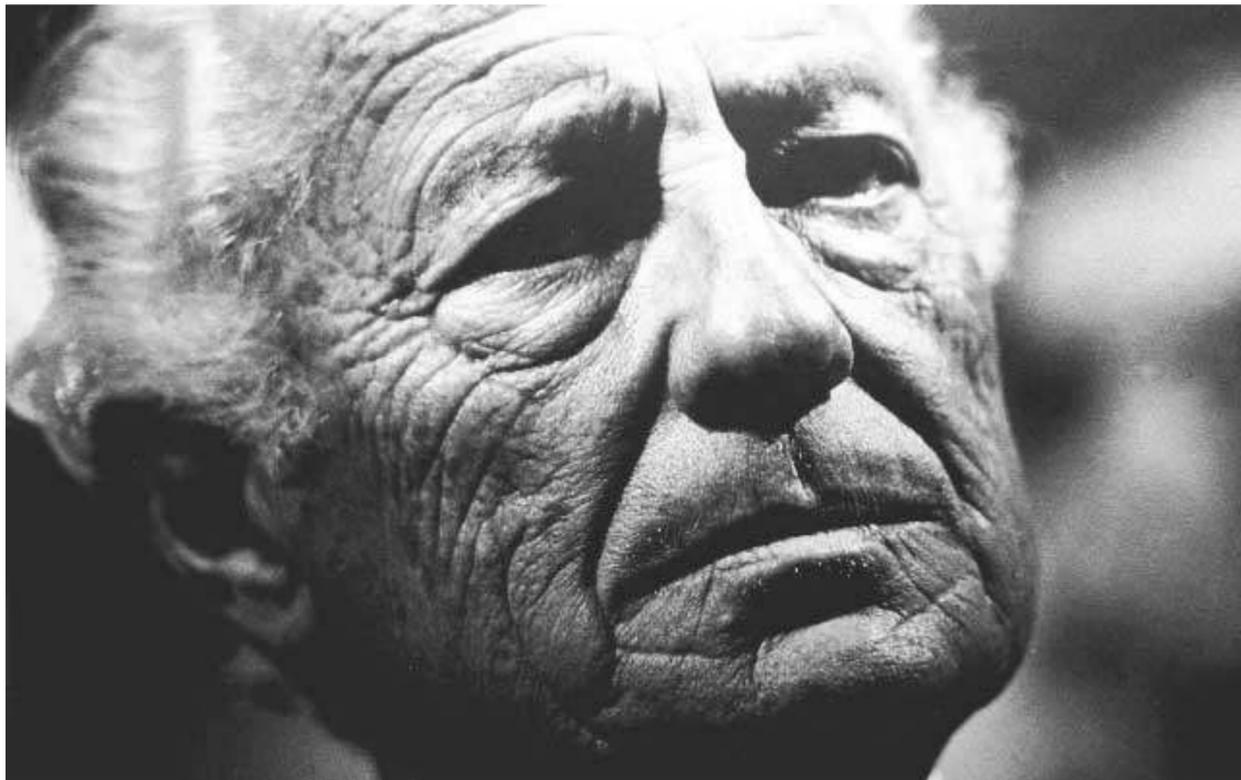
“ L'apprendistato all'ombra di Valletta e i viaggi in America La diffidenza degli altri industriali verso quel quarantenne che non lavorava



Il controllo della fabbrica taylorista, l'esplosione della protesta operaia nel 1969 il tentativo di rinnovare la Confindustria con il documento Pirelli ”

# Da principe mondano a capitano d'industria

## L'esercizio del potere nell'impresa più grande, tra rigidità, durezza e pragmatismo



zione di acciaio e alla costituzione dell'ENI nel 1953, all'adesione al Mercato comune europeo nel 1957, all'avvento del Centro sinistra, ai propositi di programmazione economica e alla nazionalizzazione dell'energia elettrica nei primi anni Sessanta. A fronte di questi momenti cruciali delle scelte strategiche a sostegno del completamento dell'industrializzazione italiana, la Fiat di Valletta aveva già ampiamente differenziato le proprie posizioni da quelle della maggioranza della Confindustria.

Valletta era stato uno dei pochi tra gli imprenditori manager che sin dall'immediato dopoguerra si erano dichiarati convinti che fosse possibile per l'Italia percorrere la strada di uno sviluppo economico accelerato fondato sull'ampliamento dei mercati in direzione della produzione di massa e del consumo di massa, secondo il modello americano. Aveva puntato sulla specializzazione nelle utilitarie e sull'automodernamento tecnologico, facendo la parte del leone nell'assegnazione dei finanziamenti del Piano Marshall. Valletta perseguì la strategia di sviluppo dell'impresa, nella convinzione che ciò che era bene per la Fiat fosse bene per l'Italia, in alleanza con personaggi di spicco dell'industria di Stato, quali Enrico Mattei e Oscar Sinigaglia: acciaio, petrolio, benzina, macchine e autostrade per la motorizzazione di massa. In questa strategia la Fiat aveva incontrato il consenso di altre grandi imprese private interessate alla produzione di serie di beni di consumo durevoli, in prima fila la Pirelli e l'Olivetti. Come ebbe modo di osservare Eugenio Scalfari, la programmazione in Italia, fallita quella dei decisori politici per il ritardo dell'avvento del centro sinistra prima e il precoce esaurimento delle sue spinte innovatrici poi, era in realtà stata realizzata dall'intesa, a volte tacita e volta esplicita, di uomini come Valletta, Sinigaglia e Mattei, a capo delle maggiori imprese pubbliche e private.

Il successo della Fiat negli anni del

Non era Adriano Olivetti ma si distingueva da un'imprenditoria conservatrice e chiusa per la curiosità e la voglia del nuovo



miracolo economico avevano consegnato nelle mani di Agnelli un colosso industriale di 150.000 dipendenti, destinato a raggiungere i 170.000 nel 1970, che dall'automobile si diversificava ai veicoli commerciali, ai trattori e alle macchine movimento terra, e si ramificava nella produzione siderurgica, nelle costruzioni ferroviarie, navali, aeronautiche, detenendo infine consistenti attività in campo assicurativo e finanziario. Si stimava che il peso dell'azienda torinese fosse pari all'11% del sistema industriale italiano. Entrato in Fiat quando la congiuntura negativa del 1964-65 era ormai alle spalle e in una nuova fase di crescita degli impianti che portò nel 1967 all'apertura del nuovo stabilimento della Fiat Rivalta, Agnelli aveva visto rafforzarsi la sua posizione nel panorama dei potentati economici privati italiani dopo la nazionalizzazione dell'energia elettrica e gli improvvisi investimenti delle società elettriche nella chimica italiana.

Se dal punto di vista della collocazione della Fiat a fronte delle grandi scelte di politica economica e industriale Agnelli scelse di non differenziarsi particolarmente rispetto alla linea di Valletta, vi furono tre questioni rispetto alle quali il suo disegno espresse una marcata innovazione: la

struttura organizzativa del colosso industriale, i rapporti con Confindustria e il ruolo politico dell'imprenditoria, l'assetto delle relazioni industriali.

#### Il centralismo di Valletta

Per quanto riguarda gli assetti organizzativi, l'autocrazia di Valletta, che estendendo oltre ogni limite la sua giornata lavorativa riusciva a centralizzare su di sé ogni decisione fino a voler partecipare al collaudo finale dei nuovi modelli, non era più adatto alla gestione di quel colosso che era diventata la Fiat. Fu così avviato un lungo processo di revisione organizzativa, reso difficile dalle resistenze al cambiamento di una struttura anchilosata, con la creazione dell'Istituto per lo sviluppo organizzativo, l'ISVOR-Fiat, che doveva occuparsi della formazione di quadri e dirigenti. Il piano di decentramento gestionale secondo i principi della multidivisionalità giunse a compimento sul finire degli anni Settanta, quando si arrivò alla riorganizzazione della Fiat in holding. I diversi comparti produttivi, che nel periodo vallettiano erano raggruppati in sezioni, furono costituiti in società autonome: Fiat Auto, Fiat Ferroviaria, Fiat Avio, Fiat Veicoli industriali, Fiat Trattori e così via, coordinate dalla capogruppo Fiat S.p.A. In tale processo

giocò un ruolo di primo piano il fratello, Umberto, diventato amministratore delegato nel 1970 e vicepresidente nel 1976.

Quanto ai rapporti con Confindustria, a differenza di Valletta, che si teneva prudentemente a distanza dell'organizzazione imprenditoriale convinto com'era di poter meglio difendere gli interessi della Fiat facendo da solo, Gianni Agnelli, ebbe invece un ruolo di primo piano nel tentativo di riforma delle strutture interne e di rinnovamento delle linee d'azione dell'organizzazione imprenditoriale che di concretizzarono nel Rapporto Pirelli. Agnelli partecipò, infatti, al fianco di Leopoldo Pirelli, ai lavori del gruppo di giovani imprenditori che tra la primavera del 1969 e il gennaio 1970 produsse un documento di grande innovazione sotto il profilo della politica imprenditoriale, alla svolta di stesura diede un contributo importante la Fondazione Agnelli. Il Rapporto Pirelli proponeva alla Confindustria di abbandonare la passiva resistenza al nuovo e di passare all'iniziativa su tutti i fronti, da quello con il sindacato a quello con la politica e con le istituzioni. Dalle scienze sociali veniva estratto e proposto un modello di pluralismo organizzato nel quale la mediazione dei conflitti di interesse potesse portare a equilibri più dinamici; la politica dei redditi veniva indicata come una necessità, pur senza escludere che potesse essere integrata dalla contrattazione aziendale; la consultazione sistematica con il governo per i nuovi investimenti e localizzazioni industriali implicava l'abbandono di ogni remora contro l'economia mista pubblico-privata, vale a dire contro l'industria di Stato, e contro una programmazione contrattata. Si trattava di posizioni che esprimevano un orgoglio industrialista e un forte ottimismo sulla capacità di consolidare in Italia le istituzioni del modello fordista della produzione e del consumo di massa.

Il rapporto politico della commissione, pur votato dall'assemblea di Confindu-

Gli Agnelli, scriveva Gramsci, potevano trattare e cedere sulle questioni salariali, ma non potevano transigere sul potere

stria dell'inverno 1970, era giunto in ritardo, quando ormai l'autunno caldo del 1969 aveva scatenato livelli di conflittualità sociale tali da mettere la sordina ai propositi di compromesso neocorporativo.

La Fiat fu uno degli epicentri della nuova ondata degli scioperi, perché nelle lotte sindacali trovavano sfogo tensioni tanto interne che esterne agli stabilimenti industriali. Nei reparti la rigida disciplina produttiva imposta ai tempi di Valletta suscitava malumori e insoddisfazione; la carenza di servizi e di case in una città come Torino, esplosa a fronte della massiccia immigrazione che aveva fatto raddoppiare la popolazione in vent'anni, colpiva più

degli altri gli ultimi arrivati, che occupavano in fabbrica i posti di lavoro più ripetitivi e faticosi. Queste tensioni, insieme al desiderio dei lavoratori di ottenere aumenti salariali che consentissero di accedere al consumo di massa, era stato all'origine dell'ondata di scio-

peri dell'autunno caldo, che colse di sorpresa tanto l'azienda che il sindacato. A fronte dell'azione operaia, impresa e sindacato puntarono alla contrattazione come sistema di governo della fabbrica, per ricondurre a una dimensione normativa la conflittualità spontanea. Tuttavia gli obiettivi dei due soggetti delle relazioni industriali si divaricarono. Mentre l'impresa cercava di mantenere un livello negoziale centralizzato, che affrontasse i problemi anche a livello di officina e di reparto, ma li riconducesse a una logica di stabilimento o di gruppo, senza sfociare in una negoziazione decentrata che rischiava di moltiplicare i costi, per il sindacato l'articolazione e la capillarità dell'azione contrattuale era utile a guadagnare e consolidare il consenso, a radicarsi con i lavoratori.

A fronte della spinta dei lavoratori, la dirigenza Fiat, sotto la guida ultima di Agnelli, rispose con il contrattualismo che aveva caratterizzato l'impostazione data alle relazioni industriali dal nonno, del quale Gramsci scriveva che era disposto a transigere sulle questioni salariali ma non su quelle di potere. La Fiat accettò un'intensa attività negoziale, concludendo, nel decennio Settanta, numerosi accordi integrativi aziendali e intese di stabilimento: queste ultime furono ben 177 in soli cinque anni, tra il 1975 e il 1979, suddivise tra Lingotto, Rivalta e Mirafiori. La Fiat in questo modo cercava di porre un argine alle marea delle rivendicazioni.

#### Il patto tra i produttori

Agnelli si muoveva nella stessa direzione a livello politico. A fronte delle difficoltà di mercato presto subentrante alla precedente espansione con l'aumento del costo del lavoro e il primo shock petrolifero del 1974, condannò i residui tradizionalismi e le posizioni di rendita nel sistema economico italiano, propose un nuovo patto tra produttori e una collaborazione tra le parti sociali per uscire dalla crisi, assunse di persona la presidenza della Confindustria, non senza ripetuti scontri con altri potenti capeggiati da Eugenio Cefis, e da presidente degli industriali fu l'artefice, nel 1975, dell'accordo sulla scala mobile che concedeva molto alle rivendicazioni sindacale e all'egualitarismo salariale. L'accordo fu accettato da Agnelli nella speranza che un sistema automatico di adeguamento dei salari ai prezzi scongiurasse le conflittualità permanenti, e le aperture di Agnelli ottennero di lì a breve qualche risultato, in termini di accordi sindacali per recuperare della produttività, e avrebbero finito per indurre Luciano Lama, segretario della CGIL, alla svolta dell'EUR, a fronte del mutato quadro politico con i governi di unità nazionale. Ma i passi avanti verso una dimensione concertativa, che avevano visto la conquista sindacale di diritti all'informazione e di piani di investimento nel Mezzogiorno (resi convenienti dalle incentivazioni governative), non trovarono riscontro nei comportamenti più conflittuali della base operaia, che a fronte del fallimento dei tentativi di modificare l'organizzazione del lavoro di stampo taylorista e fordista continuavano a opporre la massima rigidità nell'impiego della manodopera e fare di ogni piccola conquista interna null'altro che un trampolino di lancio per nuove rivendicazioni. In un clima interno esasperato dalla crisi, dell'emergere del terrorismo, dalla perdita di competitività, alla fine del decennio di più aspra conflittualità della storia dell'Italia repubblicana, la dirigenza Fiat giudicò non più dilazionabile il recupero di redditività. L'avvio di un necessario ammodernamento tecnologico fu preceduto dal recupero di autorità della gerarchia aziendale. Ne nacque la lunga vertenza dei 35 giorni dell'autunno 1980, uno scontro epocale tra impresa e sindacato, destinato a chiudersi con la marcia dei quarantamila e una pesante sconfitta del movimento sindacale. Non a caso gli Agnelli, di fronte della durezza dello scontro e delle sue implicazioni politiche, scelsero una posizione defilata. Umberto cedette la carica di amministratore delegato a Romiti che gestì la difficile partita. Forse per non esporsi in ruoli che in futuro si sarebbero mal conciliati con la ricerca personale di accordi e mediazioni, e per non subire incrinature all'immagine di un capitalismo illuminato unico protagonista capace di perseguire la modernizzazione del paese.