TRIMESTRALE

# Quaderni SULLA ITALIA

**anno 1°, numero 1/2 - giugno/settembre 1990**

**Comitato di Redazione:**
Stefano Alberione, Riccardo Bellofiore, Betty Benenati, Fausto Bertinotti, Franco Calamida, Loris Campetti, Felice Celestini, Giancarlo Cerruti, Francesco Ciafaloni, Laura de Rossi, Angelo Dina, Margherita Dotta Rosso, Pino Ferraris, Paolo Ferrero, Mario Fezzi, Sergio Garavini, Francesco Garibalo, Gad Lerner, Luca Gilberti, Vanna Lorenzoni, Pietro Marcenaro, Gianni Marchetto, Luisa Morgantini, Rocco Papandrea, Gianpaolo Patta, Fulvio Perini, Nevio Perna, Gabriele Polo, Guglielmo Ragozzino, Franco Ranghino, Marco Revelli, Vittorio Rieser, Claudio Sabattini, Giancarlo Saccoman, Piergiorgio Tiboni, Pierluigi Sostaro, Alida Vitale.

**Comitato Editoriale:**
Franco Calamida, Margherita Dotta Rosso, Paolo Ferrero, Gabriele Polo (segretario), Guglielmo Ragozzino, Marco Revelli, Vittorio Rieser.

**Redazione** (provvisoria):
c/o IRES, piazza Vittorio Veneto 1, Torino.

Abbonamento annuo L.25.000, sostenitore L. 50.000, da effettuare sul C.C.P. n° 12805107 intestato a Antonio Marcolungo, V. Rolando 4, Torino, specificando la causale del versamento.

Supplemento al n° 115 di Primopiano, direttore responsabile Laura Schrader, Reg. Trib. di Torino n. 3467 dell'11/12/1984.

Stampa presso "La Grafica Nuova", V. P. Tommaso 12/h, Torino

Composizione e videoimpaginazione presso "Lescribe", V. Cavour 39, Torino

# SOMMARIO


## EDITORIALE

## MATERIALI

Oscar Marchisio: *Gabbia logistica e comando informatico. Il caso della OM/Iveco di Brescia*

Angelo Dina: *Le linee passo-passo nel montaggio auto. Flessibilità con e senza automatizzazione*

Vanna Lorenzoni: *La qualità totale alla Fiat*

Gabriele Polo: *Nuovi operai*

## INTERVENTI

Riccardo Bellofiore: *Da Pansa/Romiti a Friedman. A proposito di due libri sulla Fiat*

Margherita Dotta Rosso: *Fiat e territorio: tra immagine e speculazione*

Sergio Garavini: *Le contraddizioni non risolte della strategia di Romiti*

## INTERVISTA

Felice Celestini

## MEMORIA

Marco Revelli: *La ristrutturazione politico produttiva della Fiat-auto*

## SCHEDE/DOCUMENTI

Dal seminario di Marentino sulla Qualità Totale

Una sentenza del Pretore di Milano sui C.F.L. all'Alfa Lancia

# EDITORIALE
# QUESTA RIVISTA

La Fiat rappresenta in modo "concentrato" ed estremo i caratteri autoritari del potere capitalistico: non solo per la concentrazione materiale di potere economico che la contraddistingue, ma per le **scelte politiche** sul modo in cui esercitare tale potere, all'interno delle sue fabbriche come nel rapporto con la società.

Per questo l'analisi della realtà Fiat e le esperienze di lotta di classe che vi si sviluppano hanno un valore emblematico e una portata generale: il carattere "estremo" della realtà Fiat permette di leggere fenomeni e tendenze di fondo, a condizione che di esso si tenga sempre conto, e non si operino generalizzazioni immediate all'insieme del capitalismo italiano.

Gli aspetti fondamentali del "modello Fiat" sono ben noti e basterà qui ricordarli schematicamente:

- la ramificazione plurisettoriale dell'attività economica del gruppo Fiat, che investe ormai gran parte dei settori-chiave dell'industria come dei servizi;
- l'"influenza diffusa" che essa esercita sulla società e sul suo modo di vita, sia attraverso la sua attività produttiva diretta e indiretta (l'auto e il suo indotto, ma anche l'attività immobiliare ed edilizia), sia attraverso le caratteristiche tutte particolari del suo prodotto centrale (l'auto con le sue ripercussioni in termini di inquinamento, traffico urbano, ecc.);
- l'uso politico che essa fa del suo potere economico: basti pensare ai finanziamenti pubblici o alla presenza condizionante nell'informazione;
- il modello produttivo e sociale da essa realizzato nelle sue fabbriche: da Valletta ad oggi, esso mantiene - pur attraverso

aggiustamenti successivi - il carattere di un modello tayloristico con un ruolo particolarmente accentuato della gerarchia;

- il "modello culturale" da essa diffuso, sia all'interno delle sue aziende sia all'esterno attraverso i suoi mezzi di comunicazione, che assume in genere il carattere di un'apologia particolarmente rozza e "immediata" della propria funzione: dalla versione "provincial-torinese" de la Stampa ai discorsi romitiani di "liberismo autoritario".

Tutto questo trova nella **gestione della forza-lavoro** e nelle **relazioni industriali** e più in generale nel peculiare **sistema sociale aziendale** che caratterizza la Fiat, un "luogo" di significato politico cruciale. Un "luogo" che riceverà sui nostri "quaderni" un'attenzione privilegiata: non perché dalla fabbrica "derivi tutto", ma perché è il luogo dove il potere capitalistico della Fiat **si esercita in modo diretto ed esplicito**, dove i sudditi si trovano faccia a faccia col sovrano.

Ma cosa significa tornare a concentrare in forma privilegiata la propria attenzione sulla "Fiat" e sul suo processo di lavoro?

Significa in primo luogo osservare e documentare. Si è consolidato in questo decennio un nuovo, articolato sistema tecnologico e una fitta rete di relazioni sociali in fabbrica che attendono ancora di essere descritti e analizzati con precisione. Nelle loro caratteristiche tecniche. Nel loro impatto "politico" e "sociale". La "filosofia della flessibilità" che ha guidato l'innovazione dei tardi anni '70 e degli anni '80, il perseguimento del massimo di efficienza sulla base di un sostanziale rovesciamento del rapporto quantitativo e qualitativo tra tecnologia e lavoro vivo, hanno ormai assunto un tale profilo che ne permette un sia pur provvisorio bilancio. A questo bilancio i Quaderni lavoreranno con il massimo di sistematicità possibile al fine di permettere una discussione sulla Fiat il meno "ideologica" e il meno "a tesi" possibile , nella consapevolezza che la circolazione dell'informazione sia la prima condizione per una ripresa di propositività. Nello stesso tempo va già maturando, in forma ancora confusa ma impellente, una nuova svolta, segnata dall'accentuazione del tema della qualità e da una rilanciata dipendenza del capitale dalle facoltà più specifiche del "fattore umano". Seguirla passo per passo, valutarne limiti e potenzialità, scandagliare gli spazi da essa aperti a una ripresa di ruolo critico operaio dentro il processo lavorativo, soprattutto descriverne i risvolti in fabbrica: anche su questo l'uso di uno strumento tempestivo, critico, informato appare di particolare utilità e rafforza l'importanza di un'iniziativa editoriale.

Esiste oggi in Italia, ne siamo certi, un'ampia area di militanza sindacale e intellettuale che non ha abbandonato il terreno della fabbrica

come punto focale della propria riflessione. e che vive un preoccupante black out, un vuoto di sapere su ciò che si muove all'interno dei reaparti, su ciò che matura all'interno degli Uffici progetti, di ciò che si prepara a livello di mercato. Così come esiste una rete di militanti operai all'interno delle fabbriche che sono, di fatto, potenziali portatori di un patrimonio di esperienza e conoscenza che aspetta di essere messo "a valore" dentro un circuito di discussione e di riflessione collettivo. Fare incontrare questi due flussi, tendenzialmente convergenti ma di fatto finora separati è uno dei compiti che qui ci proponiamo. Documentazioni tecniche sulle più recenti innovazioni produttive, materiali statistici sull'auto e in particolare sulla Fiat, documento aziendali sulle tendenze riorganizzative in corso, una sistematica schedatura e segnalazione delle più interessanti opere a stampa e sui più utili repertori documentari, cronache delle esperienze conflittuali più significative, e comunque testimoni di possibili tendenze, inchieste sulla nuova forza-lavoro e sulla soggettività emergente, ricostruzioni critiche delle più vicine e spesso traumatiche vicende: questo il possibile menabò dei prossimi numeri.

Su questo terreno siamo sicuri di poter contare su un arco di competenze professionali e di contributi militanti assai ampio. Sono in molti quelli che, nell'attività lavorativa quotidiana, sia essa in un centro studi o in un reparto di Mirafiori, nel sindacato o all'università s'imbattono quotidianamente con materiali significativi, con informazioni importanti se inserite in un circuito di elaborazione collettiva. A questi proponiamo un ruolo di socializzazione delle informazioni e una sede di riflessione, senza vincoli prioritari di elaborazione politica o di schieramento, senza impegni immediati d'intervento o di presa di posizione. Con la semplice certezza che, allo stato attuale delle cose, la sola riapertura di un dibattito serio sulla fabbrica e la socializzazione del sapere su di essa hanno, di per sè, una carica aggregante e dirompente tale da giustificare lo sforzo.

# PRESENTAZIONE

Questo primo numero di "Quaderni Fiat" risente in parte della prolungata fase di gestazione della rivista, punteggiata da momenti di interruzione, per cui una parte del materiale pubblicato era già stato consegnato un anno fa, mentre un'altra parte è stata raccolta in quest'ultimissimo periodo.

Malgrado questo, già in questo primo numero comincia a delinearsi la struttura che la rivista vorrebbe assumere.

Questo numero si apre con un *editoriale* in cui si illustrano le motivazioni e le caratteristiche dell'iniziativa. In genere, però, coerentemente col suo carattere di luogo di dibattito, la rivista non dovrebbe avere editoriali (se non in particolari circostanze), e si aprirà ogni volta con una breve illustrazione dei contenuti e del filo conduttore di ciascun numero..

Segue una sezione di *materiali di lavoro e di ricerca*, che dovrebbe costituire un po' il "cuore" della rivista: materiali a diversi livelli di elaborazione, che hanno in comune però di essere legati a un lavoro "sul campo", a una ricognizione diretta della realtà Fiat, compiuta da ricercatori, operatori sindacali e politici, ecc. Il questo numero, presentiamo tre "materiali": OSCAR MARCHISIO sul sistema informativo dell'Iveco, ANGELO DINA sulle trasformazioni delle linee di montaggio alla Fiat-auto, VANNA LORENZONI SULLA "qualità totale" e i problemi nuovi che essa pone al sindacato, GABRIELE POLO sui giovani neo-assunti in Fiat.

Sotto l'etichetta di *interventi* si pubblicheranno, in ogni numero, contributi di riflessioni e di dibattito: in questo caso, si tratta di interventi di DOTTA ROSSO su Fiat e territorio, di BELLOFIORE su due libri sulla realtà Fiat che hanno avuto vasta eco negli ultimi anni, di SERGIO GARAVINI sul significato della "svolta" di Romiti.

In ogni numero, contiamo di pubblicare un'ampia *intervista*, di volta in volta con operai, impiegati e tecnici, capi, operatori sindacali, centrata non tanto sulla raccolta di opinioni quanto sul *resoconto/bilancio di esperienze*, di lavoro, di lotta, di organizzazione, di vita più in generale, comunque legate alla realtà Fiat. L'intervistato di questo numero è FELICE CELESTINI, operaio della sezione Presse di Mirafiori.

Una sezione dal titolo *memoria* sarà dedicata alla "rivisitazione critica" di momenti e fasi della storia recente della Fiat: essa si inaugura con un ampio saggio di MARCO REVELLI su la ristrutturazione politico produttiva della Fiat-auto.

Infine, un'ampia parte della rivista sarà dedicata a *schede* e *documenti*. Le prime terranno il posto delle tradizionali "recensioni": più che commentare i testi, si cercherà di fornire uno stringato rendiconto, che permetta al lettore di valutarne l'interesse e l'utilità. In questo numero, ci sarà una sintetica rassegna retrospettiva di testi usciti negli ultimi due anni. Per quanto riguarda i documenti, ci sarà anzitutto, in ogni numero, *"il documento"*, scelto perché di particolare interesse e attualità e riprodotto ampiamente: in questo caso, si presentano alcuni dei materiali del "seminario di Marentino" che, diversamente dal discorso conclusivo di Romiti, non hanno trovato posto sulle colonne dei giornali. Normalmente, "il" documento scelto come "centrale" dovrebbe essere affiancato da segnalazioni e brevi stralci di altri documenti (sindacali, aziendali, di convegni e seminari, ecc.).

I prossimi numeri della rivista dovrebbero in molti casi assumere un carattere "semi-monografico": pur mantenendo l'articolazione di base tra i vari tipi di materiali pubblicati, un'ampia porzione di essi (diciamo pari ai due terzi dello spazio) dovrebbero gravitare su un unico tema. I temi attualmente "in cantiere" sono: il problema della qualità e le trasformazioni organizzative del sistema Fiat; i giovani in Fiat; prospettive del mercato dell'auto.

# GABBIA LOGISTICA E COMANDO INFORMATICO Il caso della Om/Iveco di Brescia

*di Oscar Marchisio*

## 1) LA NUOVA FILOSOFIA ORGANIZZATIVA DELLA IVECO

### A) IL NUOVO MERCATO DEI VEICOLI INDUSTRIALI.

#### 1a) Premessa

Il mercato dei veicoli industriali degli ultimi anni ottanta è contraddistinto da specifiche peculiarità che lo rendono profondamente discontinuo rispetto alla propria precedente struttura.

Quali e quante modificazioni sono intervenute nel patrimonio genetico di questo mercato, nel corso dell'ultimo decennio, tanto da spingerci a parlare di un nuovo tipo di mercato?

Quali dimensioni spaziali assume questo nuovo tipo di mercato? Ed ancora, si può parlare oggi di un mercato mondiale degli Autoveicoli industriali o meglio sarebbe parlare di vari mercati geograficamente ben definiti??

Occorre muovere da queste domande per intraprendere un analisi della modificazione delle strategia IVECO alle soglie degli anni novanta.

Le strategie competitive perseguite dalle grandi case produttrici risultano infatti comprensibili solo se proiettate sul grande scenario dei mercati mondiali, che vanno tenuti ben presenti per potersi muovere nell'ambito delle singole realtà aziendali senza peccare di miopia e di scarso spessore analitico.

#### 2a) La ridefinizione del mercato

Il mercato mondiale degli autoveicoli industriali, o meglio i mercati, hanno subito profonde modificazioni nel corso di questi ultimi dieci anni. Innanzitutto si sono acuite le profonde differenze fra le varie Aree Mercato sulla scorta dell'evoluzione delle contraddizioni attive nello scenario mondiale, prima fra tutte quella fra il Nord ed il Sud del Mondo.

La grave crisi finanziaria che affligge le economie del Sud (il cd. Problema del debito) d'un lato e l'affermazione sui mercati internazionali di nuovi soggetti industriali (il N.I.C.) hanno profondamente modificato i mercati di sbocco internazionali, specialmente per quanto concerne i settori a tecnologie di prodotto mature, come quello dell'oggetto di questa ricerca.

Infatti, d'un lato, l'insolvibilità ingenerata dalla questione del debito internazio-

nale ha fatto si che molti paesi, ritenuti fino a pochi anni fa, interessanti mercati in divenire, si siano trasformati in "Paesi a Rischio", verso i quali occorre essere cauti nel attivare politiche di esportazione. D'altro canto le politiche protezionistiche attuate dai N.I.C. per sviluppare una propria industria interna, hanno "chiuso" tutta una serie di altri mercati.

Il mercato sul quale si confrontano oggi i grandi produttori di Autoveicoli Industriali occidentali e giapponesi sono dunque l'Europa (ove i segnali di apertura inviati dalla dilagante onda riformatrice gorbacioviana fanno ben sperare per quanto concerne possibili aperture degli allettanti mercati dell'est), il Nord America, il Giappone ed i soggetti economici occidentali operanti nel resto del mondo.

Questi sono i mercati su cui oggi si confrontano i grandi operatori, dando vita a strategie competitive sempre più sofisticate, mentre il resto del mondo si configura sempre più come luogo residuale su cui smerciare prodotti obsoleti, magari contando su di una copertura finanziaria garantita dai governi occidentali (i cosiddetti "Fondi per la cooperazione allo sviluppo" che, in Italia la Fiat è così lesta ad utilizzare).

La battura d'arresto segnata dalla espansione mondiale del modello di sviluppo occidentale (ipotizzata e sognata nel corso degli anni sessanta e settanta) ha fatto si che la competizione fra le imprese si sviluppasse in aree geografiche contraddistinte da due elementi: solida struttura economica e ampia solvibilità.

Tutto questo ha significato per le Imprese competere su di un mercato già ampiamente sviluppato ove, più che alla conquista di aree vergini o di opportunità appena aperte, occorre mirare alla conquista di clienti che già hanno fruito precedentemente di determinati beni e sono alla ricerca di qualità e prestazioni sempre superiori.

Si apre qui l'area delle politiche dell'offerta orientale al mercato, o come è uso dire, qui nasce il nuovo paradigma tecnologico e produttivo della produzione in Occidente.

Al fine di acquisire clienti diviene necessario, per i produttori attivi in questo mercato, produrre pacchetti di beni e servizi il più possibile personalizzati, ovvero consoni alle esigenze ed ai gusti di settori sempre più differenziati di clienti.

Trattasi di pacchetti di beni e servizi che sempre meno hanno a che fare con l'immagine tipica del "prodotto" che ancora popola il nostro immaginario meta-industriale collettivo.

La necessità di produrre questi "pacchetti", che fenomelogicamente vengono ancora individuati come "Autoveicolo industriale", ma che in realtà sono costituiti da una sommatoria di prodotti-prestazioni finanziari (Leasing, politiche del credito, ecc.), da reti di servizio (ricambistica, assistenza, vendita), da strutture psico-sociologiche (la pubblicità come produttore potente di identità, motivazione all'acquisto ecc.), da politiche di lobbies (nel caso specifico ad es. dalle azioni per favorire la costruzione di reti infrastrutturali capaci di supportare l'incremento del traffico di veicoli industriali, piuttosto che di sfavorire politiche volte al potenziamento del trasporto su rotaia), nonché dal vero e proprio manufatto, hanno fatto si che si sviluppasse una vera e propria rivoluzione all'interno dell'universo aziendale.

L'azienda manifatturiera, cosiccome si era venuta storicamente a configurare, ovvero l'azienda fordista improntata alla realizzazione di grandi serie mediante l'applicazione di modelli organizzativi tayloristici nell'ambito del processo manifatturiero, ha quindi cessato di esistere sotto i colpi di una ridefinizione del paradigma di mercato.

## B) LA QUESTIONE DELLA PERSONALIZZAZIONE

Il tentativo di acquisire nuovi clienti, sottraendoli alla concorrenza, ha spinto le aziende occidentali (per quanto concerne i produttori giapponesi il discorso è diverso) a proporre sul mercato, come dicevamo, pacchetti sempre più personalizzati, rincorrendo l'utopia del pacchetto ad hoc per ogni singolo acquirente: ovvero l'impossibile questione dell'unico ed originale (del prodotto artistico e/o artigianale) nella società della produzione industriale...

Prodotto personalizzato significa un pacchetto capace di soddisfare le esigenze di amplissime fasce di clientela che richiede:

**1) caratteristiche fisiche**
diverse prestazioni del prodotto
diverse opzioni estetiche (colore, ecc.)
diverse caratteristiche qualitative
ecc.

**2) caratteristiche finanziarie**
diverse fasce di prezzo
diverse modalità di pagamento
ecc.

**3) caratteristiche motivazionali**

I prodotti devono saper conquistare l'acquirente venendo incontro ai suoi bisogni più diversi, piuttosto che facendo leva sul suo desiderio più profondo.

La questione della personalizzazione da origine quindi ad un fenomeno che chiameremo "complessità aziendale": essendo una azienda manifatturiera una organizzazione che sviluppa processi produttivi manipolatori e simbolici (ovvero organizza risorse secondo modelli economici) finalizzati alla estrazione di un plusvalore reificato sotto forma di prodotto che trova la sua forma canonica di valore allorquando è allocato su di un mercato: un incremento della complessità del mercato (bisogni diversi, esistenza di settori di utenza diversifica, "complessità della domanda") provoca importanti trasformazioni nelle politiche concorrenziali (incremento della "complessità dell'offerta", ovvero personalizzazione) il che implica una ridefinizione complessiva delle funzioni di produzione delle aziende stesse, ovvero una rivoluzione delle modalità di organizzazione delle risorse ("complessità aziendale").

## C) COMPLESSITA' CONTRO PIANIFICAZIONE: IL PROBLEMA DELLA PREVISIONE DEI MERCATI E DELLA CONGIUNTURA.

Se la composizione dei mix di prodotto di una azienda manifatturiera tende a divenire sempre più complesso in presenza di una tendenza alla personalizzazione del prodotto stesso, una ulteriore turbativa nel sistema viene introdotta allorquando si tratta di stimare il fabbisogno, anche a breve termine, dei mercati.

In effetti le tecniche all'oggi approntate per prevedere gli andamenti della congiuntura economica che governano l'evoluzione del ciclo, hanno iniziato a perdere credibilità proprio allorquando la novella tecnologia econometrica aveva annunciato (negli ultimi anni sessanta) la scoperta delle leggi generali del funzionalmente dei sistemi economici e la conseguente acquisizione della capacità di

prevedere l'evoluzione degli stessi.

Esempio paradigmatico di questa, difficoltà nella previsione degli andamenti del ciclo economico può essere l'andamento dei mercati nel 1988. Per la seconda metà di quell'anno era previsto l'inizio di una fase di recessione, con una conseguente contrazione dei mercati, compreso il mercato degli autoveicoli industriali.

Il 1988 si è rivelato invece un anno eccezionale e l'attesa fase di contrazione dei consumi non ha avuto luogo: cosicché i grandi produttori si sono trovati a gestire una situazione in crescita mentre gli strumenti pianificatori che presiedono alla razionalità dell'agire aziendale prevedevano un decremento delle vendite.

Possiamo dunque dire che una ulteriore quota di complessità penetra all'interno dell'universo aziendale tramite il canale delle fluttuazioni inattese dei mercati, ovvero che la complessità della situazione del sistema economico e dei mercati mondiali è tale da intaccare fortemente la capacità aziendale di produrre sistemi di pianificazione a medio breve periodo altamente attendibili.

La ricaduta di questo fenomeno all'interno del soggetto impresa manifatturiera si traduce in difficoltà nella previsione della dimensione dei mercati attesi, ovvero in una difficoltà ulteriore che va ad inserirsi nel dimensionamento della funzione di produzione. Ciò costringe i produttori a controllare in tempo reale le variazioni intervenute sui mercati ed a confrontare questi dati con le aspettative formulate in fase di pianificazione, ovvero a ridefinire costantemente le politiche aziendali, almeno per quanto concerne la fase di manovra tattica.

Anche in questo caso dunque la complessità dei mercati si traduce in elemento di complessità aziendale, che non si limita ad incidere sui processi decisionali, ma si innerva profondamente nelle struttura organizzativa aziendale: infatti la necessità di governare in tempo reale rapide modificazioni delle tattiche e di rivedere costantemente il posizionamento strategico dell'Azienda implica un profonda trasformazione della struttura della organizzazione stessa, che necessariamente deve essere resa più agile.

## D) MUTAZIONE DEI MERCATI E MODIFICAZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Riassumendo possiamo dire che le aziende, ed in particolare le aziende del settore veicoli industriali si trovano a dover affrontare, per poter competer sui mercati, tutta una serie di variabili tendenzialmente in crescita esponenziale: chiameremo questo fenomeno "Complessità".

Le variabili in gioco interessano nello specifico:

1d) la personalizzazione

2d) la scarsa prevedibilità dei mercati

3d) le specificità dei singoli mercati nazionali

Queste questioni hanno aperto pesanti brecce nelle precedenti strategie competitive dei grandi produttori costringendoli ad una revisione globale del proprio comportamento ed hanno aperto lo spazio ad una vera e propria rivoluzione delle filosofie aziendali.

La risposta generalmente scelta all'insorgere di questi problemi è stata quella di introdurre "Flessibilità" nell'ambito dei sistemi aziendali ed, in particolare, di rendere l'azienda capace di risposte flessibili su due fronti:

- il fronte dei volumi

- il fronte dei modelli

Si è cercato quindi di costruire strutture aziendali capaci di far fronte a rapide mutazioni del mercato e di penetrare nelle sue nicchie più recondite.

Sul mercato degli autoveicoli industriali questo ha significato saper produrre un prodotto capace di rispondere alle specifiche esigenze del singolo cliente collocato su di uno specifico mercato. Su questa strada si è mossa l'IVECO, progettando la propria strategia per gli anni novanta.

Ma prima di passare alla analisi del caso IVECO intratteniamoci un poco nello studio delle strutture che tendono ad esplodere (e che quindi vanno tenute sotto controllo) a fronte dell'adozione di strategie quali quelle sopra indicate.

1) Innanzitutto la flessibilità ai volumi presuppone una sovradimensionamento strutturale della capacità produttiva degli stabilimenti, per poter fare fronte ai picchi di domanda: questo significa ipotizzare un basso ritorno sugli investimenti in immobilizzazioni tecniche, risulta quindi necessario tenere sotto controllo questa voce. Inoltre a questo capitolo vanno iscritte tutte le analisi sul decentramento.

2) Lo stesso discorso vale anche per la forza lavoro, anche se l'adozione di politiche d'introduzione di tecnologia *laboursaving* riduce in misura consistente la portata di questo specifico problema. Comunque le politiche legate al contenimento del costo del lavoro hanno un peso ancora rilevante in un settore a prodotto maturo come quello in analisi.

3) Essere flessibili ai volumi significa inoltre saper leggere in tempo reale il mercato ovvero presuppone una rete di monitoraggio, di comunicazione e di elaborazione delle informazioni che colleghino l'azienda al mercato. Il controllo del rapporto prestazione costo di una simile rete risulta essere oggi una variabile da tenere in attenta considerazione.

4) Anche la flessibilità ai modelli, ovvero una attenzione alla personalizzazione, presuppone una rete capillare di terminali diffusi sul territorio. Ciò significa che per un grande produttore oggi il governo della rete commerciale assume una importanza strategica, giacché questa, oltre alle tradizionali funzioni, è divenuta parte integrante del sistema informativo aziendale.

5) Personalizzare significa tendere a spezzare, annullare i lotti, ovvero ridefinire globalmente gli assetti del manufacturing. Ciò implica pesanti trasformazioni nella area della manipolazione fisica e, parallelamente, nell'area della manipolazione simbolica. Anche in questo caso la sperimentazione di nuove tecniche potrebbe portare all'esplosione della struttura (leggibile attraverso una esplosione dei costi di produzione).

6) l'introduzione di personalizzazioni si accompagna ad una riduzione del ciclo di vita dei prodotti, ciò implica una profonda revisione della struttura della progettazione che, alla ricerca di performances sempre migliori deve essere sempre di più industrializzata. Anche questo processo abbisogna di un governo specifico onde non esplodere.

7) Il concetto di flessibilità implica variazioni costanti, qualitative e quantitative, nei flussi di materiali in transito: quindi nasce il problema del governo di questi flussi e del controllo dei costi logistici.

8) La struttura informativa e la struttura informatica necessarie per supportare i processi di governo di queste aree devono essere accuratamente vagliare e sottoposte periodicamente ad un'analisi costi benefici.

9) I costi burocratici di una simile operazione di governo tendono a dilatarsi,

spesso viene quindi adottata una politica di razionalizzazione degli stessi, accompagnata da politiche di esternalizzazione.

10) Altro problema risulta essere quello posto dai processi decisionali e dai canali lungo i quali si innervano nel corpo aziendale i comandi. Maggiore flessibilità significa maggior numero di variazioni e quindi di decisioni e la riduzione dei tempi in cui queste decisioni vengono assunte e trasmesse risulta fondamentale ai fini della competitività aziendale. Comunque ci si schieri, a favore di un comando informatico centralizzato, piuttosto che di una ampia autonomia del gruppo cooperante di lavoratori, appare chiaro come il sistema gerarchico fordista risulti non funzionale al fine di questo obiettivo. La recisione della struttura del comando all'interno delle aziende risulta essere uno dei problemi più difficili che le imprese sono chiamate a gestire.

## E) LA STRATEGIA IVECO

### I processi di riorganizzazione

Passiamo ora all'analisi della strategia globale di IVEO nell'ambito di questo nuovo paradigma che siamo andati definendo.

In questo capitolo descriveremo le linee generali della strategia, affronteremo in seguito, nella seconda parte dello studio, le trasformazioni indotte nel micro (lo stabilimento di Brescia).

L'IVECO intende presentarsi sul mercato degli anni novanta ampliando l'offerta di prodotti finiti (cioè più modelli base e massima personalizzazione) ed eliminando linee di prodotto concorrenziali, venutesi a creare nel corso della storia aziendale.

Il tentativo è quindi quello di ampliare il proprio fronte sul mercato, cercando di governare i costi.

Prima azione razionalizzatrice è quindi quella di tagliare produzioni concorrenziali interne al gruppo.

Ancora per controllare le dinamiche dei costi, l'IVECO procederà alla definizione di criteri di standardizzazione e di unificazione dei componenti, sostanzialmente ad una modularizzazione spinta, per famiglie di prodotti.

Sempre di più si andrà verso una omogeneizzazione delle varie unità produttive componenti il gruppo, che tenderanno a perdere la propria identità culturale e tecnologica per assumere una nuova identità collettiva, nell'ambito di una propria specializzazione produttiva.

Banalizzando potremmo dire che i linguaggi, le tecnologie, le codificazioni ecc. risulteranno alla fine di questo processo comuni alla Magirus di Ulm, cosiccome alla OM di Brescia piuttosto che alla UNIC francese.

Questo compito di omogeneizzazione verrà affidato al media informatico, che consentirà alle varie unità produttive di comunicare fra di loro e con il centro utilizzando un linguaggio comune.

Dunque al fianco di un processo di standardizzazione de unificazione dei componenti da manipolare si svilupperà un analogo processo mirato alla standardizzazione dei linguaggi ed alla riunificazioni delle culture che presiedono allo sviluppo della azione produttiva del gruppo.

Ciò consentirà (in realtà mentre scriviamo questo processo è già in atto e quindi se ne possono osservare i primi passi) di procedere ad una razionalizzazione delle

aree produttive applicando la logica della specializzazione per stabilimento.

Gli stabilimenti si specializzeranno per funzioni, sostanzialmente di due tipi:

a) stabilimenti montatori di veicoli
b) stabilimenti produttori di gruppi

Gli stabilimenti montatori di veicoli saranno:
Aifo Pregnano - Applicazioni speciali
Modugno Bari - Carrelli elevatori
Magirus Ulm - Veicoli pesanti e per vigili del fuoco
Lancia Bolzano - Veicoli militari
OM Suzara - Veicoli promiscui e furgonati. Autobus
OM Brescia - Veicoli gamma piccola e media carrozzerie
Valle Ufita - Autobus

Gli stabilimenti produttori di gruppi saranno:

Unic Francia - Motori
Spa Torino - Motori cambi e meccanica
OM Milano - Ponti e assali
Somepra Pomigliano - particolaristica
Safim Foggia - motori

Le produzioni plastiche verranno centralizzate presso l'Unità produttiva di Brescia, che inoltre, provvederà a sviluppare la produzione dei telai necessari all'intero gruppo tutto ciò comporterà un allargamento notevole del centro Presse interno allo stabilimento di Brescia.

Questa specializzazione per stabilimenti consentirà di controllare al meglio l'incremento di complessità dovuto all'introduzione di flessibilità, infatti si tratta sostanzialmente di una riduzione degli elementi di variabilità presenti in ogni singola unità produttiva.

Il tentativo è sostanzialmente quello di aumentare la complessità del prodotto diminuendo la complessità nell'ambito degli spazi fisici, specializzandoli: metaforicamente potremmo parlare di gioco a somma zero: ogni singolo stabilimento produrrà una gamma più ampia di prodotti, ma verrà ridotto il numero delle gamme ivi prodotto e, per di più, attraverso modularizzazione e standardizzazione si cercherà di ridurre il numero di particolari altrimenti destinato a crescere esponenzialmente.

Riassumendo potremmo dire che il problema che si pone alla IVECO, nella sua scelta di inseguire il consumatore, è quello di governare la crescente complessità interna: questa riduzione viene ricercata ed ottenuta attraverso una standardizzazione dei linguaggi e dei componenti oltreché attraverso una specializzazione delle unità produttive.

La crescente complessità interna viene quindi scaricata verso l'esterno, nella rete di interrelazione fra le varie gestioni aziendali e territoriali e tenuta sotto controllo attraverso un comune sistema informativo centralizzato.

La riduzione della complessità ottenuta attraverso specializzazione paga infatti il prezzo di una forte diminuzione della autonomia delle varie unità produttive, che vedono crescere la propria fragilità ed interdipendenza: la questione del

coordinamento delle informazioni e della gestione della rete logistica diventano cruciali al fine della competitività aziendale.

In questo senso è corretto parlare nel caso IVEO nei termini di "gabbia logistica" e "comando informatico", infatti, come vedremo, la centralizzazione della razionalità aziendale, che si accompagna al processo di specificazione fa si che il senso ed il governo del processo produttivo passino attraverso queste due strutture.

Infatti uno dei fronti centrali su cui sta lavorando l'azienda risulta essere il Sistema di gestione delle aree materiali.

Il nuovo sistema che si va realizzando si chiama IMIS (Iveco Manifacturing Information System) e dovrà rispondere alle seguenti filosofie:

a) trattasi di un sistema "pull", ovvero orientato a produrre in base agli ordini acquisiti, una rivoluzione di 180 gradi rispetto alle precedenti logiche "push", tendenti a produrre stock da proporre sul mercato.

b) I fabbisogni di ogni singola Unità produttiva verranno determinati in base agli ordini ed allineati con sfasature temporali, così da rispettare i rendez vous produttivi ed abbattere il *work in progress*. Anche questa scelta si configura come una vera e propria rivoluzione, infatti la precedente filosofica si basava su di una programmazione a progressivi da inizio anno con giorni di giro.

c) Il calcolo dei fabbisogni verrà totalmente automatizzato e portato a ciclo settimanale; il nuovo sistema di approvvigionamento utilizzerà tre differenti procedure:

d) Sarà così possibile ridurre a due o tre giorni la produzione programmata, in luogo dei precedenti dodici o tredici giorni, esaltando la flessibilità dell'intero sistema produttivo IVECO.

e) Verrà inoltre centralizzata la gestione delle distinte base, ciò consentirà il controllo ed il governo di tutte le risorse in entrata od in avanzamento nell'universo IVECO, garantendo quel coordinamento del sistema logistico di cui parlavamo più sopra. Inoltre la centralizzazione di questi dati potrà esser utilizzata per molteplici scopi.

f) Il nuovo sistema inoltre omogeneizzando linguaggi e sistemi faciliterà la comunicazione fra le varie unità e permetterà una maggiore controllo dal centro.

## 2) Il modello IVECO

L'utopia concreta di IVECO è così riassumibile:

un cliente si reca da un concessionario e sceglie un determinato veicolo nell'ambito di più gamme composte da svariati modelli, sceglie inoltre un ampio numero di personalizzazioni che rendono ancor più originale il veicolo stesso, che per sovrappiù gode già di determinate peculiarità dettate dalla normativa del paese in cui sarà immatricolato.

IVECO si impegna a fornire al cliente proprio quel veicolo, producendolo così come è stato ordinato: il suo problema è ora quello di produrre proprio quel veicolo e di consegnarlo nel tempo più breve possibile a quel cliente.

Ma noi sappiamo che IVECO ha prodotto nel 1987 circa 100.000 veicoli, di cui

50.000 il solo stabilimento di Brescia, il problema è quindi quello di seguire l'evasione dell'ordine passo dopo passo salvaguardando l'economicità dell'azione produttiva.

Il modello IVECO si configura quindi come processo scandito da una serie di appuntamento causali fra informazioni, materiali da manipolare e prestazione lavorativa, ove la regolazione dei flussi informativi è assicurata da un media informatico ed il governo dei flussi di materiali passa attraverso una rete logistica governata dal centro.

La centralizzazione di tutti i dati attinenti il fabbisogno degli stabilimenti permette inoltre una diversa politica degli acquisti: contatti pluriennali, forniture legate al modello just in time, maggiore controllo dei fornitori, politiche di prezzo.

La cosa interessante è appunto questa, la scelta di centralizzare tutte le informazioni attinenti i fabbisogni fa si che la sfera di autonomia delle singole unità produttive vada sempre di più restringendosi: la potenza ed il fascino del media è tale da spingere la struttura organizzativa verso una sempre maggiore centralizzazione del sistema decisionale.

Potremmo dire che la fascinazione prodotta dal media sulla alta direzione è tale da far si che questa tenda a sviluppare modelli organizzativi sempre più rigidi e centralizzati al di là di una seria analisi costi benefici della scelta.

Avremo modo di provare questa nostra asserzione nella seconda parte della trattazione, esaminiamo ora un altro aspetto originale del modello IVECO: la tecnologia.

Come abbiamo visto esistono od esiteranno all'interno del gruppo tecnologie di alto livello per il trattamento delle informazioni, ma contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, tutto questo si sposa con una elevatissima propensione all'utilizzo di mano d'opera in ampie fasi del processo manifatturiero.

In IVECO le linee di montaggio sono esattamente come lo erano dieci anni fa, la robotizzazione dei processi ha riguardato la verniciatura, le alte tecnologie sono magari applicate agli stampaggi od alle presse, ma nella fase del montaggio le tecniche tayloristiche (catena di montaggio) sono oggi insostituibili.

Questo accade, come vedremo proprio per effetto della scelta di personalizzare tutti i veicoli, ovvero di rompere i lotti; all'OM di Brescia si è ormai giunti a produrre a lotto zero, cioè ogni veicolo è diverso dal successivo in linea.

Questa variabilità elevatissima comporta problemi di alimentazione della linea e continue variazioni delle operazioni di montaggio, qualora si decidesse di automatizzare e robotizzare la linea la variabilità costringerebbe a continui riattrezzaggi, con conseguente aumento del W.I.F. e lievitazione dei costi; oltre a ciò il costo di realizzazione di un simile impianto sarebbe elevatissimo ed i ritorni assai aleatori, anche perché all'oggi esistono ben poche garanzie intorno alla fattibilità tecnica di un simile impianto (vedi ERMES 2 a Cassino).

Quindi il modello IVECO si configura come una gigantesca gabbia logistica che rinchiude ampie isole di lavoro operaio manuale, informato e comandato da un sistema informatico che funziona da struttura di controllo sul funzionalmente della intera rete e della periferia, i fornitori.

Ciò che però deve spingere il sindacato ad una attenta riflessione deve essere la consapevolezza che, anche se il lavoro operaio mantiene un proprio ruolo, l'accentramento e l'introduzione di omogeneità espropriano i segmenti di classe territorialmente individuati di un proprio ruolo strategico e li rendono sostituibili, mentre il cuore vero del processo produttivo tende a trasferirsi nell'ambito del

sistema logistico ed informatico.

## 2) LO STABILIMENTO PRODUTTIVO OM/IVECO DI BRESCIA

### L'Unità produttiva

Lo stabilimento di produzione OM di Brescia occupa circa 2.500 persone, la gran parte delle quali attive in fabbricazione.

Nel corso del 1987 da questo stabilimento sono usciti circa 50.000 veicoli, nel 1988 la produzione è aumentata di qualche punto, nel 1989 verranno trasferite qui alcuni montaggi oggi eseguiti in uno stabilimento torinese sempre facente capo al gruppo IVECO; la produzione ipotizzata per quest'anno dovrebbe raggiunger quota 58.000 veicoli.

Nel corso del biennio 1988/89 verranno trasferite altrove tutte le produzioni meccaniche fino ad oggi svolte in loco, mentre verrà sviluppata una attività di stampaggio dei telai che dovrebbe coprire quasi tutte le esigenze del gruppo (nel 1987 circa 100.000 veicoli), inoltre verrà impiantato un reparto per la produzione di componentistica in materie plastiche, sempre ad uso interno.

Questo intenso lavoro di ristrutturazione dello stabilimento sta passando anche attraverso una ridefinizione del *lay out.*

I processi di ristrutturazione in atto sono difficilmente leggibili da parte della struttura sindacale a causa dell'accentramento, presso la sede centrale di Torino, di tutti momenti di elaborazione e decisione.

In effetti la questione dell'accentramento delle informazioni e dei processi decisionali costituisce il refrein di questo studio: in realtà all'analista è apparso in atto presso l'Om di Brescia un processo di progressiva espropriazione di capacità locale di controllo e decisione e di omologazione della sedimentata cultura aziendale del management ad una più generale e standardizzata cultura del gruppo IVECO.

Il processo di ristrutturazione in atto presso l'OM pare infatti configurarsi come uno sradicamento della fabbrica del proprio territorio, che ne ha segnalato e condizionato cultura e destino: in effetti una volta completato il ridisegno della rete logistica ed informatica per questa unità produttiva sarà assolutamente indifferente essere alloccata a Brescia piuttosto che in una qualsiasi altra località europea.

Questo perché sempre più tenderà a trasformarsi in terminale remoto di un cervello collocato a Torino, che determina tutti gli input di minima rilevanza: addirittura, la sua stessa linfa vitale, gli approvvigionamenti, verranno controllati da un cuore situato in Piemonte.

Insomma il caso OM Brescia può essere letto, da un punto di vista di classe, quale strategia padronale di accerchiamento di un settore rilevante di classe operaia, la quale, convinta di mantenere il controllo del fatto produttivo si troverà presto ad accorgersi di non avere più capacità di lettura dei processi produttivi, giacché il comando, mediato dal mezzo informatico risulterà parcellizzato e remoto.

### Il ciclo di un ordine

Esaminiamo ora il ciclo di un ordine tipo per poter analizzare poi gli Enti Aziendali che intervengono su di esso.

Un cliente si reca presso la rete di vendita IVECO ed ordina un veicolo, ne specifica il tipo e la personalizzazione, questi dati vengono inoltrati dalla rete di vendita alla

Direzione commerciale di Torino, la quale acquisisce l'ordine e lo trasmette alla Direzione Servizi di Produzione di Brescia.

Questo ente, lavorando su distinta Base determina i fabbisogni e i programmi di produzione. Oggi i Sevizi alla produzione lavorano su programmi quindicinali, così da garantire l'evasione entro massimo un mese dell'ordine, presto opereranno su di una distinta base centrale, comune all'intero gruppo, collocata a Torino, strutturata in modo tale da distribuire gli inputs produttivi da far poi convergere su Brescia, all'intero gruppo. Con questa struttura si sarà inoltre in grado di passare ad una programmazione delle lavorazioni sviluppata su di un arco di soli tre giorni, così da aumentare la flessibilità della struttura produttiva.

L'ente servizi alla produzione inoltra quindi a tutti fornitori ed alle strutture di fabbricazione del gruppo degli ordinativi ordinati in modo tale da farli convergere verso l'appuntamento di montaggio, secondo il classico schema *just in time*, che prevede bassissime scorte.

In effetti nello stabilimento di Brescia non esistono quasi più scorte, si lavora con un magazzino capace di supportare 24 ore di produzione.

I pezzi convergono verso l'area di montaggio ove vengono messi in linea. Ogni veicolo posto in linea è accompagnato da una scheda che ne specifica le caratteristiche e pressoché ogni veicolo differisce dal precedente come dal successivo.

Il processo di montaggio è manuale, gli operatori in catena intervengono secondo il classico modello taylorista e la catena non può essere fermata, vedremo poi come questa apologia della efficienza paghi duri prezzi in termini di efficacia.

Il veicolo finito viene controllato e, se reputato idoneo viene inoltrato all'acquirente.

**La Direzione servizi di produzione.**

Come abbiamo visto questo ente ha già oggi un ruolo cruciale nell'ambito del processo di evasione di un ordine e sempre di più tenderà ad assumere rilevanza strategica in futuro.

In effetti questo ente già oggi dialoga con:
- struttura commerciale Torino
- altri stabilimenti
- fornitori
- fabbricazione
- montaggi

Sempre di più nel futuro questo ente costituirà lo snodo strategico attraverso cui passano le informazioni fra Torino, lo stabilimento e il resto del mondo.

Il suo compito, come dicevamo consiste principalmente nella analisi e nella gestione del fabbisogno, nonché in una serie di operazioni accessorie che consentono poi l'analisi portafoglio clienti.

La rilevanza strategica di queto servizio è elevata, la velocità di risposta e la professionalità sedimentata dell'operatore risultano fondamentali al fine di buon funzionamento dell'intera azienda. E' tale la rilevanza di questo ente che ha assorbito la rete dei sollecitatori e degli impostatori di linea, ovvero da poter penetrare in profondità anche nel tessuto organizzativo e gerarchico della fabbricazione.

Anche questo ente è fortemente presidiato dalla struttura gerarchica: gli operatori sono sottoposti a ben quattro livelli di gerarchia, infatti si conta:

- Dirigente servizi alla produzione
- capo servizio
- capo ufficio
- capo gruppo
- risorse

Sinceramente appare difficile capire la ragione di una simile, pesante struttura gerarchica: le ragioni vanno probabilmente ricercate su due fronti motivazionali, sedimentazioni legate alla storia aziendale e ragioni di origine politico. Certo è che su di un settore come questo ove la rapidità del'operatore e quindi anche la sua " autonomia limitata" (dal media informatico) giocano un ruolo strategico, un simile appesantimento appare scarsamente razionale oltre che inutile.

Purtroppo questa politica di bassa comunicazione fra personale ed azienda è applicata in queta fase anche nella ideazione, costruzione ed implementazione della nuova rete informativa per la gestione dei materiali (IVECO Manifacturing Information System), gli operatori del servizio non vengono coinvolti in questo processo cosicché si troveranno presto a dover gestire uno strumento non tarato dalle esigenze reali di chi espleta effettivamente le funzioni del servizio.

**Gli acquisti ed i fornitori**

Per analizzare quel processo di progressiva spogliazione di autonomia delle Unità produttive da parte dalla direzione del gruppo risulta emblematica l'analisi della funzione acquisti.

Fino a qualche anno fa questo ente era una direzione, con elevate capacità di spesa, che stipulava contratti sia per quanto concerne l'acquisizione di materiali per la produzione sia per l'acquisto di beni capitali.

Oggi questo ente è ridotto a semplice funzione, con una capacità di spesa inferiore a 50.000.000, limitatamente ad interventi strutturali, questo mentre è in atto una radicale ristrutturazione dello stabilimento.

Ciò significa che tutte le decisioni interne alla ristrutturazione sono finanziate dal centro, cosiccome ivi sono studiate, giacché pare che gli enti tecnici bresciani siano stati espropriati da questa funzione.

I contratti di acquisto di beni per la produzione sono stipulati al centro, si è venuto così troncando ogni legame fra Brescia ed i suoi fornitori, i quali si sono tramutati in fornitori del gruppo IVECO.

Anche i contratti di fornitura sono profondamente mutati, oggi IVECO tende a stipulare contratti pluriennali con i fornitori, i quali sottoscrivono accordi che li obbligano ad una sempre crescente flessibilità produttiva, il che consente ad IVECO di scaricare su di loro buona parte dei propri problemi e di praticare il *just in time*.

Questi contratti prevedono penali cospicue, l'addebito dei costi di fermo linea per es. nel caso i fornitori non riescano a rispettare i tempi di consegna: la riduzione dei magazzini, la filosofia della produzione trascinata dal mercato ha reso IVECO particolarmente fragile sul fronte degli approvvigionamenti, cosicché il gruppo tenta di sopperire a questa fragilità imponendo condizioni capestro ai suoi fornitori dai quali, oramai da una anno pretende anche l'autocertificazione di qualità.

**Il Montaggio**

Le linee di montaggio, come dicevamo, costituiscono la parte forse più interessante dell'intero quadro OM Brescia, perché risultano essere un singolare connubio tra presente tecnologico e passato tayloristico.

L'esigenza di personalizzare i veicoli, quindi di godere di una elevatissima flessibilità ha fatto si che proprio in questo settore venisse mantenuta una forte presenza di forza lavoro, che costituisce sen'alcun dubbio il fattore produttivo più flessibile in assoluto.

Queste linee sono assistite da terminali che registrano a inizio e fine linea i processi in divenire ed intervenuti, sono supportate da materiale cartaceo che indica agli operai le operazioni da compirsi su ogni singolo mezzo, sono servite da flussi continui di materiale, governati dagli approvvigionatori e sorvegliate da sollecitatori e capi.

Tutto questo perché su queste linee si scaricano tutte le tensioni ed i problemi irrisolti dell'intera struttura aziendale, che tendono a manifestarsi sotto forma di cronica mancanza di pezzi.

Gli appuntamenti produttivi, garantiti sulla carta dalla rete informatica, spesso saltano ed, all'oggi quasi la metà della produzione deve essere ripresa sui piazzali e aggiustata.

Il ricorso allo straordinario (600 persone ogni sabato, oltre agli straordinari fatti in settimana) risulta essere lo strumento classico per far fronte a questi problemi, ciò che conta, per i dirigenti IVECO è che la linea non si fermi, cosicché capita che vadano in assemblaggio pezzi non compatibili tra loro (addirittura capita che vengano montati assali che già si sà che andranno sostituti sul piazzale).

Siamo in presenza di una classica sindrome da apologia dell'efficienza volta a nascondere la scarsa efficacia dell'agire aziendale, addirittura la questione della qualità non viene neppure presa in considerazione dal management.

## Conclusioni

Come abbiamo visto l'utopia informatica e centralizzatrice della IVECO paga oggi il suo prezzo nella fase di montaggio in questo luogo i nodi vengono al pettine e tutte le screpolature che segnano la cromata superficie della macchina IVECO mostrano la propria natura di crepaccio.

Ciò non deve indurci nè a diagnosticare d'un canto il fallimento del progetto IVECO nè a teorizzarne il futuro trionfo: in realtà il modello IVECO appare come una interessante risposta fornita alla evoluzione dei mercati, che tende a perdere efficacia a causa dell'estremismo centralizzatore del management.

Infatti pare che il sogno informatico che affligge sostanzialmente l'intera classe dirigente Fiat abbia fatto scordare ai soggetti che fanno strategia come l'introduzione massiccia di informatica produca rigidità e come l'accentramento produca iper-burocrazia, innescando così forti distorsioni e ritardi.

Tutto queto si paga, come dicevamo in perdita di flessibilità e solo un management in preda a delirio di potenza può sperare che a ciò si possa ovviare solo e soltanto presidiando fortemente (con la gerarchia se si tratta del personale, piuttosto che con contratti capestro se si tratta di fornitori) i punti nodali e le linee delicate.

In realtà la flessibilità elevata è raggiungibile solo laddove si opta per un comportamento cooperativo tra i soggetti, che si impegnano a far fronte alla sempre possibile varianza, magari statisticamente poco probabile e quindi non prevista dal

calcolatore, ma in grado, qualora si registri, di incidere profondamente sulla efficacia del processo produttivo.

In conclusione è ipotizzabile che, mano a mano che il processo di implementazione dei nuovi sistemi gestionali procede, i problemi in fase di montaggio si accentuino per poi tendere gradatamente a ridursi, ma comunque l'organizzazione così come sta venendo oggi a disegnarsi tende ad essere strutturalmente fragile, con molti punti deboli, forieri di possibili incidenti a fronte di varianze inattese.

D'altro canto la struttura aziendale, cosiccome si è venuta delineando, mostra tutta la sua potenza di macchina capace di solare la comunità operaia dal momento decisionale, addirittura ponendo le basi per una ampia mobilità territoriale delle produzioni.

Evidentemente la ricerca di una soluzione che fornisca delle risposte ai problemi di ambedue le parti aziendali va ricercata sul terreno dell'organizzazione del lavoro nell'ambito del quadro sopra tracciato.

**Oscar Marchisio**

# LE LINEE PASSO PASSO NEL MONTAGGIO AUTO
## Flessibilità con e senza automazione

***di Angelo Dina***

Che l'universo Fiat - e, per l'argomento di questa nota, la divisione Fiat Auto - non si limitasse alle scintillanti vetrine tecnologiche di stabilimenti come Termoli o Cassino (pur con le grosse difficoltà di avviamento di quest'ultimo) e nemmeno ai già assestati, ma pur sempre d'avanguardia, impianti robotizzati e quasi totalmente automatici per la Lastroferratura (Robogate) o la Verniciatura, era cosa certo tutt'altro che nuova. Quello che si conosceva e si conosce di meno è quali modifiche e rimaneggiamenti la combinazione tecnologia-organizzazione del lavoro vada assumendo (perchè si tratta di un processo in continuo movimento) in tutti quegli stabilimenti o reparti che non hanno visto l'introduzione di innovazioni tecnologiche di punta. Ciò è importante tenendo conto del fatto che anch'essi sono ugualmente sottoposti alle attuali esigenze del mercato: elevata "flessibilità" nel *mix* delle esecuzioni dei modelli base in produzione, facilità di introdurre modifiche o miglioramenti di *restyling*, riduzione dei tempi e dei nuovi investimenti connessi al lancio di nuovi modelli.

Questo parallelismo di esigenze per l'azienda si traduce anche, spesso, in un certo parallelismo di soluzioni logistiche ed organizzative e perfino in soluzioni tecnologicamente simili (in certe parti dei sistemi di immagazzinamento e trasporto) fra stabilimenti altamente automatizzati e robotizzati ed altri dove il lavoro manuale diretto è ancora fondamentale. Uno dei nodi a questo riguardo è quello dei montaggi finali. Come si sa, la fase di automazione rigida degli anni 50-60 (quando l'obiettivo era di produrre il più rapidamente possibile tante vetture tutte identiche) non aveva toccato che molto marginalmente questi reparti. In essi era quindi rimasta una forte concentrazione di lavoro manuale e l'organizzazione, per le alte produzioni, rimaneva basata sulla classica linea di montaggio fordista.

Oggi le difficoltà tecnologiche alla sostituzione del lavoro umano diretto con sistemi automatici flessibili e riprogrammabili (per esempio i robot industriali) non sono più praticamente insormontabili. Tuttavia il robot resta ancora assai più stupido e ripetitivo dell'uomo e varie operazioni non possono ancora essere convenientemente robotizzate; inoltre le sue capacità sensoriali e di adattività rispetto all'ambiente sono ancora scarsissime e, al livello dell'uso pratico in officina, i robot

hanno bisogno di una serie di attrezzature speciali per l'alimentazione e l'ordinamento dei pezzi che devono maneggiare che ne aumentano grandemente il costo e ne limitano fortemente la flessibilità. La Fiat ha tentato, con lo stabilimento di Cassino, un deciso salto di qualità verso soluzioni tecnologiche automatizzate "di avanguardia". L'esito di questo tentativo è ancora per certi aspetti dubbio; comunque non è per ora pensabile una sua estensione rapida agli altri stabilimenti di montaggio della Fiat.

Questi ultimi rimangono quindi ancora con larga presenza di lavoro manuale; però le nuove esigenze di flessibilità, sia pure nell'accezione alquanto limitativa che davo nel primo paragrafo, stanno portando anche qui ad un progressivo tramonto dell'organizzazione basata sulla linea di montaggio fordista.

Un recente ciclostilato della Fiom di Settimo-Chivasso-Ciriè, *L'innovazione tecnologica in Fiat*, a cura di Antonio Pizzocaro e Piero Pessa, è di estremo interesse a questo riguardo, anche al di fuori della scala locale. Fra l'altro molti punti in questo documento mi sembra suonino come conferma, integrazione e talvolta correzione di osservazioni già proposte in via di ipotesi generale da "Controll", l'osservatorio sulle tecnologie avanzate e l'organizzazione del lavoro della Fiom nazionale.

## LINEE DI AVANZAMENTO CON MOTO PASSO PASSO

Il primo e più importante punto segnalato è l'uso sistematico, nei nuovi tratti di montaggio finale, di linee di avanzamento con moto passo-passo: "La linea di montaggio tradizionale a flusso continuo viene sostituita, integralmente o in parte, con una linea a tratti la cui principale caratteristica è che l'intervento del lavoratore avviene a vettura ferma e lo spostamento della vettura avviena quando il lavoratore, terminata la propria fase di lavoro, preme un apposito pulsante di consenso". E' da osservare che negli esempi presi in esame dal documento (Alfa Lancia di Chivasso) tale uso precede ed è in qualche misura indipendente dalla automazione delle operazioni di montaggio a mezzo di robot; si accompagna invece pressochè sempre all'accorciamento della linea ed al rinvio di una serie di operazioni alle fasi di preparazione e premontaggio.

Questa configurazione, che in qualche modo ricorda quella ad albero prevista per lo stabilimento di Cassino, è strettamente collegata alle esigenze di flessibilità di cui dicevo, col corollario di un sistema *just in time* che permette di far procedere sulla stessa linea i vari allestimenti di un certo tipo di vettura (e l'ideale sarebbe di arrivare addirittura a diversi tipi della stessa linea) alla rinfusa o con lotti molto corti e non a campagne secondo le esigenze della vendita. Il sistema deve raggiungere questo scopo riducendo al massimo o addirittura annullando accumuli intermedi e scorte di componenti, sottogruppi e macchine finite. Occorre quindi che ogni macchina che procede sulla linea sia programmata per uno specifico allestimento e che componenti e sottogruppi necessari per questo siano disponibili al passaggio della vettura (appunto *just in time*, al momento preciso) e nella precisa quantità richiesta.

La tendenza insomma, come dice il documento citato, è quella "di una lavorazione sulla linea principale relativamente omogenea e con variazioni di lavoro tra vettura e vettura più contenute rispetto ad oggi, mentre arriva alla linea una serie di flussi produttivi che incamerano le differenze di mix e che, per forza di cose, devono essere

vincolati fra di loro... In questo modo la Fiat realizza l'obiettivo di montare sulla stessa linea anche modelli di vettura diversi". La struttura dei flussi del sistema assume l'aspetto ad albero con tronco relativamente breve che è stato una delle novità più caratteristiche di Cassino.

La nuova configurazione del montaggio influisce anche sul metodo di trasporto e qui entrano in gioco le linee passo-passo. Perchè? E' evidente che il lavoro da fermo è funzionale all'introduzione dei robot di montaggio. Ma l'automazione avanzata è prevista (e non ancora funzionale) per Cassino, con una produzione di 2200 vetture al giorno; è più limitata a Rivalta, con 900 vetture al giorno, mentre a Chivasso con 200 vetture al giorno sembra chiaro che la robotizzazione spinta (dati anche gli attuali limiti di adattività dei robot industriali) non sarà introdotta a breve scadenza (per ora si limita a 7-8 vecchi robot in Lastroferratura e a 4 in Verniciatura). Eppure anche qui la Fiat ha affrontato un investimento che, solo per il sistema di traslazione, dovrebbe essere più del doppio di quello richiesto da una linea tradizionale a movimento continuo. La nuova configurazione non è più, dunque, necessariamente legata ad un forte livello di automazione delle operazioni produttive. La flessibilità del processo produttivo è un aspetto relativamente autonomo dal processo di automazione e si fonda prevalentemente sulle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro.

Quello che conta di più sembra essere il fatto che con questa nuova impostazione organizzativa i sottogruppi che affluiscono alla linea sono sempre più ingombranti e pesanti (si pensi, per esempio, ad una plancia porta strumenti completa) e non possono convenientemente essere montati su una scocca in movimento. Si può osservare che questa stessa motivazione concorda col fatto che le scocche procedono lungo la linea con le porte smontate. Queste ultime vengono completate ed allestite su flussi separati e devono naturalmente ritrovare la propria scocca al termine del montaggio (il che crea un problema di appuntamenti e di sincronizzazione dei flussi). Anche qui l'avere l'apertura porte libera sembrerebbe legato prima di tutto alle esigenze di penetrazione e di articolazione dei bracci dei robot. Ma anche qui l'anticipo di questa organizzazione dei flussi rispetto ad una automazione dei processi sulla linea che non appare probabile a breve scadenza, anche se è quasi certamente un obiettivo finale, è probabilmente da legarsi alle esigenze di montaggio dei gruppi più complessi richiesti dalla nuova configurazione dei flussi produttivi.

Insomma, sembra proprio suonata la campana a morto per la classica linea di montaggio fordista (e pensare che ancora un paio di anni fa lo studio della Fondazione Agnelli se la prendeva con i sindacati che, cercando di superare la linea di montaggio, pretendevano di forzare le logiche e le esigenze della tecnologia). Da tutte le parti, sia pure in modi profondamente diversi e spesso antitetici, le organizzazioni previste per il montaggio di prodotti complessi si distaccano sempre più dalla linea a trazione meccanizzata continua. Questo sistema consentiva certo una elevatissima intensità di produzione a fronte di un investimento impiantistico relativamente limitato per modelli tutti uguali. Ma le nuove esigenze di mercato hanno messo in luce l'estrema difficoltà a dotarla di una organizzazione adeguata a rapidi cambiamenti di mix ed il fatto che l'estremo frazionamento delle operazioni in linea sequenziale produce un aumento dei tempi di attraversamento quasi proporzionale all'incremento di produttività.

## LE NUOVE LINEE VISTE DA VICINO

Che cosa sono, in concreto, queste linee passo-passo che sia a Cassino, in un contesto di automazione spinta, sia a Rivalta ed a Chivasso, con livelli di automazione delle operazioni molto minori, si inseriscono in misura sempre maggiore fra i residui tratti di linea in movimento continuo (la tradizionale linea coi ganci Webb o il nastro "a tapparelle")? Come ho detto prima, la loro caratteristica fondamentale è quella di muoversi con spostamenti discontinui di un passo, cioè della distanza fra un posto di lavoro ed un altro, degli elementi in lavorazione dopo la fase di intervento del lavoratore, la quale avviene quindi a vettura ferma. In sè, questo principio di movimento non è una novità nell'industria meccanica. E' per esempio la regola nelle linee transfer di lavorazione meccanica che erano quasi il simbolo dell'automazione rigida (e che tuttora sono prevalenti in questi reparti, sia pure con soluzioni che consentono qualche margine di flessibilità). In queste, al termine delle operazioni di macchina, che avvengono contemporaneamente su diversi pezzi in una serie di "stazioni" (che sono in sostanza macchine elementari) disposte in sequenza, tutti i pezzi in lavoro si spostano contemporaneamente da una stazione alla successiva. Lo spostamento, è logico, può avvenire soltanto quando le fasi di lavoro sono tutte terminate, il che era segnalato da appositi consensi (p. es. microinterruttori di "fine ciclo"). E' anche ovvio che, per la massima produttività, è necessario che i tempi di lavoro nelle varie stazioni siano il più possibile bilanciati fra di loro.

Nelle transfer del periodo classico dell'automazione rigida, di regola il trasporto dei pezzi veniva fatto con un'unica barra dotata di movimento di va e vieni che spingeva tutti i pezzi in avanti di un passo, poi (durante le operazioni di lavoro) si svincolava dai pezzi stessi e ritornava indietro, pronta per il passo successivo. Questo principio è tecnicamente molto rigido in quanto obbliga all'assoluta contemporaneità nello spostamento di tutti gli elementi, all'assoluta uguaglianza delle distanze fra una stazione di lavoro ed un'altra e, come si è detto, ad un bilanciamento più stretto possibile dei tempi di lavorazione. Queste cose sono troppo vincolanti per operazioni di montaggio manuali (e del resto le nuove esigenze tecniche ed economiche hanno portato ad una decadenza dei sistemi a barra rigida anche nelle linee di lavorazione meccanica).

Le linee passo-passo, quindi, devono consentire una certa elasticità nelle distanze fra posto e posto di lavoro e nella simultaneità delle operazioni. I microinterruttori di consenso sono qui sostituiti da pulsanti che l'operaio preme quando ha terminato la sua fase di lavoro ed occorre che la partenza della vettura eseguita e l'arrivo di una nuova non siano strettamente vincolati al termine delle operazioni in tutti gli altri posti di lavoro. Con queste condizioni, il termine *linee passo-passo* definisce in realtà, come dice il citato documento di Chivasso, "impianti anche tecnologicamente differenti, la cui similitudine sta nella traslazione a scatti e nella pulsanteria di consenso. Per il resto, il sistema di trasporto delle vetture varia dal semplice nastro trasportatore di Chivasso al più complesso sistema di slitte ('skids') di Rivalta. Anche la lunghezza dei tratti passo-passo è diversa, proporzionale alla quantità di vetture da produrre...". Come si vede, la barra di trasporto delle vecchie transfer è qui sostituita da sistemi in moto continuo, che però "agganciano" le vetture (o i pallets che le portano) solo quando l'operaio preme il pulsante di consenso e le portano fino all'arresto nel successivo posto di lavoro.

## LE CONSEGUENZE PER IL LAVORATORE: TRA TEORIA E REALTA'

Il sistema sembrerebbe quindi presentare per il lavoratore due importanti vantaggi ergonomici rispetto alle linee di montaggio tradizionali: il lavoro da fermo (e la conseguente eliminazione di alcune posizioni altamente disagiate, come le operazioni da eseguire a braccia alzate) e la possibilità di variare la durata di fase per la presenza del pulsante di consenso.

Ma la realtà è spesso ben diversa, specie nella situazione della Fiat. Mentre, infatti, il verificarsi del primo vantaggio sembra indiscutibile, il secondo è soltanto apparente in presenza di forti condizionamenti di produttività ed in assenza di accumuli intermedi. In tali condizioni ogni dilatazione del tempo di fase provoca arresti dell'impianto ed è praticamente irrecuperabile. Spesso poi, come sottolinea il documento citato, le cose sono ancora peggiori e "il consenso del lavoratore è un dato inesistente: al termine della cadenza prevista il lavoratore 'deve' premere il pulsante, altrimenti scattano provvedimenti disciplinari; non solo, a Chivasso le pulsanterie sono tutte disinserite, di comune accordo tra lavoratori e capi, e la linea scatta automaticamente secondo la cadenza prevista, con gravi rischi infortunistici". Quest'ultimo è un fatto di una gravità eccezionale, che fa tra l'altro vedere come la pressione psicologica - e talvolta non solo psicologica - esistente alla Fiat porti spesso gli stessi lavoratori ad accettare di peggiorare le proprie condizioni di lavoro, rinunciando ai vantaggi ergonomici teoricamente offerti dai nuovi impianti e addirittura esponendosi al pericolo di incidenti, per non restare al di sotto della produttività richiesta.

Questa accentuazione reale del vincolo, contraria a quanto un'osservazione superficiale può far pensare e le stesse caratteristiche tecniche del sistema permetterebbero, si nota anche in altri aspetti. Per esempio la linea a scatti non permette al lavoratore il cosiddetto 'salto del salmone', cioè il risalire velocemente il flusso produttivo per recuperare qualche secondo di pausa. Inoltre, come si è visto, l'accorciamento della linea produce un aumento delle operazioni di premontaggio. Anche queste non sono necessariamente automatizzate (a Chivasso il premontaggio del blocco plancia è eseguito manualmente), ma su di esse ricade la massima parte dell'onere della flessibilità di mix. Si ha quindi un numero crescente di lavoratori sottratto al sistema di regole contrattuali valide per le linee, ma vincolato alla sequenza di modelli programmata sulla linea a causa della riduzione delle scorte e degli accumuli. Sul blocco plancia di Chivasso "il lavoratore riceve le istruzioni computerizzate su quali tipi di plance montare al massimo con un preavviso di due ore... questo significa una possibilità di 'programmarsi' al massimo di montaggio di sei plance..., dato che mediamente una plancia si monta in 20 minuti. Scompare cioè, anche per le lavorazioni in preparazione, la possibilità di regolare autonomamente i propri ritmi produttivi da parte del lavoratore ed i suoi spazi di libertà vengono sempre più ridotti. E fenomeni di questo tipo sono forse ancor più accentuati dove, come a Cassino, l'automazione dei processi diminuisce il numero di lavoratori impegnati direttamente ma condiziona quelli restanti sia alle prestazioni standard dei robot sia a compensare senza perdite di tempo ritardi, varianze e disfunzioni del sistema automatico, che l'ostilità della Fiat ad aprire rapporti di partecipazione e codeterminazione reali rende ancor più probabili e pesanti negli effetti.

Questo tipo di struttura, insomma, scarica direttamente sul lavoro le esigenze di flessibilità di mix e sembra creare una specie di gioco a somma zero fra la flessibilità della produzione e la gestione e organizzazione del lavoro: i gradi di libertà che si acquistano in quella diventano vincoli per questa.

In queste osservazioni, che vogliono valutare le linee passo-passo non come soluzione tecnologica in sè, ma nel quadro dei diversi tipi di organizzazione del lavoro in cui sono inserite, la caratteristica importante mi sembra la relativa autonomia che viene segnalata fra flessibilità del processo produttivo ed intensità di automazione. Ma - è bene sottolinearlo - nei processi meno automatizzati lo scarico della flessibilità sui lavoratori non avviene attraverso un recupero delle flessibilità umane di tipo artigiano, ma attraverso un più rigido condizionamento dei vincoli del lavoro manuale.

La questione, quindi, non mi sembra sia di definire in astratto se le linee passo-passo siano in sè "migliori" o se costituiscano un vincolo maggiore o minore rispetto all'autodeterminazione dei ritmi o se l'automazione flessibile sia un progresso o un regresso rispetto alle condizioni di lavoro. L'innovazione tecnologica ed organizzativa, non è neutra, dovremmo ormai saperlo e nelle condizioni attuali di determinazione e di potere è condizionata dagli interessi del padrone; ma è "ambigua", nel senso che esistono potenzialità di liberazione non intrinseche nella tecnologia, ma che un certo livello tecnologico può permettere, quando venga affermato un potere di determinazione dei lavoratori e un diverso sistema di relazioni.

Nessuna nostalgia, quindi, per i vecchi modi di produzione, che sono del resto tutt'altro che un paradiso. Ma, come giustamente dice il documento citato, "sono possibili modelli di produzione flessibile diversi da quello proposto dalla Fiat, soprattutto utilizzando in modo diverso gli uomini, che sono molto più flessibili della macchina...". Ciò non vorrà dire rinunciare all'uso di tecnologie avanzate, ma non potrà mai esserci regalato da queste. La strada per raggiungere questi nuovi modelli è una strada di conoscenza e di lotta.

**Angelo Dina**

# LA QUALITA' TOTALE ALLA FIAT RIVALTA

***Di Vanna Lorenzoni***

(Dalla relazione tenuta nell'aprile '90 al gruppo di lavoro sulla qualità totale costituito dalla FIOM alla Fiat Rivalta)

Ritengo sia necessario costituire un gruppo di lavoro con delegati di Rivalta, responsabili delle leghe Fiat, segreteria Fiom e Cgil e Ires sul tema della Qualità; per evitare di dare alla Fiat - che lancia segnali ai nostri delegati di Rivalta per coinvolgerli sulla "qualità" - risposte o subalterne o propagandistiche.

**- Riesame critico della situazione di Rivalta**

1 - C'è una buona gestione del quotidiano. I delegati Fiom sono molto attivi - 12 giovani di cui 2 C.F.L., su 65 delegati -, hanno gestito i momenti difficili della CIG, non si sono sentiti sconfitti, hanno trovato un loro ruolo e hanno difeso i lavoratori e se stessi dagli attacchi più gravi della Fiat.

Le relazioni sindacali sono quasi tutte informali e anche acquisitive. I rapporti con il personale di stabilimento sono quotidiani e basati su una forte tutela dei singoli lavoratori - questione sulla quale la Fiat punta a costruire un dominio basato sul ricatto - e sulla difesa collettiva: accordi costantemente gestiti sui tabelloni settimanali, i programmi, il mix, i 40 minuti di pausa sulle linee - accordo sul "118" - l'utilizzo di personale produttivo riqualificato per i "conduttori impianti", la gestione dell'inquadramento dei giovani nuovi assunti, gli accordi sulla gestione di miliardi sull'ambiente di lavoro da due anni a questa parte.

Sono delegati intelligenti, competenti e intraprendenti; ad esempio durante lo sciopero dei camionisti hanno indicato soluzioni tecniche all'azienda per evitare la messa in libertà dei lavoratori.

2- Questo ruolo contrattuale dei delegati, insieme ad un rapporto di forza rimasto abbastanza intatto nel tempo, ha consolidato un buon rapporto tra lavoratori e delegati e consentito di mantenere certi gradi di libertà nello stabilimento, i lavoratori hanno meno paura che in altre situazioni del gruppo Fiat, in generale a Rivalta si sta un po' meglio che altrove.

MA TUTTO QUESTO NON BASTA!

- Questa buona gestione del quotidiano, NON VALORIZZA LE POTENZIALITA' PRESENTI TRA I DELEGATI, la loro professionalità allargata - come le definisce Oddone.
- Se accontenta una parte dei lavoratori e dei delegati non soddisfa altri: I GIOVANI CHIEDONO DI PIU' (il 40% dei giovani intervistato dall'azienda è critico nei confronti del sindacato, dei delegati.).
- NON ACCONTENTA PIU' NOI!

- CONDIZIONE TECNICO-ORGANIZZATIVA DI RIVALTA E RIFLESSI SULLA COMPOSIZIONE DELLA F.L. - Alcuni cenni.

1- L'automazione è avvenuta a pelle di leopardo:

Meccanica: il 50% degli impianti è robotizzato.

Lastratura: robot-gate di saldatura e linee skids per completamento scocca delle parti mobili.

Presse: 4 linee su 16 sono robotizzate.

Montaggio: automazione parziale di 2 linee su 4 per la Tipo: skids e alcuni robot. Automazione nell'area plance e sulle linee delle porte. Stampaggio automatico del serbatoio (plastica).

Verniciatura: ristrutturazione del circuito 11 e 15: linee skids e cabine di verniciatura robotizzate. Robot anche per la verniciatura dei paraurti (3 cabine ritocchi).

PREVISIONI: si prevede la ristrutturazione completa delle restanti 4 linee della verniciatura.

**Modifiche organizzative prevista:** quelle riferite alla Qualità Totale.

**Forza lavoro**

10.500 i dipendenti dello stabilimento

1.500 i lavoratori ancora impegnati sulle linee di montaggio finale

150 i conduttori impianti (nuova figura professionale con compiti di controllo, regolazioni, e piccole manutenzioni).

Circa l'80% degli operai è sottoposta a vincolo produttivo a causa della riduzione al minimo delle scorte. (nuovi vincoli).

2.000 impiegati, tecnici, capi, di cui 600 amministrativi
1.050 presse (operai)
1.100 lastratura "
1.000 verniciatura "
4.000 montaggio "
1.350 meccanica "

5 - Sono entrati dall'86 circa 2000 giovani - di cui metà con contratto di formazione lavoro: hanno una certa scolarità almeno di scuole professionali e molti sono posti sulle linee di montaggio, hanno molte attese professionali.

C - ALCUNI PROBLEMI DI EFFICIENZA. I più vistosi.

- Gli impianti più innovati in lastratura e verniciatura (circuito 11) hanno numerose fermate tecniche, quasi ogni giorno.
- Poiché le scorte sono ridotte al minimo, il mix impostato dal programma operativo settimanale, salta regolarmente - si tratta del mix delle specialità -. La

variazione del mix si scarica sulle saturazioni istantanee delle diverse postazioni delle linee di montaggio. Conseguenze: salta anche l'accordo sul "118", peggiorano le condizioni di lavoro, la linea può "imbarcarsi", gli appuntamenti in linea dei sottogruppi possono saltare, le vetture possono uscire incomplete.

- Le forniture esterne (65% dei componenti auto) non sempre arrivano in tempo e non sempre sono di buona qualità: Rispetto alla qualità ora si parla di introdurre l'autocertificazione della qualità da parte del fornitore.

- La qualità delle vetture uscite da Rivalta pare essere superiore ad altri stabilimenti - da un colloquio informale con Magnabosco.

D - COME VENGONO AFFRONTATI I PROBLEMI DI EFFICIENZA

- Il capo si fa proprie scorte informali.

- Nasconde la modifica di certi cicli di lavoro per ricavarsi personale che controlla la qualità o che contribuisce ad ottenere il raggiungimento delle produzioni definite dal programma operativo giornaliero, nonostante le diverse varianze intervenute nell'arco della giornata.

- Sono presenti in stabilimento 250 carrelli, mentre il numero previsto è di molto inferiore. Servono anche per il trasporto dei sottogruppi o di componenti, quando per diverse ragioni tecniche o organizzative gli "appuntamenti" rischierebbero di saltare.

- Viene utilizzato massicciamente lo straordinario giornaliero e al sabato, per recupero vetture: 1.000.000 di ore all'anno di cui solo 320.000 riferite alle 32 ore per punte produttive. Questi straordinari vengono in parte nascosti dai capi facendoli passare per manutenzione.

## INIZIATIVE SULLA QUALITA' ALLA FIAT RIVALTA

**La commissione.** Nel dicembre '79 venne istituita una commissione - delegati di tutti i settori e capo del personale, capo della fabbricazione, vice-direttore, il responsabile della qualità dello stabilimento e i capiofficina - per ridurre i difetti della Ritmo che faticava a reggere il mercato avendo un indice medio di demerito di 42,5 (obiettivo 39 per essere a livello europeo) Demerito: 1 = difetto lieve che il cliente non vede; 6= difetto che tocca la funzionalità; 20 = difetto grave; 50 = difetto che tocca la sicurezza. La partecipazione alle riunioni settimanali da parte della Fiom fu molto convinta, perché consentiva di affrontare problemi che miglioravano insieme alla qualità del prodotto anche le condizioni di lavoro degli operai. Ogni riunione finiva con un verbale sugli argomenti trattati. Molti problemi nascevano dai materiali e dalle forniture esterne; vi furono, in quel periodo, numerose pressioni sull'azienda e anche scioperi per la modifica dei materiali difficili da montare. La commissione cessò la sua attività nell'83 per decisione aziendale che non era più interessata a quel tipo di relazioni sindacali, e anche perché il problema delle difettosità ineriva in molti casi alle forniture esterne e, secondo i delegati, toccava interessi troppo grossi di qualche dirigente Fiat.

**Coinvolgimento e sensibilizzazione diretta dei lavoratori.** Questi interventi iniziarono a partire dall'84, cioè in corrispondenza dell'elaborazione del progetto "Relazioni Interne" volto a recuperare, da parte dell'azienda un consenso tra i lavoratori, dopo la fase repressiva degli anni della CIG. Il progetto R.I. si poneva il problema di marginalizzare il sindacato su tutti i temi della condizione di lavoro e avviare relazioni dirette con i lavatori (tutelare i lavoratori anziani e valorizzare i giovani con assistenza sociale per gli uni e informazione, formazione e aumenti al

merito per gli altri). Snodo organizzativo i capi, la cui struttura restava numericamente intatta (18.000) dall'80 mentre il numero complessivo dei dipendenti si riduceva di molto (da 230.000 a 180.000).

- **Family day**. Visite domenicali agli impianti delle famiglie dei dipendenti per sensibilizzare su innovazioni tecnologiche e sulla qualità.

**IL SAPIO consisteva** in tre domande a cui rispondere ogni settimana da parte di ogni lavoratore; un premio in natura veniva sorteggiato tra coloro che avevano risposto in modo corrotto e poiché un premio andava pure ai capo-squadra che avevano il maggior numero di lavoratori coinvolti nel "gioco della qualità", alla fine erano questi che compilavano le domande per i lavoratori. Finì quindi in burletta.

**I CIRCOLI QUALITA'** sono presenti ormai da anni, l'azienda circa una volta all'anno, inserisce in busta paga di ogni dipendente un foglio di richiesta di adesione. Ad oggi sono presenti, a Rivalta, circa 40 circoli e 500 persone coinvolte, compresi i capi. Questi funzionano in sordina e non sono molto graditi ai lavoratori, per il loro funzionamento fuori orario di lavoro. Vi partecipano lavoratori che sperano di far carriera per questa via; sono rigidamente guidati dai capi e per i partecipanti non c'è possibilità di indagare su grosse difettosità e di poter scegliere su quali questioni intervenire. In genere si tratta di piccoli difetti.

**Interventi organizzativi.** Il collaudo tradizionale è stato modificato organizzativamente. Una parte continua ad operare nella linea o nelle squadre alla vecchia maniera, cioè segnalando su di una scheda le anomalie riscontrate o le parti mancanti, che verranno poi recuperate nei piazzali di fondo linea e in parte dalla revisione di linea. In linea è stato introdotto un operaio con la qualifica di operatore di qualità alle dipendenze dell'officina di produzione e non del collaudo (in questo modo questa nuova figura è finita per diventare un jolly in più).

E' stato introdotto l'ente qualità uscente che opera a livello di statistica e con controlli nelle varie realtà. Infine ci sono gli ispettori di qualità che dipendono dalla Fiat Auto, non dallo stabilimento e che verificano la vettura con "l'occhio del cliente". Tutti questi interventi sono svolti con l'ottica della ispezione a valle.

Ora l'azienda sta iniziando ad introdurre IL CEDAC a partire dalla selleria. il CEDAC è un tabellone posto in reparto con un diagramma causa-effetto per diagnosticare le cause e trovare i rimedi dei difetti; per ognuno di quelli individuati dal capo-gruppo, i lavoratori che intendano far parte del CEDAC possono attaccare un cartellino firmato, indicando la causa del difetto e/o il rimedio. Sul cartellino il capo-gruppo apporrà dei bollini rossi: uno per indicare l'interesse, due se si sta studiando la realizzazione di quanto proposto, tre se in fase di attuazione.

In questo periodo tutta la fabbrica è piena di cartelli sulla qualità ed uno in particolare: "l'ordine è qualità" ha suscitato fastidio e ironia tra i lavoratori per il ricordo del passato regime.

## COME HA RISPOSTO LA FIOM A RIVALTA

Entrando e impegnandosi a fondo nella commissione sulla qualità, ridicolizzando con numerosi volantini ironici tutte le iniziative propagandistiche (sapio, gare di qualità e circoli di qualità). Alcuni delegati hanno tentato di entrare nei circoli di qualità, facendone richiesta tramite i moduli posti in busta paga; solo ora e per una svista della Direzione un delegato è stato accettato.

Nell'83 e poi nell'88 i delegati hanno formulato delle proposte di premi legati

all'abbassamento dei demeriti, ma l'azienda non ha dimostrato alcun interesse.

Da quando è uscito, SPRAY in ogni numero riporta più di un articolo che denuncia le cause della mancata qualità, le inefficienze organizzative; i comportamenti inefficaci delle gerarchie ai vari livelli. Anche per questo è letto e temuto dai capi e trova un'alta audience in C.so Marconi che in alcuni casi interviene sulla base di quanto denunciato del giornale: il caso più clamoroso è di questi giorni: l'azienda ha sospeso le forniture delle guarnizioni del vano porta dell'AGES a seguito di un articolo che confrontava il prodotto dell'AGES con quello della SAIAG, dimostrando la pessima qualità dell'uno e l'ottima qualità dell'altro.

Questa denuncia è stata fatta dal "circolo di qualità ombra" una proposta originale fatta ai lavoratori affinche indichino ai delegati come eliminare certi difetti, migliorando le condizioni di lavoro. è anche un segnale lanciato all'azienda per far capire sia l'efficacia di un coinvolgimento della Fiom sul tema della qualità, sia a quale metodo di approccio la Fiom è disponibile.

IL **FIOMAC** in risposta al CEDAC cerca di coinvolgere i lavoratori nella soluzione dei problemi di reparti (fumi, nocività, tempi di lavoro, festività non date e qualsiasi tipo di discriminazione tentata dall'azienda), la tecnica usata è la stessa, i bollini li mette il delegato, che si impegna ad andare a trattare con la direzione; lo sciopero viene indicato ai lavoratori quando l'azienda non risolve i problemi.

Il circolo di qualità ombra non è mai decollato come fatto organizzativo di massa, ma a livello di opinione sì; il FIOMAC è ancora una proposta lanciata da SPRAY, ma dovrà entrare in funzione presto.

## LA FIAT RACCOGLIE I SEGNALI

La Fiat fa capire ai delegati che vi è uno scontro nel proprio gruppo dirigente tra chi pensa che occorra coinvolgere la Fiom sul tema qualità, che è veramente grave per l'azienda, e chi pensa di tagliar fuori il sindacato, come nel passato.

Ma anche i primi, in realtà, vorrebbero dai delegati un intervento di denuncia delle gerarchie intermedie, considerate le vere responsabili delle inefficienze aziendali.

In colloqui informali ci viene ripetuto che il problema qualità non sta nè in alto nè in basso (nè i dirigenti, nè gli operai), il problema sta al centro della organizzazione aziendale.

Pur convinti che una parte dei problemi stia nella gerarchia, **siamo assolutamente contrari a svolgere una funzione di "spia": occorre ripristinare il binomio conflitto-contrattazione con elemento di trasparenza.**

Se ora la dirigenza Fiat si rende conto di avere costruito negli anni '80, sulla sconfitta operaia, un sistema gerarchico e autoritario, che oggi rivela la sua natura burocratica, che non fa emergere la situazione reale, non può che prendersela con sè stessa e con le sue scelte miopi.

Non che a noi non interessi cosa fanno i capi, ma per dire che oggi ogni capo ha interesse a nascondere qualcosa, per effetto di un perverso sistema premiante e di compiti suddivisi e contraddittori dei diversi enti.

Ogni capo ha un premio in termini salariali e di carriera se raggiunge un suo obiettivi: il "personale" deve garantire la pace sociale ed ha interesse a nascondere gli scioperi, magari facendoli passare come fermate tecniche (in alcune aree, negli ultimi scioperi pare sia successo il contrario: qualcuno ha lievitato le percentuali di sciopero per coprire delle inefficienze) l'"officina" deve garantire il

raggiungimento del programma operativo con una certa organizzazione teorica (just in time) con un certo numero risicato di lavoratori, e senza scarti, perciò ha tutto l'interesse a nascondere scorte, personale, straordinari...; l'"analisi lavoro" deve far costare sempre meno la vettura e quindi tagli i tempi; ecc.

Da tempo i dirigenti Fiat criticano la propria gerarchia giudicandola di mentalità vecchia, resistente al cambiamento che li vede ancora stretti in compiti di controllo invece che avviati a un ruolo tecnico e di coordinamento. L'azienda punta alla formazione per i più giovani e alla sostituzione degli altri.

## IL "PROGETTO QUALITA' TOTALE"

E' un progetto proposto con molta enfasi all'alta dirigenza della Fiat, da Romiti in persona in un seminario a Marentin nell'ottobre '89.

**PERCHE'?** La Fiat teme la concorrenza dei giapponesi in quanto producono con il 30% in meno di costi, immettono sul mercato vetture in 3 anni dalla progettazione (mentre in Fiat occorrono 5 anni) e con difettosità della metà delle nostre auto. Infatti - dice l'azienda - un cliente su tre non riacquista, perché considera im prodotto non affidabile.

Fin qui ciò che la Fiat dichiara, ma esiste un non detto, che invece trapela da fonti non ufficiali: alcuni modelli su cui la Fiat ha puntato hanno problemi di vendite, soprattutto la Tipo ma anche la Dedra e la Tempra. Mancano nuovi modelli per il '92 e se ci fossero uscirebbero in ritardo dati i tempi Fiat, le automazioni più spinte non funzionano come Cassino.

Cassino va male, Magnabosco nell'incontro sui programmi produttivi ha cominciato ad ammetter che il software non va, che nessuno ha spinto l'automazione del montaggio così, montare in automatico in 5.000 particolari e centinaia di specialità ha posto problemi micidiali di gerno delle interconnessioni (in futuro solo i sottogruppi quali i sedili, le porte e le plance verranno mantenute con gli attuali automatismi).

Romiti conclude ha la Fiat è al massimo delle sue performance economiche, ha consolidato enormi utili, ma è un'azienda triste, perché i suoi avanzamenti in termini di efficienza si mirano solo in zero virgola...

Nel frattempo sono entrati nel gruppo 60.000 giovani con mentalità e aspettative diverse dalla vecchia generazione operaia, l'azienda deve porsi problemi di un nuovo consenso, di uscire dalla legittimazione per preoccupazione: le nuove tecnologie richiedono al lavoratore attenzione a cogliere "i segnali deboli" e per questo occorre formazione e consenso. La scelta del just in teme rende fraglie il sistema Fiat come hanno messo in luce gli scioperi dei camionisti.

PER QUESTO SI PONE UNA NUOVA ENFASI SULLA RISORSA UMANA COME RISORSA STRATEGICA.

## CONCLUSIONI

### 1 - IL PROGETTO QT CI INTERESSA

Il confronto sulla qualità ci interessa perché significa rivisitare il concetto di efficienza aziendale in termini globali, che investono ogni funzione aziendale a partire da quella del top management e non privilegiare l'aspetto quantitativo del termine come è avvenuto per tutti gli anni '80.

La prima conseguenza di questo approccio è quella di considerare limitativo il

presidio e il controllo della produttività dell'operaio diretto, in quanto il suo intervento corrisponde solo a un 6-7% del costo industriali di un prodotto.

Su questo non possiamo che concordare, anzi rivendichiamo il primato rispetto a queste conclusioni. Su quanti tavoli di trattativa siamo intervenuti per denunciare la miopia di un intervento aziendale concentrato sull'aumento delle saturazioni e sul cambiamento delle metriche di cottimo, richiestoci dall'azienda con l'intento di recuperare qualche punto di produttività sul lavoro diretto, con la conseguenza di peggiorare le già pesanti condizioni di lavoro e innescare innumerevoli micro conflittualità? I casi sono recenti proprio in aziende dell'indotto legate al gruppo Fiat, come la Savara (Gilardini) o al Carello-Siem o altre aziende del gruppo Marelli nell'area milanese.

Anche in Fiat-Auto ogni tanto riemerge la tentazione di introdurre il TMC2 (nuova metrica di cottimo), che porterebbe ad un taglio dei tempi medio del 4%. Già oggi, le operazioni di restyling vengono sempre utilizzate per cercare di tagliare i tempi.

Abbiamo più volte rivendicato con la controparte il fatto che l'efficienza dovesse ricercarsi sull'intera strutta aziendale, e che in officina il problema era connesso all'organizzazione del lavoro all'organizzazione del flusso dei pezzi e dei materiali (la logicistica), e che era necessario intervenire sui tempi di attraversamento. Non solo, ma abbiamo insistito sul fatto che il personale (gerarchie, tecnici e operai) doveva essere formato, addestrato adeguatamente, e che consenso e democrazia significano maggiore efficienza.

La nostra debolezza contrattuale, soprattutto in Fiat (perché in altre aziende esperienze si sono fatte, come alla Olivetti e in aziende metalmeccaniche emiliane, o in aziende delle partecipazioni statali) ha impedito che i nostri argomenti si affermassero e trovassero soluzioni contrattuali.

Nel gruppo Fiat, per un decennio (gli anni '70) abbiamo rivendicato un modo nuovo di fare l'automobile basato sul superamento del taylorismo e in particolar modo della catena di montaggio, per la costrizione di gruppi di lavoro che valorizzassero l'intelligenza operaia (furono definiti interessanti accordi fino a quello del LAM - Lavorazione Asincrona Motori): esperienza che si è interrotta con la svolta drammatica dell'80. Già allora denunciammo il limite di una gestione autoritaria e centralizzata della produzione imperniata su una struttura gerarchica sempre più pesante (in un documento Fiat dell'85 si indicava come capi e quadri fossero l'unica fascia di lavoratori che avesse mantenuto intatta la propria consistenza numerica nel corso del processo di ristrutturazione), e il limite di una scelta puramente fondata sull'automazione spinta come scelta strategica nella produzione di auto.

Oggi Romiti è costretto dagli eventi a riconoscere che occorre cambiare perché la gestione del decennio appena chiuso sta mostrando tutti i suoi limiti. L'azienda è "triste", burocratizzata. C'è bisogno dell'intelligenza di tutti per operare un continuo miglioramento, ad ognuno è richiesto di avere delle idee e di esprimerle, anche agli operai. La Fiat guarda con interesse ad esperienze come quella della Motorla (USA), dove i giapponesi - nel rilevare l'azienda - hanno mantenuto inalterata la forza operai diretta, riducendo drasticamente la forza-lavoro indiretta, e dichiarando di voler superare la divisione tra chi pensa e chi lavora "facendo pensare chi lavora": il risultato è stato il raddoppio della produzione e l'abbattimento delle elevate difettosità del prodotto.

## 2 - SUI CAPI

Ci interessa anche ridiscutere il ruolo dei capi. Durante tutti gli anni '80 il sindacato ha prodotto una forte critica alla struttura gerarchico-autoriaria della Fiat, che emergeva ogni volta come la punta di diamante nella vicenda dei diritti violati, degli infortuni imboscati, delle azioni antisciopero... Il fatto che ora la Fiat si renda conto di avere una struttura decisionale troppo accentrata e un sistema organizzativo fortemente gerarchizzato e burocraticamente regolato, tanto da aver creato interessi autonomi di ceto e da costituire uno degli ostacoli più grossi alla trasparenza dei processi, ci pare di notevole importanza.

"La struttura gerarchica è burocratizzata, segue le regole con ubbidienza mentre occorre intelligenza. Nessuno vi rimprovererà mai di avere seguito le regole con intelligenza", dice Romiti alla gerarchia. L'attacco alla struttura intermedia è persino ingeneroso, perché la Fiat, dopo aver costruito la gerarchia anni '80 sul binomio efficienza-ubbidienza, e così anche il sistema premiante, non può scaricare sulla stessa tutte le responsabilità delle inefficienze, quando il contribuito che la gerarchia intermedia dà nel gestire le innumerevoli varianze rispetto al piano operativo, consente il funzionamento quotidiano della fabbrica.

Abbiamo già avuto modo di spiegare che sono i capi a dover far fronte alle continue fermate tecniche, al continuo sconvolgimento del mix produttivo che ne consegue, ai mancati "appuntamenti" sulle linee dei vari sottogruppi da montare, al problema delle auto che spesso escono incomplete dalla linea, alle forniture esterne (il 65% dei componenti dell'auto in ritardo e di qualità non sempre buona, quindi all'improbabile "just in time".

Magari le scelte non sono tanto ortodosse: scorte informali un enorme numero di carrelli che servono per gli "appuntamenti mancati" dalle tecnologie, operai in soprannumero in squadra ottenuti nascondendo all'Ufficio Analisi Lavoro alcune razionalizzazioni nel ciclo produttivo, per far fronte ai problemi di qualità (revisione) e per poter raggiungere ogni giorno il programma operativo assegnato, il mascheramento dello straordinario per vetture incomplete al sabato, facendolo passare per manutenzione, l'occultamento degli scioperi coprendoli con le fermate tecniche. Insomma, "mandare avanti la baracca" anche a fronte di scelte in conflitto tra i vari enti: i responsabili di officina chiedono di produrre volumi secondo i programmi, le UAL di ridurre il costo del lavoro per unità di prodotto tagliando i tempi, il personale di evitare il più possibile i conflitti, l'ente qualità di ridurre al minimo i difetti. Solo ora la dirigenza Fiat pensa a gruppi internazionali che devono decidere insieme, che devono comunicare.

Siamo comunque d'accordo che il ruolo del capo vada ridefinito, affidandogli compiti con maggior contenuto professionale, di coordinamento tecnico-gestionale, e minor contenuto gerarchico, e che per questo ne vada ridimensionato il numero.

## 3 - I DIPENDENTI

Per Romiti sono "clienti" che devono esser soddisfatti, sono giovani, che non disdegnano azioni collettive e il sindacato, pragmatici e non ideologizzati, a cui bisogna applicare nuove tecniche per ottenerne il consenso; sono una risorsa aziendale a cui va chiesta un'attiva collaborazione, idee per risolvere i problemi della qualità.

Riconoscere strategica l'intelligenza, le idee, le proposte delle persone è un nostro concetto. L'intelligenza e la creatività vanno riconosciute in termini di professio-

nalità e pagate, inoltre l'organizzazione del lavoro deve essere tale da consentire effettivamente l'espressione dell'intelligenza: il lavoro deve essere più ricco e più autonomo.

E' una illusione pensare che gratuitamente un lavoratore della catena di montaggio, con un lavoro povero, parcellizzato, prescritto della durata di due o tre minuti offra idee e intelligenza alla Fiat.

L'intelligenza viene usata dal lavoratore per sè, per stare un po' meglio, per ricavare un tempo per sè.

Ma la Fiat pensa ancora a "consenso e integrazione" che sono le parole chiave per definire il rapporto con i dipendenti; le proposte sono:

I circoli di qualità, il CEDAC (che probabilmente soppianterà i circoli) perché è in grado di coinvolgere un numero più ampio di persone e di funzionare senza riunioni fuori orario di lavoro i gruppi OMEGA (gruppi interfunzionali di progetto, ingegnerizzazione, rapporto con i fornitori, con delega a decidere la maggior parte degli interventi ritenuti opportuni per eliminare i difetti). Come si può capire, non tutte le proposte sono ugualmente interessanti; i più innovativi sono i "gruppi Omega", che però coinvolgono solo dirigenti o dipendenti di alto livello. Il CEDAC e i circoli di qualità, introdotti anche nel lavoro operaio, non hanno avuto per ora tanta fortuna: se Romiti vuole l'intelligenza della gente, intanto non può chiederla gratis.

L'operazione consenso non può avvenire in Italia utilizzando il modello giapponese, poiché non c'è tra i lavoratori una cultura di identificazione totale con l'azienda. Del resto, anche il Progetto Relazioni Interne, già citato, che prevedeva la conquista del consenso del lavoratore attraverso un rapporto diretto azienda-dipendente ("family days", azionariato operaio, circoli di qualità, aumenti al merito...), minimizzando e marginalizzando il ruolo del sindacato, non ha dato i frutti sperati dalla Fiat. La denuncia dei diritti violati e degli infortuni "declassati" ha dato un duro colpo all'immagine dell'azienda. I giovani partecipano agli scioperi, dichiarano di ritenere utile il sindacato, hanno forti attese professionali - e la Fiat ha bisogno della loro intelligenza.

Ma allora, se Romiti vorrà trarre tutte le conseguenze della sua "rivoluzione", sarà costretto a fare i conti con la democrazia: in termini di diritti individuali, e tra questi il diritto a un lavoro più creativo, riconosciuto in termini professionali e salariali, a partecipazione attiva e critica e diritti collettivi di contrattazione articolata sull'ODL, sulle condizioni di lavoro, fino a regole di partecipazione e codeterminazione delle scelte dell'impresa.

## 4 - IL SINDACATO

Rispetto al sindacato qualcosa sta cambiando, anche se la Fiat non ha perso la sua vocazione autoritaria, che riemerge costantemente nelle pressioni antisciopero e nell'atteggiamento verso il negoziato sul Contratto Nazionale di Lavoro. La Fiat apre al sindacato, ma lo vuole subalterno, capisce che non può marginalizzarlo come si era proposta con il progetto "Relazioni Interne", ma vorrebbe un sindacato che elimini il conflitto, che organizzi il consenso e che si accontenti delle commissioni paritetiche centralizzate; che contratti il premio "Performance" di gruppo; e, se è così, non esclude nemmeno di portarlo dentro il consiglio di amministrazione.

Concetti molto diversi tra noi e l'azienda e molto distanti, in quanto per noi partecipazione attiva al progetto qualità, significa valorizzare la capacità creativa dei singoli e delle rappresentanze sindacali, significa quindi conflitto, anche perché

il conflitto è ineliminabile in qualsiasi organizzazione, un conflitto costruttivo e trasformativo, significa contrattare il modello di organizzazione del lavoro fin dalla progettazione dell'innovazione e per far questo va difesa e ampiliata la contrattazione articolata.

Per ora le dichiarazioni della Fiat hanno aspetti di ambiguità e di contraddittorietà, probabilmente perché tutto non è determinato; su molte delle novità enunciate, dal ruolo dei capi a quello dei lavoratori e del sindacato probabilmente la Fiat non ha ancora chiara la direzione, ma una situazione critica dell'azienda e fattori oggettivi impongono alla Fiat un rivolgimento e questo è un dato di fatto; la Qualità Totale può essere un terreno interessante di confronto, può forse diventare la chiave di ingresso per quel tipo di contrattazione dell'OdL che non siamo riusciti a fare negli anni '80.

Sta a noi costruire un nostro progetto autonomo insieme ai lavoratori ed è per questo che a Rivalta intendiamo avviare una ricerca-intervento su due aree (una innovata come la lastratura e una di montaggio finale) coinvolgendo delegati, lavoratori e capi per individuare le cause delle inefficienze e quale partecipazione dei vari soggetti oltre che quali condizioni organizzative, formative e quali trattamenti normativi ed economici siano necessari affinché la partecipazione sia reale, efficace e trovi il consenso dei soggetti interessati.

Forse il progetto è molto ambizioso ma abbiamo voglia di volare un po' più in alto.

**Vanna Lorenzoni**

# NUOVI OPERAI

***di Gabriele Polo***

Nuove figure di lavoratori hanno cominciato a popolare dalla seconda metà degli anni 80 gli stabilimenti del gruppo Fiat. In particolare nell'auto e a Torino, dopo il black out successivo all'autunno '80, da tre anni a questa parte sono riprese le assunzioni e un numero progressivamente sempre più rilevante di giovani sono diventati dipendenti della Fiat. La rinnovata necessità di forza lavoro dopo gli assestamenti ristrutturativi in fabbriche che stavano decisamente "invecchiando" (va ricordato che la gran parte dell'ultima grande ondata di assunzioni di giovani e donne del '78-79, era scomparsa con le espulsioni della Cassa Integrazione dell'80) e l'istituzione di un meccanismo legislativo (la legge sui Contratti di Formazione e Lavoro) estremamente favorevole, per costi e condizioni, agli interessi delle aziende, sono alla base di questi nuovi ingressi.

Alla fine del 1990 saranno circa 25.000 negli stabilimenti Fiat dell'auto e oltre 50.000 in tutto il Gruppo, assunti per il 55% in C.F.L. e con passaggio diretto per il restante 45%, costituendo così quasi il 20% del totale complessivo dei dipendenti Fiat. Una cifra considerevole, soprattutto se si pensa al breve periodo in cui è stata raggiunta.

Ma l'importanza di questa nuova presenza travalica il dato numerico. In primo luogo perché queste nuove assunzioni hanno scosso le acque stagnanti -dal punto di vista della composizione della forza lavoro- di fabbriche ed uffici che sembravano essere destinati ad un progressivo isolamento sociale, quasi a diventare una sorta di "riserva chiusa" popolata da specie in via di estinzione. In secondo luogo, perché questi nuovi operai sono difficilmente "raffigurabili", non sono "catalogabili" con le etichette del passato, rappresentano un insieme estremamente composito e contraddittorio. In altre parole siamo di fronte a "soggetti sconosciuti" di cui sarà necessario indagare culture, condizioni, provenienze, aspettative, raffrontando questo quadro complesso con "l'elemento duro" (la fabbrica, il lavoro, le sue condizioni) con cui vengono a contatto al loro ingresso in Fiat. Una prospettiva di lavoro che non può prescindere da una prima lunga fase di raccolta e trasmissione all'esterno delle soggettività che questi nuovi assunti esprimono (senza paura di andare incontro a "brutte sorprese"); una prospettiva ed un impegno che ci assumiamo anche come ipotesi di lavoro di questa rivista, per la crucialità di questo settore di lavoratori e nella convinzione che la loro forte specificità rispetto alla tradizione del movimento

operaio Fiat, ci obblighi ad una altrettanto specifica attenzione. Per il momento, a scopo di presentazione del quadro, ci limiteremo a fornire alcuni dati e alcuni elementi di riferimento sul rapporto tra nuovi assunti e azienda.

Del dato numerico complessivo abbiamo già detto. Il 30% di questi ventenni è costituito da donne, un dato, questo, ben più consistente della presenza femminile complessiva alla Fiat che non raggiunge il 15%. La presenza dei giovani in Fiat-auto è omogeneamente distribuita, a livello percentuale, nella misura già indicata del 20%, in tutti gli stabilimenti; ne consegue che il gruppo più consistente si trova a Mirafiori (circa 7.000). La percentuale dei professionalizzati è molto bassa, non raggiunge il 15%; il titolo di studio dichiarato è, nella stragrande maggioranza dei casi, la licenza media. A tale proposito è bene ricordare che la Fiat disincentiva esplicitamente il conseguimento di diplomi di scuola media superiore: nel corso delle "settimane blu" (visite guidate di classi di istituti professionali e tecnici agli stabilimenti del gruppo) o in appositi abboccamenti di quadri Fiat con giovani studenti, la promessa di un'assunzione è condizionata all'abbandono della scuola prima del conseguimento del diploma.

L'inquadramento professionale e retributivo ricorda la classica fabbrica tayloristica piuttosto che la presunta azienda postmoderna degli inserti pubblicitari e degli spot promozionali. A Rivalta e a Mirafiori (ma il dato è sostanzialmente analogo per gli altri stabilimenti dell'auto) oltre il 50% di questi nuovi assunti (e tra loro la quasi totalità delle donne) lavorano al Montaggio e alla Verniciatura delle Carrozzerie, cioè nei settori a più alta manualità e dove la fatica fisica è maggiore. Se poi la 1^ e la 2^ categoria erano praticamente scomparse negli anni 70, con le nuove assunzioni di questi ultimi anni, ritornano ad essere una voce importante nelle tabelle sulla divisione per livelli dei dipendenti Fiat: nell'85 le prime e le seconde categorie non raggiungevano l'1% del totale; oggi sono rispettivamente il 17% in "produzione" i il 19% in "fabbricazione". E' evidente che si tratta dei nuovi assunti, in particolare quelli con C.F.L. che entrano con la 1^ categoria e dopo qualche mese passano alla 2^. Quest'inquadramento produttivo così basso non cessa con la fine del Contratto di Formazione e Lavoro, ma continua anche dopo la conferma degli interessati (in Fiat la quasi totalità dei contrattisti viene confermata ed assunta a tempo indeterminato dall'azienda a riprova della strutturalità del bisogno di nuova forza lavoro e dello scarso peso che ha la formazione e la professionalità raggiunta in essa nella realtà dell'applicazione dei C.F.L.). La terza categoria diventa così un traguardo tutto da conseguire per questi nuovi operai. L'impatto con la realtà di fabbrica, dopo il corso di "ammansimento" iniziale (percepito e descritto come del tutto illusorio e distante dalla successiva realtà del lavoro) rimane anch'esso simile alla tradizione tayloristica al punto che alle stesse indagini condotte dalla Fiat tra i nuovi assunti, la maggioranza assoluta di questi definisce come *cattiva* le proprie condizioni di lavoro, giustificando tale giudizio negativo con -in ordine d'importanza- la scarsa professionalità del lavoro assegnato, l'ambiente malsano, la monotonia delle mansioni, i carichi di lavoro.

Nonostante queste condizioni la percentuale delle dimissioni è bassissima, meno del 5%, confermando l'impressione che i nuovi assunti tendano a rimanere in fabbrica a prescindere dalle condizioni di lavoro e vivano l'assunzione alla Fiat come qualcosa di difficilmente evitabile, quasi un "male necessario"; solo il 20% circa dei nuovi assunti considera come provvisorio il proprio impiego alla Fiat, mentre la grande maggioranza pensa che la propria prospettiva futura possa essere unicamente quella dell'operaio in quello stesso stabilimento dove ha iniziato a lavorare.

Questi nuovi operai assumono una certa importanza nei programmi della Fiat. A leggere i documenti e le pubblicazioni aziendali si direbbe che questo è il settore operaio privilegiato dalle attenzioni di Corso Marconi. La Fiat, direttamente o attraverso l'Isvor conduce periodicamente indagini, non solo quantitative, tra i nuovi assunti, si interroga anche sui loro punti di vista e sulle loro aspettative. In questi documenti i giovani vengono descritti come "duttili", "non ideologizzati", "selettivi"; il livello di "appartenenza aziendale" sarebbe abbastanza buono e forte sarebbe il clima di collaborazione, il sostegno e la disponibilità verso le politiche aziendali. D'altro canto, dalle stesse ricerche, emergerebbe una forte critica alla burocrazia aziendale e una notevole insoddisfazione per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro. I valori prevalenti sarebbero un mix di attenzione per la carriera, richiesta di socialità sul lavoro (che è considerato importante ma non il centro della propria esistenza) e aspettative retributive.

Naturalmente non sappiamo quanto di questi "risultati" sia condizionato e distorto dai modelli ideali che la Fiat propone ai giovani assunti attraverso la sua propaganda e le sue iniziative extra-lavoristiche (dai family day all'Illustrato Fiat, dai tornei sportivi alle "pizze col capo del venerdì sera" alle pubblicazioni appositamente prodotte dall'Isvor per i giovani); tuttavia queste indagini confermano l'attenzione per i neo-assunti e l'impressione che essi siano considerati dall'azienda una via di mezzo tra un terreno di conquista e un mondo inesplorato e sconosciuto.

Oltre alle indagini e alla promozione d'immagine nei confronti dei giovani, non trascurabile è l'attenzione dell'azienda per la formazione professionale, in particolare da quando è partita la campagna della Qualità Totale: nell'anno in corso la Fiat prevede di spendere tra il 70 e gli 80 miliardi per i corsi di formazione, coinvolgendo oltre 10.000 operai in corsi settimanali d'aggiornamento; e i giovani sono al centro di quest'investimento.

Ma è sul posto di lavoro e nell'organizzazione gerarchica che è più evidente l'attenzione della Fiat per i nuovi operai. Dall'89 è stata istituita una nuova figura, quella del *tutor*, un tecnico che conosce meglio dei capi-squadra il ciclo produttivo e che deve occuparsi principalmente del "a volte difficile rapporto tra i giovani e il lavoro". Si tratta di "rendere più morbido il passaggio tra il mondo esterno (la scuola, la famiglia) e il mondo del lavoro (*). In concreto il *tutor* deve conoscere personalmente il giovane neo-assunto, deve personalizzare il più possibile il rapporto con lui, lo deve "condurre per mano" inserendolo nella produzione e nell'ambiente di lavoro, seguendone i primi passi presidiando ai suoi rapporti con i compagni di lavoro. L'azienda giustifica la nascita di questa nuova figura con l'inadeguatezza del tradizionale capo che "non riesce a soddisfare il bisogno dei nuovi assunti di essere seguiti costantemente, di sentirsi addosso l'attenzione dell'azienda, di fornire loro la possibilità di sviluppo di carriera e di realizzarsi nel lavoro" (*). A detta dei dirigenti la Fiat deve "insegnare ai capi a farsi accettare dai giovani per le loro capacità e non in quanto capi" (*); è evidente la preoccupazione e anche un certo disagio di fronte ad una nuova generazione operaia, molto diversa dalle precedenti, che non accetta la scala gerarchica come valore assoluto ed indiscutibile. Così il nuovo motto per i capi diventa "autorevolezza e non autoritarismo"; Remo Ratto, responsabile della Pianificazione e Sviluppo del Personale in Fiat-auto ammette esplicitamente una certa difficoltà incontrata dalla gerarchia d'officina nel rapporto con i nuovi assunti; dalle sue dichiarazioni traspare il disagio di capi che non si sentono sempre in grado di affrontare le nuove figure operaie e che "chiedono aiuto": ed è per questo che "occorre responsabilizzare e preparare delle persone perché

dedichino una parte significativa del proprio tempo all'inserimento dei giovani" (*). Ed è così che nasce il *tutor*.

Questa, in sintesi, l'attenzione e l'atteggiamento dell'azienda verso i nuovi assunti.

Più difficile risulta illustrare il punto di vista dei giovani verso la Fiat: scarsi sono gli elementi finora a disposizione, troppo "debole" e contradittoria è la loro voce, pochi sono i tentativi i ricerca nei loro confronti.

Per il momento possiamo solo partire da un diffuso disagio e da un'insoddisfazione profonda per il proprio lavoro, che ben sono sintetizzati alla seguente dichiarazione, raccolta a Mirafiori, da un giovane elle Carrozzerie: "Il primo giorno alla Fiat mi veniva da piangere, perché ritrovarmi in quella specie di città, con tutte quelle linee, con tutta quella fatica da fare... Mi ha fatto uno spavento terribile. Le prime notti non riuscivo a dormire, mi svegliavo continuamente con una fitta allo stomaco al pensiero di dover tornare lì dentro. E poi i turni, l'alzarsi all'alba, la tua vita che è imprigionata da quegli orari e da quella fatica: perché dopo otto ore di linea ti senti distrutto fisicamente e psicologicamente. Non riesci a fare quasi niente fuori dal lavoro, devi cambiare orari ogni settimana, non puoi fare dello sport, non puoi prendere impegni, perché i turni ti determinano la vita. Il lavoro ti svuota mentalmente e quando lavori non puoi pensare, non devi pensare; devi separare il tuo corpo alla tua mente e se, mentre lavori, riesci a pensare a qualcosa d'altro, bene, altrimenti sei proprio come una macchina".

Chi rilascia questa dichiarazione fa parte di una minoranza, quel piccolo gruppo di nuovi assunti che è riuscito a rompere la paura e il silenzio che, invece, accompagna costantemente il giovane operaio nel suo rapporto con la Fiat. Ma, se pur vengono da una "minoranza", la forza e la nettezza i queste parole le rendono espressione di una condizione collettiva che non riesce, però, ad esprimersi per motivi che riguardano anche la complessità della condizione giovanile odierna e il ruolo non decisivo che il lavoro ha nella vita i questi nuovi operai. Va poi considerato il loro breve periodo di presenza in fabbrica (due/tre/quattro anni), il grado di disgregazione della cultura operaia, la crisi delle organizzazioni sindacali, la mancanza di strumenti e di modelli.

Niente di strano che in una simile situazione il grado di sindacalizzazione tra i nuovi assunti sia molto basso e che pochissimi siano i giovani delegati; e niente di strano che dove la situazione di disgregazione sia più accentuata, come negli stabilimenti torinesi, tutto questo risulti esasperato, mentre alcuni segnali positivi (sia a livello di comunicazione che di iniziativa) vengono da situazioni, come l'Alfa Romeo di Milano, dove meno radicata è la "paura ella Fiat" e dove il sindacato di fabbrica ha mantenuto una sua presenza qualificata ed attiva.

Ma nonostante questo panorama difficile la possibilità che questi nuovi operai prendano la parola e l'iniziativa, rimane aperta. Nei rari momenti di conflitto di questi ultimi anni, nei pochi scioperi proclamati, i giovani sono stati tra i più attivi e hanno scioperato spesso in percentuali superiori ai loro colleghi più anziani; in alcune officine sono stati loro a determinare la riuscita dello sciopero. Che poi questi segnali di disponibilità all'iniziativa, di critica esplicita alla Fiat, che questi embrioni di protagonismo non si trasformino in qualcosa di costante e diffuso, è cosa su cui dovrebbe soffermarsi l'attenzione e la riflessione della sinistra: con molta disponibiltà e, anche, una buona dose d'umiltà e coscienza dei propri limiti e errori.

**Gabriele Polo**

# DA PANSA/ROMITI A FRIEDMAN
# A proposito di due libri sulla Fiat

***Riccardo Bellofiore***

## GIAMPAOLO PANSA: *CESARE ROMITI, QUESTI ANNI ALLA FIAT* MILANO, 1988

Appena uscita, l'intervista di Pansa a Romiti è stata subito un successo. Di botteghino, ma anche di critica (si fa per dire, ovviamente). Basta sfogliare i quotidiani ed i settimanali più diffusi, pieni di anticipazioni o di commenti, che altro non sono che omaggi per lo più scomposti al vincitore di quella che Romiti stesso chiama la "vera" battaglia del 1980. "Vera", a confronto di quelle "false" di con i politici e con gli altri imprenditori, e il cui racconto serve nel libro a far risaltare la supposta statura morale ed etica del personaggio in opposizione ad un mondo di politici corrotti e di affaristi senza scrupoli.

Il libro, in realtà, dice poco di nuovo, sui fatti e sul personaggio. Pure, a suo modo, è un documento eccezionale. Lo è per la coerenza di una interpretazione radicale, per molti versi corretta, di quella che è stata la lotta per l'egemonia della Fiat, dalla fabbrica alla società; lo è per la trasparenza con cui viene confermato da fonte insospettabile il disegno coerentemente antioperaio di governo, banchieri e industriali che si coagula nella seconda metà degli anni settanta; lo è per l'ideologia liberista non priva di contraddizioni e di tratti antiliberali che Romiti proclama; lo è, infine, per capire quali sono i punti di forza oggettivi, non meramente politici, dello strapotere padronale, accettati senza discussione dalla sinistra e dal sindacato (ed è questo a spiegarne almeno in parte non solo le sconfitte passate ma la debolezza strategica odierna).

La chiave del libro è, con tutta evidenza, in quella che Romiti chiama "la svolta", i 35 giorni dell'ottobre Fiat: ma per capire la ragione per cui quell'evento è davvero uno spartiacque nella società e nell'economia italiana suggerisco di rifarsi ad uno dei brandelli del Romiti-pensiero che il sempre sollecito Pansa cita al novello Cesare, trionfatore sui nuovi barbari: la sinistra, dice Romiti, è "incapace di darsi ragione della rivoluzione attuata in questi anni dalle imprese". Giudizio lapidario, e purtroppo esatto. Basta riandare con la memoria al 1979-80: un sindacato che mitizza l'innovazione tecnologica, ed anzi ne vorrebbe sempre di più, e si illude di governarla; un Partito comunista che fa convegni per insegnare alla Fiat come produrre auto in un

mercato sempre più concorrenziale ed instabile. La richiesta di licenziamenti, e poi la cassa integrazione straordinaria, vennero allora interpretati come una spiacevole doccia fredda dal sindacato, e come una conferma degli errori aziendali e dell'andamento del mercato dai comunisti. La domanda di auto ristagna, si disse; stare sul mercato comporta maggiore competitività; occorre dunque andare ad un compromesso, di fronte alle richieste, certo brutali ma fondate, dell'azienda; una saggia politica di investimenti e una possibile ripresa mondiale porteranno ad un rientro in fabbrica degli espulsi. In poche parole, la sinistra continuava a credere che lo sviluppo (di cui occorreva semplicemente ricostituire le condizioni) avrebbe finito con il ricreare occupazione, e viveva dunque come temporaneo l'arretramento, criticando le coloriture 'estremistiche' della strategia Fiat, che comunque era vista come ineluttabile.

Leggere Romiti è, in confronto a ciò, una boccata d'aria pura. Il suo arrivo alla Fiat coincide con l'inizio di un processo di ristrutturazione, finanziaria e produttiva. La Fiat accresce nella seconda metà degli anni settanta il proprio indebitamento con le banche, ma lungi dall'essere una debolezza questo finirà con il rivelarsi una forza: come sempre, quando il debito eccede una certa soglia, è il creditore ad essere alla mercè del debitore; ed il sistema bancario, anche per questo solidale con l'azienda, si farà esso stesso promotore di una ristrutturazione industriale in grado di far rientrare i propri anticipi alla Fiat. Nel frattempo, inizia l'informatizzazione della grande fabbrica, il cui esito inevitabile è la riduzione del lavoro necessario alla produzione: le rigidità non solo tecniche ma anche politiche impediscono però di realizzare subito gli aumenti di produttività potenziali. E' questo a spiegare l'aumento del "tempo libero" dentro la fabbrica, travisato per conquista operaia un po' da tutti allora; è questo a spiegare come nel '77-78 la Fiat debba assumere massicciamente per far fronte all'aumento della domanda di auto in quegli anni. La temporanea coincidenza di investimenti risparmiatori di lavoro e di aumento di occupazione viene scambiato dai comunisti e dal sindacato come il successo di una linea di mediazione e compromesso sul terreno della tecnologia e dell'organizzazione del lavoro, e da frange radicali per un ormai realizzato mutamento della composizione di classe nella grande fabbrica. Errori speculari che gli anni a venire smentiranno rapidamente.

Romiti ci ricorda le tappe del processo che porta all'ottobre '80: uno scontro non casuale ma fortemente voluto dalla Fiat, indipendente dall'andamento del mercato e che mostra una ormai realizzata dissociazione tra investimenti e crescita dell'occupazione. La ristrutturazione alla Fiat non è tutta successiva all'ottobre '80: al contrario, i 35 giorni sono lo sbocco di una lunga fase di modificazione del rapporto capitale fisso-lavoro vivo. Non sono il frutto di una stasi degli investimenti ma anzi di una modificazione qualitativa della struttura del capitale, che si rende flessibile per rendere nuovamente elastico l'uso della forza-lavoro in funzione della valorizzazione del capitale. Con ossessiva monotonia, Romiti riporta la ristrutturazione della Fiat non al tentativo aziendale di rispondere alla saturazione dei mercati o alla concorrenza internazionale - queste cose, certo, sono presenti: sullo sfondo, però, non al centro della scena - ma piuttosto alla necessità di modificare i rapporti di forza dentro la fabbrica, di rimuovere la rigidità del lavoro.

Senza "passare" sul terreno del controllo sulla prestazione lavorativa, che la Fiat vuole decidere "autonomamente" e non contrattare con chicchesia, non è possibile "risanare" la Fiat, secondo Romiti. Le cose da fare erano due: tradurre in

effettivi aumenti di produttività le modifiche tecnologiche attuate; rovesciare la situazione degli anni settanta, in cui l'occupazione era data e la produttività del lavoro dipendeva dall'andamento della domanda, la quale a sua volta fissava il livello della produzione, e determinare invece una situazione in cui la produttività del lavoro era essa ad essere considerata indipendente, e dunque le variazioni della domanda e della produzione divenivano le determinanti dell'occupazione. Le "mosse" per giungere alla resa dei conti in fabbrica - nel 1979 la vertenza dei cabinisti in verniciatura sulle pause, il licenziamento dei 61 accusati di violenze e terrorismo, nel 1980 la richiesta di licenziamenti - sono ricordate senza infingimenti da Romiti per quello che erano, mosse di una strategia definita nei suoi particolari: la cattiva congiuntura economica è in questo quadro la benvenuta, dando una patina di inevitabilità alle esigenze della Fiat.

Leggete il racconto dell'estate 1980: la gaffe dell'impagabile Umberto Agnelli, che spiffera nel luglio a *Repubblica* l'intenzione di licenziare un po' di operai, chiedendo contemporaneamente alle autorità monetarie una svalutazione, e dà così modo a Romiti di metterlo definitivamente da parte; lo stesso Romiti che manda letteralmente in vacanza l'Avvocato, e si dedica con Cuccia, rappresentante di tutto il sistema bancario, a preparare lo scontro nel mese di agosto; i passi politici dei primi di settembre. Quello che si vuole, è chiaro da subito a tutti tranne che alla sinistra e al sindacato, è l'espulsione permanente dei lavoratori, quale che ne sia la forma - licenziamento o cassa integrazione. Romiti se la prende con il Berlinguer della solidarietà agli operai in lotta, quando dichiarò che nel caso di occupazione il Pci sarebbe stato a fianco degli scioperanti: ma può ritenersi giustamente soddisfatto del fatto che le analisi del Pci torinese siano in tutto e per tutto conformi a quello che lui ha sempre pensato o detto. Basti ricordare i giudizi sull'andamento produttivo e sugli "errori" aziendali formulati nel 1980, quelli sugli "errori" del sindacato e sull'eccesso di estremismo degli operai contenuti in un documento del 1982, quelli infine sulla vicenda dell'Alfa Romeo. Salvo appunto che sulla valutazione del processo di innovazione tecnologica in fabbrica, visto come neutrale dai comunisti mentre ha un esplicito segno di classe in Romiti, la distanza dalle valutazioni dell'amministratore delegato della Fiat non è poi molta. E credo abbia ragione Romiti a rilevare che se la sinistra non ha una analisi diversa dalla sua, è ridicolo che lo accusi di voglia di rivincita padronale.

Confesso di essere rimasto colpito, non solo dalla coincidenza tra la ricostruzione di Romiti e le interpretazioni "operaiste" di quegli anni, ma anche (si tratta in fondo dell'altra faccia della medaglia) dalla sua ossessione per la prestazione lavorativa - che ne fa forse, paradossalmente, uno degli ultimi alfieri della teoria del valore-lavoro di marxiana memoria - e dalla sua riconduzione dell'innovazione tecnologica, il vero "nuovo modò di fare l'automobile", alla spinta delle lotte operaie - emulo capitalistico di tematiche panzieriane. Come che sia, la vittoria alla Fiat consentirà alla Fiat negli anni seguenti di sfruttare gli investimenti degli anni precedenti innalzando la produttività per addetto, di imporre un aumento dei ritmi di lavoro dove l'innovazione non era ancora giunta, e infine di generalizzare l'innovazione dai punti strategici in cui essa si era concentrata al resto dell'impresa.

Un punto, presente nel racconto di Romiti ma che potrebbe passare inosservato, va invece sottolineato: la "svolta" alla Fiat è resa più urgente da un mutamento di politica economica che ha luogo proprio nel biennio cruciale, il 1979-80. Si passò, allora, da un regime di svalutazione della lira che sosteneva le esportazioni

all'ingresso nello Sme ed alla scelta politica, sostenuta con particolare forza da Andreatta, di tenere rigido il cambio della lira costringendo gli industriali alla durezza nei confronti del sindacato, prima, e a completare il processo innovativo poi. Alla richiesta di svalutazione degli Agnelli, nell'estate del 1980, Banca d'Italia e Tesoro rispondono negativamente: in cambio, si cementa quell'alleanza tra parte dell'industria, banche e governo che produce, solo alla Fiat, una riduzione di occupazione di 125 mila dipendenti in sei anni, nei dati stessi di Romiti.

La "svolta", a partire dal centro costituito dalla condizione operaia, fu in realtà a tutto campo. Dal rapporto con le banche (l'indebitamento Fiat praticamente si azzera), al rapporto con lo Stato (che finanzia largamente la Fiat, con elargizioni a fondo perduto, cassa integrazione, trasferimenti), al rapporto con i fornitori (che passa da una politica di prezzi alti al suo esatto opposto, imponendo anche lì una drastica razionalizzazione): tutto negli anni ottanta sembra diverso dagli anni settanta. La Fiat diviene praticamente l'unico produttore auto nazionale, e si espande un po' dovunque.

E' in questa parte dell'intervista, quella dopo la "svolta", che l'ideologia di Romiti comincia a colorarsi di tratti a prima vista contraddittori. Questo indomito combattente dell'impresa privata e del libero mercato diviene, insospettatamente, un patriota che vuole che prevalgano gli interessi "nazionali" della Fiat su quelli "stranieri" della Ford; di più, diviene un industriale che desidera, anzi pretende (come è nel costume dell'uomo), che lo Stato si faccia suo mezzo. La cassa integrazione? Sostituisce in Italia l'indennità di disoccupazione! I contributi a fondo perduto per la ricerca e sviluppo, per l'innovazione? Poche lire! I finanziamenti agevolati? Vengono restituiti, anche se certo sono più convenienti dei finanziamenti bancari! I trasferimenti dello Stato? Atti dovuti, per dei politici che tassano sempre le auto! Singolare modo di ragionare: perchè la cassa integrazione non viene certo data nelle medesime condizioni in cui verrebbe erogato un sussidio di disoccupazione (quest'ultimo ha tratti universalistici che la cassa integrazione straordinaria non ha, mentre questa, sulla carta, dovrebbe comportare un rientro in fabbrica che non è mai stato voluto); perchè, più in generale, mostra in Romiti la tendenza preoccupante non solo ad usare privatamente il pubblico, ma anche a voler lui decidere della *ratio* dei finanziamenti pubblici trasformandone le caratteristiche a proprio piacimento.

Si apre qui una questione non di poco conto: in che misura la crociata ideologica di Romiti, contro l'impresa pubblica, inefficiente e assistita, e di lode all'impresa privata, efficiente ed autofinanziata, regge all'esame del rapporto continuo ed intenso che la Fiat intrattiene con lo Stato? Per Romiti, l'impresa privata è in grado di fare profitti se solo non incontra rigidità sul mercato del lavoro; l'impresa pubblica è invece una voragine di debiti e soggiace ai capricci dei politici. Questa immagine è, molto semplicemente, falsa. Negli anni ottanta le imprese pubbliche sono tornate a conti positivi: semmai, andrebbe criticato l'atteggiamento oggi prevalente per cui l'impresa pubblica è un'impresa di proprietà dello Stato ma per il resto è indistinguibile dalle altre, per tipo di beni prodotti e per finalizzazione al profitto come misuratore d'efficienza (e andrebbe pure ricordato che invece tutti i trattati di economia più ortodossi attribuiscono alle imprese pubbliche la produzione di beni o servizi particolari, che non è opportuno lasciare per qualche ragione al settore privato, ed individuano nel pareggio del bilancio e non nel profitto l'obiettivo contabile). L'impresa privata, nel frattempo, diviene, proprio come quella pubblica, un'impresa che dipende dai finanziamenti pubblici: diviene cioè anch'essa un'impresa

assistita. Se le cose stanno così, non si vede perchè non si possa pretendere una definizione precisa delle finalità dei finanziamenti pubblici al momento della loro assegnazione, una loro trasparenza nella contabilità aziendale una volta concessi ed impiegati, un controllo parlamentare e dell'opinione pubblica.

Se il denaro pubblico è parte non irrilevante dei finanziamenti della Fiat (o delle altre imprese), anche un buon liberale dovrebbe richiedere trasparenza e controlli; e la sinistra dovrebbe battersi perchè questi finanziamenti siano attribuiti solo in cambio di contropartite "sociali" (in cosa possano consistere, cercherò di dirlo tra un attimo: ma è un discorso tutto da costruire). Tanto più che la pretesa di Romiti, per cui il mercato sarebbe buon giudice dell'efficienza sociale in quanto garantirebbe la sovranità del consumatore, mentre la definizione politica degli scopi della produzione sarebbe arbitraria, è tutt'altro che scontata. Una lunga, benchè minoritaria, tradizione teorica ha mostrato che in una economia capitalistica e monetaria il mercato può essere effettivamente un meccanismo in grado di imporre alle singole imprese la riduzione dei costi di produzione, e quindi renderle tecnicamente efficienti - tanto più quanto più esso è concorrenziale (ed è dubbio che il mercato dell'auto italiano lo sia). Ma ciò che il mercato non può in alcun modo garantire è che i produttori realizzino le preferenze dei consumatori, perchè anzi una delle caratteristiche tipiche delle economie capitalistiche è che i consumatori sono costretti ad acquistare i beni che gli imprenditori hanno deciso di produrre, ed una eventuale divergenza tra i desideri dei primi e le decisioni dei secondi non si traduce necessariamente in segnali di mercato che portino ad una correzione della struttura della produzione.

Il problema vero, in altri termini, non è che le decisioni sulla struttura della produzione siano private o pubbliche, ma piuttosto l'individuazione di meccanismi attraverso cui le preferenze dei lavoratori come consumatori possano farsi valere.Da questo punto di vista, se lo Stato non va mitizzato, non si vede perchè lo debba essere il libero mercato: il secondo può essere altrettanto arbitrario del primo. D'altronde - e qui la cultura radicale degli anni sessanta e settanta ha molto da dire, anche tenuto conto delle sconfitte ricorrenti della migliore tradizione riformista - un controllo sociale della composizione della produzione non si vede bene come possa essere ottenuto se si dà voce solo ai lavoratori come consumatori mentre si ritiene che i lavoratori come lavoratori non debbano avere voce in capitolo sul modo di produrre. Da questo punto la difesa delle comunità operaie, come quella Fiat nel 1980, non ha solo un significato etico-politico; essa costituisce spesso anche una potente leva economico-politica del cambiamento, senza la quale difficilmente può essere raggiunto un autentico "benessere sociale".

E' probabile che lo strapotere della Fiat porti oggi la sinistra tutta intera ad un atteggiamento più critico nei confronti della Fiat. C'è un rischio, però, da non sottovalutare. Il rischio è che questo mutamento di atteggiamento sia solo la conseguenza del fatto che la strategia aggressiva degli Agnelli ha vinto, e del fatto che il volto che Romiti ci mostra è un volto arrogante: troppo arrogante, nel momento in cui c'è ricchezza che è difficile, o non si vuole neppure, nascondere, e a qualcuno può finalmente venire in mente che forse è possibile distribuirla meglio, in salario e occupazione; troppo arrogante, perchè la sinistra, che non vedeva altre strade da quella di Romiti quando sembrava che la Fiat e l'economia italiana facessero bancarotta, adesso che le cose sembrano andare bene non chieda qualcosa indietro. Minore arroganza, forse persino meno diseguaglianza. Su queste basi, un

atteggiamento critico della sinistra nei confronti della Fiat sarebbe estremamente fragile: sia perchè non è chiaro cosa si vuole sul terreno della politica economica, se non una migliore distribuzione dei risultati di un modo di produrre di cui non viene messa in discussione la struttura; sia perchè, come conseguenza, tale atteggiamento critico potrebbe essere spazzato via nuovamente da una recessione.

Vi è qui l'eredità più pesante della fine degli anni settanta, con cui la sinistra non ha ancora fatto veramente i conti. Probabilmente, nessuno oggi direbbe più, come allora, che occorre consentire alle imprese di fare profitti, perchè i profitti si tramuteranno in investimenti, e gli investimenti in occupazione: non perchè, dopo Keynes e Kalecki, si sia imparato che sono gli investimenti a determinare i profitti e non viceversa, ma perchè, dopo Romiti, si è dovuto imparare che più macchine significa meno lavoratori. Ma un altro errore di allora è rimasto intoccato: ed è in questo errore il punto di forza, oggi come ieri, del padronato. Lo esprime, ancora una volta con lucidità, Romiti, quando a Lama che critica il sistema di vita e di lavoro giapponese come schiavista, replica che certo "non è giusto far lavorare così gli operai", ma il prezzo della libertà da quel modello, in un mercato internazionale, è diventare "dei morti di fame, con le pezze al sedere".

La debolezza della sinistra consiste nel non avere, davvero, una risposta alla tesi di Romiti che finchè si produce per il mercato - questo è il ritornello - occorre essere competitivi: e gli standard ci vengono imposti dall'esterno. Il richiamo al rispetto del vincolo esterno, a far crescere la produttività per evitare di essere espulsi dal mercato internazionale, è un argomento forte perchè è un argomento vero. Ed è in fondo l'argomento che stava dietro gli stessi fatti dell'80: se non licenziamo degli operai oggi come prezzo di un aumento di produttività da realizzare per farcela nella lotta per le quote di mercato, finiremo con il doverne licenziare domani di più perchè si ridurrà la domanda che si rivolge alle nostre produzioni, diventate troppo costose. Di più, è un argomento che, se non contestato, scioglie tutte le contraddizioni che ho imputato a Romiti: perchè se vogliamo stare sul mercato internazionale, e non vogliamo che si creino disoccupati da inefficienza, è giusto che lo Stato finanzi le imprese private: l'interesse 'sociale' è appunto costituito dal fornire beni ai consumatori secondo gli *standard* (in termini di costo, di quantità, dei qualità dei prodotti) internazionali, e dal difendere l'occupazione dall'attacco delle produzioni estere.

E' un argomento non solo forte ma vero, ho detto: "vero", però, solo finchè la sinistra accetta come un dato immodificabile le determinanti di quel vincolo esterno, *in primis* la politica industriale delle imprese. I salti tecnologici delle nostre imprese negli anni recenti non ci hanno certo dato autonomia tecnologica, ma hanno piuttosto consentito un adattamento delle tecniche di produzione nei settori tradizionali, quale quello dei beni di consumo di massa; in tal modo, quella che viene chiamata la "matrice industriale" del nostro paese è rimasta largamente incompleta (dipendiamo, cioè, per alcuni, cruciali, tipi di produzione da altri paesi); e siamo inoltre condannati a reggere la concorrenza di prezzo che proviene dai paesi, tanto avanzati che emergenti, che producono i nostri stessi beni (mentre la presenza in settori autenticamente innovativi comporta una concorrenza sulla qualità della produzione, non sul suo prezzo, e dà luogo ad un monopolio temporaneo per l'innovatore).

Appare così in piena luce il paradosso della situazione. L'innovazione tecnologica è stata, come ho detto, un mito di molta sinistra e di molto sindacato, che in essa ha visto la soluzione alla "crisi" della Fiat: ma non solo non ci si è resi conto

che l'azienda la sua rivoluzione tecnologica l'aveva effettivamente compiuta, non ci si è nemmeno posti la questione cruciale di discutere la qualità di questa innovazione. In tal modo, una volta che i fatti, in termini di profitti e mercato, sembrano aver dato ragione alla ristrutturazione di Romiti, la sinistra non è potuta che rimanere muta. Non si è avuto, nè prima nè dopo l'ottobre '80, il coraggio e la lungimiranza di legare il discorso sulla produttività e sull'occupazione ai due parametri, distinti ma non necessariamente opposti, dell'autonomia tecnologica e della tutela del lavoro occupato.

Solo una innovazione che garantisca il primo parametro, l'autonomia tecnologica, può giustificare dei prezzi sul terreno sindacale. Solo una gestione dei tempi e dei modi dell'introduzione delle nuove tecnologie che garantisca il secondo parametro, le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori, può rendere socialmente accettabile la ricerca dell'efficienza tecnica. L'eventuale scarto tra i due momenti, quello dell'efficienza tecnica e quello del benessere sociale, dovrebbe essere compensato da forme di azione pubblica, di regolazione indiretta del comportamento delle imprese o di intervento statuale diretto. Ma, privi ormai di una cultura critica sull'impresa e sulla tecnologia, sinistra e sindacato sembrano essi stessi ormai incapaci di distinguere ragioni dell'impresa e ragioni sociali.

Non sembra dunque, per concludere, che l'efficienza di Agnelli e Romiti sia l'efficienza della nostra economia: e, soprattutto, non è il modello Romiti a rendere meno stringente il vincolo esterno. L'unica alternativa alla politica di sviluppo dipendente di cui Romiti è in fondo il più lucido rappresentante è, qualora non si voglia imboccare una strada protezionistica, quella di una politica industriale che spinga le nostre imprese sulla via dell'autonomia tecnologica. Ma, in ogni caso, il discorso della sinistra non può limitarsi alla questione della tecnica e delle macchine, ma deve misurarsi anche sul terreno del lavoro, e degli uomini in carne ed ossa.

Per affrontare in modo nuovo il problema occupazionale si richiede una discussione seria sulla questione se l'inevitabile riduzione quantitativa dell'occupazione manifatturiera non vada governata, tenendo anche conto dell'opportunità di garantire il posto di lavoro e le relazioni sociali nelle fabbriche oggetto di innovazioni tecnologiche: se non sia dunque il caso di procedere ad una riduzione dell'orario di lavoro, non solo generalizzata ma anche articolata sulla base delle mutevoli esigenze dei differenti settori e delle differenti situazioni.

Il massiccio uso della cassa integrazione ripropone la questione della mancanza in Italia di un vero sussidio di disoccupazione, e rende non del tutto peregrine le diverse proposte di salario minimo garantito.

Anche su questi terreni l'egemonia culturale che il libro di Romiti sancisce, e che va al di là degli stessi limiti economici della strategia Fiat e dei conflitti interni al padronato, pesa come un macigno. Il nocciolo duro su cui questa egemonia si costruisce è l'idea che le condizioni di lavoro e di produzione in fabbrica sono affare dei padroni. Ma è difficile credere che un cambiamento possa essere imposto se la sinistra non ricostruisce dentro la produzione una forza in grado di impedire che la strada imboccata dal capitalismo italiano negli ultimi anni vada avanti senza intoppi.

**Riccardo Bellofiore**

*Riccardo Bellofiore*

## ALAN FRIEDMAN: *TUTTO IN FAMIGLIA* MILANO, 1988

Quando uscì il libro di Romiti, *l'Unità* pubblicò in seconda pagina - una pagina, si noti, solitamente dedicata non alle recensioni ma agli interventi politici - un articolo di Luciano Lama. L'ex segretario della CGIL apostrofava duramente l'amministratore delegato della Fiat, non tanto contestandone il resoconto o l'analisi dei fatti contenuti nella lunga intervista di Pansa pubblicata da Rizzoli, quanto piuttosto censurandone il tono imperioso e la durezza dei termini. Chissà cosa penserà l'avvocato Agnelli, concludeva Lama, che ha sempre mostrato atteggiamenti e modi ben diversi, accettabili ed aperti al dialogo.

Saremmo curiosi di sapere cosa pensi Lama del libro di Friedman dedicato ad Agnelli (Agnelli and the Network of Italian Power, Harrap, London 1988; tradotto, parzialmente, in italiano con il titolo *Tutto in Famiglia*, Longanesi, Milano 1988) dove la distinzione tra il "duro" Romiti nella parte del buttafuori e il sofisticato "principe" Agnelli è piuttosto una separazione di compiti: il proprietario della Fiat "se c'è da menare un colpo, non è mai lui a farlo: preferisce che siano altri a sporcarsi le mani. Non è stato sempre così; ma ha imparato quanto sia importante coltivare un'immagine senza macchia": una accorta spartizione di ruoli, insomma, del tutto interna ad una comune strategia.

Ma forse questa curiosità, come altre, rimarrà senza risposta. Perché mentre il libro di Romiti aveva avuto, oltre che un lusinghiero risultato in termini di vendite, una notevole eco sulla stampa non solo quotidiana, e aveva spesso incontrato recensioni lusinghiere ed ammirate, così non è stato per il libro di Friedman, nonostante sia anch'esso un best-seller. Che anzi è andato incontro ad un vero fuoco di fila di reazioni scandalizzate o di manifestazioni di snobistico distacco.

Basta dare una scorsa veloce ad alcune delle recensioni. Vi ha dato inizio l'economista Carlo Maria Guerci sul *Sole 24 Ore*, sostenendo che sì, certo, Agnelli e la Fiat possono essere criticati, ma non con argomentazioni come quelle di Friedman (con quali, non ci viene ovviamente detto). Gli ha fatto bordone l'intervento, in prima pagina, di Visentini su *Repubblica*, che con toni più acuti ha mostrato scandalo per le interpretazioni di Friedman sul modo di comportarsi dell'impero Agnelli, sulle connessioni tra le famiglie buone del vecchio capitalismo italiano, e sul servilismo di quasi tutti, a destra come a sinistra, rispetto alla dinastia italiana: insomma, Friedman non avrebbe capito che la struttura per famiglie del nostro padronato non è un sintomo di arretratezza, ma semmai una risorsa per la nostra economia. Lo stesso Tranfaglia, in un articolo sull'*Unità*, dedicato alle pratiche discriminatorie ed antisindacali della Fiat, mentre ha richiamato con favore le tesi di Friedman, ha sentito il bisogno di distanziarsene per il loro semplicismo.

Ma i casi forse più emblematici sono un'intervista televisiva a Friedman di Minoli a *Mixer*, e la recensione di Ragozzino sul *Manifesto*. Nel primo caso, quasi a palpabile dimostrazione delle tesi di Friedman sull'intoccabilità degli Agnelli, Minoli si è comportato in un modo che non era solo giornalisticamente aggressivo, ma anche produttore di disinformazione: perché le domande erano fatte retoricamente, non attendendosi il giornalista televisivo alcuna risposta da Friedman, che difatti veniva regolarmente impedito nello svolgere qualsiasi genere di ragionamento o spiegazione. Comportamento che, lo confesso, mi ha fatto venire irresistibilmente alla mente una frase letta su una cartolina in Inghilterra, che recitava più o meno così: "odio

chi parla mentre interrompo".

L'articolo sul *Manifesto*, di Guglielmo Ragozzino, era invece una recensione dall'apparenza garbatamente favorevole, ma in realtà improntata ad uno spirito di sufficienza. In fondo, il libro di Friedman avrebbe dovuto essere accolto con un certo interesse, almeno tenendo conto del fatto che - come ha rilevato Francesco Ciafaloni su *Linea d'ombra* - il libro di Romiti era sicuramente di parte, ed anche un po' reticente, su ciò che avviene veramente dietro le quinte nel mondo della nostra classe imprenditoriale e dirigente. Il tono del *Manifesto* era invece quello di chi pensa che il libro di Friedman non dica in verità niente di nuovo (e, chissà, lo penserà forse anche Ciafaloni, che se è intervenuto duramente su *Questi anni alla Fiat*, castigando anche quelle che a lui sembrano letture incoscientemente e nascostamente apologetiche della sinistra radicale ed operaista, ha invece taciuto sul libro di Friedman).

Insomma, ce n'è abbastanza per essere incuriositi, e per andarsi a leggere questo libro per cercare di capire perché esso indigna o lascia indifferenti, ma certo non fa discutere. Ed anche per capire perché un mio amico, economista industriale sicuramente non estremista, ne consigli la lettura ai propri studenti per avere un'idea di com'è fatto il capitalismo italiano di questi nostri ultimi, meravigliosi, anni.

Proverò a dare una sintesi sommaria del contenuto del libro di Friedman, e poi a darne una breve valutazione. Vorrei però fare una premessa sulla differenza tra l'edizione inglese è quella italiana.

La traduzione del libro è, come ho detto, incompleta. Questo ha dato adito ad alcune critiche pesanti a Friedman. Infatti, ad essere stato tolto dall'edizione italiana è stato il capitolo intitolato "The Mafia and Other Mafias", dove Friedman darebbe del mafioso a tutti gli italiani per poter dare del mafioso anche ad Agnelli. Non è proprio così: quel capitolo, certamente semplicistico da un punto di vista storico, non dice che la mafia è storicamente inscritta nel patrimonio genetico di ogni italiano: dice, piuttosto, che in Italia si è sviluppato, anche fuori dal contesto specificamente delittuoso della mafia in senso stretto, un codice dell'appartenenza senza il quale non si capirebbe il muoversi della nostra classe capitalistica e politica.

Friedman, con anglosassone fair play, ha difeso la scelta dell'editore italiano di escludere questo capitolo. Io credo invece che non gli sia stato fatto un buon servizio. Ad essere stata tagliata, infatti, è stata anche l'introduzione, che inizia il libro con l'immagine quasi cinematografica di Romiti che va a Palazzo Chigi da Craxi nel maggio 1986 a fare la voce grossa contro la ventilata vendita dall'Alfa alla Ford - e dà così inizio ad una storia di ricatti e lobbismo che si concluderà poi con l'acquisizione alla Fiat dell'azienda delle partecipazioni statali (non senza, peraltro, pesanti dubbi, non ancora chiariti e documentati nel libro di Friedman, relativi ad eventuali collusioni e scorrettezze sull'ammontare e sulla rateazione dell'acquisto da parte della Fiat: dubbi talmente pesanti da dar adito ad una inchiesta della Comunità economica europea) - proprio mentre Gianni Agnelli in una conferenza stampa plaude alla dimensione internazionale e concorrenziale che il capitalismo italiano stava assumendo, e di cui l'annuncio di trattative IRI-Ford sarebbe un benvenuto esempio.

L'introduzione prosegue elencando, come in una qualsiasi onesta premessa, quelli che saranno i temi del libro: la strenua difesa, ed anzi il rafforzamento, da parte della Fiat della propria posizione di monopolista nel mercato dell'auto italiano, che l'ha portata a coprirne il 60%; il possesso di una moltitudine di attività industriali e finanziarie che incorrerebbe nei rigori della legge anti-trust in

altri paesi; il controllo di un quarto della borsa italiana; la liquidazione a caro prezzo (per i piccoli azionisti e per il sistema bancario internazionale, non per gli Agnelli); la vendita sottobanco di tecnologia missilistica a paesi del Terzo mondo a dispetto degli accordi internazionali; il muoversi come uno stato dentro lo stato.

Togliendo dall'edizione italiana l'introduzione ed il primo capitolo, cosa succede? Che il libro viene fatto cominciare con la narrazione delle gesta dell'Agnelli play-boy, con un capitolo che non sfigurerebbe troppo in *Novella 2000* o *Eva Express*. Pessimo inizio, di un buon libro.

Il libro di Friedman è incentrato sul concetto di famiglia. La Famiglia, innanzitutto, quella degli Agnelli, sia nei suoi rapporti parentali, sia come società controllate dall'uno o dall'altro dei suoi componenti (l'IFI; la Fiat; la Giovanni Agnelli S.a.s., l'invenzione dell'avvocato dell'Avvocato, Franzo Grande Stevens, per mantenere saldamente in mano agli Agnelli i gioielli di famiglia e garantirne l'unità anche dopo l'uscita di scena di Gianni Agnelli). Ciò che viene qui sottolineato è la costante politica di voler mantenere il controllo delle società "tutto in famiglia". Dopo la Famiglia, il Clan: cioè quell'insieme di famiglie del capitalismo italiano (Agnelli, Pirelli, Orlando, Bonomi, Pesenti, e così via) che danno vita alla Vecchia Guardia, e che, tramite il potere di Mediobanca e la ragnatela di rapporti costruita per decenni da Cuccia, controlla la parte dominante dell'industria e della finanza italiane. Quindi, la famiglia dei nuovi arrivati, Romiti e suo figlio, che dopo aver fatto carriera in Mediobanca (ovviamente), passa alla Snia BPD, successivamente incorporata in Fiat. I senza famiglia, infine, ovvero gli aspiranti usurpatori, quelli che hanno provato ad opporsi, magari con successo per un po', e che sono stati o cooptati (Gardini) o distrutti (Schimberni) o contenuti e costretti a rivolgere le proprie energie soprattutto fuori d'Italia (De Benedetti): non hanno voluto accettare le famiglie esistenti, o in esse vi stanno in forma defilata.

La tesi di Friedman è dunque che ci si trovi di fronte ad un capitalismo "familiare": per questo arcaico e, soprattutto, al di fuori della struttura tipica del capitalismo, per lo meno di quello anglosassone, dove assai ridotto sarebbe invece il peso delle famiglie industriali e dove predominano le società gestite da manager con un azionariato molto diffuso. Il capitalismo "familiare", peraltro, non si regge, come proclama, sulle solide gambe delle singole famiglie, ma trova la sua forza nei rapporti reciproci tra le varie famiglie - direttamente o per il tramite di Mediobanca - in modo che i titolari arrivino a detenere, con il minimo costo, il pacchetto di controllo delle varie società (per esempio, la famiglia Pirelli detiene solo il 5% della capogruppo).

Questo capitalismo familiare è la vera specificità italiana, secondo Friedman; il vero soggetto del suo libro. A caratterizzare la nostra economia non sarebbe più, o tanto, la terza Italia, il nuovo modello di sviluppo della piccola e media impresa, la vitalità nascosta e provinciale dei vari Brambilla, ma piuttosto, come sempre, una struttura di potere concentrata in poche mani con al centro la Fiat, e quindi gli Agnelli. Strumento intelligente di questo potere è un ente pubblico, Mediobanca, che in realtà funziona da "comitato d'affari" del capitalismo privato italiano: teorizzatore di questo snaturamento della funzione istituzionale di Mediobanca un solo uomo, Cuccia, a cui soggettivamente fanno capo i rapporti tra le varie famiglie ed all'interno delle singole famiglie. Un Cuccia che è in grado di rimanere a Mediobanca ed in postazione di comando, sempre: a dispetto dell'età, delle polemiche, ed a volte anche delle inchieste giudiziarie.

Un Cuccia che è la mente dietro le operazioni più spericolate degli Agnelli, come il gioco di prestigio dell'operazione Lafico: la dinastia torinese rafforza il controllo sulla Fiat attraverso la sottoscrizione, indiretta, di obbligazioni Mediobanca per un ammontare di 1,1 miliardi di dollari e un contemporaneo prestito che la stessa Mediobanca concede alla IFIL, una finanziaria proprietà degli Agnelli, ottenendo in garanzia le partecipazioni più succulente. Dal momento che le obbligazioni cedute alla Fiat erano, singolarmente, convertibili in azioni delle società cedute in garanzia dall'IFIL, il risultato netto è stato perciò un - non del tutto ortodosso e forse neanche legale - incremento da parte degli Agnelli del loro controllo sulla Fiat, senza peraltro cedere nulla delle società dell' IFIL, parcheggiate in una società di nuova formazione di proprietà della Fiat stessa, e sottratte dunque senza colpo ferire agli altri, piccoli, azionisti dell'IFIL, divenuti all'improvviso proprietari di una scatola vuota.

Nel caso Fiat-Libia - come sarà poi nel caso non troppo diverso della Snia, dove la Fiat ne ottenne la proprietà pagando non con denaro ma con la cessione ad essa di una sua azienda: "era come se la Fiat avesse comprato una casa e l'avesse pagata portandovi dei mobili, ma manovrando in modo che alla fine possedeva sia la casa sia i mobili usati per comprarla" - sono insomma i piccoli azionisti, a cui si è fatto prima ricorso per rastrellare fondi, ad essere penalizzati. Nel caso dello sganciamento della Fiat da Gheddafi a pagarne lo scotto però non furono solo gli azionisti. Furono anche le banche, ed in particolare la Deutsche Bank, che si accollarono l'onere di collocare sul mercato finanziario internazionale 2 miliardi di dollari di azioni Fiat, il cui valore era stato portato alle stelle toccando un massimo storico allo scopo di garantire ai libici la buonuscita richiesta; collocamento che riuscì solo in parte, costringendo anni dopo la Deutsche Bank a trasformare le azioni non collocate in suo possesso in 'partecipazione permanente' nel giugno 1988, e facendo sentire i suoi effetti tanto sul mercato finanziario londinese, dove l'operazione si svolse, quanto sul mercato azionario milanese.

L'operazione Lafico è, per Friedman, esemplare dei modi con cui il potere si concentra in poche mani, e conduce al controllo di una vasta gamma di attività economiche. Un potere che trova del tutto naturale asservire a sé lo Stato: uno Stato che finanzia largamente la Fiat, come dimostra Friedman, direttamente o indirettamente. Indirettamente, mediante la Cassa integrazione guadagni; ma anche direttamente, con l'erogazione di fondi a vario titolo o con l'acquisizione a prezzi elevati di società private in perdita (come nella vendita della Teksid alla Finsider, in cui vennero cedute le attività in rosso mantenendo quelle remunerative) o con la cessione a privati a condizioni di favore di società pubbliche, come nel caso dell'Alfa.

Un potere che mira a controllare la stampa non tanto per censurare le opinioni quanto per selezionare la diffusione di informazioni che riguardino i gruppi di appartenenza: come di nuovo nel caso Lafico, su cui per mesi i giornali tacquero nonostante la presenza di un'inchiesta giudiziaria; o nel caso dell'acquisto della Snia; o nel caso dell'inchiesta americana sulla vendita di materiale strategico per la produzione di missili a media gittata all'Argentina. Si tratta di una delle polemiche ricorrenti di Friedman: lo stato di soggezione del giornalismo italiano rispetto alla Fiat, e ad Agnelli in particolare, si manifesta soprattutto in una sorta di automatica autocensura.

Ma l'autocensura riguarda solo i giornalisti? Le polemiche scatenate dal caso di Molinaro, tecnico dell'Alfa, sono, da questo punto di vista, esemplari: relegate

per lungo tempo nelle pagine interne dei giornali, sono poi assurte agli onori delle prime pagine e degli editorialisti. Abbiamo avuto, allora, lo spettacolo, non propriamente decoroso, di intellettuali che sono scesi in campo a favore della Fiat, scrivendo sui giornali della Fiat, come se niente fosse.

E' questo il caso dell'intervento di Gallino e Salvadori sulla *Stampa*, che dopo aver ribadito che eventuali reati della Fiat andrebbero perseguiti (ma potrebbe essere diversamente? perché dire l'ovvio?), dichiarano la loro convinzione che le critiche all'azienda torinese mascherino un attacco all'efficienza dell'industria privata, di cui quella è ridiventata il simbolo, e una difesa del parassitismo e dell'inefficienza, i cui strascichi sarebbero ancora ben presenti all'Alfa, che proviene dalle partecipazioni statali. O è, ancora, il caso di Lucio Colletti, sul *Corriere della sera*, che dichiara di ragionare supponendo per comodità che i fatti contestati alla Fiat siano veri: e però si sente in dovere di affermare che, dal momento che Cesare Romiti ha dichiarato anche lui che quei fatti, se dimostrati, sarebbero illeciti e da punire, è allora dovere di tutti supporre "fino a prova contraria" che essi siano pochi, isolati e marginali.

Chi pretende di essere un chierico che non ha tradito, dovrebbe almeno scrivere articoli del genere su altri giornali, che non siano di proprietà della Fiat stessa, per un elementare moto di moralità.

In questo libro, è vero, non si trovano novità sensazionali: si sapeva già tutto, con l'eccezione forse del traffico d'armi con l'Argentina, che rivela l'interesse della Fiat per le guerre stellari, di cui però si era a conoscenza.

Questo "tutto", però, "chi" lo sapeva, e "dove" lo si sapeva? Era noto per lo più tra gli addetti ai lavori, era sparso per lo più in giornali e periodici, spesso stranieri. Si dimentica forse che questo libro è scritto da un giornalista, del "Financial Times" - non del *Manifesto*. Non so se Turani abbia mai scritto un libro di questo tipo, senza peli sulla lingua: certo, io non l'ho letto.

E' un libro, sicuramente, in cui la figura di Gianni Agnelli emerge, nel bene e nel male, in modo eccessivo: gli è imputato un po' tutto, quasi fosse un burattinaio che tira i fili di ogni magagna. Al di sotto, Romiti a cui spettano i compiti sporchi, peraltro decisi da Agnelli, mentre il vero manager Ghidella fa fare profitti alla Fiat (questo giustificherà, agli occhi di Friedman, le presunte bustarelle che si dice abbia intascato, a giustificazione della sua defenestrazione?). Del management, delle scelte organizzative e imprenditoriali della struttura aziendale, poco ci viene detto, dando l'impressione che tutto sia accentrato in una persona sola. Ma una critica della politica industriale della Fiat non ce la attendiamo da Friedman, ce la attendiamo dagli economisti industriali, come Guerci: e non sarebbe male che questa critica venisse, e sia diretta anche all'opinione pubblica; invece di presentarla, se mai lo si fa, in sofisticate analisi che dicono tutto e il contrario di tutto.

E' un libro che non ci dice, forse, che cosa veramente succede dietro le quinte della classe dirigente del nostro paese, come vorrebbe Ciafaloni. Ma siamo proprio sicuri che ci sia qualcosa dietro, qualcosa d'altro da questo quadro poco eroico e poco profondo, ma molto prosaicamente credibile? E, almeno a me, sembra apprezzabile, senza sufficienze e snobismi, questo modesto ma efficace lavoro di cucitura tra situazioni, personaggi i più vari, che finisce con il delineare una sorta di filo rosso tra avvenimenti di cui spesso si è avuta una percezione frammentaria.

E' un libro, senza dubbio, ingenuo. Perché dovremmo appassionarci per De Benedetti invece che per Agnelli? Siamo sicuri che l'Olivetti prenda meno soldi della

Fiat dallo Stato? Il capitalismo diffuso e manageriale anglosassone è poi davvero così attraente, e migliore del nostro? Probabilmente non ha torto Cristiano Antonelli, che in una conferenza recente tenutasi a Torino, ha rilevato come la ripresa delle grandi organizzazioni, e al loro interno del codice dell'appartenenza e del clan (non molto diverso, in fondo, dal codice "mafioso" di cui parla Friedman), sia un fenomeno in crescita non solo a Torino e in Italia, ma anche all'estero; ed è probabilmente anche vero che è, può essere, una risorsa economica. Insomma, siamo proprio sicuri che il quadro che Friedman ci presenta sia un quadro di arretratezza, come dice? Non è forse, piuttosto, il quadro di una nostra sconfortante modernità, anticipatoria piuttosto che arcaica?

Una modernità che abbiamo il diritto di rifiutare. Sarà vero che la Torino degli anni cinquanta e sessanta era una Torino troppo "semplice"; ma c'è modo e modo di combattere questa semplicità. Dentro quella semplicità era cresciuta una forza operaia che ha cercato, negli anni settanta, di "complicare" il quadro, negando che le ragioni dell'impresa - meglio, dell'Impresa, come scrive Romiti - fossero le uniche; che ha dato luogo ad un conflitto che, non a caso, si è moltiplicato in altri conflitti; ha affermato una soggettività che, non a caso, ha evocato altri soggetti, diversi da sé. La complessità di cui oggi si mena vanto ci ha portato anche un terziario esoterico nel mondo del consumo e un'industria militarizzata nel mondo della produzione. Un libro come questo, che vuole fare solo dell'informazione al di là e contro gli interessi del potere, ci aiuta almeno a guardare in faccia il non brillante profilo dei vincitori di oggi.

**Riccardo Bellofiore**

# FIAT E TERRITORIO:
# tra immagine e speculazione

*di Margherita Dotta Rosso*

## NUOVE TECNOLOGIE E SPAZIALITA' INDOTTA

L'argomento specifico "FIAT E TERRITORIO" è stato affrontato all'interno della problematica più generale delle nuove tecnologie e della spazialità indotta perchè penso che al di là delle logiche d'impresa (che sono sempre speculative) ci interessi capire la nuova relazione tra "macchina innovata" e spazio, e quindi territorio. Ovvero ciò che viene a mutare nella "città-fabbrica" spazialmente: nelle relazioni tra soggetti e soggetti, e tra soggetti ed oggetti; nella "merce" e nella sua circolazione quando la catena di montaggio non è più il perno ideale del momento produttivo e la sua estensione non organizza più spazio e socialità.

### "MACCHINA INNOVATA"

Si é ripetutamente letto che anche l'innovazione spaziale é stata indotta dalle trasformazioni tecnologiche: é quindi dalla "macchina" (concretizzazione tecnologica del lavoro e del sapere sociale) dentro la "fabbrica" (luogo della produzione), ed ancor prima dal sapere che ha indotto la sua progettazione, (1) che deve iniziare una riflessione sulla spazialità emergente, fisica e sociale. Anche la Spazialità, infatti, é venuta progressivamente modificandosi, concettualmente, in seguito alla trasformazione dello spazio: da spazio concepito "vuoto" in cui gli oggetti sono considerati definiti ed autosufficienti, a spazio congetturato come "campo elettromagnetico continuo" nel quale gli oggetti, le entità sono soggette a leggi ondulatorie. Ciò che prima divideva (lo spazio era la distanza tra un oggetto e l'altro), oggi é considerato medium (perché é condizione della comunicazione in tempo reale), non solo ma ci permette di vivere in contemporanea il presente, il passato ed il futuro. Tangibilmente, il fatto che lo stesso istante a Milano, New York e Tokio possa essere vissuto contemporaneamente, pur corrispondente a tre ore diverse, ha già provocato notevoli conseguenze (si pensi ad esempio alla Borsa).

La materia è diventata energia.

### RAPIDITÀ E DURATA DEL TEMPO

Parallelamente al configurarsi di una nuova spazialità indotta dalle tecnologia emergenti, anche il tempo assume modalità diverse: da un lato si vive "la diretta"

perchè le comunicazioni avvengono in tempo reale, il che provoca trasformazioni immediate alle quali le decisioni devono replicare con la stessa velocità; dall'altro, proprio questa rapidità nelle trasformazioni induce alla ricerca ed alla progettazione, soprattutto in campo fisico e territoriale, di forme, dense di senso per periodi lunghi, che travalichino la contingenza del presente. (2)

La domanda di oggi in campo progettuale è una domanda di invenzione, di progettazione di senso, più che di semplici contenitori di funzioni, meglio di relazioni comprensibili tra gli oggetti e gli eventi vissuti.

*"I nuovi modi della produzione, dello scambio e dell'interazione sociale, soprattutto le nuove tecniche della comunicazione ed il loro rapido evolversi costruiscono (...) l'immagine di un futuro continuamente accelerato; il loro carattere diffuso, versatile, flessibile quella di rompere con la fissità monumentale delle barriere fisiche, economiche e sociali.*

*Le modifiche del territorio non appaiono più legate a leggi di movimento quasi naturali, a grandi disegni di gruppi dominanti, a progetti mossi da soggetti storici dotati di una chiara identità, ma esito piuttosto del rapido succedersi di una folla oscura di scambi tra soggetti dall'identità cangianti che agiscono entro logiche rapidamente mutevoli." (3)*

## CONFLITTUALITÀ-DESIDERANZA (4)

L'innovazione della "macchina" induce trasformazioni non solo nel momento vero e proprio della produzione, ma in ogni fase del ciclo. La "macchina" dilaga gli spazi della ricerca e del sociale, la merce diventa sempre meno materiale. Si vende l'idea, la conoscenza, il sapere ...l'immagine, l'immaginario. La "macchina" (e con essa la produzione) sempre meno costretta in uno spazio fisico, circoscritto, svuota lo spazio concreto e ne riempie uno immateriale. Il "centro" svuotato dalle attività produttive verso i margini potrebbe nuovamente esserne riempito, impregnato. Il lavoro produttivo deve essere ridefinito (si parla di industria del turismo, ormai al terzo posto in Italia, e dello spettacolo, della moda, ecc.), il sociale è invaso dalla "macchina innovata", la socialità ne è pervasa. Cresce l'ambiguità del rapporto: contemporaneamente il sociale aumenta le possibilità di controllo e di essere controllato. La "merce" non è più prodotta soltanto in fabbrica.

La "macchina" dilagando gli spazi della ricerca utilizza l'università come fattore localizzativo (vedi Stanford, l'Università che ha raccolto attorno a sè ingegneri, finanzieri e industriali costituendo quella sorta di area tecnologica, Silicon Valley, 800 kmq.,cui tutto il mondo ha fatto in seguito riferimento), ed assieme a lei la socialità e la sua formazione, ancor prima della fonte di energia o della banca (alla quale ci si può collegare via terminale ovunque). Non solo: si sono anche invertiti i ruoli; oggi è la scoperta scientifica, che attiva attorno a sè laboratori di ricerca ed industria.

La "classe operaia" rivendicando, anni addietro, l'egemonia della fabbrica al sociale, ha invaso i luoghi del sapere innescando un processo dialogico proprio tra lavoro e sapere, e... si sta dissolvendo in esso quale entità storicamente definita. Questo diffondersi della "macchina" in tutti i "luoghi" riduce lo spazio fisico strettamente deputato alla produzione con conseguenze che vanno oltre la semplice riorganizzazione spaziale delle funzioni. Infatti vengono a trasformarsi i significati ed i contenuti dei termini lavoro-non lavoro, produzione-riproduzione, produzione-speculazione. Non solo, è la stessa separazione tra lavoro manuale mentale, contro la quale si lottava alcuni anni fa, che va lentamente ricoprendosi: l'operaio taylorista (ma allarghiamo il concetto anche al sociale) al quale venivano richieste principalmente forza fisica, attitudine all'esecuzione ed alla ripetitività, ecc. viene ad

essere sotituito nell'organizzazione sociale del lavoro da una figura che abbisogna di una formazione culturale più complessa.

La classe operaia non è soltanto stata sconfitta, ha anche vinto: ad esempio la battaglia nei confronti della fatica fisica e bruta... (pensiamo alle immagini del film "Metropolis" di Fritz Lang...); non ancora quella nei confronti della mente e del sapere. (5) L'innovazione nasce infatti dal conflitto, prima per il soddisfacimento del bisogno, poi per il suo superamento nella "desideranza" ("desideri esistenziali e culturali o sociali" (6).

Consenguentemente, la lettura che seguirà del rapporto FIAT-TERRITORIO sarà volutamente una lettura che tenterà di mettere in evidenza la dialoghicità interna ai processi di trasformazione; poichè credo che questi ultimi siano determinati tanto dalla particolarità della forma della classe e della socialità, quanto da quella di capitale e di industria nei differenti "luoghi". Forse minor rilievo sarà viceversa dato all'antinomia tra immagine e speculazione, in quanto ritenuti aspetti ormai non più contraddittori tra loro (l'immagine è speculazione allo stesso modo in cui ormai la speculazione si presenta con immagine), e invece sempre più parte integrante dello stesso momento produttivo.

# TORINO: DALLA DEINDUSTRIALIZZAZIONE ALL'INNOVAZIONE

Esporrò brevemente il modificarsi del rapporto FIAT-TORINO, attraverso cenni salienti, perchè ritenuto emblematico ed esemplificativo di quanto fino ad ora detto.

## DEINDUSTRIALIZZAZIONE

Torino, fino a qualche anno fa classificata come la città più fordista e taylorista d'Europa, con un secolo di sviluppo industriale ininterrotto, concentrato quasi esclusivamente sul settore auto, a metà degli anni '70 si trova di fronte alla crisi di settore, ma più in generale alla fine di un ciclo, ed al venir meno di un certo modello di sviluppo. (7) Si guarda a Detroit: quando ci si accorge improvvisamente che da un lato "la crescente domanda di spazio a causa di processi di automatizzazione e standardizzazione della produzione (...)" (8) non solo si arresta, ma si trasforma nell'improvviso problema delle aree urbane dismesse (del "vuoto"); dall'altro che la materia delle vertenze tra sindacato e aziende si trasforma da contrattazione sulla mobilità, a causa del decentramento produttivo, a quella su licenziamenti e C.I.G. a 0 ore. (9) Quando ci si accorge cioè che la storia di Torino, da storia di immigrazioni, di accaparramento di aree, di progressiva estensione delle zone destinate alle imprese (alla industria dell'auto in particolare), a speculazioni immobiliari attorno a queste si trasforma, con la chiusura emblematica del Lingotto (10) punta dell'iceberg di un fenomeno più esteso; si ricordino ancora: Venchi Unica, CEAT, gli impianti in Borgo S.Paolo dalla Lancia al Materiale Ferroviario, parte della Teksid, l'Iveco, la Framtec, ecc. tutti spazi industriali in via di smobilitazione all'inizio degli anni '80 che assillavano l'allora Assessore all'Urbanistica Raffaele Radicioni (11), in storia di "eccedenze" senza che queste nell'immediato siano viste come possibile restituzione di più alta qualità della vita per lavoratori ed abitanti. Il "vuoto" deve essere gestito.

Alcuni numeri forse servono a completare il quadro fin qui descritto della situazione a Torino alla fine degli anni '70.

Tra il '77 e l'83 si parla di una diminuzione dell'occupazione industriale di circa 43.000 unità (= 8% del totale) e di 75.000 lavoratori in C.I.G. nell'area metropolitana torinese. L'espulsione avviene per lo più dal ciclo di produzione delle industrie dell'auto, tessili ed elettromeccaniche.

## INNOVAZIONE

Contemporaneamente al "declino" si assiste ad una lenta metamorfosi della realtà socio-economica torinese. E mi soffermo sull'analogia metaforica con la farfalla perchè questa trasformazione avviene al proprio interno, come nella crisalide; all'interno del luogo-luoghi della produzione, del momento complesso che mette in relazione la ricerca col "fare", e che ha prodotto quella tecnologia innovata che diffondendosi innova a sua volta. A differenza di altre situazioni in Italia, in Europa, in America l'innovazione nasce dal proprio essere intrinseco, e non da forti stimoli indotti dall'esterno.

Di nuovo alcuni dati che pur risalendo al 1985 hanno il semplice scopo di restituire una immagine più concreta del concetto che vorrei esprimere.

Nel triangolo definito high-tech, Torino-Ivrea-Novara, all'incirca negli stessi anni '80 o ancora prima va emergendo una nuova realtà:

* aumentano il numero delle persone addette alla ricerca (18.000 ?) ed i robots installati nella FIAT (880 - quasi il 60% dell'intero parco italiano in quegli anni ed un terzo di quelli impiegati nell'industria automobilistica USA);

* il 55% dei brevetti industriali italiani sembra essere concentrato nella sola provincia di Torino;

* il 15% dei brevetti industiali è prodotto dal Piemonte;

*circa 90.000 sono gli occupati nell'high-tech (contro i 190.000 dell'area di S. Francisco sei volte superiore dimensionalmente).

Più precisamente per quanto riguarda la situazione territoriale è possibile individuare una sensibile polarizzazione:

* PRIMO POLO - INFORMATICO. Localizzato nel canavese con gli stabilimenti Olivetti (tra Ivrea, Strambino, Agliè e Torino) che rappresentano, dopo l'accordo con l'AT&T, una delle maggiori concentrazioni europee di ricerca informatica;

* SECONDO POLO - FABBRICA AUTOMATIZZATA. Ad ovest di Torino (tra Grugliasco, Rivoli, Collegno e Pianezza) sono localizzate le aziende operanti nel campo dei mezzi di produzione avanzati: macchine utensili sofisticate, sistemi di fabbricazione flessibili, robots tra cui il COMAU, la FATA, il Centro di Ricerche di Orbassano, e molte piccole e medie imprese del settore.

* TERZO POLO - COMPUTER E MECCANICA. Nella zona di Moncalieri sono localizzate: la DEA, Prima Progetti, Prima Electronics, ed alcuni grandi insediamenti di ricerca e di progettazione per l'industria automobilistica: Pininfarina - Studi e Ricerche, Italdesign, Valeo. A Torino, infine, oltre alla FIAT sono presenti alcuni centri di grande rilievo come lo CSELT, il Centro Ricerche RAI, il CNR, l'Aeritalia. (12)

Questo quadro è venuto dipingendosi in assenza di politiche coordinate a livello imprenditoriale, di progetti e finanziamenti specifici da parte degli enti istituzionali locali o centrali, in un contesto scientifico discreto, ma non paragonabile a quello di altre realtà tecnologicamente avanzate.

Ad esempio all'area di Trieste dove il Consorzio per l'impianto, la gestione e lo sviluppo dell'Area scientifica e tecnologica in quella provincia, nato alcuni anni fa quale ente a

partecipazione pubblica e privata, e costituito dalla Regione Friuli-Venezia Giulia, dalla Provincia e dal Comune di Trieste e di Udine, con la partecipazione degli Atenei di Trieste e di Udine, del CNR e di numerosi istituti scientifici e regionali, affonda le sue radici nel lontano 1964, quando nasceva il Centro di fisica teorica destinato successivamente a festeggiare il premio Nobel assegnato al suo direttore, il pakistano Abdus Salam, uno dei massimi scienziati delle teorie unificate che segnano la sfida più ambiziosa della fisica di oggi; e Margherita Hack assumeva la direzione dell'Osservatorio astronomico, trasformando una struttura scientifica in via di estinzione in uno dei punti chiave della ricerca astrofisica europea. (13)

Anzi si può dire in un pesante clima di isolamento periferico e culturale; con migliaia di cassintegrati su cui pesava la sconfitta a livello vertenziale FIAT e padronato (accordo dopo i 35 giorni, marcia dei quarantamila, ...); con sindacati e partiti di sinistra trovatisi improvvisamente senza strategia.

Sottolineo quella che mi pare una differenza importante tra la situazione torinese e quella delle altre realtà interessate all'innovazione sia italiane, sia europee, statunitensi, o giapponesi dove i poli tecnologici, le città della scienza sono in gran parte sorti grazie ad esplicite politiche sinergie tra imprenditori - enti ed istituti di ricerca - enti locali e satali - camere di commercio - ecc., per meglio evidenziarne le caratteristiche e le motivazioni profonde. A Torino l'innovazione è da ricercarsi tutta all'interno della struttura produttiva e poco è lasciato trasparire all'esterno: inizialmente è infatti minore l'interesse per l'immagine della trasformazione, per la forma che appare. Inoltre, protagonista e artefice della "vocazionalità" territoriale all'innovazione (come da definizione della Fondazione Agnelli) di questa porzione di territorio, è probabilmente ancora la "classe", che pur sconfitta per motivi storici (balzo tecnologico), non lo è stata in sè come coscienza e come forma del proprio essere, come cultura. Forse è prevalso, ancora "l'operaio produttore" che non ha il possesso dei mezzi di produzione, ma ha nelle proprie mani il sapere che gli deriva da una tradizione tecnico scientifica che ha visto più volte Torino come luogo di innovazione in campo tecnologico, e l'essere conflittuale come patrimonio delle conoscenze operaie.

In sintesi ci si è trovati, nel caso di Torino, con un promotore 'forte' di tipo imprenditoriale, in un ambiente risultato di per sè innovativo, ma in un contesto istituzionale 'debole', poco in grado di effettuare scelte di guidarne, controllare o promuovere lo sviluppo (vedi la proposta di mito nata dalle volontà dei sindaci socialista e comunista di Milano e Torino); e con una situazione diventata sindacalmente debole a livello vertenziale, ma in presenza di una coscienza operaia costruitasi e radicatasi successivamente negli anni che attraverso la proposizione di temi e domande ha obbligato gli imprenditori a confrontarsi con nuove problematiche (qualità della vita/qualità del lavoro).

E' in presenza di questa situazione "caotica", poco chiara, densa di spinte e stimoli differenziati che la FIAT attraverso la fondazione Agnelli lancia la "sfida": tecnocity.

## TECNOCITY

Il progetto Tecnocity è più che altro un programma formulato dalla Fondazione Agnelli, partendo da ciò che l'area offriva spontaneamente, all'incirca nell'84 utilizzando come riferimento la Route 128 a Boston dove cause simili sono state motore di forte ripresa economico-produttiva.

I soggetti promotori erano FIAT, Olivetti, STET, Sip, Iveco, Prima Progetti, IMIS, S. Paolo, BNL, AMMA, ENEA, Unione Industriale Torinese e Federpiemonte.

Tecnocity si proponeva di ottimizzare le caratteristiche innovative dell'area aumentando l'efficienza delle attività di ricerca e sviluppo, favorendo un innalzamento del loro livello complessivo, stimolando la diffusione dei loro risultati nel tessuto economico e suscitando una più consistente natalità di nuove imprese, attraverso l'esplicitazione di una logica complessiva (all'interno della quale i diversi operatori erano invitati ad interagire) che doveva attrarre consenso e consensi modificando l'ambiente delle relazioni imprenditoriali e della ricerca.

Il territorio non è più qui concepito come prolungamento, estensione della fabbrica o luogo di riproduzione della forza lavoro; ma come luogo ad esempio di "attrazione di capitale umano", quale 'cervelli', professionalità sofisticate (sono parole di Giovanni Agnelli) (10), per cui la qualità della vita diventa, un fattore localizzativo di sviluppo.

Le qualità dell'ambiente in tecnocity non sono solo qualità fisiche od architettoniche, legate a progetti "forti", a modificazioni territoriali imponenti (diversi, come vedremo gli altri interventi finiti fuori Torino), ma quelle forse più impalpabili e pervasive in grado di consentire alle imprese le realizzazione di sinergie potenziali, un contesto favorevole alla comunicazione tra operatori, la possibilità di utilizzo di servizi e programmi comuni; agli enti locali di ottimizzare l'ambiente innovativo (eliminando incertezze e rigidità normative ed amministrative), di sviluppare la ricerca, la formazione, le comunicazioni (non intese come pony express), la cultura, la sanità.

Il riferimento alla indifferenza spaziale delle nuove tecnologie è letto come possibilità di maggiore indipendenza fisica tra le due variabili spazio e tecnologia, maggiore rispetto dell'ambiente riconosciuto come nuovo fattore di sviluppo per la ricerca, trasformazione dei fattori localizzativi in senso astratto, maggiore diffusività localizzativa nel territorio in potenza.

Fino qua il progetto Tecnocity. Le realizzazioni a cui esso ha dato il via sono di tutt'altra natura da quella architettonica: broker tecnologico, iniziative comuni nel campo dei laser e delle fibre ottiche, ecc. (15)

## LINGOTTO (16)

L'operazione "Lingotto" iniziata sempre nell'84, con il concorso per idee "20 progetti per il futuro del Lingotto" indetto dalla FIAT, tesa a creare un'immagine nuova ed internazionale della città di Torino, dovrebbe, con il progetto di Renzo Piano, concretizzare la filosofia sottesa in Tecnocity. Il progetto prevede infatti la trasformazione dello stabilimento e dell'area circostante in centro ricerche, sede di Università, museo della cultura, del fare tecnico e della tecnologia, polo tecnologico con laboratori di hi-tech ed incubators, centro fieristico per grandi esposizioni, luogo della creatività, del dibattito, del consumo e del non lavoro utili alle nuove forme produttive. Le parole dell'attuale sindaco di Torino Maria Magnani Noya evidenziano l'interesse nei confronti dell'alta tecnologia e della ricerca quali fattori di sviluppo oggi prevalenti su altre forme di speculazione: "Siamo di fronte ad uno fra i più importanti progetti per la città: attraverso la ristrutturazione del Lingotto, Torino potrà finalmente avere spazi espositivi, congressuali, per l'alta tecnologia degni del ruolo di capitale della ricerca cui giustamente la città ambisce." (17)

L'aspetto che mi sembra opportuno sottolineare, è lo stretto legame tra la trasformazione fisica della città, o di una sua parte (il Lingotto), e la politica di impresa (la FIAT). Questo legame sviluppa, potenzia prioritariamente gli aspetti legati alla

produzione, con tutte le precisazioni fatte precedentemente sul nuovo significato di questo termine, e anche l'impulso e gli investimenti spesi per riacquistare un'immagine come impresa, o per mutare quella della città, sono miratamente finalizzati a ripercuotersi sulla fase produttiva. In altre parole: prima sono "accadute" le trasformazioni tecnologiche nel settore produttivo, e successivamente si è posto il problema di recuperare in "immagine" attraverso, ad esempio, il progetto di Lingotto per rendere esplicite, confermare e supportaretali innovazioni. Anche se l'operazione Lingotto non è solo immagine. Il Lingotto ci offre oltre al microclima interno (come nel Centre Pompidou di Parigi) un microcosmo, una città nella città, uno spazio che include l'intero ciclo produttivo; dalla ricerca/formazione al consumo, tempo libero, non lavoro, passando per il momento della produzione (incubators) e luogo in cui diventa più veloce il ciclo del capitale.

L'enorme spazio del Lingotto sottratto alla produzione, che con difficoltà si riesce a riempire di altre funzioni, ci permette di capire tangibilmente, in termini spaziali, l'importanza delle trasformazioni cui stiamo assistendo e di verificare il rapporto nuovo tra produzione e città. Esso nello stesso tempo è restituito alla produzione in termini di immagine, di pubblicità, di formazione sociale. Infatti il Lingotto ri-progettato, più che spazio promotore di ricerca, è uno spazio-specchio (o specchietto per le allodole) da cui il cittadino, lo studente, il lavoratore e perchè no l'intellettuale devono essere attratti e rispecchiarsi. E' uno specchio che anzichè ri-flettere l'immagine cattura e conforma ad immagine e somiglianza del Lingotto FIAT.

In altre situazioni consimili di recupero di aree industriali degradate, quale ad esempio la Pirelli Bicocca a Milano, forse i problemi d'immagine prevalgono, o vengono prima temporalmente, dell'individuazione delle finalità specifiche cui l'innovazione tecnologica dovrebbe tendere o che dovrebbe realizzare. Questo secondo progetto possiede anch'esso un promotore "forte", in questo caso in sintonia con gli enti locali, che ha puntato tutto per lo start-up su di una immagine urbano-architettonica altrettanto "forte", attraverso l'organizzazione di un concorso internazionale ad inviti di progettazione. Ma la differenza consiste nell'essere ancora poco integrato con le istituzioni pubbliche e private di ricerca. Sorge inoltre un dubbio sulle qualità innovative dell'operazione per il fatto che sia stato chiesto agli "architetti" di "inventare" oltre alla riqualificazione urbana ed architettonica, anche i contenuti da dare al "polo tecnologico". La mancanza di precisi obiettivi e di interlocutori dà adito a pensare che l'higt-tech possa diventare l'elemento scatenante per nuove operazioni a carattere immobiliare (18). Il "vuoto" è denso di rendita. (19)

# FIAT E TERRITORIO OLTRE TORINO

Gli altri interventi in ambito territoriale della FIAT sembrano confermare l'ipotesi di una specificità della forma della socialità a Torino (di una presenza alla "classe") che in qualche modo interagisce con l'impresa, anche se non sceglie, perchè proprio dove il potere si configura in unica impresa la dialettica si sviluppa attraverso il rapporto con la controparte, più che con le altre aziende.

## CAMPI FLEGREI - NAPOLI

Il 27 febbraio dell'87 la FIAT-Engineering presentava il progetto Neapolis, sistema FIAT-IBM per valutare risorse ambientali e artistiche dell'area vesuviana,

in particolare di Pompei, sottolineando che lo stesso impegno con cui erano state condotte le iniziative sindacali sarebbe stato speso per questa nuova impresa culturale nel mezzogiorno. Contemporaneamente venivano condotte trattative con le Partecipazioni Statali e con il Presidente della Giunta Regionale campana per "studiare, progettare e possibilmente realizzare interventi qualificati per la valorizzazione e lo sviluppo dell'area flegrea". Questa operazione fa seguito ad una delibera della Giunta Regionale, che il 7 aprile ha approvato il progetto Fantini (Presidente della Giunta Regionale campana) "criteri ed indirizzi per un intervento nel territorio flegreo", delibera che il Consiglio regionale deve ancora approvare. E' stato il riconoscimento che i Campi Flegrei siano "un esteso giacimento di beni ambientali e culturali" ad avviare quel "processo di riconversione delle attività produttive verso il terziario superiore". Gli obiettivi che questo progetto sembra porsi sono una riorganizzazione del sistema urbano; lo sviluppo ed il riequilibrio territoriale dei settori produttivi; il miglioramento dell'ambiente e del sistema di comunicazione attraverso il rilancio di Pozzuoli come centro turistico; la creazione a Monte Ruscello di un polo scientifico di ricerca (finalizzato alla ricerca industriale, alle fonti energetiche alternative, all'ambiente, al recupero dei beni culturali); la costruzione a Miseno di un approdo turistico per 2.000 posti barca. (20)

Senza entrare nel merito della proposta progettuale si ha la sensazione di voler sostituire la vecchia industrializzazione (le cattedrali nel deserto) con nuovi progetti apparentemente attenti all'ambiente, ma forse non meno radicati di quelli precedenti e difficilmente in grado di creare nuovo sviluppo in una situazione altamente complessa come quella di Napoli. Potrebbe invece essere una forma più raffinata ed à la page per rastrellare nuovi finanziamenti pubblici lasciando il Sud inalterato.

## BARI

Un rapido confronto con il parco tecnologico Tecnopolis Novus Ortus a Bari, altra situazione del Sud, ci permette di cogliere alcune differenze che tentano di superare l'antinomia industrie o turismo-cultura, e con questa, quella tra occupazione/disoccupazione (anche se la vecchia industria inquina, ci si lavora male, è sempre stata criticata, ecc.) emersa anche nel dibattito intorno ai Campi Flegrei.

Tecnopolis è un programma che nasce dalla cooperazione tra mondo accademico-scientifico e mondo economico-produttivo locali. La gestione di tale programma è nelle mani dello CSATA (Centro studi e applicazioni in tecnologie avanzate), e costituisce un'evoluzione dello svolgimento integrato di attività di ricerca applicata, di formazione professionale e di fornitura di servizi avanzati condotta dallo stesso CSATA. Ciò che mi sembra debba essere sottolineato è il fatto che lo CSATA sia stato costituito per iniziativa di un gruppo di ricercatori dell'Istituto di Fisica dell'Università di Bari come associazione privata senza scopo di lucro e che solo successivamente si sia trasformata in Consorzio, per poter usufruire delle agevolazioni previste dalla legge 183/86 allargando la base sociale alla camera di Commercio di Bari, alla Cassa di Risparmio di Puglia e ad alcune imprese private. Partecipano inoltre all'iniziativa lo stesso Istituto di Fisica, l'Università di Puglia, l'Italsider e Pignone Sud con lo scopo di dotarsi degli strumenti informatici necessari a condurre attività di ricerca avanzata, e contemporaneamente offrire servizi di elaborazione; Inoltre una parte importante delle risorse della CSATA è dedicata alla formazione che si articola in diversi programmi. Gli utenti dei servizi forniti sono la Pubblica

Amministrazione, il sistema scolastico, i paesi in via di sviluppo e il sistema indústriale. (21)

## FIRENZE

A Firenze l'intervento della FIAT sembra configurarsi come operazione a carattere chiaramente speculativo, una speculazione d'ambiente, giocando anche in questo caso la carta della cultura e del turismo, e coinvolgendo nell'operazione imprese pubbliche e cooperative come nuova forma di legittimazione.

Dovrebbe operare su tre aree, come descritto da una scheda elaborata dalla federazione fiorentina di Democrazia Proletaria:

1) A Novoli, con lo smantellamento dello stabilimento;

2) nell'area di viale Belfiore (filiale);

3) sul piazzale Vittorio Veneto, all'ingresso delle cascine.

Anche in questo caso gli architetti chiamati ad impegnarsi per una maggior definizione e traduzione in indicazioni operative del progetto FIAT sono di livello internazionale; guidati da Halprin troviamo: Roberto Gabetti, Aimaro Oreglia d'Isola, nomi ricorrenti per il progetto Pirelli Bicocca, per quello del Lingotto, Walter di Salvo, Luigi Pellegrin, Igino Cappai, Pietro Mainardis, Gunnar Birkerts, Aldo Loris Rossi, Piero Paoli, Richard Rogers, Giovanni Michelicci e Leonardo Ricci tutti tesi al recupero di un'area 'liberata' da uno stabilimento industriale caotica dal punto di vista urbanistico e anonima da quello architettonico.

Speculazione, ma con stile e qualità: niente auto e molto verde; non solo, addirittura Bruno Zevi è stato mobilitato "perchè il confronto con la FIAT sia guidato con sagacia e fantasia" secondo le parole del sindaco di Firenze Bogianchino.

**Margherita Dotta Rosso**

**note:**

1) La macchina è mutata nella forma e nel contenuto per l'addensarsi di capacità, per l'incorporazione di mansioni che hanno comportato il definirsi di un rapporto qualitativamente differente con l'uomo e con lo spazio.

2) Un esempio potrebbe essere il rinnovato interesse nei confronti dei cosiddetti "giacimenti culturali" di cui l'Italia è ricca.

3) B. Secchi, *Un tempo più lento*, Urbanistica 80, agosto 1985.

4) M. Montagnana - G. Chiriatti - M. Dotta Rosso - F. Ferlaino - G. Plescia, *CONFLITTUALITA'/DESIDERANZA: senso e modelli*, Appunti di politica territoriale, La Grafica Nuova, Torino 1988.

5) M. Montagnana - M. Dotta Rosso - F. Ferlaino - G. Plescia, *Spazialità hi-tech: tecnocities, higways, valleys*, AISRE - Genova 1985.

6) ibidem

7) M. Diani, *Turin: de monopolville à tecnocity?*, Technopolis - Autrement, Paris novembre 1985.

8) Relazione illustrativa al PRGC di Torino - 1980.

9) M. Dotta Rosso, "Quali trasformazioni nella città di Torino"?, *Appunti di politica territoriale n° 1*, CELID, Torino 1982.

10) M. Dotta Rosso, "... e dopo il taylorismo?", *Appunti di politica territoriale n° 2*, CELID 1983.

11) R. Radicioni, intervento al Convegno: "Lingotto per la scienza, la conoscenza, il lavoro, la città: costruire il nuovo urbano.", *Compagne e compagni* n° 120, Roma 20 aprile 1983.

12) C. Donat-Cattin, "La sfida di Agnelli: Tecnocity è il futuro", *Media duemila* n° 18, marzo 1985.
R. Maglione, "Il progetto Tecnocity di Torino", *SE 39*, ottobre 1986.

13) F. Pagan, "L'area di ricerca a Trieste", *SE 39*, ottobre 1986, Dossier, 'La febbre delle tecnocity'.

14 G. Agnelli, "Una'success story' per l'area del Piemonte", *Media duemila* n° 18, marzo 1985.

15) C. Donat-Cattin, citato.

16) M. Dotta Rosso, "Storia del Lingotto. Ford, Fiat e Mussolini. Come nacque Lingotto", *Il Manifesto*, La talpa del giovedì, 6 marzo 1983.
M. Dotta Rosso - F. Ferlaino, "Da Porta Nuova a Moncalieri via Lingotto. Intervista con l'assessore all'urbanistica del comune di Torino", *Il Manifesto*, La talpa del giovedì, 6 marzo 1983.

17) "Lingotto al traguardo", *La Stampa*, 3 ottobre 1987.

18) *"Pirelli, Progetto Biccocca"*, Electa, Milano 1986.
G. A. Bellati - D. J. Dekker, "Un'iniziativa originale: l'EBN", *SE 39*, ottobre 1986.

19) F. Indovina "Le fabbriche partono, il capitale resta", *Il Manifesto*, 2 marzo 1989.

20) G. Ruotolo, "Appetiti Flegrei. Il progetto 'verde' di FIAT, Partecipazioni statali e Regione", *Il Manifesto*, 25 settembre 1987.

21) F. Pasquini, "La Tecnopolis Novus di Bari", *SE 39*, ottobre 1986; CSATA, Programma Tecnopolis, Bari, settembre 1984.

# LE CONTRADDIZIONI NON RISOLTE DELLA STRATEGIA DI ROMITI

*di Sergio Garavini*

Si è scritto già molto sul discorso di Romiti. Ma conviene tornarci, con un ragionamento più nel merito, e meno sulle sue implicazioni ideologiche, a cui prevalentemente sono stati dedicati i commenti. Queste implicazioni ideologiche ci sono, e importanti, ma mi interessa anzitutto valutare da dove provengono.

Romiti si pone un problema concreto. Nei primi anni '80 la Fiat, e tutta l'industria, ha compiuto un salto di produttività e di efficienza. Questa è stato consentito dalla rottura del controllo dal basso sui livelli di occupazione e sulle condizioni di lavoro, che costituiva la base di potere e di consenso del "Sindacato dei Consigli", e anche un fondamentale e concreto nutrimento della impostazione classista della sinistra. Rottura realizzata da un attacco politico e ideologico del capitale, con formidabili sostegni politici e negli organi d'informazione, che è anche riuscito a dividere i lavoratori. Romiti è particolarmente orgoglioso del ruolo diretto del soggetto grande impresa, in questo attacco e nel suo successo, e questo orgoglio di classe è un'arma politica e ideologica certamente da non sottovalutare. Ma lo stesso Romiti sa che gli esiti attuali di quel processo presentano dei limiti.

La crescita della Fiat in termini di produttività e di efficienza si è quasi fermata, verso la fine degli anni '80, e la stessa progettualità espressa nell'impresa viene realizzata solo parzialmente. Questo fatto non pesa immediatamente. I livelli attuali di produttività ed efficienza, pure non più crescenti negli ultimi tempi, sono tali da assicurare alla Fiat eccellenti risultati finanziari, produttivi e di mercato. Però questo arresto allarma guardando alla prospettiva. La Fiat deve preoccuparsene perché intanto fuori, nel mondo, le situazioni produttive e di mercato non stanno certo ferme.

Romiti fa in proposito nettamente una scelta, proponendosi il problema, di un nuovo salto in avanti dell'azienda, in termini non tecnologici e di investimenti, ma organizzativi, così come è stata la scelta dell'80. Il salto dei primi anni '80 è stato compiuto puntando sulla intensità e sulla disciplina del lavoro quindi sulla imposizione dell'autorità gerarchica e di regole certe nel lavoro. C'è stato anche un progresso tecnologico, che non è stato tanto attuato con nuovi impianti, quanto con un notevole sviluppo progettuale, in nuovi tipi di prodotto tempestivamente lanciati sul mercato, e con un avvicinamento organico fra domanda e produzione, che ha quasi eliminato le inerzie del processo produttivo. Ora Romiti vuole fare un altro salto, nuovamente soprattutto in termini organizzativi.

Ma le condizioni nel '90 sono diverse da quelle dell'80. Il sindacato dei consigli e l'impostazione classista della sinistra sono stati vinti allora. Per Romiti necessariamente il nemico è cambiato, è divenuto la burocratizzazione dell'azienda. Nuovamente, secondo Romiti, vi è un avversario che ha una fisionomia organizzativa e sociale da battere, non un limite propriamente tecnologico. L'accento posto sull'ideologia, nell'attacco alla burocratizzazione, è anche sostitutivo di una analisi tecnologia specifica e puntuale delle ragioni per cui si è fermata la crescita produttivistica.

però la burocrazia aziendale è non un nemico di classe, ma un avversario sfuggente, una resistenza ideologica e impersonale. Per batterlo, Romiti pone due obiettivi. Da un lato, la sua sollecitazione si sposta dai livelli quantitativi ai caratteri qualitativi del prodotto, della efficienza aziendale. Si tratta di mantenere e consolidare gli alti livelli quantitativi dei ritmi produttivi, ma su più alti e omogenei livelli qualitativi del prodotto. Dall'altro lato, a questo fine, propone di uscire dal quadro di regole rigide in cui è stata e resta irregimentata la vita dell'azienda, per dare spazio all'impegno individuale, che dia il di più necessario per questo nuovo tipo di efficienza.

Questa tesi è presentata in termini generali, e riconfermando il quadro gerarchico pure costruito proprio in base alla certezza e anche durezza delle regole della vita aziendale. C'è però la consapevolezza che l'impegno personale è sempre correlato al grado di libertà della sua esplicazione: ma questo discorso regge su presupposti fortemente problematici.

In primo luogo, le regole aziendali sono la condizione costrittiva che disciplina il lavoro e limita la conflittualità nel lavoro, e sono la base dell'ordinamento gerarchico che a sua volta sollecita l'intensità del lavoro e reprime la conflittualità.

Si può pensare che il superamento delle regole avvenga in un processo collaborativo più consapevole e libero, se e in quanto si ritenga che nel lavoro non vi sia una fondamentale contraddizione d'interessi e di esigenze dei lavoratori rispetto all'azienda, al "padrone". Se cioè è caduto il rischio generale della conflittualità. Quella di Romiti è in tal senso una convinzione e certezza politica e ideologica, non una analisi sociologia e tecnica. Una certezza che ha una duplice caratteristica.

Da un lato, non è affatto nuova. E' il presupposto dei discorsi di Valletta e di Adriano Olivetti negli anni '50, e di tanti altri discorsi sulla fine della lotta di classe che attraversano la storia dei rapporti fra capitale e lavoro, e che sono particolarmente incisivi quando si realizzano attraverso importanti e innovative scelte organizzative e tecnologiche. Dall'altro lato, è un orientamento largamente condiviso anche da quella parte della sinistra che identifica il salto tecnologico e organizzativo con la fine di una contraddizione di classe fondamentale nel rapporto di lavoro. Per questa sinistra, la forza nuova del sindacato starebbe non nel rendersi interprete di contraddizioni nel rapporto di lavoro, che sarebbero superate, ma nel presentarsi come garante verso l'azienda della collaborazione volontaria dei lavoratori, quale presupposto indispensabile dell'efficienza nei nuovi livelli tecnologici. E qui c'è l'incontro con Romiti.

Questo è un discorso politico, forte come tale, ma che non ha un fondamento in una attuale e aggiornata analisi del lavoro, che anzi lo contraddice. Con le nuove impostazioni tecnologiche e organizzative, il carattere programmato del lavoro e della produzione, che caratterizza l'impresa capitalistica, è accentuato ed esteso, e abbraccia tutto il lavoro, anche quello non manuale che, con il trasferimento del

lavoro delle persone alle macchine, che mediante l'informatica riguarda pure mansioni qualitative, costituisce una parte crescente del lavoro complessivo nelle singole imprese.

D'altra parte, il distacco fra il lavoro e il suo esito produttivo sul mercato - si tratti di beni materiali o immateriali, di merci tradizionali o di servizi - cresce nella complessità del processo produttivo gestito con il massimo di impiego di macchine e automatismi.

E dunque il carattere vincolato e alienato del lavoro, il limite posto alla creatività individuale del lavoro, non sono aboliti ma estesi e rafforzati in forme più articolate e complesse. Vi è però una impellente richiesta di consenso nel lavoro alle imprese, che deriva proprio dall'alto e crescente livello della potenzialità produttiva del lavoro. Taylor, in quanto analizzava operazioni di lavoro quasi solo manuali e interamente sostituibili dalle macchine, poteva porre in secondo piano il problema del consenso, e concentrare l'attenzione sul come costringere i lavoratori a eseguire quelle operazioni di lavoro umano con lo stesso razionale automatismo di una macchina. Eppure anche in quelle condizioni si pone un problema di capacità di adattamento della persona, come condizione di efficienza produttiva, e dunque di consenso all'impresa. Ma quando le persone svolgono ruoli che stanno in una programmazione stringente, ma che solo in parte sarebbero sostituibili da una macchina, l'adattamento della persona diviene decisivo e la quota di efficienza dipendente dal consenso all'impresa ovviamente cresce. Però ciò non significa che i vincoli alla libertà e creatività del lavoro siano così allentati e superati, o almeno aggirati. Il peso di queste limitazioni, anche quando sono apparentemente minori di quelle tradizionali, cresce con la qualità della capacità di lavoro a cui sono applicate.

In altri termini, questa non è la dimostrazione di una analisi tecnico-economica che una contraddizione fondamentale fra capitale e lavoro, nel lavoro, sia superata. Vi è solo la presunzione politico-ideologica di questo superamento. In questo senso, in nome della modernità, chi rappresenta il capitale rivendica lo sviluppo della collaborazione dei lavoratori, che ritiene in principio garantita dal suo successo storico contro la classe operaia del decennio scorso. E, per ottenere il più alto grado di tale impegno, si dispone ad allargare le maglie delle regole certe della vita aziendale, ed è anche pronto a dare riconoscimenti a un diritto di rappresentare questa volontà di collaborazione di cui siano titolari i sindacati. In corrispondenza, sempre in nome della modernità, vi è un sindacato che sposta la sua capacità di rappresentare i lavoratori dal terreno di una contraddizione fondamentale nel lavoro di cui nega la presenza, a quello più pacifico della garanzia di collaborazione con l'impresa, a certe condizioni. E così si arriva nel 1990 a parlare di rappresentanza sindacale nei consigli di amministrazione delle imprese. La modernità produce il più collaudato, ma anche più consumato, degli strumenti di collaborazione nell'impresa.

Ma se torniamo al discorso di Romiti, è interessante notare che elude un problema, che è stato forse la ragione della liquidazione di Ghidella. E' improbabile che un nuovo salto di efficienza possa ottenersi solo con misure organizzative e politiche, e non con nuovi impegni tecnologici nella produzione e nel prodotto, che però comportano notevole mobilitazione di risorse finanziarie e tecniche. Invece, almeno implicitamente, Romiti esclude un impegno in questa direzione di tale portata da incidere sulla strategia complessiva della Fiat.

E' questo un punto sul quale l'analisi è problematica. A prima vista questo limite di impegno parrebbe allarmante, e non solo alla Fiat. Alla Olivetti, in termini diversi,

si pone una questione analoga. Idem in larga parte della grande industria chimica. Mentre vi sono soggetti imprenditoriali in dimensioni più limitate che sono protagonisti di salti tecnologici importanti, nel ciclo produttivo e nel prodotto, nelle aziende che operano su scala maggiore la questione, certamente più complessa e difficile, non sembra risolta. D'altra parte, le concentrazioni finanziarie e industriali con incidenze settoriali al livello europeo e mondiale, sono poche in Italia: Fiat, Ilva, Eni, Enel. E da queste imprese non giunge un segnale che dimostri un impegno tecnologico degno della definizione di un salto. Ma che basti una impostazione politica e organizzativa è quanto meno discutibile. Il "miracolo" Giappone è la somma di una alto livello di pratica e ideologia della collaborazione, e di un impegno pressante di evoluzione tecnologica.

L'interrogativo è anche per così dire di mentalità della grande industria, in queto campo. I limitati investimenti nelle tecnologie produttive la Fiat li ha fatti prevalentemente a Termoli e Cassino, con i soldi dello Stato. L'utilizzazione dei fondi pubblici per la ricerca applicata da parte di Fiat e Olivetti è stata pessima. Il ritardo nella ricerca e nella elaborazione di nuove tecnologie è crescente. Non è questo un capitalismo "straccione", ma ne ha qualche tratto. Certo, guardando specificatamente alla Fiat, si constatano evidenti capacità finanziarie e politiche, e di gestione. Ma quando Romiti denuncia che non si riesce a completare la realizzazione della stessa progettualità interna, tocca un problema forse più generale, di inadeguatezza tecnica almeno rispetto all'eccelenza che impone la nuova fase di competizione mondiale.

**Sergio Gavarini**

# Intervista a FELICE CELESTINI delegato FIOM presse Mirafiori

*a cura di Paolo Ferrero ed Elio Belleboni*

**D: La prima cosa che volevo chiederti è di parlare un po' di come si sono vissuti in fabbrica gli anni successivi all'ottobre '80.**

R: Innanzitutto, chi è rientrato in fabbrica dopo i 35 giorni ci è rientrato a testa china, capendo che era molto meno tutelato, anche perchè il sindacato era stato decimato. Inoltre, man mano che il tempo passava, sempre meno veniva una proposta sindacale per riprendere l'iniziativa. La Fiat ha recuperato quote di mercato a livello europeo attraverso nuovi modelli di sviluppo produttivo, intensificando la ristrutturazione tecnologica e organizzativa, attraverso un maggior sfruttamento. Questa riorganizzazione complessiva avveniva nella totale assenza di controllo sindacale, controllo che era invece stato l'elemento centrale del sindacato negli anni 60 e 70 (come, dove, quando produrre, con che qualità, il tutto in termini di controllo operaio attraverso il Consiglio di Fabbrica).

Questa mancanza di controllo ha determinato nei fatti la profondità della sconfitta: ogni volta che si verificava un avvenimento non c'era più nulla che tenesse di fronte alla Fiat. Ad esempio, sulla questione delle flessibilità (straordinari, trasferimenti di manodopera da un settore all'altro, aumento dei carichi di lavoro, ecc.), non vi è stato alcun controllo sindacale per cui la gente si sentiva sempre meno tutelata e capiva che aveva sempre meno possibilità di intervento. Gli stessi C.d.F. cominciavano a capire che non avevano gli strumenti per controbattere l'iniziativa Fiat.

**D. Questa situazione che descrivi inizia subito dopo i 35 giorni o si modifica gradualmente?**

R. E' molto graduale. All'inizio la Fiat studiava la situazione che si veniva a creare; aveva paura di eventuali rigurgiti, aveva paura di non aver normalizzato tutto. Gradualmente però ha capito le strade attraverso cui passare; ad esempio alle presse, nell'82/83 sono avvenuti grossi spostamenti prima verso la carrozzeria di Mirafiori, poi alla Lancia di Chivasso. Questi spostamenti avvennero in assenza totale di qualsiasi contrattazione, a partire dalle cose più elementari come la verifica se c'erano i trasporti, la distanza per chi abita fuori Torino, i turni compatibili con il lavoro

del coniuge, ecc..

In seguito a questi spostamenti, anche coloro che non furono spostati capirono che non si era tutelati, non si era difesi, che un giorno o l'altro sarebbe toccato anche a loro. La gente iniziò quindi a cercare di salvarsi individualmente, magari non scioperando, accettando di fare lo straordinario, cercando di mimetizzarsi, di rimanere all'incognito. Se gli veniva aumentata la produzione la faceva senza più cercare il delegato, senza più provare ad opporsi.

Un altro elemento che ha pesato è stato lo spessore sociale, la profondità delle operazioni di ristrutturazione della forza lavoro compiuto dalla Fiat. Prima coi 23.000 in Cig, buttando fuori giovani, invalidi, politicizzati; poi, ad esempio per quanto riguarda le presse, con lo spostamento pressoché completo del personale della Lingotto a Mirafiori. A Mirafiori, gli operai che erano rimasti in fabbrica avevano un loro modello culturale, con certi punti di riferimento, in cui ci si poteva muovere in un certo modo, in cui certe lotte erano ancora possibili; venne inserito tutta la sezione stampaggio di Lingotto, staff dirigenziale compreso. Ora questi lavoratori, oltre ad avere una esperienza politica molto meno radicale, erano ultra ricattati, prima messi in CIG alla chiusura del Lingotto e poi richiamati in fabbrica dicendogli che erano dei privilegiati a poter tornare in fabbrica, per cui dovevano accettare le nuove condizioni di lavoro senza protestare.

In terzo luogo la Fiat ha iniziato a determinare in fabbrica nuovi modelli culturali, ad esempio con i circoli di qualità; la Fiat ha iniziato a lanciare dei messaggi alla gente. La gente ha iniziato ad aderire alle iniziative dell'azienda e a distaccarsi dal sindacato. Prima i lavoratori che volevano produrre meglio, nel senso che volevano una qualità del lavoro migliore dentro la fabbrica, si rivolgevano al delegato che trasformava queste richiesta in vertenze che univano ambiente, salario, qualifiche. Oggi tutto questo viene canalizzato all'interno dei circoli di qualità, a tutto beneficio dell'azienda e senza alcun vantaggio per il lavoratore.

In quarto luogo l'azienda ha cominciato a mettere in campo un apparato repressivo imponente in occasione di ogni sciopero; dal personale, al capo officina, al caporeparto, al capo squadra. Ogni volta che c'era uno sciopero i lavoratori sentivano proprio una forza pressante su di loro, anche perché le figure gerarchiche in azienda stavano prendendo sempre più potere. La gerarchia di fabbrica, che prima era equilibrata, nella gestione della quotidianità dalla struttura dei delegati, gradualmente si è presa tutto il potere e di questo la gente se n'è accorta benissimo. Non solo, ma molti lavoratori che prima volevano esercitare un loro diritto contrattuale o modificare le condizioni specifiche di un settore, mentre prima si rivolgevano sempre al delegato, hanno iniziato ad avere come riferimento il capo e più in generale la gerarchia.

**D: E a livello più generale?**

R: Vi sono stati tutta una serie di fatti specifici che hanno portato la gente a credere sempre meno nel sindacato. Bisogna infatti ricordare le strategie della CISL e soprattutto della UIL sulla cogestione, che poi si traduceva in una collaborazione sempre più spietata. Questo faceva si che la gente pensava che il sindacato stava andando proprio da un'altra parte, per cui, anche i problemi oggettivi che il sindacato si trovava davanti, non venivano più valutati fino in fondo ma diventavano un pretesto in più per restituire la tessera sindacale. Gli stessi problemi unitari che il sindacato comincia ad avere dall'80 determinano un distacco sempre maggiore dei lavoratori,

non solo a livello di tessere, ma anche a livello di credibilità.

Parallelamente poi molti compagni cominciavano a mollare perché non capivano più dove si andava, dove si voleva arrivare. Alle presse questo è stato molto evidente; una fetta consistente del Consiglio di Fabbrica e del'esecutivo, direi la parte più consistente del gruppo dirigente, ha sostanzialmente mollato e questo ha ovviamente aumentato il disagio e la sfiducia tra i lavoratori.

**D: Una cosa che colpisce in questo tuo racconto è, per così dire, il dissolvimento della sinistra di fabbrica, la non capacità a reagire. Colpisce ancora di più oggi se si raffronta questa situazione con quella dell'Alfa Romeo, dove invece i lavoratori ed una parte consistente di delegati hanno saputo reagire al tentativo della Fiat di normalizzare la fabbrica.**

R: Probabilmente una reazione sarebbe stata possibile perché c'era ancora un potenziale di uomini e di idee oltre che ad una serie di problemi oggettivi che rendevano possibile la prosecuzione di una rapporto conflittuale con la Fiat. Io credo che la sinistra di fabbrica rimasta in Fiat (non dimentichiamoci che tutti i compagni della sinistra "rivoluzionaria" erano stati sbattuti fuori nell'80), sia stata sostanzialmente bloccata dall'atteggiamento del Partito Comunista che non ha capito subito (o perlomeno non ha detto) che si trattava di una sconfitta.

Se ci si attrezzava subito, materialmente ed ideologicamente, ad affrontare la chiusura della vertenza per quel che era, perlomeno i tempi di risposta sarebbero stati più brevi e non si sarebbe dato vita ad una confusione che ha prodotto molti danni.

Il secondo elemento che ha pesato negativamente è la subordinazione che i PCI ha avuto nei confronti della Fiat. Il non aver sferrato d subito una battaglia rispetto ai diritti, ha fatto sentire isolati, "scoperti", molti compagni di fabbrica. Tra il sindacato che iniziava ad andare allo sbando e il PCI che non si capiva bene che posizione avesse nei confronti della Fiat, i compagni in fabbrica non osavano partire con nessuna iniziativa di lotta, anche su questioni minime, perché c'era il rischio di trovarsi da soli, senza alcuna copertura politica. Ci si sentiva allo sbaraglio e si era preoccupati di portare allo sbaraglio anche i lavoratori che, magari, sulle questione specifiche della fabbrica ci avrebbero seguito.

Ad esempio allo stampaggio delle presse dove c'era stata una grande lotta sulle questioni del rumore alla fine degli anni '70 (anche dopo l'80 c'è stata ancora una contrattazione su questo problema), l'azienda ha ribaltato la lotta contro i lavoratori. Ha iniziato cioè a fare spostamenti punitivi dalle presse alle carrozzerie o alla lastroferratura. Questo ha creato dei problemi ai lavoratori e le conquiste sembravano diventare un boomerang per i lavoratori.

Però il potenziale umano e politico per la ricostruzione della sinistra in fabbrica sui temi della produzione, secondo me c'era. Gli elementi che hanno portato al blocco dell'iniziativa sono stati soprattutto la paura di non aver il sostegno politico e sindacale sulle iniziative stesse. Poi la differenza che secondo me c'è con l'Alfa Romeo è storicamente motivata. Non sta a me ricordare che a Torino, in Fiat ci sono tutte le culture, le tradizioni (in Fiat c'è l'immigrato trentino come quello siciliano, con tutto il bagaglio che si porta dietro); mentre Milano ha una immigrazione diversa, più controllata: nelle fabbriche c'è più l'operaio milanese e lombardo con una tradizione di classe, di militanza nelle organizzazioni sindacali; qui c'è stata una militanza giovane, una militanza che si è creata con la problematica della Fiat dei primi anni 60/70.

**D. Da questo punto di vista, secondo te, la situazione è migliore adesso o agli inizi degli anni '80?**

R. Io credo che oggi sia radicalmente peggiorata anche perché la Fiat è proprio andata avanti rispetto alle cose che voleva realizzare. Oggi per la Fiat si è determinata una normalizzazione tra l'altro creata con l'utilizzo delle tecnologie; per essere più chiari, il problema salariale, il problema dell'ambiente, il problema dell'O.d.L., il problema delle qualifiche, la Fiat li ha normalizzati per il 40% o 50%; ad esempio l'azienda distribuisce una fetta di salario non controllato da nessuno (una tantum, paghe di merito) a quei lavoratori che vengono inseriti nelle nuove tecnologie. Facendo l'esempio delle presse, dove oggi gli impianti sono al 60% automatizzati con 3 tecnologie diverse (tracobar, macchine movimento aereo e robots), succede che a tutti i lavoratori che vengono inseriti (3i 4i e 5i livelli, addetti macchina, manutenzione meccanica, manutenzione elettrica), viene data una fetta di salario in più; di conseguenza questi lavoratori si sentono privilegiati, anche perché inseriti in lavorazioni nuove che hanno degli sbocchi professionali con qualità del lavoro migliore.

Questa situazione permette alla Fiat di avere un controllo del 50% della gente che comunque non si ribella; anzi il massimo di lotta che questi lavoratori esprimono (per incazzature specifiche), può riguardare il rifiuto del sabato straordinario.

Quindi la Fiat ha il massimo di controllo di questi lavoratori, ma proprio in termini oggettivi. Gli altri capiscono che ciò una situazione di questo tipo e capiscono anche che sono sempre di meno, e che è più difficile fare lotte perché ci sono anche problemi diversi. Ad esempio se fai una lotta sui carichi ad una lavorazione tradizionale, agli altri è proprio una roba che nemmeno passa per l'anticamera del cervello di aderire perché loro hanno condizioni lavorative totalmente diverse.

Tutto questo che cosa vuol dire? Che oggi la Fiat è avvantaggiata rispetto al dopo '80 perché ha fatto passi da gigante nel controllo della manodopera in fabbrica, nel controllo delle flessibilità in termini di orari, carichi, ecc. E, secondo me, la Fiat quello che voleva dal sindacato era proprio la gestione delle flessibilità; questo era l'obiettivo centrale rispetto al sindacato degli anni '70,la cosa che aveva proprio in mente di fare.

**D. Quali ti paiono i termini su cui è possibile riprendere un'iniziativa?**

R. Nonostante tutto io sono molto fiducioso. Dovendo la Fiat riorganizzare la gestione della fabbrica, armonizzando la gestione delle tecnologie avanzate con le lavorazioni tradizionale, in assenza di conflittualità, l'azienda crea in realtà dei grossi scompensi.

Io credo che ci sia una grande intelligenza collettiva dentro la fabbrica che rispetto a tutta una serie di problemi (tempi morti, utilizzo impianti, carichi di lavoro, qualifiche, ecc.) vede cosa non funziona e sarebbe in grado di fare proposte per una modifica della fabbrica a partire dall'O.d.L. Io credo che se su queste cose ci fosse una proposta sindacale credibile, nella quale i lavoratori possano riconoscersi, una proposta di O.d.L. con sbocchi ben specifici di professionalità e salario qualificato, la gente potrebbe starci ancora col sindacato. Per fare un esempio, nelle lavorazioni tradizionali delle presse, il cambio stampi nell'allestimento linea è un lavoro con un numero incredibile di infortuni medi e gravi (anche perché vengono messi a fare questo lavoro operai giovani senza sufficiente esperienza), incentivato dall'azienda

con 50 lire all'ora, una miseria. In una situazione come questa c'è un grosso spazio nel quale però la proposta sindacale è completamente assente.

Sulle lavorazioni con le nuove tecnologie gli spazi sono anche più grandi, perché su queste, la Fiat, dato che il lavoro è diventato soprattutto di sorveglianza, è alla ricerca del massimo di consenso tra i lavoratori. Vi è quindi tutto il terreno del rapporto uomo-machina, profondamente modificato dalle nuove tecnologie, su cui agire. Il tragico è che la debolezza complessiva che il sindacato ha dentro la fabbrica non gli permette neanche più di ragionare sugli spazi che ha. In questo contesto la proposta del sindacato è di dare alla Fiat comunque quello che necessita, ad esempio sull'utilizzo degli impianti. Il problema invece è riscoprire il sindacato che contratta, un sindacato che ha idee dentro questa innovazione e chiede delle cose per i lavoratori.

**D. Come mai la struttura sindacale, i delegati in primo luogo, non aprono le contrattazioni su questo?**

R. Detto banalmente, credo che abbiano altre cose a cui pensare, nel senso che pensano più a riorganizzarsi e leccarsi le ferite degli anni addietro. In secondo luogo è che per far questo bisogna avere una libertà di idee, organizzativa, strutturale dentro la fabbrica, mentre oggi molti delegati pensano al fuori, pensano ai mega-fatti del sindacato, cioè pensano più all'sterno che al'interno della fabbrica; i delegati che conoscevano il ciclo produttivo e che contattavano, quasi non ci sono più.

**D. E' un ceto politico di fabbrica non eccellente, che guarda più alla politiche che...**

R. Ecco sì, mettiamola così. Guarda alla politica fuori (e male) e non guarda più ai problemi della fabbrica che sono la politica vera che permette poi di fare politica all'esterno. Tra l'altro, laddove avvengono i grandi processi di ristrutturazione strutturale, quasi non c'è più il delegato. La Fiat ha fatto anche un intelligente lavoro di spostamenti dei delegati rimasti e così ha mano libera; ad esempio allo stampaggio di Mirafiori dove c'è il più grande intervento tecnologico delle presse, non esistono quasi delegati.

Quando parlo di grandi ristrutturazioni forse dò per scontato cose che scontate non solo. Posso dire per esempio, che stanno facendo grandi macchinari e trasformazioni, dove quattro persone fanno le fiancate o i cofani con un'unica macchina (mentre nella lavorazione tradizione ci lavoravano da 30 ai 40 operai); però la macchina è molto complessa, richiede una serie di attenzioni mentali capacità di controllo visivo, abilità gestuale; tutto il rapporto uomo-macchina è diverso: una volta c'erano le pause collettive, organizzative, si discuteva. Oggi ci sono solo più le pause differenziate perchè l'impianto non deve fermarsi; insomma proprio un cambiamento totale. Qui vengono rifatti i tempi e nascono rischi nuovi, nuovi pericoli; la fabbrica sta proprio mutando a tutti i livelli.

Un altro esempio. Dove si sta impiantando questo trasfertone che, a occhio, mi sembra un impianto da 3000 tonnellate, con 5 operazioni contemporanee e quindi con la messa in forza di un tonnellaggio incredibile, nessuno va a vedere che genere di vibrazioni procura a quelli che ci sono: una situazione ambientale che cambia, magari in meglio dal punto di vista del rumore, ma con rischi di vibrazioni terribili, e in tutto questo cambiamento, nessuno che discute, che controlla e che magari va a contrattare. Si ricompongono le mansioni che la Fiat determina dentro la fabbrica

senza più sapere quali sono le mansioni vere di un lavoratore. Ci sono lavoratori che dentro un impianto vanno ad esercitare la loro funzione e il sindacato non sa più quali sono veramente queste mansioni; c'è un livello di cambiamento dal quale il sindacato è totalmente assente e questo è drammatico. Qui ci sarebbe uno spazio incredibile di intervento, di proposta.

**D. Ma da nessuna parte si è avviata contrattazione su questi terreni?**

R. Io non conosco più a sufficienza la fabbrica (tra l'altro anche questo isolamento e segmentazione dei delegati all'interno dei settori di appartenenza è un frutto della sconfitta e dell'involuzione sindacale); credo però che l'ultima esperienza di contrattazione vera sulle modifiche provocate delle nuove tecniche siano state alla lavorazione del LAM (lavorazione asincrona motori) nelle meccaniche.

**D. Che rapporto è rimasto tra lavoratori e delegati?**

R. E' difficile fare delle generalizzazioni, per cui posso parlare solo della mia esperienza. Per me, che ero un delegato conosciuto, che avevo rapporti di contrattazione con la direzione, rapporti con la gente, che nelle assemblee spiegavo le cose, oggi certamente c'è un divario forte, ma il rapporto con la gente è rimasto.

La figura di quel tipo di delegato per la gente non è del tutto morta, per cui o le cose te le dicono o ti mandano dei messaggi; nel senso che loro delle cose le colgono e te le comunicano magari sotto forma di battuta che sta poi a te cogliere, decodificare.

C'è quindi una fetta consistente di persone che continua a porti delle questioni, a parlarti, anche se tra questo e la lotta ce ne passa...

**D. Dalla situazione che tu descrivi - la forza della Fiat, la paura - pare evidente che gli operai pensano di non essere in grado di raggiungere una massa critica sufficiente ad invertire la tendenza. Potrebbe essere utile per aggirare questo ostacolo oggettivo un forte investimento dall'esterno sulla fabbrica; una sorta di accerchiamento della fabbrica?**

R. Non lo so, è un'incognita, ho delle difficoltà io stesso a capirlo. Certo un segnale, qualcosa che si nuove può far bene, ma credo sia estremamente difficile che produca risultati concreti.

Detto fuori dai denti io credo che in Fiat oggi bisogna solamente pensare a seminare, nessuno deve pensare al raccolto.

Chi pensa di metter in moto meccanismi che riescano a legare la Fiat ad un'iniziativa, secondo me sbaglia; non è possibile, è un terreno aridissimo dove devi solo buttare la semente, cosa succede non lo sai. Può succedere che vengano le piogge e che quindi il terreno si rompa e germogli quello che hai seminato. E' una cosa proprio difficile da capire; oppure vengono gli uccelli e se lo mangiano tutto perchè non piove più. E' quasi un terreno vergine sul quale bisogna ricominciare. Tra l'altro, una parte di lavoratori politicizzati, e quasi vogliosi di rifare qualcosa in Fiat, si appellano, per non farlo, al fatto che i giovani, che sono stati assunti non si muovono: una situazione tutta tormentata, incredibile; c'è una larga fetta che vuole andare fuori dalla fabbrica, in prepensionamento. L'argomento essenziale in fabbrica, che dura ormai da qualche anno, è il prepensionamento. Chi è vicino alla pensione non pensa

ad altro. I giovani che entrano si trovano questi che vogliono scappare, che hanno un'esperienza, che hanno fatto tutte le lotte che oggi sono completamente amorfi. Qui non c'è una proposta sindacale, c'è solo la Fiat con i modelli suoi. Poi c'è tutta la soggettività che ognuno vive. C'è oramai una ricomposizione (dire di classe è difficile), di agglomerati, di uomini con problemi totalmente diversi. Chi abita fuori Torino, chi ha la casa, ecc: è cambiata rispetto agli anni addietro la condizione sociale ed individuale del lavoratore. Questa situazione è difficile da ricomporre in un unico obiettivo; l'unica possibilità è di trovarlo dentro, sulle condizioni di lavoro. A me vengono in mente degli episodi, che sono determinanti per capire questa situazione: c'è un gruppo di donne in una officina che a rotazione portano le foto del nipotino, o del figlio che si sposa; il loro legame dentro la fabbrica è far veder le foto di quello che c'è a casa, dei legami esterni; della fabbrica proprio non parla, non glene frega niente; la soggettività che esprimono è tutta proiettata all'esterno della fabbrica.

Tutta la condizione lavorativa quotidiana - se hanno bisogno di una festività, se devono mettersi in mutua, se magari devono contestare la produzione - viene gestita individualmente. La gente in fabbrica ha bisogno di comunicare, di socializzare, ma questo avviene non su temi di fabbrica ma su questione esterne.

**D. La Fiat interviene sul terreno dell'aggregazione in fabbrica?**

R. Si, la Fiat spinge per creare lei i momenti sociali in fabbrica. Ad esempio organizza che so, le cene di officina, di reparto, emettendo lei una fetta di finanziamento. Perchè la Fiat, è molto intelligente, la Fiat usa sociologi, usa psicologi, ha una capacità di coglier le situazioni perchè ha i suoi uomini dentro la fabbrica che studiano queste cose. Io ho detto genericamente, molto sommariamente di fatti, episodi; ma lei ha proprio della gente esperta che studia queti comportamenti dentro la fabbrica per vedere come può assoggettarli al proprio modello culturale. Ad esempio hanno fatto la presentazione della Tipo con la Parisi; perchè la Parisi? Perchè era il modello televisivo del balletto. La Fiat quindi da una parte studia i comportamenti concreti dei lavoratori dentro la fabbrica e dall'altra ripropone in fabbrica, come strumento di consenso i modelli culturali creati dalla televisione. Usa tutti questi strumenti per la normalizzazione della fabbrica. Verso i capi e gli impiegati, punta la coinvolgimento aziendale mentre rispetto agli operai punta proprio alla normalizzazione; punta a far sì che ci sia meno gente possibile che si sottrae al suo controllo.

**D. In questo modo la Fiat tenta di evitare che qualsiasi problema diventi fonte di conflitto.**

R. Si, certo. Ma a questo riguardo posso raccontare un episodio interessante. Durante la vertenza, quando era già fallito lo sciopero sulla vertenza ho organizzato uno sciopero con la mia squadra su una questione di carichi di lavoro. Dove ci andavano normalmente due operai ne avevano messo uno. Allora io li ho chiamati tutti e gli ho detto "Qui ci stanno facendo il tombino... oggi tocca a uno domani tocca a te, poi tocca a quell'altro e uno alla volta ci passiamo tutti; cosa facciamo, accettiamo che ci fanno il tombino oppure facciamo una piccola protesta con cui diciamo che così non si può lavorare: non propongo ore, casini, ecc. Solo dieci muniti di sciopero per dimostrare che questa roba siamo tutti d'accordo a non accettarla". Non c'è stato uno che mi ha detto no, abbiamo fatto lo sciopero. Ieri hanno rimesso

quella lavorazione e hanno messo due operai su quella postazione. Allora sono passato uno per uno a dire "hai visto che la lotta paga?" Cosa? Che? Ci fosse stato uno che si ricordava. Nessuno si ricordava di aver fatto un mese prima lo sciopero per quella lavorazione. Abbiamo fatto una lotta, l'abbiamo vinta e nessuno se ne ricordava.

**D. Sei sicuro che funzioni ancora lo schema degli anni 60-70 ossia che la molla è proprio la condizione di fabbrica, oppure possono essere i problemi dell'esterno che rimetteranno moto le cose?**

R. Io, per l'esperienza che ho, credo che bisogna ripartire da lì, dalla condizione lavorativa. Poi, questioni comuni anche esterne possono anche fondere (che so, le questioni occupazionali e le questioni dei carichi di lavoro, in fondo sono questioni che camminano parallele); secondo me a partire dalla condizione lavorativa è possibile uscire dalla fabbrica per fare cultura, anche verso quelli che ciclicamente dovranno rientrare; ed anche se sarà una cosa lunga è comunque da fare. Io credo che inevitabilmente si deve ripartire dall'interno.

(maggio 1988)

# LA RISTRUTTURAZIONE POLITICO PRODUTTIVA DELLA FIAT - AUTO

*di Marco Revelli*

Credo che se vogliamo tentare un sia pur provvisorio bilancio del ciclo di ristrutturazione politica e produttiva alla Fiat, occorra guardare al lungo periodo - «lungo periodo» non nel senso, usato dagli storici medievali e moderni, della longue durée scandita dal tempo lento delle trasformazioni strutturali e antropologiche, ma piuttosto in riferimento, per così dire, al «tempo del capitale», il quale procede per cicli tecnologici e organizzativi nell'ordine dei decenni. E prendere in concideraziione per lo meno gli ultimi 15 anni.

Su questo raggio di analisi mi pare allora che si possano intravvedere con una certa chiarezza *due* processi, tra loro correlati e dotati di un senso e di una direzione precisa.

In primo luogo un processo *tecnologico e produttivo* volto a superare alcune caratteristiche qualificanti della fabbrica tayloristica e fordista; a operare cioè un salto di qualità, un passaggio di fase nelle modalità di estrazione del plusvalore e nel rapporto tra lavoro vivo e apparato tecnico-produttivo. Salto di qualità guidato da un'unica parola d'ordine - da una «filosofia forte», potremmo dire - che si chiama *flessibilità:* flessibilità rispetto al mercato, rispetto al prodotto, rispetto allo stesso processo lavorativo concreto; in realtà, in primo luogo e soprattutto, flessibilità rispetto alla forza lavoro e alla sua rigidità.

In secondo luogo un processo di ordine più strettamente *politico*, volto a realizzare un'inedita centralizzazione decisionale dell'articolato universo Fiat, e una sua crescente *indipendenza* nei confronti dell'ambiente esterno: una sorta di edificazione, inedita per molti versi, di un potere tendenzialmente sovrano (nel senso classico in cui la filosofia politica definisce la sovranità come entità «superiorem non recognoscentem», come potere che non riconosce altra autorità al di sopra di sè, nè si sente vincolato da regole poste da altri). E', in qualche modo, ciò che definirei «la costituzione dell'impresa in partito politico», in organo centralizzato in funzione della lotta per la conquista di un potere diretto di decisione sulle scelte pubbliche; decisione autoritativamente connotata erga omnes, per usare il linguaggio dei giuristi, cioè nei confronti dell'intera comunità.

E' significativo (lo dico *en passant*, ma meriterebbe un approfondimento ben maggiore), che entrambi questi processi costitutivi della restaurazione padronale dell' ultimo decennio, facciano proprio, come nucleo qualificante, come principio guida, un termine e un valore che aveva caratterizzato sul versante opposto, sul versante

della lotta operaia, proprio l'anima più radicale del movimento operaio nei tardi anni Sessanta e nei primi anni Settanta. Mi riferisco al concetto di *autonomia*. Autonomia, allora, dell'operaio dal capitale e dal suo ciclo (nella forma dell'insubordinazione); dal mercato e dalle sue variazioni (nella forma dell'indipendenza delle lotte operaie dalla congiuntura economica); infine, dai contenuti del lavoro e del prodotto (estraneità). Autonomia, ora, del capitale dalla forza-lavoro, dai suoi movimenti e dalla sua rigidità (nella doppia forma dell'automazione spinta e dell'astrattizzazione finanziaria); dalle perturbazioni della domanda e dalla mobilità selvaggia del mercato (nella forma della flessibilizzazione del ciclo produttivo); infine dal prodotto stesso (attraverso la diversificazione spinta e la multifunzionalità degli impianti).

*Autonomia operaia*, allora, sintetizzata nella forma della *rigidità*, della resistenza coriacea del lavoro concreto alle esigenze di valorizzazione del capitale; *autonomia del capitale*, ora, specularmente rappresentata nella forma della *flessibilità*, nel dominio assoluto della mobilità e della dimensione astratta, che costituiscono, indubbiamente, i principii che hanno guidato, in questi anni, l'intero e articolato sistema della ristrutturazione. E' il capitale che si fa, ora, radicale, che si estremizza (che, in un certo modo, fa propria la parola d'ordine «tutto e subito»). E che, esattamente come quindici anni or sono fece la «sua» classe operaia, connota il proprio ruolo produttivo in senso direttamente politico, usa la sfera della produzione come principio immediato di organizzazione politica.

Val la pena di analizzare attentamente il termine *a quo*, il punto iniziale di questo processo: il 1973. E' quello, a mio avviso, il vero punto di svolta. Punto di svolta non solo *oggettivo* (l'inizio della crisi petrolifera, la recessione mondiale, l'acuirsi della crisi monetaria e l'avvio del processo di inflazione selvaggia), ma anche *soggettivo*: il momento in cui, cioè, più o meno consapevolmente, il capitale, per usare un'espressione un tempo assai diffusa nella sinistra, «cambiò spalla al proprio fucile, anzi, cambiò il fucile»; avviò cioè una strategia di contenimento, prima, e di disarticolazione, poi, della forza strutturale di quella classe operaia che si era andato crescendo dentro per un lungo ciclo accumulativo, iniziato nel secondo dopoguerra se non, addirittura, immediatamente dopo la grande crisi del '29.

Il 1973 - il marzo del '73 -, qui a Torino, non so se tutti se lo ricordano. Io ho in mente l'immagine di una Torino festosa e rossa, con le fabbriche presidiate, le bandiere dei Consigli sui cancelli, gli operai padroni del campo. Era incominciata a Mirafiori, col presidio spontaneo di tutte le porte, con una occupazione di fatto. E come è accaduto spesso in quel decennio, di lì l'agitazione era poi dilagata, estendendosi alle altre fabbriche, medie e piccole, della città e della cintura. Era la spallata finale al contratto dei metalmeccanici. Ma chiunque avesse annusato l'aria che si respirava ai cancelli avrebbe capito che quella forza sociale non poteva essere mediata e incorporata in un semplice contratto di lavoro. Era, in realtà - quello che si era espresso allora - un *contropotere* dirompente e per molti versi ingovernabile, che non prefigurava ma tuttavia domandava una trasformazione generale. E che, soprattutto, era in grado di esercitare un permanente *potere di veto* all'interno dell'universo produttivo.

E' significativo che proprio il 1973 si sia espresso in termini così dinamici e drammatizzati, costituendo, in certo qual modo, il «capo delle tempeste» della vicenda sociale italiana. In esso confluivano infatti, e si compivano al punto più alto, per lo meno due processi maturati negli anni precedenti:

1)- La radicalizzazione delle caratteristiche e delle contraddizioni proprie della fabbrica tayloristica e del modello sociale e produttivo fordista; o per dirla in termini

soggettivi, il pieno dispiegarsi della forza antagonistica della composizione tecnica di classe incentrata sulla figura cruciale del cosiddetto «operaio-massa».

2)- L'esaurimento delle tradizionali tecniche politiche e di politica economica fino ad allora usate in funzione di contenimento del movimento operaio e di raffreddamento della dinamica sociale, e dello stesso schieramento, il centro-sinistra, nato per mediare e integrare conflittualità operaia e sviluppo capitalistico.

Esaminiamoli separatamente nei dettagli.

**La fabbrica tayloristica** e il modello socio-produttivo fordista si fondavano, dal punto di vista della filosofia produttiva identificante, sull'integrale meccanizzazione del processo lavcorativo e su un rapporto rigido di dominio tra la fabbrica e la società. Caratteristica specifica della fabbrica taylorizzata degli anni '50 e '60 non era infatti solo la tradizionale separazione tra ideazione ed esecuzione (propria di ogni esperienza tayloristica); nè solo la parcellizzazione delle mansioni e la conseguente dissoluzione di ogni responsabilità del lavoratore nei confronti del contenuto del lavoro (il congedo operaio da ogni etica del lavoro che ancora lo legasse e coinvolgesse con la propria attività). Certo, anche questo. Ma il tratto qualificante di quel modello organizzativo era il particolare rapporto che veniva a stabilirsi tra il sistema integrato di macchine e l'operaio collettivo; tra il «lavoro-morto» e il «lavoro vivo», per dirla nel linguaggio di Marx. In esso, infatti, in forma totalizzante, i principii di organizzazione del lavoro, incorporati nelle macchine, erano rigidamente meccanizzati. In questo stava il carattere *violento*, e insieme *vulnerabile* di quel modello: nel primato organizzativo e sociale assunto dalla macchina, in un'epoca ancora dominata dalla tecnologia meccanica, non dall'elettronica. Una macchina, quindi, rigida, seriale, non intelligente, incapace di modificarsi, di «adattarsi all'ambiente» che doveva, anzi, dominare integralmente, plasmare e uniformare a propria misura. Essa incorporava nelle proprie strutture immodificabili ed inerti sequenze, ritmi, percorsi del ciclo lavorativo, imponendo al lavoro vivo una violenta uniformazione; un necessario e doloroso incorporarsi e aderire alle proprie strutture d'acciaio attraverso un processo di costrizione e di comando che trovava nella struttura gerarchica di fabbrica, nella figura del capo, lo strumento principale.

In questo stava la «miseria» dell'operaio massa - in questo grado zero di autonomia individuale dal sistema di macchine e quindi all'interno del ciclo lavorativo. Ma in questo stava anche la precondizione della sua «grandezza»: il fondamento della sua potenziale autonomia collettiva, e della tendenziale universalità della sua azione. In un ceto senso, il punto su cui poggiare la leva e rovesciare il mondo. Perchè quella struttura, proprio per la sua rigidità, poteva essere posta integralmente in crisi con una certa facilità dalla insubordinazione collettiva di singoli segmenti della forza lavoro che essa incorporava in forma così totalizzante da non tollerare il minimo scarto dalla regola «ferrea» - in senso letterale - che ne costituiva il principio vitale, lo statuto inviolabile di funzionamento. Era sufficiente, in quel tipo di fabbrica, rompere collettivamente l'uniformità dispotica del ciclo anche in un punto solo; riprendere cioè gradi anche limitati di autonomia, per porre in stallo l'intero sistema in tutte le sue articolazioni, veicolando i processi di crisi lungo il percorso forzato del ciclo del prodotto. Per rendere, quindi, generale la propria insubordinazione particolare. In altre parole, per trasformare i propri comportamenti materiali sul posto di lavoro in comportamenti politici, cioè in esercizio di potere.

Un potere, indubbiamente, sui generis - dal cui carattere, sia detto per inciso, deriveranno forza e debolezza di quella composizione di classe - in quanto esercitato

quasi essenzialmente in negativo (come *potere di veto*) e, per questa ragione, in forma prevalentemente diretta, «istantanea», senza la mediazione di istituzioni o di forme organizzative formalizzate, e senza la produzione di «coscienza» progettuale. Esso utilizzava infatti come principio organizzativo la stessa struttura di fabbrica; lo stesso sistema di relazioni integrate d'impresa così come venivano determinate dal nesso tra tecnologia e organizzazione sociale di reparto e di officina. In quanto tale rovesciava la falsa neutralità della tecnica disvelandone il sotteso rapporto di dominio e utilizzandola, in quanto entità direttamente connotata in termini di potere, come ambito di produzione di identità collettive e di espressione di antagonismo. Il gruppo omogeneo, definito dalla struttura tecnica del reparto, dal contenuto materiale del lavoro, e assunto come unità elementare, come cellula fondamentale della nuova identità organizzativa operaia, ben esprime questo ruolo fondamentale del processo lavorativo come luogo di definizione dei principii organizzativi operai.

Questa specifica condizione, questo nuovo atteggiarsi del rapporto tra «coscienza» e «potere» in conseguenza della specifica «politicità» acquisita dal lavoro, dell'incorporazione del rapporto di potere tra capitale e forza-lavoro direttamente dentro il processo lavorativo - o meglio, per dirla in termini marxiani, in conseguenza del compiuto dispiegarsi delle condizioni proprie della produzione di plusvalore relativo -, determina anche un nuovo atteggiarsi del rapporto tra classe e politica. Non è più, leninisticamente, la *Politica* - intesa come coscienza complessiva, come punto di vista che trascende la particolarità delle singole condizioni per attingere alla consapevolezza dell'universalità del conflitto - a definire la *Classe*, sottraendola alla condizione di mera forza-lavoro; ma al contrario è la *Forza lavoro*, una volta rotto l'atomismo cui il rapporto formale di lavoro costringeva il singolo operaio e assunta una posizione offensiva all'interno del ciclo lavorativo, a definire con i suoi comportamenti antagonistici ambito e contenuto della *Politica*. La Politica nell'epoca della piena socializzazione del rapporto capitalistico di produzione, quando cioè il concetto di potere e di conflitto rifluisce dalla sfera ormai neutralizzata dello stato nazionale (le cui regole amministrative formalizzate e burocratizzate garantiscono la mediazione di interessi) alla sfera ancor carica di «potenza» della tecnica e dell'universo industriale.

Era d'altra parte lo stesso rapporto che la fabbrica fordista stabiliva con la società a permettere la "territorializzazione" di questo potere, la sua estensione al di fuori del cerchio chiuso e separato della produzione per investire l'universo delle relazioni sociali: un rapporto rigido, di "egemonia" nello specifico senso gramsciano del termine, intesa come facoltà di influenzare in modo tendenzialmente totalizzante la complessa rete relazionale "semplificandola", per così dire, e determinandone tempi e cadenze di funzionamento, regole di condotta e priorità, gerarchie e valori. La metropoli di produzione del modello fordista viveva e pulsava in funzione della grande fabbrica che ne costituiva insieme cuore e anima, e che ne strutturava la composizione sociale intorno alla centralità della dimensione di forza-lavoro della sua popolazione. I suoi flussi vitali convergevano come immensi convogliatori meccanici verso le porte dello stabilimento industriale, le quali ne determinavano direzione e cadenza a partire dalle propria logica produttiva. L'istanza della valorizzazione del capitale, quale vive e si esprime nel cuore del processo lavorativo, si faceva per questa via principio legislatore dell'intera società, norma fondamentale di una nuova costituzione materiale che trovava nella tecnica di produzione la propria causa prima e il proprio fine ultimo. Ma, per questa stessa ragione, finiva tuttavia per funzionare come potente moltiplicatore di conflittualità e antagonismo nel momento in

cui proprio nel cuore del sistema, all'interno del processo di produzione, sulla catena di montaggio, il rapporto di dominio si fosse spezzato, il principio di liberazione della forza-lavoro si fosse affermato. Allora una nuova egemonia si poteva determinare nella metropoli fordista, per molti versi incoercibile e ingovernabile con gli ordinari mezzi dell' "ordine politico" perchè generata e fondata "altrove".

**Con l'inizio degli anni '70**, queste forme di potere sociale dell'operaio di grande fabbrica - di quello che allora, con una formula semplificata si usò chiamare "operaio-massa" - raggiunsero il livello più alto di maturità e di diffusione. Massima divenne, in particolare, la possibilità di un "uso operaio del taylorismo"; la capacità operaia, cioè, di utilizzare la logica formalizzata della fabbrica tayloristica, la sua rigida interconnessione di tempi preordinati e di strutture lineari meccanizzate, allo scopo esattamente opposto a quello per cui esse erano state concepite: al fine di minimizzare - anzichè massimizzare - l'erogazione di forza-lavoro. Essa trovò, allora, addirittura momenti di formalizzazione divenendo, sia pure in modo parziale ed episodico, parte della strategia di negoziazione sindacale.

Si pensi, ad esempio, all'accordo aziendale Fiat del 5 agosto 1971, con cui venivano acquisiti i "nuovi codici relativi alle saturazioni medie individuali" delle linee a trazione meccanizzate rigide. In esso veniva stabilito un rapporto inversamente proporzionale tra la massima attività netta assegnabile individualmente a ogni operaio, e la cadenza propria del sistema, con una regola del gioco che prevedeva la diminuzione della «saturazione» (cioè della quantità percentuale di tempo effettivamente trasformato in prodotto secondo le tabelle aziendali) concomitante all'aumento delle cadenze (cioè della velocità della linea di montaggio). Nello stesso contesto si stabilivano dei codici che ponevano limiti ben precisi alle oscillazioni massime e minime della velocità di lavoro e delle «saturazioni istantanee».

Era, quello, un vero e proprio manifesto dell' "uso operaio del taylorismo", che utilizzava appieno il carattere normativo dell'«organizzazione scientifica del lavoro», per statuire forme di rigidità operaia. La catena tradizionale, meccanizzata, per sua natura non può, infatti, consentire «saturazioni» omogenee a causa dell'ineliminabile differenza tra le diverse operazioni eseguite nelle diverse stazioni di lavorazione e del tempo medio necessario a compierle: ad una velocità data, per esempio, se alla stazione A le operazioni richiedono su un turno di 8 ore, cioé su 480 minuti, 432 minuti di effettivo lavoro (pari al 90% di «saturazione») sulla stazione B esse ne potranno richiedere 384 (pari all'80% di saturazione), e sulla stazione C 408 (85% di saturazione), con una perdita di produzione per l'azienda oscillante tra il 10 e il 20%. Fino ad allora il problema era stato risolto accelerando la velocità della linea e facendo sfondare il limite del 100% ai lavoratori delle stazioni più «saturate»: per portare i lavoratori della stazione B al 95% di saturazione, per esempio, (pari a 456 minuti, e quello della stazione C al 100% (480 minuti)) si obbligavano cioè quelli della stazione A a fare in 8 ore l'equivalente di 504 minuti di lavoro (pari al 105% di saturazione). Ora, invece, con la fissazione di un tetto insuperabile di saturazione, inferiore al 100% (era fissato in genere intorno all'84%) per la squadra più impegnata, e tanto minore quanto maggiore era la velocità della linea, si obbligava la direzione d'impresa a scalare verso il basso il tempo medio di lavoro in tutte le altre lavorazioni meno saturate, rendendo più «poroso» il tempo di lavoro, e introducendo una rigidità per così dire «statutaria» all'interno del processo lavorativo.

Questo si intende, dunque, quando si parla di "istituzionalizzazione della rigidità operaia", e di compiuto dispiegarsi delle potenzialità antagonistiche di quella

specifica composizione di classe cresciuta nei punti più avanzati della struttura produttiva occidentale nel corso del mezzo secolo di storia che separa il primo assalto capitalistico alla figura cruciale dell'«operaio di mestiere» nell'America degli anni '10 e '20, dal ciclo internazionale di lotta operaia degli anni '60 e dei primi anni '70. Con l'inizio degli anni '70 a livello internazionale, e in Italia con particolare diffusione e consapevolezza date le caratteristiche storiche e politiche del nostro movimento operaio, i rapporti di potere all'interno del processo lavorativo (ritmi, carico di lavoro, ambiente, nocività, ecc.) acquistano una centralità inedita nella contrattazione sindacale.

**Ritorniamo così al '73,** anno simbolo, per molti versi, di questa capacità operaia di usare la fabbrica, la sua struttura tecnica e gerarchica, la sua organizzazione del lavoro, come sede di esercizio di potere e di valorizzazione di questo potere. La fabbrica come «partito rivoluzionario», se vogliamo fare una battuta.

Ma il 1973, lo si è detto, è anche l'anno in cui giunge a maturazione un altro processo, tutto politico, questo, e in cui si conclude un altro ciclo, di più breve periodo. E' questo, infatti, l'anno in cui con maggiore chiarezza si misura il fallimento del centro-sinistra. O meglio, dell'ipotesi sociale sottesa alla svolta di centro sinistra all'inizio degli anni '60: quella di mediare la conflittalità operaia all'interno dello sviluppo capitalistico. Di farne, anzi, il motore dello sviluppo e la condizione della sua razionalizzazione. La capacità di durata del ciclo di lotte aperto dall'autunno caldo, la sua relativa indipendenza dalla congiuntura economica e soprattutto la sua capacità di fare dei punti alti dello sviluppo economico e dell'innovazione capitalistica terreno di scontro più avanzato lasciano intravvedere il fallimento strategico del riformismo tradizionale che aveva caratterizzato la strategia del vecchio Psi (il modello lombardiano, per dirla con una formula). Le lotte operaie non si concentrano contro gli aspetti «arretrati» del sistema economico sociale, non ne combattono gli arcaismi e le irrazionalità. Investono direttamente i punti avanzati. Individuano nel capitale avanzato, razionalizzato, sviluppato socialmente e tecnologicamente il proprio «nemico principale».

Crisi del centro-sinistra, dunque. Ma anche fallimento del progetto reazionario che dentro quella crisi era andato maturando. Il 1983 è infatti anche l'anno in cui sfuma l'ultimo progetto di contrapporre all'iniziativa operaia un blocco politico antagonistico sia in termini di schieramento che in termini di politica economica; l'anno della caduta del governo Andreotti-Malagodi. Credo che si possa ormai affermare con un certo fondamento storico che una parte non irrilevante del ceto politico e imprenditoriale italiano reagì allo shoc del 1968-69 - soprattutto del '69 e dell'«autunno caldo» - con una violenta radicalizzazione la quale prevedeva anche, in caso estremo, l'utilizzo di mezzi illegali. La tentazione di risolvere la crisi endemica del centro sinistra con una soluzione apertamente di centro-destra, che mobilitasse gli apparati dello stato meno permeabili al controllo democratico (corpi speciali, polizia, servizi di sicurezza, ecc.), dovette allora attraversare ambienti ampi e articolati dell'establishment italiano. L'idea della costituzione di un blocco politico e sociale apertamente conservatore e sottratto, nelle sue dinamiche, alla logica della rappresentanza democratica, aveva costituito il risvolto, a livello pubblico, del medesimo disegno che, a livello occulto, era andato avanti fin dal dicembre del 1969: quello di affrontare la nuova lotta operaia sul piano dell'ordine pubblico, attraverso un blocco politico apertamente conservatore ed una politica economica duramente deflazionistica. Erano stati, quelli, gli anni di maggior fortuna per Licio Gelli, il

periodo in cui più intense si erano intrecciate le trame della P2, in cui più insidiosa e intensa era diventata l'attività dei poteri occulti. La denuncia, portata allora avanti con forza dalla sinistra rivoluzionaria, di un progetto di fascistizzazione dello Stato, era forse imprecisa nei dettagli, ma coglieva la sostanza di un'ipotesi di scontro generale nei confronti del movimento operaio nel suo complesso, perseguita da una parte del ceto politico e industriale italiano. Un'ipotesi certamente votata alla sconfitta perchè incapace di cogliere il carattere nuovo dell'offensiva operaia - il suo incentrarsi non più, come in precedenza, su strutture politico-organizzative «esterne» (il partito politico, la centrale sindacale), ma direttamente nel sociale. E tuttavia, non per questo meno concreta e reale. Non si spiegherebbero altrimenti le vergognose vicende del processo per la strage di piazza Fontana, che di quel progetto di ampia portata costituiscono ora l'estrema traccia a livello giudiziario.

Ebbene, quel disegno si infranse, come ipotesi guida, come progetto «forte», capace di egemonizzare strati ampi del ceto industriale italiano, proprio nell'estate del '73 (anche se alcune code velenose e sanguinose si prolungarono nel biennio successivo, con le stragi di Brescia e dell'Italicus). Allora dovette cedere di schianto la barriera monetaria costruita a difesa del cambio della lira, e si dovette accettare un'impennata del tasso di inflazione che stava a indicare la rinuncia strategica delle autorità monetarie italiane al controllo delle dinamiche sociali e salariali mediante il tradizionale meccanismo dello *stop and go*; mediante cioè l'alternarsi di fasi di sviluppo con fasi di raffreddamento dell'economia al fine di controllare la dinamica dei salari. Allora, soprattutto, si dovette prendere atto che l'antagonismo operaio, quale si manifestava da un triennio e oltre, era un fatto per così dire «strutturale»; indipendente, cioè, tanto dalle linee di politica sociale delle organizzazioni sindacali e politiche del movimento operaio, quanto dalle vicende del ciclo economico. Non solo, che esso era in grado - per la sua composizione tecnica - di durare oltre le scadenze contrattuali e oltre le dinamiche economiche di sviluppo, proiettandosi anche dentro le fasi recessive del ciclo. Ma che, nel contempo, la sua composizione politica lo metteva in condizione di mobilitarsi e rispondere colpo su colpo a ogni eventuale attacco ai margini di libertà organizzativa e politica che ne costituivano il terreno di crescita.

**Il 1973 è dunque l'anno della svolta**. Per molti versi il punto terminale di quel processo (sociale) e di quella esperienza (politica); lo spartiacque verso un'altra epoca, un altro ciclo. E' infatti l'anno in cui forse ancora in modo incerto, poco «riflessivo», ma certamente in termini «definitivi», il padronato italiano capisce che questo tipo di classe operaia non può essere incorporato e «mediato» nello sviluppo capitalistico, e nello stesso tempo che non può essere affrontato e battuto in campo aperto. Che deve, quindi, essere affrontato e indebolito in altro modo: non più «politico» ed «economico» ma «sociale». Direi che matura qui la strategia di aggiramento e disarticolazione di quella classe operaia - di quella composizione di classe - a partire dalla fabbrica; dal terreno su cui il Capitale era in quell'epoca più debole (su cui subiva maggiormente l'iniziativa operaia), e che, nel contempo, con maggiore facilità avrebbe potuto controllare. *Astrattizzazione* del capitale, da una parte, e *innovazione tecnologica*, dall'altra, sono le due forme, complementari, che assunse quella strategia.

Col termine astrattizzazione del capitale si intende il primato assegnato in questa fase alla dimensione monetaria, rispetto alla dimensione produttiva concreta. La metamorfosi che portò il Capitale a privilegiare, tra quelle potenzialmente

possibili, la propria forma astratta di denaro. Forma per sua essenza mobile, universale, capace di porsi come libertà assoluta rispetto ai vincoli concreti spaziali e temporali imposti dalla rigidità del processo di lavoro, con la sua concretezza fisica, e la conseguente subordinazione alla materialità dei soggetti sociali. A ben guardare si apre proprio alla metà degli anni '70 l'esperienza dell'«economia di carta» - del dominio incontrastato della dimensione finanziaria su tutte le altre dimensioni capitalistiche - che ha raggiunto il proprio apice nella prima metà degli anni '80 e che solo il crollo di Wall Street sembra aver affossato. A partire, infatti, dalla crisi petrolifera del '73-74 - dalla fase, cioè, che segna l'inizio di un processo di radicale riorganizzazione produttiva e di assoluta instabilità monetaria - il capitale internazionale assume il terreno finanziario come ambito strategico di definizione dei propri rapporti interni e come variabile decisiva nella determinazione dei rispettivi tassi di profitto. La sede principale di accumulazione, almeno per alcuni settori trainanti -e la Fiat tra essi-, non è più l'estrazione diretta di plusvalore, quanto piuttosto la redistribuzione all'interno di un mercato ormai compiutamente mondiale del plusvalore a partire dalla leva monetaria (il gioco sul cambio della moneta) e dalla speculazione finanziaria. In una situazione di cambi fluttuanti (dal 1971 è saltata la convertibilità del dollaro con l'oro e si è aperta una fase di totale deregulation monetaria), operatori economici dotati di grandi masse di denaro liquido (come in particolare le grandi imprese, oltre al «capitale illegale») possono realizzare margini di guadagno speculativo assolutamente incomparabili rispetto ai limitati tassi di profitto garantiti dal lavoro produttivo. Il fatto che in quegli anni, immediatamente a ridosso della grande ondata conflittuale e della grande crisi energetica, la Fiat abbia visto crescere enormemente il numero del personale impiegatizio della propria divisione finanziaria a spese di quello della divisione produttiva, mi pare significativo di una trasformazione strutturale nella forma di accumulazione e di sviluppo del gruppo. Il segno di una spiccata vocazione finanziaria del capitale industriale in questa specifica fase della propria esperienza.

Il capitale gioca così, ponendosi come denaro anzichè come capitale fisso - come «flusso» anzichè come «cosa», come impianto - la propria dimensione astratta direttamente contro la forza concreta che si era andato crescendo dentro. Come Proteo multiforme, mutando forma si rende *tout court* inattingibile, invulnerabile all'iniziativa concreta di un avversario che sul terreno materiale di fabbrica l'aveva, per così dire «inchiodato»; e che aveva fatto della rigidità della sua struttura produttiva, della sua immodificabilità e mancanza di flessibilità, la propria forza. Gioca così il terreno universale, astratto, generale (e quindi «illimitato») della propria nuova dimensione, contro la particolarità, la «territorialità», la materialità concreta (e quindi limitata) della classe operaia, dalla cui stretta si libera «svaporando»; dissolvendosi nella forma dell'equivalente generale e praticando così la dimensione di una mobilità assoluta sul cui terreno la rigidità strutturale della sua classe operaia non può riuscire a seguirlo. Il meccanismo di accumulazione si rende, per una breve fase, indipendente dal processo lavorativo concreto. Praticando il circuito monetario, neutralizza il circuito produttivo; rende inerte il processo lavorativo dal punto di vista del rapporto di potere. E realizza per questa via una seconda «accumulazione originaria»; una tesaurizzazione di moneta che, come la prima era avvenuta grazie ad usura, pirateria, recinzione delle terre e loro commercializzazione, ora trova nella speculazione, nei mercati illegali di armi e droga, e nell'avventura finanziaria i propri mezzi principali di drenaggio.

E' significativo che proprio tra il 1973 e il 1976 il gruppo Fiat abbia realizzato

un radicale processo di riorganizzazione incentrato sulla costituzione in «holding polisettoriale e multinazionale», col compito di realizzare «una nuova governabilità del sistema attraverso una maggiore flessibilità strutturale» e di gestire attraverso processi decisionali centralizzati «allocazione delle risorse finanziarie, marketing estero, acquisti internazionali» e, in generale, «l'immagine complessiva dell' azienda verso l'esterno» (si veda al proposito la ricerca *La Fiat auto negli anni '80*, realizzata da "Analisi e previsioni srl" di Torino).

**Questa dimensione monetaria non è, d'altra parte, indipendente da quella tecnologico-produttiva.** Anzi. La possibilità di rendere il processo di accumulazione per molti versi indipendente dalla fabbrica o, quantomeno, questo prendere le distanze dalla fabbrica allentando la presa diretta tra capitale e processo concreto di lavoro fu, infatti, la condizione preliminare del secondo processo sopra indicato: della drastica trasformazione della fabbrica stessa mediante un'ondata massiccia di innovazione tecnologica. Solo spostando al di fuori del luogo fisico della produzione l'asse portante della propria valorizzazione - solo praticando, per così dire, una sorta di circolazione extracorporea - fu infatti possibile procedere a quella ristrutturazione e riorganizzazione del processo lavorativo che in poco più di un quinquennio ne mutò alla radice forme e principii guida realizzando un vero e proprio passaggio di fase.

Possiamo seguire questo processo di ristrutturazione e di innovazione tecnologica alla Fiat, dove esso fu particolarmente intenso e dove la filosofia produttiva che lo sottendeva fu particolarmente limpida. Le sue tappe di sviluppo possono essere lette quasi integralmente come una sorta di percorso politico all'interno della composizione di classe. Ne attraversano sistematicamente i punti forti, i segmenti centrali, i reparti chiave dell'iniziativa operaia - quelli in cui con maggior forza si era espressa la conflittualità e dove più tenace era stata sedimentata rigidità, capacità di resistenza, autonomia, in una parola potere operaio. E li dissolve.

I primi esperimenti di robotizzazione risalgono appunto al 1973 e riguardano la Lastroferratura (un reparto cruciale all'interno del ciclo produttivo, in cui vengono assemblate le scocche, tradizionalmente a forte conflittualità per l'intensità del lavoro e la faticosità), dove vengono robotizzate le linee del 132 e poi del 131; e la Verniciatura (automazione della Pomiciatura; introduzione dei primi robot antropomorfi).

E' dell'anno successivo (1974) la transfertizzazione integrale della linea tradizionale di Presse, mediante «barre». Poi, le grandi realizzazioni: il Robogate a Rivalta, immensa linea robotizzata di assemblaggio della scocca che automatizza pressochè integralmente le operazioni di Lastroferratura e che «desertifica» - per usare il linguaggio dei dépliants propagandistici Fiat - un'immensa area lavorativa riducendo a circa un decimo la manodopera impiegata. E il Digitron a Mirafiori: immenso monumento meccanico al «tempo nuovo», che automatizza l'operazione di assemblaggio della scocca con le parti meccaniche (operazione d'importanza strategica collocandosi alla confluenza delle lavorazioni di Meccanica e di Carrozzeria); e cancella l'antico reparto definito dagli operai «le fosse», dove un centinaio di operai - ultimi «dannati della terra» - lavoravano permanentemente «a braccia alzate», con una fatica bestiale e un potere contrattuale altissimo, attribuito loro dalla possibilità di paralizzare l'intero ciclo lavorativo di una fabbrica di 50.000 uomini.

Infine, a cavallo dell''80, l'entrata in funzione del Lam (Lavorazione assemblaggio motori) in Meccanica 3 di Mirafiori, articolato sistema integrato in grado di superare le rigidità strutturali della linea di montaggio rendendo integralmente autonome le diverse stazioni di lavorazione: il vero antidoto tecnologico all'accordo dell'agosto 1971.

Carattere comune a tutte queste attrezzature - la filosofia produttiva che le caratterizza - è la Flessibilità. La possibilità di svincolarsi dalla rigidità della catena di montaggio, sia per quanto riguarda il tipo di prodotto, sia per quanto riguarda la successione delle operazioni e il percorso seguito dal prodotto lungo il ciclo lavorativo. Tutti questi impianti sono in grado di essere attraversati da una gamma ampia di prodotti diversi, riconoscendone le specificità e adeguando le operazioni. Possono quindi rispondere alle esigenze di un mercato sempre più diversificato al proprio interno (differenti norme anti-inquinamento a seconda dei diversi stati nazionali di destinazione; personalizzazione dei gusti; incostanza della domanda e necessità di mutare rapidamente destinazioni territoriali nell'ambito di un mercato continentale e, per quanche aspetto, mondiale). Sulla stessa linea possono ora passare modelli anche profondamente diversi tra loro: il robot è in grado di distinguere scocche di diversa foggia e tipo (a due o a quattro porte, per esempio), e di adottare per ognuna procedure di lavorazione diverse. Struttura flessibile e «intelligente», è cioè in grado di interagire con l'ambiente circostante e di reagire ai suoi mutamenti in modo adeguato.

D'altra parte, non è più la catena a trainare il prodotto da una stazione a un'altra meccanicamente, secondo un ordine predeterminato e immodificabile. In tutti questi impianti si fa uso, per la movimentazione dei pezzi in lavorazione, di Robotraylers e Robocarries, di carrelli automatici guidati da piste magnetiche annegate nel pavimento e comandate a loro volta da calcolatori di processo, i quali definiscono di volta a volta, con criteri di massima efficienza, le stazioni di montaggio di destinazione. E ridefiniscono così, permanentemente, il percorso del prodotto. La successione rigida delle postazioni viene diluita, diversificata. Gli eventuali rallentamenti su una postazione non influiscono più sull'intero ciclo. Non si trasmettono più, come invece avveniva sulla catena di montaggio tradizionale, all'intero ciclo lavorativo, ma vengono isolati, aggirati, resi irrilevanti. Se un operaio, su una qualsiasi postazione, per un qualsiasi motivo, tecnico o politico, rallenta il lavoro, viene tranquillamente saltato. Il percorso del prodotto non è più lineare (cioè monodimensionale) e obbligato, ma bidimensionale e dotato di ampi margini di libertà. Esso può mutare, ora, istante per istante, sulla base di un ordine impartito dal calcolatore al carrello automatico. La produttività, di conseguenza, non è più determinata da ogni singolo lavoratore, non passa più, nella sua determinazione, attraverso le singole figure, in quanto flusso omogeneo e continuo che deve necessariamente trascorrere eguale attraverso tutti i singoli componenti del processo lineare. E', al contrario una produttività sistemica, determinata dalla media di una molteplicità di produttività singole e indipendenti tra loro. Nessuno dei singoli partecipanti al processo lavorativo può di per sè determinarla né conoscerla. Come il prezzo su un mercato di libera concorrenza, è il prodotto di un'interazione complessa. E' risaltante impersonale di una pluralità di atti produttivi fisicamente non più interrelati, la cui logica organizzativa, il cui principio di organizzazione sistemica è ormai invisibile, occultato nei circuiti incorporei del calcolatore. Non più materializzato nel corpo metallico dell'impianto, pulsa ora silenzioso e imperscrutabile nei flussi elettronici del soft-ware.

Lo stesso carattere chiuso del ciclo lavorativo tradizionale, l' elevato livello di integrazione delle sue fasi che non permetteva inserzioni dall'esterno di semilavorati provenienti da altri cicli lavorativi nè uscite intermedie, e che faceva dei singoli stabilimenti unità separate e autonome, viene superato. Ora la versatilità degli impianti permette l'immissione in ogni ciclo lavorativo di prodotti provenienti da altri cicli, a livelli diversi di elaborazione: su una linea di produzione di Mirafiori, per esempio, può essere immesso in punti diversi del ciclo, un modello proveniente da Rivalta; e viceversa. La flessibilità dell'impianto permette cioè di assorbire una gamma vasta di modelli, e di proseguirne la produzione. L'unità di produzione si apre e si integra sul territorio. Il processo lavorativo si articola ora su un'area territoriale estesa, facendo dei vari stabilimenti un sistema integrato di cui le singole unità sono tra loro fungibili e compatibili. La produzione acquista così una flessibilità e un grado di libertà prima impensabili: uno sciopero in uno stabilimento, un incidente tecnico, un sovraccarico, non crea più strozzature insuperabili, non blocca più l'intero ciclo, il quale può proseguire altrove. Per il Capitale, è il passaggio dal regno della necessità a quello della libertà.

**Che ne è, in questo contesto, del Taylorismo?** Qual'è la sorte della fabbrica tayloristica? Di quel modello tecnico-organizzativo che, come si è visto, aveva costituito il contesto strutturale dell'azione operaia fino all'inizio degli anni '70?

Non credo che si possa dire che «ci siamo liberati del taylorismo». Non credo cioè che il passaggio alla tecnologia elettronica e all'informatica segni la fine della filosofia produttiva tayloristica in quanto tale. Anzi, per molti versi ne determina un ulteriore rafforzamento. Certamente non cessa la tradizionale separazione tra ideazione ed esecuzione, che dell'«organizzazione scientifica del lavoro» fu un fondamento essenziale. Così come, nonostante le affermazioni contrarie di parte aziendale, rimane assai spinta la parcellizzazione delle mansioni. Nè si può parlare di un significativo processo di riqualificazione della forza lavoro: accanto all'emergere di nuove professionalità ad elevata specializzazione (di nuclei di «camici bianchi» nei reparti), peraltro assai ristretti quantitativamente e destinati a un rapido processo di routinizzazione, l'inserimento delle nuove tecnologie tende a polarizzare, sul versante opposto, un'ampia massa di manovali dequalificati, sempre più pesantemente dipendenti dalle macchine.

Quello che cambia è invece il contesto in cui la filosofia tayloristica viene applicata. E' la fabbrica come ambito tecnico e sociale. Nella nuova fabbrica informatizzata, quello che non si può più applicare è «l'uso operaio del taylorismo». Quello che viene superato è l'elemento di *rigidità* che derivava dall'incorporazione dei principii organizzativi tayloristici in una tecnologia meccanica priva di margini di libertà e incapace di interazione con le «turbolenze» (politiche e tecniche) dell'ambiente, e il conseguente potere di resistenza di una forza lavoro «rigida». Il carattere soft della nuova tecnologia elettronica, la sua capacità di assecondare le modificazioni ambientali assorbendole anzichè antagonizzarle (come avveniva nel caso della rigidissima e dispotica tecnologia meccanica), la sua capacità di presentare al lavoratore un quadro del processo lavorativo sempre mobile e mutevole, priva la forza lavoro di quello strumento formidabile di resistenza e di potere che era stata la pur oppressiva e violenta fabbrica tradizionale. In particolare sconvolge quel particolare rapporto «spazio/tempo», quale era stato definito dalla catena di montaggio tradizionale, che permetteva ai lavoratori come singoli e come gruppo di percepire momento per momento il livello e le variazioni della propria produttività,

e quindi di controllare l'erogazione del proprio lavoro. Su una catena lineare e rigida, infatti, bastava l'elementare calcolo dei pezzi transitati attraverso la stazione di lavorazione per misurare istantaneamente il grado di valorizzazione del capitale, il rapporto di potere in fabbrica: una scocca in più nell'unità di tempo segnava la prevalenza del padrone; una di meno il rafforzamento del potere operaio. Un calcolo istantaneo, permesso da un lungo addestramento operaio, da una consuetudine annosa con la fabbrica e un processo lavorativo costante, immutabile, certo, che permetteva accumulazione di sapere operaio, di esperienza sedimentata.

Era, quella, una gara con regole certe; con un comune quadro di riferimento, integralmente trasparente. Ma ora con la dimensione spaziale divenuta sfuggente e mutevole, con un percorso del prodotto permanentemente instabile e imprevedibile, anche la quantificazione del tempo di lavoro trasformato in merce, il calcolo del lavoro erogato si fa insicuro, per molti versi impossibile allo stato dell'esperienza operaia. Ha luogo un effetto di disorientamento che è, nel contempo, crisi di identità; dissoluzione della capacità di «consistere» come entità collettiva di fronte a un potere sociale non più identificabile con certezza, non più misurabile. Il calcolo della produttività sintetica, contrariamente a quello della produttività lineare che era immediatamente percepibile a tutti e ad ognuno, appartiene solo al «sistema»; alla macchina che lo domina e lo incarna. Al calcolatore. E' calcolo e percezione a posteriori, misura dell' out-put : non può avvenire nel momento stesso del farsi del prodotto, nè a maggior ragione può essere realizzato dai protagonisti dell'attività lavorativa. L'arma principale di quella composizione operaia, la sua capacità di aderire talmente al processo lavorativo da identificarsene e di conoscerlo talmente a fondo da controllarlo, viene neutralizzata. La rigidità operaia, senza riferimenti certi, senza uno «sfondo» su cui misurarsi, diviene concetto privo di senso. Difficilmente alla fine delle otto ore di lavoro, un lavoratore può ora rappresentarsi il grado del proprio contributo alla produzione; può comprendere se questa sia stata superiore, pari o inferiore a quella del giorno precedente. E ancora più difficilmente può influire sul grado di produttività sistemica del processo cui partecipa. L'«organizzazione scientifica del lavoro» torna a funzionare nell'unico senso di marcia per cui era stata concepita e sviluppata: a favore della direzione d'impresa contro la forza-lavoro; per una conoscenza «dall'alto» che dissolva i livelli di sapere e di esperienza maturati e consolidati «dal basso».

**Gli effetti di questo ciclo innovativo sulla situazione sindacale e occupazionale in Fiat sono evidenti.** Credo di possa affermare con una certa sicurezza che esiste un nesso chiaro di causalità tra la ristrutturazione tecnologica realizzata nella seconda metà degli anni '70 e la dura sconfitta operaia dell'autunno del 1980, sia per quanto riguarda le dimensioni di quella sconfitta, sia per quanto riguarda le modalità con cui fu realizzata. Se la Fiat potè permettersi di eliminare d'un colpo, senza flessioni produttive, 23.000 lavoratori dal proprio processo lavorativo; se potè realizzare, senza alcun contraccolpo sui livelli produttivi, la più clamorosa operazione di normalizzazione politica del secondo dopoguerra selezionando scientificamente tra la propria manodopera l'avanguardia di massa, l'intero corpo militante operaio quale si era formato attraverso almeno un ventennio di esperienza, ciò fu reso possibile da un salto in avanti della propria produttività maturato silenziosamente nel corso del quinquennio precedente. Fu reso cioè possibile da una trasformazione strutturale dei sistemi lavorativi maturata silenziosamente, e quasi integralmente col consenso sindacale.

Alcuni dati possono chiarire la portata di tale processo: tra il 1980 e il 1983 il Gruppo auto Fiat perde oltre il 39% della propria forza lavoro, passando da 136.000 a 82.000 lavoratori circa. Nella sezione Carrozzeria, settore a maggiore concentrazione operaia e a maggiore conflittualità la caduta è ancora più evidente: l'organico diminuisce del 47% (da 70.720 a 37.519); alle Presse del 44% (da 12.498 a 7.053); in Meccanica del 35% (da 29.597 a 19.274). Contemporaneamente la produzione si mantiene relativamente stabile: se nel 1977 si producevano 1.277.000 auto con 140.000 dipendenti circa, nel 1983, con 82.000 se ne producono 1.212.000 (- 5%); il che significa un aumento della produttività individuale di quasi il 70% (da 9,12 a 14,8 autovetture per dipendente).

Scorporando i dati per stabilimento, otteniamo risultati significativi: alla Carrozzeria di Mirafiori, per esempio, dove si producevano, nel quarto trimestre del 1979, 2240 vetture giornaliere, con un organico diretto di 13.262 operai (e una produttività media di 0,16 vetture per operaio), nel quarto trimestre del 1985 si raggiungeranno le 2000 vetture giornaliere con un organico di 7183 operai e una media di 0,27 auto per addetto, con un incremento produttività pari al 68% (si veda Fiom-Cgil 5^Lega, *Fiat Mirafiori Carrozzeria. 2^ mappa grezza*, novembre 1985).

A Rivalta, alle linee di montaggio, il numero di operai necessari giornalmente per la produzione di un'autovettura è passato da 5,38 nel 1980 a 1,7 nel 1986; il che significa che se nel 1980 un operaio in 450 minuti di lavoro produceva 0,47 vetture, nel 1986, nel medesimo tempo ne produce 1,05! Alla Verniciatura il rapporto è ancora maggiore: mentre nel 1980 erano necessari 1706 operai per una produzione giornaliera di 1110 vetture, nel 1986 ne basteranno 802 per produrne 1789 (da O,65 autovetture per 450 minuti di lavoro a 2,23). Alla Lastratura, infine, le vetture prodotte giornalmente sono passate, nello stesso periodo, da 1110 a 1624 mentre il numero degli addetti è sceso da 1337 a 670, con un recupero produttivo del 66,2% (si veda Fiom - CGIL, *L'altra faccia della Fiat*, marzo 1987). Sono i segni non solo di un oggettivo successo economico produttivo, ma anche e soprattutto di una clamorosa vittoria politica della Direzione Fiat sulla propria classe operaia.

**D'altra parte, per cogliere l'importanza politica e la crucialità produttiva dello scontro dell''80**, il suo carattere di svolta nei rapporti di potere in fabbrica e nel sociale - la sua natura, quindi, di resa dei conti finale con quella composizione di classe -, e il ruolo giocato dal terreno tecnologico nel preparare quella battaglia e pre-determinarne gli esiti, basta dare un'occhiata alla Relazione del Consiglio d'Amministrazione agli azionisti Fiat al 31 dicembre 1980. Vi si legge tra l'altro: «La percezione che le profonde modifiche strutturali da noi avviate avrebbero esercitato i loro effetti solamente nel lungo periodo e che i problemi conseguenti all'aggravamento della economica generale avrebbero messo rapidamente fuori mercato quelle aziende la cui produttività fosse risultata stabilmente inferiore a quella dei concorrenti ci ha imposto una intensificazione degli sforzi destinati al ricupero di efficienza nel breve termine. Soltanto su nuove basi di competitività è possibile assicurare all'azienda il respiro necessario per il perseguimento degli obiettivi di lungo periodo.

In questo campo - continua la relazione - si è dato corso alla ristrutturazione e riallocazione delle produzioni laddove le modifiche strutturali nella domanda e la flessione del mercato avevano creato eccessi di capacità...E' proseguito il programma di riduzione dell'eccesso di capacità nel settore siderurgico.Sono stati ridotti i costi di struttura e si è modificata e semplificata l'organizzazione...Uno

sforzo così massiccio di ristrutturazione e razionalizzaziuone non poteva essere indolore...». E qui il discorso dal livello tecnico scende sul terreno dei rapporti sindacali, perdendo di colpo l'imperturbabilità che si addice alla sede e anche, qua e là, nella foga, la correttezza grammaticale: «Si giungeva così - si legge - alla lunga vertenza di settembre, dove lo spirito di sopraffazione dovuto o all'ignoranza dei fatti o alla malafede ed i comportamenti anti-industriali raggiungevano punte raramente registrate in precedenza. La convinzione che i provvedimenti adottati fossero indispensabili per garantire la sopravvivenza e il rilancio del Gruppo ci ha indotto di (sic) non recedere dalle nostre posizioni nonostante i sacrifici e gli inevitabili traumi che sarebbero derivati dal lungo confronto...Il risultato più importante di questa opera di ristrutturazione - conclude infine la Relazione - è stato quello di ridurre il divario di produttività che per troppi anni si era andato accumulando, anche a causa di un ambiente politico e sindacale scarsamente sensibile ai vincoli che la concorrenza internazionale pone all'operare delle imprese. Mentre a fine del 1979 si può stimare che la produttività dei principali concorrenti francesi e tedeschi fosse superiore di circa un terzo rispetto alla nostra, nel 1980 il differenziale si è ridotto a circa un quinto, con ulteriori notevoli miglioramenti tra la fine del 1980 e l'inizio del 1981. Il tasso di assenteismo si è dimezzato, passando dal 14,4% della media del biennio 1977-79 al 7,5% del periodo successivo al novembre 1980 e si è realizzato un uso migliore della forza lavoro e degli impianti».

Ho preferito abbondare in questa lunga citazione, perchè essa chiarisce aspetti assai significativi della drammatica vertenza dell'autunno '80. Sottolinea infatti da una parte il carattere *strategico* di quello scontro; il suo carattere non congiunturale ma strutturale all'interno del punto di vista padronale che giocò effettivamente tutte le proprie carte sull'obiettivo del recupero di comando (che nel contesto è sinonimo di efficienza) in fabbrica. Mostra, dall'altra parte, l'effettiva sequenza nel rapporto tra innovazione tecnologica, sconfitta operaia e rilancio della produttività, confermando il primato logico e cronologico del primo elemento, della ristrutturazione, sugli altri. La catastrofe del 1980 non fu, infatti, l'ultimo conflitto tradizionale, giocato ancora sul terreno di una fabbrica antiquata e scarsamente competitiva perchè limitatamente innovata - come sostiene parte della pubblicistica sindacale e comunista (quella stessa che ancora nella primavera del 1980 proclamava che la crisi Fiat derivava da una scarsa innovatività e chiedeva una più intensa robotizzazione). Non fu il tentativo di scaricare sulla classe operaia le colpe di un management che non aveva osato giocare a fondo la carta dell'innovazione tecnologica - quella su cui lo sfidava il movimento operaio e il sindacato - e che intendeva ricuperare competitività col tradizionale mix di repressione e sfruttamento. L''80 fu invece il primo conflitto reale in una fabbrica radicalmente trasformata dall'innovazione tecnologica. La sconfitta operaia fu il prodotto più maturo di quel ciclo di radicale innovazione tecnologica avviato dal padronato da almeno un quinquennio. Per quanto dura la cosa sia da accettare da parte di una cultura che dell'idea di progresso ha fatto un dogma, la liquidazione della classe operaia come dimensione soggettiva dentro il processo di lavoro fu il prodotto del futuro, non un rigurgito del passato. La conseguenza del nuovo, non il tenace resistere del vecchio. La dura necessità imposta dalle leggi delle nuove macchine, non l'inutile e regressivo esito del rifiuto di cambiare.

Quelli che seguirono all'autunno del 1980 furono, infatti, prevalentemente, *interventi organizzativi* volti a permettere un più intensivo sfruttamento della forza-lavoro residua, a razionalizzarne l'impiego grazie a una riconquistata libertà di disposizione degli uomini, ad eliminare rami secchi e strozzature. Fu, cioè, una

riorganizzazione del capitale variabile. E, in un secondo tempo, investimenti soprattutto *orientati al prodotto*. Il che significa che, evidentemente, l'intervento sul capitale fisso - per lo meno nelle sue linee fondamentali era già stato condotto a termine. Se la Fiat potè in pochi mesi, già tra il 1980 e il 1981, ridurre il denunciato «differenziale di produttività» rispetto ai concorrenti da «almeno un terzo a circa un quinto», ciò significa che le precondizioni tecnologiche per un tale aumento di produttività erano già state predisposte, e che ora si trattava solo di adeguarvi le condizioni sociali, attraverso un maggiore utilizzo degli impianti, e le condizioni di mercato, attraverso un perfezionamento del prodotto.

Basta, d'altra parte, dare un'occhiata ai documenti di parte aziendale, per trovare conferma di questa successione tra innovazione tecnologica di processo, sconfitta operaia, innovazione di prodotto. In una Relazione interna Fiat del marzo 1983 su Esperienze e tendenze di organizzazione del lavoro di fabbricazione nella Fiat, dopo un entusiastico inizio dedicato alla constatazione epocale che «questi ultimi decenni hanno visto dapprima nascere e poi svilupparsi sempre più rapidamente l'industrializzazione della produzione e della ricerca tecnologica» al punto tale da relegare ormai «le prime esperienze di produzione di grande serie...ad un vago e lontanissimo medio evo», si legge: «Già all'inizio degli anni '70 la Fiat era praticamente in possesso delle principali linee direttrici lungo cui sarebbe stato possibile muoversi», al fine di sciogliere quello che era considerato il «nodo della questione». E cioè i «rigidi vincoli» posti da una controparte determinata da «una esplicita volontà di gravare di passività le linee a trazione meccanizzata rigida ad elevata cadenza, nell'intento di perseguire un loro progressivo e graduale superamento».

«Dopo il 1973 - prosegue il documento - per fronteggiare condizioni di saturazioni dei mercati con durata incerta e con sbalzi qualitativi e quantitativi della domanda, si introducono innovazioni tecnologiche che si riconoscono utili anche per recuparare margini di flessibilità perduta a seguito delle contestazioni». Il riferimento, è evidentemente all'introduzione dei robot di verniciatura e alla parziale robotizzazione delle operazioni di assemblaggio delle scocche in Lastroferratura, ed al carattere particolarmente conflittuale di questi segmenti del ciclo lavorativo. «A partire dal 1977 - aggiunge poi la Relazione - e per tutti gli anni '80, al modello di linea produttiva rigida, che fornisce prodotti identici per molti anni, si va gradualmente sostituendo un modello a flessibilità accentuata, secondo il quale ogni entità produttiva (es.: ogni reparto) può fornire elementi diversi a diverse entità produttive a valle secondo programmi quantitativi e mix qualitativi variabili nel tempo entro limiti assai ampi».

La scelta del Lam, che di questa nuova "filosofia produttiva" è la sintesi più alta e che entrerà in funzione solo all'inizio del decennio successivo, risalirebbe addirittura al 1975, nel pieno del ciclo conflittuale, nella fase in cui più divaricata si era fatta la forbice tra esigenze di flessibilità poste dal mercato e rigidità della forza lavoro: «L'ottimizzazione di tutti gli attributi caratteristici del processo produttivo nell'area di montaggio motori - si legge a questo proposito nel documento Fiat - fu oggetto di attenzione da parte della direzione di stabilimento della Meccanica di Mirafiori fin dal 1975. Emergeva infatti in quel periodo un progressivo e costante decadimento delle potenzialità produttive dell'area in oggetto».

Fu la seconda metà degli anni '70, dunque, la fase in cui non solo si consolidò la nuova concezione produttiva della fabbrica post-tayloristica (o ultra-tayloristica che dir si voglia), ma in cui si realizzarono anche i più massicci interventi di

ristrutturazione del capitale fisso; la più radicale trasformazione degli impianti. Quella, in sostanza, che più interviene sulla composizione tecnica di classe, e che esercita gli effetti più devastanti. Sono questi gli anni in cui più massicci sono gli investimenti in innovazioni di processo. Ancora nel 1978, dei 295 miliardi investiti dal Gruppo auto in Italia (20% al Sud) la parte più consistente risultava destinata a «iniziative strategiche», tra cui il piano di ristrutturazione delle linee di montaggio motori alla Fiat Mirafiori; nel 1979, poi, come si legge nella Relazione al Consiglio di Amministrazione, la Fiat Auto ha «continuato investimenti strategici di sviluppo e di miglioramento della gestione» per un totale di 354 milardi in Italia. Ma già nel 1980 incominciano a figurare con rilievo gli investimenti «indirizzati alla prosecuzione del programma di allestimento/rinnovo della gamma prodotto» accanto a quelli per la «razionalizzazione delle unità produttive». E negli anni successivi il primato dell'innovazione di prodotto rispetto all'innovazione di processo si accentuerà. Nel 1981 il rinnovo della gamma prodotto assorbirà il 43% dei 370 miliardi investiti, contro il 18% destinati alla razionalizzazione delle unità produttive, ed il 17% per il rinnovo dei mezzi di lavoro. Nel 1982 tale percentuale passerà al 67% su un totale di 810 miliardi investiti. Nel 1983 la percentuale destinata alla struttura produttiva scenderà addirittura al 9%...

Non fu, in altre parole, la sconfitta dei 35 giorni ad aprire la via a un ciclo d'innovazione tecnologica che spiegherebbe i successi degli anni '80; ma al contrario fu il ciclo intensivo d'innovazione dei secondi anni '70 ad aprire la via alla sconfitta operaia dei 35 giorni. E questo non soltanto perchè solo un salto tecnologico di portata eccezionale, ed il conseguente incremento di produttività potenziale, può spiegare come abbia fatto la Fiat, in meno di un biennio, ad assorbire un calo di occupazione del 40% senza significativi decrementi di produzione. Ma anche perchè la fragilità strutturale, politica e organizzativa della risposta operaia, capace è vero di «tenere» intorno ai cancelli, e di esprimere un'estrema forza morale, ma paralizzata sul piano dell'iniziativa politica, incapace di far emergere al proprio interno una dirigenza autonoma in grado di controllare dinamica del conflitto e trattativa, si spiega solo con un processo di lenta erosione, di scomposizione e disarticolazione che condusse allo scontro decisivo una classe operaia ormai estenuata, confusa, per molti verso obsoleta (e consapevole di esserlo). Una classe operaia, per così dire, ormai non più «legittimata» dalla propria collocazione materiale dentro il processo di lavorazione; non più «adeguata» alla dimensione nuova dell'estrazione di plusvalore.

**Anche per quanto riguarda l' egemonia sociale e culturale**, oltre che economica, realizzata dalla Fiat a cavallo tra gli anni '70 e gli anni '80, la sua estensione e le sue modalità, la documentazione di parte aziendale offre elementi utili di comprensione. Accanto all'esigenza primaria di flessibilizzazione del ciclo, essa insiste sistematicamente sul tema della «qualità della vita produttiva», delle condizioni di lavoro, della nocività, del miglioramento dell'ambiente di lavoro; soprattutto sulla questione «strategica» del superamento della catena di montaggio rigida che, nella fase, era al centro del programma rivendicativo sindacale. Praticamente a proposito di ognuna delle innovazioni produttive introdotte, viene sottolineato il fatto che essa era stata realizzata non solo in accordo con le organizzazioni sindacali (territoriali e di fabbrica), ma addirittura come soddisfacimento di specifiche rivendicazioni da esse poste, secondo un percorso che attraversa tutti gli aspetti della condizione di lavoro che erano stati oggetto di conflitto negli anni '70 (dal contenuto dell'attività lavorativa al vincolo uomo macchina, dalla pesantezza psico-

fisica alla nocività). Quello che costituiva, nei fatti, un attacco mortale alla classe operaia degli anni '70, poteva nel contempo presentarsi (e non solo in modo fittizio o manipolato, ma in qualche modo reale) come la realizzazione di alcune sue rivendicazioni di fondo; come una sua significativa «conquista».

Tra le «spinte di varia natura» che la Fiat pone all'origine della strategia innovativa, figurano, ai primi posti «le aspettative dei lavoratori a prestare la loro attività in sempre migliori condizioni e ambiente di lavoro, ovvero il crescente rifiuto a prestazioni gravose, disagevoli, rischiose ed a ricercare concrete possibilità di sviluppo professionale a fronte di un aumentato livello di scolarità media»; «le pressioni sindacali per inserire elementi di dinamica nell'inquadramento attraverso i riflessi dell'organizzazione del lavoro, sulla qualificazione dei lavoratori»; e infine «la spinta ideologica da parte del movimento sindacale ad introdurre, attraverso mutamenti sul luogo di lavoro nei rapporti tra gerarchia di fabbrica e lavoratori, mutamenti più ampi a livello di società...». Così, a proposito del LAM, si afferma che «il coinvolgimento dell'organizzazione del lavoro al livello di cambio dei contenuti professionali è stato di notevole rilevanza: il sistema presenta infatti il vantaggio di liberare l'uomo da lavori monotoni, ripetitivi, privi di un vero contenuto professionale; l'operaio generico viene cioè sostituito da un tecnico altamente specializzato...E' difficile oggettivamente - conclude la Fiat - immaginare in una tecnologia di montaggio motori una qualità della vita complessivamente migliore di quella realizzata dall'impianto in oggetto». Che questo, a distanza di alcuni anni dall'entrata in funzione del nuovo impianto si sia rivelato in gran parte falso, come rivela il Consiglio di Fabbrica delle Meccaniche; che in realtà i vincoli tra uomo e macchina, dopo il primo periodo di avviamento e raggiunti standard produttivi elevati, si siano riprodotti, e che le nuove professionalità si siano rivelate assai meno creative e ricche di contenuto, è senz'altro vero. Ma quello che conta è che, al momento della ideazione, progettazione e avviamento del LAM anche l'organizzazione sindacale ne fu ideologicamente e tecnicamente coinvolta; lo avvertì come un sia pur parziale successo della propria strategia rivendicativa. In qualche modo come un elemento di «potere operaio».

Discorso analogo vale per la robotizzazione in Verniciatura: «Le più recenti cabine di verniciatura - recita il documento Fiat - hanno modificato radicalmente, migliorandolo fino a livelli impensabili solo pochi anni fa, l'ambiente di lavoro...La presenza di robot nei reparti Verniciatura di Termoli, Rivalta e Cassino, oltre ad assicurare un'assoluta costanza di qualità evita la presenza di uomo in cabina...». Anche in questo caso il discorso è vero solo parzialmente. In realtà, accanto ai segmenti robotizzati, continua tuttora la produzione parallela in cabine di verniciatura tradizionali, i cui addetti, tuttavia, sono privi del potere contrattuale di cui godevano nella fase precedente. Ma ciò non toglie che l'innovazione tecnica possa presentarsi qui come oggettiva rimozione di elementi di disagio operaio. E proprio in questo sta, a mio avviso, il fondamento dell'egemonia Fiat. In questa capacità di realizzare integralmente il proprio progetto antagonistico nei confronti della forza-lavoro integrandovi anche spezzoni significativi del programma operaio. E tra gli elementi di programma del movimento operaio quello del superamento della catena di montaggio aveva indubbiamente carattere strategico! Affondano qui le radici della *forza politica* acquisita dalla Fiat sul finire del decennio; forza politica che significa capacità non solo di mobilitare consenso, ma anche, e soprattutto, di svuotare di senso e contenuto la posizione opposta, la strategia del movimento operaio, disinnescandola del suo potenziale antagonistico e dissolvendola. Questo

significa appunto *egemonia:* vincere sussumendo le ragioni dell'avversario e inverandole, per così dire, in un contesto che ne rovesci il senso ed il significato sul piano dei rapporti di forza. Rendere, per questa via, *universale* la propria vittoria, cioè tale da non lasciare ulteriore spazio a posizioni antagonistiche credibili. Affermarla, in qualche modo, come il prodotto della «forza delle cose».

E ad attribuire alla strategia padronale carattere di «forza delle cose» contribuì in misura notevole, senza dubbio, la crucialità assunta dal *mercato* come parametro di riferimento decisivo tanto per il capitale (il che non stupisce) quanto, drammaticamente, per il movimento operaio (per lo meno a partire dalla metà del decennio e dalla crisi energetica). Ora, che dietro la strategia tecnologica Fiat ed il suo gigantesco processo di ristrutturazione vi fossero ragioni oggettive connesse alla mutazione del funzionamento del mercato, non vi sono dubbi. Con la metà degli anni '70, per l'effetto congiunto della crisi energetica, della saturazione dei mercati tradizionali, e dell'ampliamento brusco del raggio territoriale della concorrenza capitalistica, il mercato dell'auto cambia radicalmente. Si fa assai meno programmabile che nel passato; fortemente perturbato da mutazioni repentine di una domanda sempre più incerta, volubile, a *stop and go*, per così dire. Il che rende sempre più centrale la necessità delle industrie di adeguare un'offerta altrettanto flessibile, abbattendo, i costi fissi e rendendo impianti e forza lavoro elastici, polivalenti. La dissoluzione della rigidità operaia, da interesse capitalistico si fa necessità e imperativo di mercato.

Quello che è dubbio, è che il mercato potesse essere assunto come criterio decisivo, condiviso da tutti i partners sociali, anche da coloro per i quali non le ragioni dello scambio ma l'identità della propria base sociale avrebbe dovuto definire i parametri di giudizio; il che rese assoluti tale imperativo e tale necessità, aggiungendo un nuovo elemento all'*egemonia* padronale. Certo, per uscire dalla trappola della necessità costituita dall'intreccio tra ragioni di mercato e risorse tecnologiche, il movimento operaio, e soprattutto la composizione di classe egemone negli anni '70, avrebbero dovuto possedere un grado di consapevolezza, cultura industriale, e soprattutto di progettualità forse storicamente impensabili. Sarebbe stato cioè necessario ridisegnare l'intera mappa dei poteri e dei redditi sociali, l'intera struttura di una società industrialmente avanzata, in funzione della centralità politica della sua classe operaia, in modo tale da liberare risorse sociali aggiuntive e liberare la fabbrica dalla stretta e dal ricatto del mercato. Controllare quel territorio estraneo alla fabbrica su cui solo con estrema timidezza, e raramente, negli anni precedenti la composizione di classe dell'operaio massa aveva osato avventurarsi. Sarebbe stata necessaria, forse, in questa fase cruciale della transizione, *la politica;* la politica tradizionale, quella dei programmi e delle alleanze, del «moderno principe» come centro di elaborazione progettuale, di massimizzazione delle risorse intellettuali, di centralizzazione dell'iniziativa. Il nuovo partito rivoluzionario, forse (nella direzione del quale tuttavia nulla del precedente ciclo di lotta, nessuna delle caratteristiche strutturali dei soggetti sociali antagonistici, sembrava condurre). Oppure un uso spegiudicato del movimento operaio tradizionale, qualora esso si fosse mostrato appena un po' più permeabile alle ragioni del «sociale»; un po' meno affascinato dall'«autonomia del politico».

E' su questa incapacità, che si è perso; e che si è perso così duramente.

**E' su di essa, soprattutto, che la Fiat ha vinto, affermandosi come soggetto politico egemone.** Per lo meno dal 1975-76, infatti, parallelamente all'inizio della

sua strategia di aggiramento e disgregazione tecnologica della composizione di classe, la Fiat incomincia ad «agire da partito». La gestione Agnelli della Confindustria, con i grandi accordi quadro su Contingenza e Cassa Integrazione, ha il respiro di una operazione politica a largo raggio, volta a definire il contesto generale entro il quale il confronto tra capitale e lavoro sarà destinato a svolgersi nell'intero quinquennio successivo. Esso tratteggia il profilo di una sostanziale tregua sociale (attraverso la de-radicalizzazione delle questioni del salario e dell'occupazione), la quale può costituire da sfondo e da sostegno alla tregua politica che si concretizza, a livello politico governativo, con la fase dell'«unità nazionale». E può, per altro verso, porre al riparo dalle perturbazioni del conflitto la fase più radicale e delicata della ristrutturazione industriale.

Contemporaneamente la Fiat si attrezza organizzativamente a reggere il nuovo ruolo politico cui si sente chiamata; ad affrontare una fase caratterizzata dalla sempre più netta qualificazione dell'impresa come soggetto politico. Stringe le fila nell'ambito dei diversi gruppi che caratterizzano la struttura finanziaria articolata che dal '73-74 è andata rifondando. Centralizza nella holding le funzioni di comando, fino a farne un vero e proprio strumento organizzatiuvo sul genere del partito politico: «L'immagine, le relazioni esterne, i rapporti sindacali - recita una circolare interna Fiat del 1977, con linguaggio più vicino a quello del Lenin delle Tesi di aprile che non a quello manageriale - devono essere gestiti e percepiti dal mondo esterno in modo uniforme, e quindi l'impostazione al riguardo deve far capo a un unico centro decisionale. Dissonanze di comportamento tra i settori e divergenze verso l'esterno sarebbero gravemente pregiudizievoli per il potere contrattuale del Gruppo Fiat specie in un periodo in cui è essenziale riaffermare il ruolo della Fiat come interlocutore attiva sulla scena economica e sociale del Paese, di fronte a un contesto esterno che troppo spesso tende a confinare le imprese in un ruolo subalterno».

A fronte del fallimento operaio nel darsi una forma organizzativa adeguata alle istanze di cambiamento maturate nel corso del decennio - di fronte alla mancata rivoluzione della forza-lavoro - nasce il «partito del capitale». E nasce, manco a dirlo, «in fabbrica», anzi «in impresa»: a partire esattamente dalla struttura tecnico organizzativa d'impresa. Con questo passaggio il capitale non si limita più a costituire un gruppo d'interesse tra gli altri, un potere sociale disposto ad affidare al meccanismo politico tradizionale la definizione della rappresentanza generale, ma si dà una propria costituzione politica; scende in campo direttamente per organizzare consenso, e per partecipare in prima persona alla lotta per il potere. Non fu azione da partito le gestione, tutta politica, tutta giocata sul terreno dell'informazione e della organizzazione del consenso, il licenziamento dei '61, nel settembre del 1979, quando in un mese di battage la Fiat fece trionfare la propria immagine della classe operaia, dell'ingovernabilità della fabbrica (con un sostanziale sostegno, in questo, del Pci e in particolare di Amendola)? E non fu tipico agire da partito la mobilitazione dei quadri e dei capi intermedi per la marcia silenziosa che concluse i 35 giorni nell''80?

Superato in qualche modo il modello neo-corporativo di democrazia concertata, la grande impresa monopolistica tende a porsi direttamente come sede di scelte dotate di autorità e di validità generale, usando lo Stato per quanto gli può dare, come proprietà privata e come strumento, e definendo le proprie strategie autonomamente. Una novità che cambia, in qualche modo, i connotati stessi della nostra democrazia.

**Marco Revelli**

# DOCUMENTO: LA FIAT DI FRONTE ALLA QUALITA'

***a cura di Gabriele Polo***

*Da quando nella scorsa primavera,* il Manifesto *ha pubblicato la sintesi del convegno FIAT sul "programma Qualità Totale", si sono intrecciati i commenti e le valutazioni; la stessa Fiat ha rotto il silenzio che aveva mantenuto a proposito nel tentativo di gestire a livello d'opinione pubblica quella che aveva forse programmato come una campagna molto più "discreta". Dando per acquisito il proclama ideologico-programmatico con cui Cesare Romiti chiudeva la Convention di Marentino (pubblicato, appunto, sul* Manifesto *del 25 aprile scorso), riportiamo di seguito ampi stralci di due interventi tenuti nella scorsa occasione, molto più legati all'attuale situazione dell'azienda e al modello teorico-operativo che il Piano di Qualità Totale porta con sè. Si tratta della relazione dell'ingegner Luigi Francione (responsabile della divisione industriale di Fiat-Auto) che, in apertura del convegno, illustra la "drammaticità" del livello qualitativo dei prodotti dell'azienda e dell'intervento dell'ingegner Mario Merli che introduce al modello teorico della Qualità Totale con particolare riferimento all'esperienza giapponese.*

## LA QUALITA' DEL PRODOTTO
## Ing. Luigi Francione

Credo che non ci voglia molto a presentare come drammatica la situazione della qualità dei nostri prodotti. Drammatica in prospettiva, non riguardo il passato, in senso costruttivo, non accusativo o distruttivo. Nella prospettiva del confronto libero sul mercato che abbiamo davanti, noi dobbiamo imparare a migliorarci e a raggiungere i livelli dei nostri concorrenti. Un cliente su tre non ricompra le nostre vetture e ha una cattiva sensazione di affidabilità del prodotto. I nostri prodotti hanno avuto negli ultimi anni un indubbio miglioramento e ciò è la testimonianza degli sforzi che tutti assieme abbiamo fatto. Però il nostro gap negativo rimane rispetto alla concorrenza giapponese, americana ed europea mentre continuano a migliorare i giapponesi, i tedeschi, i francesi.

Io vorrei che noi fissassimo due cose nella nostra testa: 1) C'è una differenza del quasi doppio tra noi ed i giapponesi rispetto alla percezione del prodotto che ha il cliente europeo. 2) Anche i nostri concorrenti europei si son dati da fare e la nostra velocità di miglioramento non ha la ben che minima speranza d'incrociare, se non tra dieci-quindici anni, la curva della qualità della concorrenza (supponendo che la concorrenza faccia, nel frattempo, solo dei

modesti miglioramenti; e ricordiamoci che i loro programmi prevedono miglioramenti sostanziali e non modesti).

Dopo aver doverosamente ed oggettivamente drammatizzato, ricordo anche che abbiamo fatto tanto, ma che purtroppo non basta: abbiamo speso tanti miliardi, abbiamo messo tanta buona volontà, siamo intervenuti molto sui modelli, al punto che credo nessuna vettura abbia rispettato i tempi previsti d'uscita sul mercato (ne abbiamo fatto slittare l'uscita di tutte per avere una qualità migliore fin dall'inizio). Il risultato è che quelle di oggi sono senza dubbio le migliori vetture che abbiamo prodotto nella nostra storia. Ma i giapponesi sono sempre molto più avanti. Abbiamo fatto degli interventi, come il crash, ad esempio, che ci ha dato sensibili miglioramenti: forse le energie erano più fresche, le spinte erano più forti, però poi quando si rientra nella routine, la spinta innovativa - superata da altre urgenze - si riduce e viene meno. E' il caso della Thema, che può essere preso come esempio emblematico. la Thema era in condizioni penose nell'85, è migliorata moltissimo fino all'87; ma mai al punto da raggiungere i giapponesi e ad un certo punto il diagramma di miglioramento si è assestato e la progressione arrestata. Da questo punto di vista, se ci aspettavamo un obiettivo del genere (raggiungere i giapponesi) in conseguenza degli interventi di miglioramento sui modelli, frutto della nostra buona volontà, dobbiamo dire che abbiamo fallito.

Ma cosa vuol dire, in parole semplici il salto che dobbiamo fare? Dobbiamo basarci su un calcolo molto semplice, ma allo stesso tempo molto drammatico. Chiunque di noi considera come buona un'affidabilità al 99%. Fra meccanici, quali siamo, è consuetudine considerare ragionevole "sbagliare un pezzo su cento". Questo "diritto di sbagliare una volta ogni cento", se consideriamo anche solo nella misura di 500 i sottogruppi critici di una vettura - e mediamente sono molti di più - porta ad avere una media di cinque difetti per vettura. E, allora, dobbiamo fare il calcolo al contrario: i giapponesi tendono a 100, dobbiamo andare verso numeri di quel genere, dobbiamo ragionare in termini di difettosità di uno su 10.000. Dobbiamo fare un doppio salto, saltare due ordini di grandezza. A questo punto ci si chiede, come si fa a farlo? Perché non è più soltanto un problema tecnico, è un problema di organizzazione, è un problema molto più vasto, molto più ampio che non si può spiegare in due parole e che richiede un ampio approfondimento per una radicale inversione di rotta nel modo di lavorare e di pensare il lavoro.

# IL SISTEMA QUALITA' TOTALE
## Ing. Giorgio Merli

Io vi illustrerò il sistema di Qualità totale attraverso lo schema dei dieci punti fondamentali utilizzati dall'ente giapponese per la promozione della Qualità Totale (patrocinato dalle principali aziende giapponese). Questo è cioè il modo in cui i giapponesi hanno inteso affrontare il problema della qualità trasformandolo in Qualità totale. E, come vedrete, il punto di partenza non è nemmeno la qualità del prodotto.

I giapponesi decidono che per la sopravvivenza bisogna puntare sull'industria, siamo all'inizio degli anni 50, ma con una particolare strategia operativa: un'industria per l'esportazione. E' su questa base che iniziano a studiare come impostare la loro industria, anche se, in realtà avrebbero potuto liquidare facilmente il problema puntando sugli aiuti finanziari e tecnici degli americani. Invece hanno preferito partire da un ragionamento che non contraddicesse la filosofia della *sopravvivenza* che era la loro filosofia di quel dopoguerra. Cos'è, si sono chiesti, che garantisce la sopravvivenza di un'industria? E si sono dati una risposta semplice: è il *cliente*, l'esistenza di un cliente. I giapponesi fanno poi una distinzione tra cliente e cliente e si accorgono che, se l'obiettivo prioritario è la sopravvivenza, il cliente più importante è il *cliente consolidato*, il cliente, cioè, che riacquista da noi. E' questo cliente che riacquista che garantisce uno zoccolo di volume consolidato sul quale poi potrò aggiungere degli aumenti di volume di fatturato; ma il rischio per la sopravvivenza è consolidare lo zoccolo cui si giunge. Quando un cliente si può definire consolidato? Quando

ricompra, cioè quanto è stato soddisfatto dal precedente acquisto. E allora, l'obiettivo vero è la *soddisfazione del cliente*: i giapponesi dicono che la soddisfazione del cliente è la priorità operativa n°1 dell'azienda.

Si riesce a dare soddisfazione al cliente offrendo "qualità, prezzo e servizio", dandogli un prodotto della maggior qualità possibile, al prezzo più basso possibile, nel modo migliore possibile in termini di tempi e modalità di consegna e d'assistenza tecnica. Se la qualità è il problema decisivo nelle decisioni del cliente, per l'azienda c'è da fare i conti con il problema del fatturato e del profitto. Perché l'azienda deve pur aver un fatturato tale da garantirgli la prosperità che si augurava affrontando il problema della qualità. Da questo punto di vista, per i giapponesi, il fatturato è la *misura* di quanto sia soddisfatto il cliente (più sono soddisfatti e più il fatturato aumenterà); quindi perseguendo la soddisfazione del cliente non si penalizza certo il fatturato. E il prodotto non è altro che il *premio* della capacità di dare soddisfazione al cliente; cioè il profitto non è altro che la differenza tra quanto il cliente è disposto a pagare la propria soddisfazione e quanto il produttore spende per dargliela. Quanto più bravi si è a dare tale soddisfazione, tanto più grande sarà la differenza tra spesa e ricavo e tanto più alto il profitto. Questo vuol dire che la qualità è il processo fondamentale che deve riguardare tutti i settori aziendali.

I giapponesi hanno poi studiato come gli occidentali affrontavano il problema della qualità ed hanno osservato che per gli occidentali il verbo che si associa alla qualità è *controllare*, a volte solo *collaudare*: gli occidentali cioè fanno qualità collaudando gli oggetti in uscita dalle lavorazioni o dalle fabbriche. Ma così facendo - hanno osservato i giapponesi- per aumentare la qualità del prodotto bisogna aumentare la quantità e la severità dei collaudi, bisogna rafforzare *l'ispezione*, magari mettendone tante intermedie durante il processo lavorativo. Ma questo significa che per fare più qualità bisogna avere più costi e questo comporta un problema economico che può rendere impossibile il programma-qualità. Non può essere questa la strada - hanno detto i giapponesi - perché è antieconomica; allora, per ottenere la soddisfazione del cliente bisogna non controllare la qualità, ma *migliorarla continuamente*. In questo caso non cambia solo il *verbo* da usare, ma anche l'oggetto stesso, perché è velleitario pensare di migliorare il prodotto guardando il prodotto finito: la qualità del prodotto non è altro che il risultato della qualità dei processi aziendali che lo hanno generato, dalla sua progettazione alla sua vendita. Cioè la qualità del prodotto non è altro che il risultato della qualità dei processi e se l'obiettivo è quello di migliorare il prodotto, bisogna migliorare i processi. E se l'obiettivo è migliorare continuamente il prodotto non si ha altra possibilità che migliorare continuamente i processi aziendali.

Questo miglioramento dei processi può essere rappresentato da una spirale, la spirale del miglioramento del progresso della qualità e che raffigura tutte le funzioni e le componenti aziendali: si parte da una ricerca di mercato, si sviluppa il prodotto, lo si progetta, si programma la fabbricazione, intervengono gli acquisti dai fornitori, c'è la produzione vera e propria, ci sarà ispezione e collaudo (finché ci dovrà essere, perché in parecchie produzioni non c'è più) e, infine, ci sarà la vendita. In questo processo guai - dicono i giapponesi - se avvengono due passaggi allo stesso livello; guai se la prossima volta faremo come oggi, ogni volta deve essere *meglio* e il ciclo produttivo si deve trasformare in una spirale che tende in alto. Loro hanno teorizzato questo approccio facendolo diventare una filosofia nazionale e dandogli il nome di *Kai Zen* (miglioramento continuo) che dev'essere la dimensione prevalente dell'azienda: tutto deve migliorare continuamente. Ed essendo questo l'obiettivo prioritario dell'azienda, deve esserlo di ogni membro dell'azienda, specialmente dei manager che sono quelli più legati agli obiettivi aziendali: quindi il principale compito del manager non è controllare che le cose vadano come previsto, ma migliorare tutto continuamente. Ognuno si deve chiedere cosa ha migliorato rispetto al giorno precedente (se non si da una risposta deve preoccuparsi ) e deve consolidarlo. Non ce ne facciamo niente - dicono i giapponesi - di idee geniali che rimangono tali, di proposte e dimostrazioni che qualcosa può migliorare che non si consolidano e diventano realtà quotidiana per tutti: le idee, le proposte, le innovazioni non valgono niente finché non si trasformano in un fatto consolidato *irreversibile*, trasformandosi in un miglioramento che diventa un nuovo punto di partenza che non può più degenerare.

Dobbiamo chiarire subito che ogni forma di spreco, ogni disfunzione che avviene in azienda è da considerare un difetto, *è non qualità*: non fare le cose giuste la prima volta, dovere rifare le cose, non farle conformi allo scopo *è non qualità*. Ad esempio Toyota dando la caccia a tutti gli sprechi industriali è arrivata a generare il cosiddetto *just in time* che in sostanza significa privilegiare i flussi che portano al cliente invece di privilegiare le efficienze di funzione, significa eliminare quei costi che non aggiungono valore al prodotto come le scorte, i trasporti, le preparazioni macchine; tutti quei costi indiretti che finora non abbiamo presidiato operativamente perché ci siamo limitati a presidiare quei costi come l'efficienza dell'operaio diretto, che non rappresentano oggi altro che il 7-9% del costo industriale dell'azienda.

Siccome poi, qualità significa conformità allo scopo, diventa invitabile parlare di qualità all'interno di tutta l'organizzazione aziendale, perché la conformità allo scopo cliente-finale la ottengo facendo lavorare bene tutti gli anelli della catena che costituiscono il processo aziendale che portano il prodotto al cliente: la qualità della prestazione di ogni ente, funzione o persona è quanto ciò che lui fa è utile e va bene per chi lo segue a valle. Così il punto di partenza non è più solo ciò che mi dice il mio capo, la mia azienda in termini di funzioni o procedure, ma la qualità di ciò che faccio è valutata da chi viene dopo di me, è lui che mi sa dire se ciò che gli ho dato va bene o no , se funziona o no. La conclusione è che il presupposto del miglioramento dei processi aziendali è il *massimo coinvolgimento delle risorse umane* interessate dal processo. Anche se coinvolgimento totale non vuol dire 100%: gli stessi giapponesi ci dicono che sono soddisfatti, che la soluzione è ottimale quando 1 su 4 "tira", 2 su 4 si lasciano tirare 2 e l'ultimo "se ne frega", può anche pensare ad altro od essere passivo: l'importante è che non ostacoli troppo.

Ma siamo capaci di ottenere il miglioramento attraverso il coinvolgimento delle persone a cui fino ad oggi abbiamo chiesto di eseguire cose studiate da altri? Non abbiamo mai chiesto a questa gente di saper essere critici su se stessi e su quello che fanno. Ora stiamo chiedendo a questa gente di "cambiare berettino ogni tanto", togliersi quello dell'operatore o del quadro intermedio e di mettersi quello del consulente di se stesso per guardarsi dal di fuori, vedere cosa non va o cosa si può migliorare. E poi non basta saperlo diagnosticare, bisogna anche saperlo fare. Saper fare miglioramento significa saper studiare i processi, scoprire le cause dei problemi, saper progettare i rimedi e consolidarli. Ognuna di queste funzioni è estremamente pesante per cui non si può parlare genericamente di coinvolgimento, ma bisogna saperlo organizzare e farlo gestire dalla linea e non da comitati o enti esterni ad essa. Questo presuppone delle capacità che comportano un grande operazione di addestramento del personale. Con questo siamo arrivati all'ultimo dei nostri dieci punti iniziali: dalla soddisfazione del cliente alla necessità di coinvolgere tutti in modo organizzato con le conoscenze sufficienti per farlo, come dimensione fondamentale della gestione di linea.

In conclusione abbiamo tre priorità fondamentali in questo discorso "alla giapponese": 1) *la piena soddisfazione del cliente* come priorità assoluta. 2) *La qualità prima di tutto,* cioè la qualità come fattore strategico per perseguire questa soddisfazione. 3) *Il miglioramento continuo* come processo fondamentale di tutta l'azienda per perseguire questo obiettivo.

In un simile quadro assumono importanza decisiva le *direzioni per politiche* (che sono qualcosa di superiore delle nostre direzioni per obiettivi) e il ruolo del top managment che deve saper adeguare le proprie politiche alle priorità che l'azienda di anno in anno si dà (oggi parliamo tanto di qualità, tre anni fa era importante l'efficienza) e sulle quali il manager deve fare *gestione diretta* se potesse dovrebbe addirittura fare presidio visivo.

Lavorare per la qualità significa costruire e controllare il processo fin dalla sua progettazione ben sapendo che la qualità nasce col prodotto e che - secondo i giapponesi - l'80% del risultato di un prodotto è dovuto alla sua progettazione. Oggi loro tendono a definire il *company-wide* dicendo che la sua essenza è "progettare, produrre e mettere a disposizione *nuovi* prodotti e servizi per raggiungere la piena soddisfazione dei clienti ad un livello di prezzi accettabile; attraverso il coinvolgimento sia di tutto il personale interno, dai massimi dirigenti

al personale operativo, sia dei fornitori e dei canali di distribuzione; per raggiunger una sufficiente competititvità e sostenere la prosperità e la sopravvivenza dell'azienda"...

Vediamo ora un esempio di applicazione del modello giapponese in occidente. E' il caso Motorola: nel 1977 quest'azienda deve chiudere tutti i suoi stabilimenti di elettronica di consumo e uno di questi, quello di Chicago, viene rilevato da Matsushita (che produce marchi come la Panasonic). I giapponesi si impegnano a rilevare lo stabilimento mantenendo tutto l'organico degli operai chiedendo invece carta bianca sugli indiretti che avrebbe dimezzato perché, sono parole loro, "voi occidentali avete chi pensa e chi lavora, noi facciamo pensare chi lavora e ci bastano metà degli indiretti". Dopo due anni in questo stabilimento a direzione giapponese e mano d'opera americana, con lo stesso organico di personale diretto, la produzione era raddoppiata, la qualità era migliorata di 20 volte passando da una media di 1600 difetti annui a soli 80. In questo modo era evidente che la mano d'opera occidentale lavorava già come quella giapponese dopo soli due anni e non era qualità fittizia visto che gli interventi in garanzia si erano ridotti ad un sedicesimo, da 16 milioni di dollari a un milione di dollari. Questa riduzione dei costi che la qualità porta con se è resa evidente anche da una ricerca fatta negli USA da cui apprendiamo che conquistare un nuovo cliente è sei volte più costoso che mantenerne uno vecchio. Pensiamo allora a chi non ha tanta fedeltà come sembra essere la nostra situazione: non è una prospettiva economicamente molto valida, perché dobbiamo rimpiazzare ogni anno 30 clienti vecchi (su 100) con 30 clienti nuovi. E non illudiamoci che se i reclami son pochi allora son tutti soddisfatti perchè solo il 4% dei clienti insodisfatti reclama; però ben il 91% degli insoddisfatti non riacquista più il prodotto.

Vediamo ora la storia dei modelli-qualità in occidente. C'è un prima generazione, quella della fine degli anni 70 negli USA e dell'inizio anni 80 in Europa che concepiva la qualità Totale in modo molto limitativo, credendo che la Q.T. fosse semplicemente progettare affidabilità e coinvolgere gente in Circoli Qualità o altri gruppi di lavoro. Si riteneva che questo coinvolgimento parziale fosse tutto e si pensava di poter affrontare il problema dell'affidabilità-prodotto con semplici tecniche come l'FMEA, il DOE i controlli statistici di processo. La seconda generazione (in USA dall'83 in poi, in Europa dall'86 in poi) affronta il problema-qualità con un approccio molto più globale rispetto al passato. Le nuove caratteristiche di quet'approccio globale si basano su alcuni punti discriminanti: a) leadership del top management; b) un modello evolutivo progettato internamente, cioè un piano che l'azienda si dà; c) piani di qualità totale supportati da politiche poliennali e annuali; d) articolazione dei piani in fasi e individuazione di priorità al loro interno (in genere poche priorità all'anno ma con forti obbiettivi di miglioramento); e) tempi relativamente brevi per ottenere risultati importanti, non più i sette/otto anni di cui si parlava un tempo, ma due/quattro anni, con precisi momenti di verifica dei risultati ottenuti, cioè con un continuo presidio dei piani (...)

Il progetto di Qualità Totale è raffigurabile come insieme di tre sottosistemi: le politiche e le strategia del managment, l'organizzazione operativa, le metodologie e i meccanismi di base. Ognuno di questi tre blocchi ha livelli adeguati e diversi di coinvolgimento e protagonisti diversi, ma tutti e tre devono essere investiti da una comune *cultura della qualità* e da un unico *sistema informativo* ed operativo del piano Qualità Totale. Il tutto organizzato da un sistema di direzione per politiche per presidia le due attività fondamentali della Qualità Totale il *miglioramento* e il *mantenimento*.

Il migliormento, cioè la direzione per politiche che indirizza la Qualità Totale formulando i piani interessa il top managment, il mantenimento, che garantisce l'operatività del processo, riguarda tutti (...)

La logica dei grandi processi aziendali deve essere riportata all'interno di ogni singola unità operativa: ogni ente deve migliorare i suoi processi operativi, deve individuare chi sono i suoi clienti e i suoi fornitori, deve metter in atto tutta una catena di valutazioni delle prestazioni. Su questo il singolo ente deve lavorare per il miglioramento continuo, deve concordare con i reparti a valle cos'è la sua soddisfazione e gli obiettivi che consentono di articolare una politica su aree di intervento, responsabilità e risorse, tempi e modalità: cioè stabilisce il "come-operativo" per la realizzazione di una cosa (...)

# CONTRATTI DI FORMAZIONE E LAVORO E DIMISSIONI INCENTIVATE

***a cura di Mario Fezzi***

Una recente sentenza del Pretore di Milano ha affermato la illegittimità della stipula di contratti di formazione e lavoro per imprese che nei 12 mesi precedenti abbiano ridotto la mano d'opera attraverso la incentivazione alle dimissioni.

La vicenda proposta al Pretore di Milano prende le mosse a un ricorso alla magistratura proposto all'Alfa Lancia Spa per sentir dichiarare la legittimità dei (circa 659) contratti di formazione e lavoro stipulati nel corso del 1988. Tale legittimità era stata infatti contestata dall'ispettorato del Lavoro di Milano.

Il punto centrale della causa era rappresentato dall'interpretazione dell'art.13, I comma, della legge 863/84, nella parte in cui prevede la possibilità di assumere lavoratori con contratti di formazione e lavoro da parte di *imprese che non abbiano proceduto a riduzioni di personale nei dodici mesi precedenti, salvo che l'assunzione non avvenga per l'acquisizione di professionalità diverse.*

Nel caso in questione l'Alfa Lancia era stata interessata da migliaia di cessazioni di rapporti di lavoro dovute sia a richieste di prepensionamenti, sia e soprattutto alla presentazione di dimissioni che erano state cercate e invogliate dalla stessa società con incentivazioni concordate e versate quali compensi integrativi del T.F.R. I lavoratori assunti con contratti di formazione e lavoro erano poi stati inizialmente inquadrati come operai generici addetti ai comuni lavori produttivi e adibiti prevalentemente alle linee di montaggio, rimaste sguarnite dei lavoratori che avevano appena lasciato l'azienda per prepensionamento o dimissioni incentivate. Il Pretore di Milano doveva quindi verificare se nella dizione "riduzione di personale" rientrassero soltanto i licenziamenti collettivi oppure anche altre situazioni che possono produrre comunque una significativa riduzione del personale, come appunto i prepensionamenti e le dimissioni incentivate in modo massiccio. Secondo la tesi aziendale infatti, nei testi legislativi e contrattuali con l'espressione "riduzione di personale" si intende sinteticamente ed esclusivamente la contrazione di mano d'opera attuata attraverso i licenziamenti.

Il Pretore di Milano non è stato di quest'avviso e ha fornito un'interpretazione della norma in discussione che chiarisce che quello che il legislatore ha inteso evitare non è tanto la scelta aziendale di ridimensionare uno dei fattori produttivi, cioè la forza lavoro, quanto evitare che sia programmata dall'imprenditore una riduzione del personale con la previsione di assunzioni, in sostituzione, di lavoratori con

contratto di formazione e lavoro nell'ambito della stessa area professionale. Non è insomma consentito utilizzare la normativa sui contratti di formazione e lavoro per ringiovanire la mano d'opera, sostituendo per di più a lavoratori tutelati, lavoratori esposti ad ogni sorta di ricatto e di angheria, in virtù della provvisorietà della loro assunzione.

Ed ecco il testo della sentenza del Pretore di Milano.

Pretura Milano 28/11/89, est De Angelis, Alfa Lancia Industriale S.p.A.
C. Cafiero ed altri.

Contratto di formazione e lavoro - Art. 3 1° comma, L. 863/84 - Divieto di stipulare contratti di formazione e lavoro nel caso in cui, nei dodici mesi precedenti, si sia proceduto a riduzione del personale - Interpretazione - Fattispecie.
Contratto di formazione e lavoro - Mancanza di un requisito - Art. 1, 1° comma, L. 230/62 - Applicabilità - Conseguenze.

L'art. 3, 1° comma, L. 10/12/84 n. 863, nella parte in cui inibisce la stipulazione di contratti di formazione e lavoro al datore di lavoro che, nei dodici mesi precedenti, abbia proceduto a riduzione del personale, si riferisce al datore di lavoro che non solo abbia posto in essere un licenziamento per riduzione del personale, ma che abbia, più in generale, fatto uso di una qualsiasi tecnica di sfoltimento delle maestranze (nel caso di specie, il Pretore ha dichiarato nulli i contratti di formazione stipulati dal datore di lavoro che, nei dodici mesi precedenti, aveva incentivato le dimissioni dei suoi dipendenti).
Ai sensi dell'art 1, 1° comma, L. 18/4/62 n. 230, applicabile ai contratti di formazione e lavoro in quanto contratti a termine, è da considerarsi a tempo indeterminato il contratto di formazione e lavoro stipulato in assenza di uno dei requisiti previsti dalla legge. (*)

(...) La S.p.a. Alfa Lancia Industriale il 29/6/89 è ricorsa al pretore del lavoro di Milano esponendo che:
- il 13 maggio, il 5 ottobre ed il 16 novembre 1988 ha presentato alla Commissione regionale per l'impiego (da ora C.r.i.) della Lombardia quattro progetti di formazione per l'assunzione, con contratti di formazione e lavoro (da ora c.f.l.), di complessivi seicentocinquanta operai generici, settantacinque operai professionali e sessantacinque impiegati per il proprio stabilimento di Arese; i progetti sono stati approvati con provvedimenti della C.r.i. del 27 maggio, 28 ottobre e 16 dicembre 1988; ha quindi provveduto ad assumere quattrocentocinquantaquattro operai generici e quarantuno impiegati, dopo il rilascio dei nulla osta dell'ufficio di collocamento; il 12/6/89 l'Ispettorato provinciale del lavoro di Milano l'ha diffidata a disporre la trasformazione a tempo indeterminato dei c.f.l. relativi a quattrocentosessantacinque operai generici e quaranta impiegati, ritenendo questi contratti stipulati in violazione dell'art. 3, 1° comma, D.L. 726 del 1984, convertito, con modificazioni, nella L. 863 dello stesso anno, in quanto posti in essere nonostante che nei dodici mesi precedenti la società avesse ridotto il personale a mezzo di prepensionamenti e dimissioni incentivate; tale norma è stata erroneamente invocata -, dal momento che si riferisce alla sola ipotesi dei licenziamenti per riduzione di personale; da un lato, infatti, l'espressione «riduzione del personale» ivi contenuta da sempre riguarda, nei testi legislativi e contrattuali, tali licenziamenti; da un altro che ciò è tanto più vero nella specie in cui è preceduta dalle parole «che abbiamo proceduto», che chiaramente esprimono l'idea della determinazione unilaterale della riduzione da parte del datore di lavoro; da un altro ancora, infine, l'indicato significativo restrittivo corrisponde alla *ratio* della disposizione che, nella prospettiva di incentivazione dell'occupazione giovanile, si preoccupa però di garantire la manodopera già in forza solo da atti espulsivi del datore; l'eventualità nulla dei c.f.l. comunque non importerebbe la loro trasformazione in rapporti di lavoro a tempo indeterminato, essendo

inapplicabile il 9° comma dell'art 3 cit., e dovendosi escludere che il datore di lavoro, se consapevole della causa di nullità, avrebbe ugualmente inteso stipulare il contratto di lavoro a tempo indeterminato (art. 124 c.c.)...

... 5) *a*. Nel merito, il punto centrale della causa è nell'interpretazione di quella parte dell'art. 3, 1° comma, D. L. 726 cit. che prevede la possibilità di assunzione di lavoratori tramite c.f.l. da parte delle imprese che non abbiano proceduto a riduzioni di personale nei dodici mesi precedenti, salvo che l'assunzione non avvenga per l'acquisizione di professionalità diverse. La questione si pone in quanto nella specie l'Alfa Lancia ha pacificamente assunto, per medesime professionalità, alcuni lavoratori dopo che altri, in tale periodo di tempo, si erano dimessi usufruendo del prepensionamento o di incentivi della società. Si tratta quindi di verificare se queste dimissioni integrino la riduzione di personale ostativa della possibilità indicata ovvero se la riduzione debba comprendere i soli licenziamenti.

A tale fine è il caso di sottolineare come quest'ultimo termine non sia presente nel dettato legislativo. Secondo la difesa dell'azienda ciò non dipenderebbe dalla portata della norma ma dal fatto che tecnicamente, nei testi legislativi e contrattuali, come riduzione di personale si intende sinteticamente appunto la contrazione di manodopera attuata attraverso i licenziamenti. Che non sia così né tanto meno che l'omissione sia casuale si ricava, invece, dal fatto che il più vecchio precedente della norma, l'art. 13 L. 1/6/77 n. 285, contiene appunto l'espressione «i licenziamenti per riduzione di personale», che, ribadita nell'art. 10 D.L. 6/7/78 n. 351, convertito, con modificazioni, nella L. 4/8/78 n. 479, e poi scomparsa nella successiva elaborazione legislativa (art. 8, 5° comma, D. L. 29/1/83 n. 17, convertito, con modificazioni, nella L. 25/3/83 n. 79, in tema di contratto a finalità formativa). E, si badi bene, gli artt. 13 e 10 cit. riguardano proprio la regola concernente il medesimo requisito di utilizzazione, da parte del datore di lavoro, dell'istituto dei c.f.l. L'ommissione , quindi, appare estremamente significativa in ragione della specificità della comparazione, che va ben al di là del rilievo per cui l'espressione «licenziamenti per riduzione di personale» è presente, comunque, più volte nella materia lavoristica, e ciò pure con riferimento a profili non indifferenti ai fini interpretativi che qui interessano (v. l'art. 15, penult. e ult. comma, L. 29/4/49 n. 264, che riguarda la materia dell'assunzione dei lavoratori).

*b*. Quel che si è detto finora trova conferma nella logica di quello strumento di accesso al lavoro che è il c.f.l. che è sicuramente di promozione dell'occupazione giovanile, come ha riconosciuto anche la Corte Costituzionale nella sentenza 25/5/87 n. 190 (in *Foro it*. 1988, I, 361) richiamata dalla difesa della ricorrente. Ma questo non significa, come invece ha sostenuto l'Alfa Lancia, che l'unica preoccupazione del legislatore, nell'introdurre lo strumento, sia stata quella di evitare che la realizzazione dell'impiego dei giovani si verificasse con danno dei lavoratori già in servizio, infatti, che prima di specificarsi in tal senso il c.f.l. è un mezzo d'incremento dell'occupazione *tout court*; uno dei vari mezzi introdotti dal D.L. 726 cit., appunto intitolato «misure urgenti a sostegno e incremento dei livelli occupazionali»; uno dei mezzi, sia pure nella vecchia veste dei contratti con finalità formativa, preso in considerazione dal protocollo Scotti del 22/1/83 che costituisce la base della successiva legislazione (appunto, contrattata), e che, lo si tenga a mente, aveva lo scopo, evidenziato nella premessa, oltre che di favorire il rientro graduale dell'inflazione, anche, parallelamente, «di affrontare il grave problema dell'occupazione mediante una serie di misure legislative ed amministrative...». Il punto 9) dell'accordo di gennaio è quindi un'articolazione di questo disegno, come lo è l'art. 3 D. L. 726 cit.

E allora, appare in contrasto con siffatta prospettiva di incremento occupazionale il ricorso ai c.f.l. successivi a riduzione di personale che venga attuata anche con tecniche differenti dal licenziamento (collettivo), ed è per questo che il termine restrittivo non è stato introdotto dalla legislazione posteriore al 1983.Legislazione che, però, ha tenuto ben presente che solo il ricorso a tecniche di sfoltimento della manodopera a urtare contro la prospettiva d'incremento prima delineata. Non quindi le dimissioni spontanee (*v, postea*) del lavoratore o il licenziamento per giustificato motivo soggettivo, che non appartengono al novero di tali tecniche, il primo per riferirsi alla sfera individuale del prestatore d'opera, il secondo per trovare la sua funzione nell'esercizio del potere disciplinare. Ecco allora il perché dell'espres-

sione «che abbiano proceduto» che, accompagnandosi a «riduzione di personale», indica appunto l'uso, da parte del datore di lavoro, di una qualsiasi tecnica di sfoltimento delle maestranze.

*c*. Sono sicuramente tra queste le dimissioni incentivate, vale a dire quel recesso del presentatore d'opera che non è espressione esclusivamente della sua autonomia (v., *antea*, le dimissioni definite spontanee), ma in cui il singolo atto negoziale - e si discute se unilateralmente o convenzionale, come sostenuto da recente dottrina - si colloca su un'operazione più complessa, appunto attraverso la quale il datore di lavoro, mediante un corrispettivo, realizza lo sfoltimento di manodopera da lui deciso. Si tratta cioè di uno strumento diverso, a più basso rischio per avere il costo predeterminato, che serve al raggiungimento dello stesso obiettivo del licenziamento collettivo, quello della contrazione delle maestranze. E una legislazione promozionale dell'occupazione non può consentire che un'operazione siffatta porti poi a lasciare invariata la forza lavoro complessivamente impiegata, e ciò nonostante l'intervento massiccio di danaro pubblico, attuato attraverso le considerevolissime agevolazioni contributive (v. art 3, 6° comma, D. L. 726 cit.), e la concessione al datore di lavoro della possibilità di uso di una manodopera meno garantita.

Posto ciò, poiché nella specie all'Alfa Lancia pacificamente si è verificato un fenomeno di dimissioni incentivate nei dodici mesi precedenti, i successivi c.f.l. devono considerarsi nulli per carenza di un requisito stabilito da norma imperativa. Appare quindi superfluo esaminare se dovrebbe condurre alla stessa conseguenza l'avvenuta cessazione di altri rapporti a seguito di dimissioni di prepensionati, e se cioè anche nella manovra costituente uno dei presupposti dell'esercizio del diritto di cui all'art. 16 L. 155 del 1981, il conseguimento da parte del datore di lavoro del provvedimento del Cipi previsto dall'art. 2, 5° comma, lett. *a*) e *c*) L. 675 del 1977, vada individuata una tecnica di sfoltimento del personale.

Dalle considerazioni che precedono deriva l'infondatezza delle pretese della società ricorrente. Le relative domande vanno pertanto rigettate, aggiungendosi solo che una lettura della norma nel medesimo senso è stata fornita da Prefet. Carpi 28/12/87, 8in *Foro it.* 1988, I, 2010) (nei dodici mesi precedenti nel caso giudicato da questa autorità vi erano stati sospensione di dipendenti per G.i.g., licenziamenti, dimissioni incentivare), e che i contributi dottrinali richiamati a suo favore della difesa della ricorrente appaiono meritamente assertivi, nel senso che non solo le opinioni degli autori non sono motivate, ma anche che non vi è certezza circa la consapevolezza da parte loro dei termini precisi del problema (come reale precedente contratto cfr., invece, Pret. Milano 28/7/88, in *Orientamenti* 1989, 728, emesso su ricorso ex art. 700 c.p.c. proposto proprio da Invernizzi contro Alfa Lancia).

6) *a*. L'esame della domanda riconvenzionale comporta che si debba necessariamente chiedere se la nullità del c.f.l. di Invernizzi lo abbia trasformato in contratto a tempo indeterminato.

Non contribuisce a dare risposta positiva al quesito la norma di cui all'art. 3. 9° comma, D.L. 726 cit. Nonostante l'opinione contraria di parte della dottrina, la sua dizione testuale, che fa riferimento all'inosservanza da parte del datore degli obblighi del c.f.l., sembra collegato l'effetto della trasformazione alla violazione del *contenuto* del contratto, e, in particolare, come ha ritenuto qualche autore, dei profili formativi (essenziali). Ed in questo senso si è già di recente orientato questo Pretore (Pret. Milano 3/7/89, in *Foro* 1989, I, 2638, in motivazione).

*b*. La soluzione positiva alla questione deriva, invece, dal rilievo per cui il c.f.l. ha, per indirizzo dominante condiviso dal decidere in più pronuncie, natura di contratto a termine, configurando, in particolare, un'ulteriore ipotesi rispetto a quelle elencate nel testo per più versi aggiornato dell'art 1, 2° comma, L. 230 del 1962. La mancata ricorrenza di un requisito, e quindi lo scostamento del modello legale, verificatasi nell'ipotesi in esame, comporta allora l'operatività dell'art. 1, 1° comma, L. 230 cit., per il quale il contratto salvo che in casi eccezionali previsti, si reputa a tempo indeterminato (cfr., per analoghe conclusioni in casi diversi di allontanamento dallo schema legale, Pret. Milano 3/7/89 e Pret. Capri 28/12/87 cit.).

*c*. Nel corso della discussione la difesa della ricorrente ha insistito sull'applicabilità della specie dell'art. 1, 1° comma, cit., in considerazione del fatto che il c.f.l. apparterrebbe ad un tipo contrattuale diverso (a causa mista), quando invece la norma opererebbe solo nell'ambito

dello stesso tipo. Il contratto a termine, infatti, sarebbe solo un sottotipo del contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Non sembra necessario, per contrastare questa conclusione, l'adesione a quell'impostazione dottrinale secondo cui anche il c.f.l. sarebbe un sottotipo del contratto di lavoro, e cioè un ulteriore contratto speciale di lavoro, giacché l'arricchimento della causa «ordinaria» con la componente formativa, da cui si originerebbe la specialità, non infirmerebbe gli elementi essenziali del tipo. Lo confermerebbe il 5° comma dell'art. 3 che estende al c.f.l. «le disposizioni legislative che disciplinano i rapporti di lavoro subordinato« in quanto non derogate dal D.L. 726.

E' infatti sufficiente, per replicare alla conclusione predetta, tenere presente appunto che quest'ultima norma che, tra le indicate disposizioni applicabili, non può non richiamare anche l'art. 1, 1° comma, cit.

7) Dalle precedenti considerazioni discende che all'inizio il contratto tra l'Alfa Lancia e Invernizzi deve considerarsi a tempo indeterminato. Il periodo di prova di 12 giorni di lavoro effettivo (art. 2, disc. spec., parte I, Ccnl del settore meccanico privato), di conseguenza, era stato ampiamente superato al momento del licenziamento (Invernizzi è stata pacificamente assunta il 13/3/89 e licenziata il 21 giugno), che motivato per mancato superamento appunto della prova (in regime di c.f.l.), deve essere quindi annullato in mancanza di giusta causa e di giustificato motivo, con le conseguenze di cui all'art. 18 S.L. e con l'assorbimento delle altre questioni. (...)

Finito di stampare presso la coop. La Grafica Nuova Torino
nel mese di giugno 1990