

TRIMESTRALE

Quaderni

S U L L A

LIVEL

numero 2 - giugno/settembre 1991

Comitato di Redazione:

Stefano Alberione, Riccardo Bellofiore, Betty Benenati, Fausto Bertinotti, Franco Calamida, Loris Campetti, Susanna Camussi, 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, Pierluigi Sostaro, Piergiorgio Tiboni, Riccardo Terzi, Alida Vitale.

Comitato Editoriale:

Franco Calamida, Margherita Dotta Rosso, Paolo Ferrero, Gabriele Polo (segretario), Guglielmo Ragozzino, Marco Revelli.

Redazione:

V. Cavour 39, 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, specificare la causale del versamento.

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

Stampa presso "La Grafica Nuova", V. P. Tommaso 12/h, Torino
Progetto grafico Studio Tiki - Milano

SOMMARIO

Presentazione		p. 5
Materiali		
Vanna Lorenzoni, Gianni Marchetto, Piero Pessa, Marco Revelli, Pierluigi Sostaro	<i>Tavola rotonda sulla qualità totale</i>	p. 9
Redazionale:	<i>Gli accordi sugli insediamenti al sud e sulla qualità</i>	p. 33
Fausto Bertinotti:	<i>La natura del sindacato alla prova della Fiat</i>	p. 39
Toni Ferrero:	<i>No, il sindacato non ha partecipato</i>	p. 45
Vittorio Rieser	<i>La Fiat, il sindacato e la fabbrica integrale</i>	p. 49
Interviste		
Sherren Hobson		p. 55
Katsud Inumaro		p. 71
Interventi		
Vittorio Rieser:	<i>Nota a cura dell'Ires-Cgil nella strategia organizzativa Fiat</i>	p. 77
Guglielmo Ragozzino	<i>Appunti sul mercato dell'auto e la sua crisi</i>	p. 85
Gianni Alasia	<i>Stato e impresa: i trasferimenti pubblici</i>	p. 93
Pierluigi Sostaro:	<i>La verniciatura di Arese</i>	p. 99
Cosimo Scarinzi:	<i>La restaurazione d'ottobre</i>	p. 103
Anonimo:	<i>Aspetti sulla qualità nel pianeta Fiat</i>	p. 109
Stefano Della Casa:	<i>La Fiat nel cinema italiano</i>	p. 115
Schede/documenti		
Sistemi qualità attualmente in uso nelle aziende del gruppo Fiat		p. 121
Sciopero di reparto e messa in libertà dei lavoratori di altri reparti		p. 124

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

Composizione e videoimpaginazione presso "L'Espresso", V. Cavour 39, Torino

Presentazione

Questo numero dei Quaderni esce con molti mesi di ritardo sul previsto. Ce ne scusiamo con gli abbonati e i lettori, ma problemi editoriali e distributivi hanno determinato uno slittamento considerevole della pubblicazione del secondo numero della rivista. Dalla scorsa estate, momento d'uscita del primo numero, abbiamo raccolto giudizi positivi sul nostro lavoro e sull'opportunità di un'iniziativa editoriale che sviluppasse la circolazione dell'informazione sul pianeta Fiat. Ma la diffusione e la campagna abbonamenti ci hanno anche permesso di verificare le nostre difficoltà a tale livello, in particolare nella campagna promozionale siamo convinti che la gran parte dei nostri possibili lettori ancora non siano venuti a conoscenza dell'esistenza di *Quaderni Fiat*. Questo problema ha inciso pesantemente sul ritardo del presente numero, soprattutto per i suoi risvolti economici; inoltre una carente distribuzione si è ripercorsa su quella parte fondamentale del nostro lavoro che è costituita dalla raccolta di materiali e di contributi che vengono da più parti prodotti, ma che spesso non trovano canali di circolazione. Nel riprometterci un maggiore impegno su questi aspetti dell'attività editoriale, ci sentiamo autorizzati a chiedere a lettori e abbonati di aiutarci a sopperire ai nostri limiti a livello promozionale e distributivo, facendo circolare e conoscere la rivista e considerandola uno strumento di comunicazione: raccolta e pubblicazione di contributi, analisi e osservazioni prodotte all'esterno della redazione non solo sono "previste" dal nostro progetto, ma costituiscono uno dei principali scopi della rivista.

Questo numero è centrato attorno alla questione della "Qualità Totale" che da più di un anno caratterizza la vita del gruppo Fiat. Nella sezione materiali di lavoro, di Qualità Totale discutono in una tavola rotonda **Vanna Lorenzoni, Gianni Marchetto, Piero Pessa, Marco Revelli e Pierluigi Sostaro**. A questo dibattito seguono i testi degli accordi tra azienda e sindacato sugli stabilimenti al Sud e sulla qualità totale e tre giudizi su di essi di **Fausto Bertinotti, Antonio Ferigo e Vittorio Rieser** calcune

note dell'Ires-Cgil sulle strategie organizzative della Fiat. Anche le pagine che la rivista dedica alle interviste, in questo numero sono dedicate al tema della qualità: abbiamo raccolto le opinioni di **Sherren Hobson**, che si occupa dei programmi di qualità alla Teksid e di **Katsud Inumaro** docente di management giapponese all'Università di Milano.

Nella rubrica degli interventi segnaliamo, tra gli altri, alcuni "appunti" sul futuro del mercato dell'auto di **Guglielmo Ragozzino**, un intervento di **Gianni Alasia** sui finanziamenti pubblici alla Fiat e un articolo di **Stefano Della Casa** su un tema forse inconsueto per le pagine di questa rivista, ma non per questo meno opportuno: l'immagine della Fiat nel cinema italiano. Infine le schede che comprendono una sintesi dei principali sistemi di qualità attualmente in uso alla Fiat e uno spazio giuridico a cura di **Mario Fezzi**.

Le illustrazioni che corredano questo numero sono di **Marino Ferrari**.

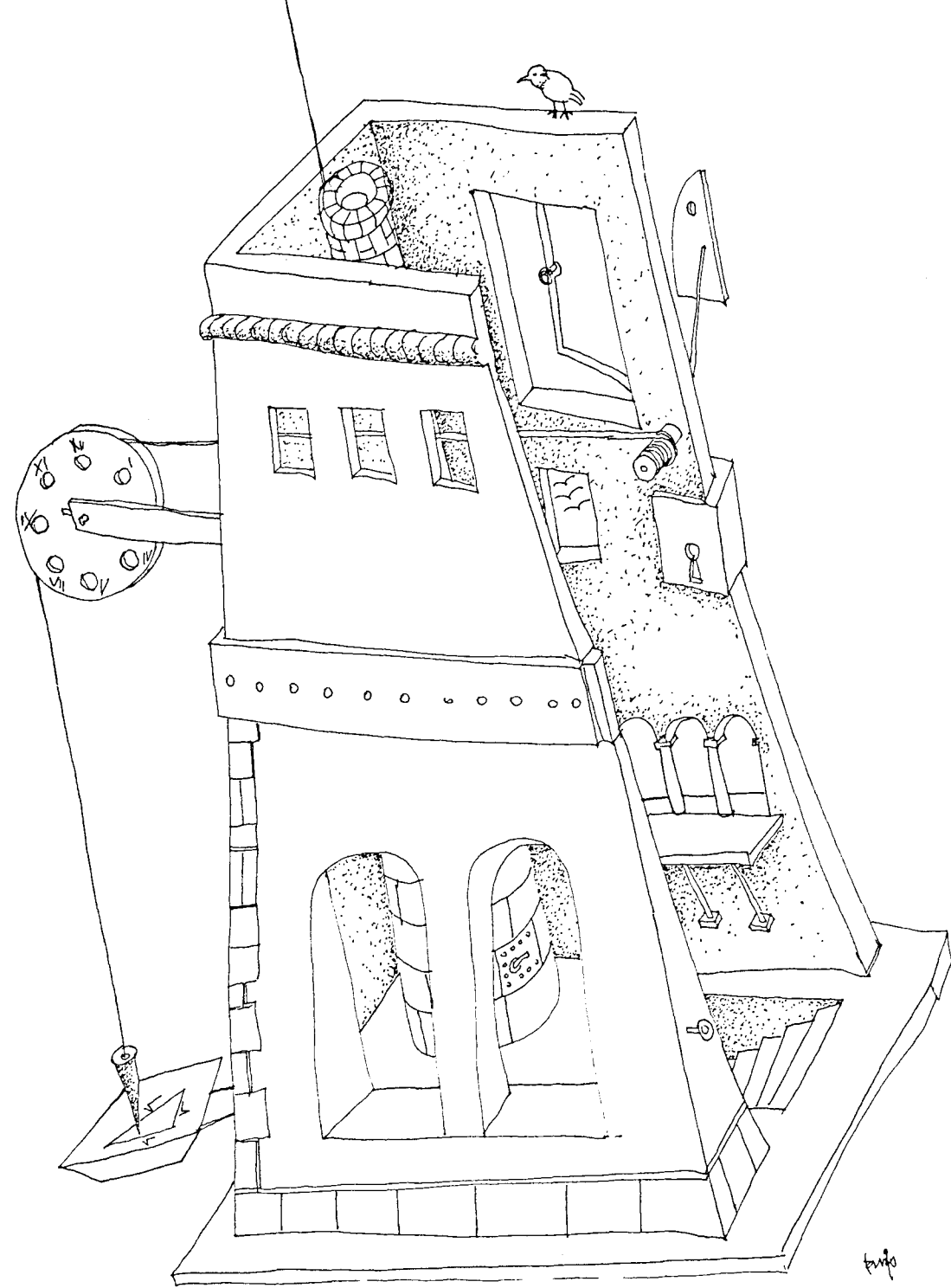


Tavola rotonda sulla Qualità Totale

La discussione che segue si è svolta nello scorso mese di novembre 1990: rappresenta un'interessante spaccato delle possibili interpretazioni della "Qualità Totale" alla Fiat.

Vi hanno partecipato Vanna Lorenzoni (responsabile FIOM alla Fiat di Rivalta), Gianni Marchetto (per molti anni delegato di Mirafiori ed ora operatore alla FIOM regionale del Piemonte), Piero Pessa (operatore sindacale a Chivasso), Marco Revelli (autore di numerosi studi sulla Fiat, tra cui il recente "Lavorare in Fiat" - Garzanti) e Pierluigi Sostaro (delegato FIM all'Alfa di Arese).

Q.F.: E' ormai passato un anno dal celebre seminario di Marentino in cui la Fiat, sotto la spinta di Cesare Romiti, lanciò la campagna per la Qualità Totale. Molti sono stati i commenti successivi alla pubblicazione di alcuni brani di quel seminario e in più occasioni si è discusso sulla sua reale portata. Con tutto questo alle spalle potremmo iniziare questa tavola rotonda partendo dalle impressioni che ognuno di voi si è fatto nel corso di quest'anno; magari proprio a partire dalle impressioni iniziali che la "svolta" della Qualità Totale in Fiat gli ha suggerito.

Marchetto: Io ho interpretato Marentino e tutto il suo seguito, attraverso una chiave di lettura che adotto da parecchio tempo nel leggere le vicende Fiat. In quell'azienda è presente un trinomio: in primo luogo c'è un patrimonio di capacità notevoli di quel gruppo dirigente (non sono d'accordo con le banalizzazioni a volte fatte dalla sinistra che dipingono come un'insieme di incapaci il gruppo dirigente Fiat, perché non si esce da una storia ormai quasi centenaria se si è degli incapaci) e questo lo credo pur senza volerne fare l'apologia e distinguendo il giudizio politico e morale su di loro - che è ovviamente negativo - dal giudizio sulle loro capacità tecnico-industriali di fare automobili e di venderle; in secondo luogo ho

sempre notato una dose di fanatismo incredibile in quel gruppo dirigente; la terza chiave di lettura sta nell'incapacità di quello stesso gruppo dirigente ad avere dei rapporti ricchi con gli uomini (e la comparazione non la faccio con i miei desideri ma con l'esistenza di un altro gruppo dirigente a pochi chilometri da Torino, all'Olivetti, che non è meno capitalista della Fiat, ma che riconosce l'individuo nella sua interezza). In Fiat non esiste, a differenza di quasi tutte le grandi holding, un centro di psicologia del lavoro, perché non c'è attenzione per l'uomo; mentre è presente un "ottimo" servizio sanitario, non in funzione della prevenzione, ma come capacità di leggere l'andamento dello stato di salute dei lavoratori, in rapporto allo standard ottimale definito per il massimo rendimento, sotto il quale i lavoratori che vi si trovano vengono espulsi dalla produzione in occasione delle cicliche e ricorrenti operazioni di ristrutturazione. Sostanzialmente in quella fabbrica io ho sempre visto un gruppo dirigente che ha paura degli uomini. Nello specifico torinese c'è poi l'irrisolta questione dei "diritti di cittadinanza" e della mancata integrazione del popolo meridionale. A differenza di Milano, dove un lavoratore è un cittadino, a Torino siamo ancora "plebe" e in quelle officine in particolare; non è casuale che il caso Molinaro sia scoppiato a Milano e non a Torino, non a caso qui le gerarchie d'officina sono tutte selezionate tra i piemontesi, perché di "quelli lì", degli immigrati, la Fiat non si fida. In Fiat c'è un numero incredibilmente alto di quadri improduttivi, dediti solo al controllo: è il frutto di un'ipotesi di uomo corrotto/corruptibile e allo stesso modo l'azienda vede il sindacato, perché se il rapporto principale delle relazioni umane sul lavoro è la corruzione, chi organizza gli uomini può essere ugualmente corrotto. Anche il tipo di conflitto che si è manifestato in Fiat, il suo andamento ciclico, discendono da questo modello di relazioni che l'azienda impone, dal suo modo di considerare gli uomini e di relazionarsi ad essi: il carattere militare dello scontro è tipico di una situazione dove non esistono vere relazioni tra le parti, dove non è praticabile la mediazione politica. Ogni accordo che veniva concluso negli anni '70 era inteso dall'azienda come una sorta di guerra campale, mai come una normale contrattazione industriale e, regolarmente, alla fine di ogni accordo l'azienda "faceva fuori" il capo del personale, il "generale" responsabile della sconfitta. Da questo clima sono stati condizionati anche gli operai di questa fabbrica e il risultato è una sorta di pendolo tra la ribellione e la sudditanza totale al padrone.

La svolta della Qualità Totale io l'ho letta attraverso questa griglia interpretativa, con questa concezione dell'uomo alle spalle e presentata con lo stesso fanatismo con cui negli anni '80 l'azienda ha tentato la rivoluzione tecnologica che doveva, nelle intenzioni, liberarla dal condizionamento degli uomini. Hanno speso centinaia di miliardi per arrivare oggi a capire che per far funzionare quelle macchine è necessario il consenso degli uomini, di quegli stessi che le macchine dovevano far scomparire. Quella ristrutturazione tecnologica, anche quella che - come il Lam delle meccaniche - ha rappresentato il punto più alto di mediazione con la conflittualità operaia, è

il frutto della paura degli uomini che il gruppo dirigente Fiat da sempre ha. Il robotcarrier, ad esempio, è un investimento economico enorme e non serve ad altro che ad alimentare il flusso produttivo: sono sicuro che i giapponesi non lo avrebbero costruito e avrebbero continuato a servirsi degli uomini e di tecnologie meno complesse e costose; ma quando degli uomini non ti fidi sei costretto a comportarti come si comporta la Fiat, salvo poi accorgerti che la cosa non funziona e dopo aver fatto degli investimenti enormi in nome dell'ideologia tecnologica. Da questo punto di vista quello che meno mi ha convinto di Marentino è l'assenza totale di un minimo di autocritica sul rapporto con gli uomini e il delinearci di un nuovo fanatismo, su cui rischia di essere coinvolto anche il sindacato, sull'ipotesi di uomo; su un uomo che, stante quel tipo di organizzazione del lavoro lì (basata su tempi strettissimi, su mansioni di 30 secondi/1 minuto), si senta coinvolto pienamente su quello che fa. Si tratta di pretendere dagli operai che quando si svegliano alla 4 e mezza del mattino, abbiano in mente come sistemare quel determinato tipo di serratura, che quando sono vicini a macchinari costosissimi e complicatissimi stiano attenti ai "segnali deboli" per capire come fare meglio. Una cosa del genere con questa organizzazione del lavoro, significa sugli uomini concreti la neurodelirio, l'ipotesi dell'uomo-blatta, completamente spersonalizzato. Mentre la questione centrale è riuscire a motivare gli individui, ed è una questione terribilmente complicata, che la Fiat si è sempre posta poco e male ma che a noi deve interessare molto.

Q.F.: Tu hai sottolineato l'essenza contraddittoria della filosofia della Qualità Totale e del coinvolgimento delle risorse umane con la storia e le caratteristiche consolidate dalla Fiat, cioè un'enorme apparato di controllo gerarchico estremamente autoritario nel suo rapporto coi dipendenti e difficilmente disponibile a metter in discussione il suo ruolo. Marco Revelli si è soffermato in più occasioni sulla crucialità delle gerarchie rispetto ai propositi espressi da Romiti e alle sue critiche sull'involuzione burocratica dell'azienda.

Revelli: Del discorso di Romiti, io distinguerei due aspetti: il discorso in quanto tale, e la ricaduta esterna.

Sul discorso in quanto tale: non credo che fosse un discorso formale. Quando Romiti è intervenuto a Marentino parlava di cose reali e si proponeva dei processi reali. Sono d'accordo con Marchetto, non bisogna sottovalutare il management Fiat. Non bisognava sottovalutarlo ieri, non bisogna sottovalutarlo oggi. Però fino all'89, fino all'88, bisogna dire che quel management si è sempre misurato con problemi che erano diversi da quelli di oggi. Era un management abituato a non misurarsi col mercato. In qualche modo un management da "socialismo reale". La Fiat in Italia, tradizionalmente, non ha mai dovuto misurarsi col mercato, nei termini propri del rapporto "di mercato", cioè non ha mai dovuto contendere in modo reale, serio, duro, fasce consistenti di prodotto. Negli '50, negli anni del miracolo, in cui la Fiat

ha decuplicato la produzione, viaggiava sul velluto: partivamo da un rapporto auto per abitante che era un terzo o un quarto di quello della Francia o dell'Inghilterra. Era tutto terreno vergine da conquistare. Il problema non era la domanda, il problema era l'offerta. Era riuscire a produrre un volume di auto sufficiente a far fronte alla domanda potenziale del mercato. Era un problema di volumi, non di qualità. Il compito di quel gruppo dirigente era produrre il maggior numero possibile di auto con il minor numero possibile di uomini. E questo anche negli anni difficili, negli anni del guado, tra il '74-'75 e l'81-'83, quando la Fiat ha perso quote di mercato, tutto sommato, se guardiamo i dati e leggiamo le relazioni del Consiglio di amministrazione, perdeva mercato non perché il pubblico "scegliesse" i prodotti degli altri. Perdeva mercato perché non era in grado di soddisfare tutta la domanda del pubblico in tempi adeguati, per una serie di difficoltà e strozzature dovute anche alla lotta, al conflitto, al potere operaio, e la gente si rivolgeva allora ad altre marche più direttamente disponibili. Anche allora la difficoltà nasceva dal fatto che la Fiat non era in grado di soddisfare nei tempi richiesti la domanda effettiva. Un gruppo dirigente, quindi, che si è sempre misurato su problemi di quantità e non di qualità. E che su questo si è formato: si è formata la mentalità, si è formata la struttura aziendale, si è formata la gerarchia. Si è formata quell'idea che il rapporto con gli uomini è solo un rapporto di comando/obbedienza, è solo un rapporto tra chi sta sotto e chi sta sopra. E che comunque far produrre la gente significhi costringerla a produrre di più, anche se questo significa che invece di 20 punti di saldatura ne danno solo dieci per far più in fretta, e tutti lo sanno ma nessuno se ne preoccupa perché il problema è comunque quante vetture finite arrivano sul piazzale. Anche se poi la scocca esce dalla catena scricchiolante e rumorosa non importa - non importa al capo squadra, ma nemmeno al capo reparto, o al capo officina, perché quello che conta è che si raggiunga comunque il numero previsto di auto. Che la tabella di marcia sia rispettata. Questa direi che è la mentalità che si è formata. Ed è su questo direi che si manifesta la svolta. Per la prima volta con gli anni '90, l'Europa, i giapponesi... la Fiat si è resa conto che nel prossimo periodo - quando comincerà non si sa con precisione, perché poi bisogna vedere quando ci sarà la vera integrazione, quando il mercato italiano non sarà più un mercato protetto, quando su tutti i segmenti ci sarà una effettiva competizione e se non ci saranno accordi per dividersi il mercato -, ma comunque, in prospettiva si è resa conto che dovrà competere per strappare quote di mercato. E su questo non si tratta più di saturare le potenzialità produttive, bisogna migliorare la qualità. Di qui non si scappa. Con gli attuali standards qualitativi, in un mercato "vero", la Fiat è fuori. Credo che questo sia l'elemento reale della svolta e del discorso di Romiti.

Attraverso cosa passa questa svolta? Se ne è parlato tantissimo. Supposto che riescano a farla - e io ho molti dubbi su questo -, comunque se passa, prima ancora che sul lavoro operaio, io credo che se la Fiat vuole effettivamente invertire la tendenza deve per prima cosa intervenire sul quadro intermedio. E' un mio chiodo fisso. Non credo che il discorso di Romiti puntasse in

prima battuta a cambiare il rapporto tra l'impresa e gli operai, ma preparava il cammino a una ristrutturazione profonda dei meccanismi organizzativi della fabbrica, e i meccanismi organizzativi della fabbrica passano attraverso i quadri intermedi, passano attraverso gli "eroi dell'80", passano attraverso i cosiddetti 40.000 o quello che resta dei 40.000, passano attraverso il terziario d'impresa. E ciò in diversi modi. Intanto dal punto di vista quantitativo, nel senso che questo esercito dovrà essere ulteriormente snellito. La Fiat si è caricata per motivi politici di una grande zavorra, che sono gli improduttivi d'ufficio, i burocrati, i passacarte: un'infinità di dipendenti che riempiono gli uffici e che con la nuova organizzazione del lavoro e le potenzialità tecnologiche dell'elettronica e dell'informatica sono diventati sicuramente superati, sicuramente incompatibili con i livelli di flessibilità che la robotizzazione ha introdotto, ma che erano un alleato importante, un alleato fedele. Sono quelli che nell'80 erano riusciti a sfondare il fronte operaio, costituendo la base di consenso di massa al comando d'impresa. Tutto sommato, nonostante che siano stati falciati - perché gli anni '80 sono punteggiati da allontanamenti individuali - tuttavia la Fiat ha sempre rinunciato, in tutto il decennio trascorso, a confrontarsi direttamente con questa massa improduttiva. Io credo che questo sia il primo problema: se il confronto con le altre case automobilistiche imporrà l'ulteriore limitazione dei costi fissi, questo non potrà più avvenire in misura principale sulla pelle degli operai, perché li siamo arrivati all'osso - non c'è neanche più la pelle, ci sono solo le ossa -, ma passerà attraverso il ridimensionamento dei costi fissi implicati dal terziario d'impresa. In secondo luogo c'è un problema di organizzazione. Io credo che il gruppo dirigente Fiat sia caratterizzato, tradizionalmente, da un certo fanatismo da una certa qual forzatura del carattere che forse nasce dalla dimensione spropositata della macchina produttiva che governano, e che lo porta a fare sempre le cose in modo eccessivo, ad avere una dimensione senza misura, smodata, delle cose - il che può essere anche la loro forza, la rinuncia alla mediazione e la tendenza all'aspirazione estremistica, questo estremismo Fiat -. Comunque sia, la dirigenza Fiat ha sempre avuto questa mentalità fanatico-radicalista estrema che li porta a condurre tutti i processi cui danno vita alle estreme conseguenze. E così hanno fatto anche per la tecnologia e per la robotizzazione. Se ne sono innamorati al punto da portare il mix tecnologia-lavoro umano oltre la soglia fisiologica, per così dire. Per ogni fattore c'è un punto di equilibrio. Ho l'impressione che tra la fine degli anni settanta e la metà degli anni '80 questo equilibrio sia stato rotto. Hanno immesso nel processo lavorativo una quota di tecnologia talmente alta in rapporto al fattore umano da produrre, in qualche modo, turbolenze sul versante organizzativo e diseconomie su quello della qualità sia del processo lavorativo che del prodotto. C'erano, in parte, dei ritorni sul piano del volume di produzione (perché comunque, si guadagnava in flessibilità nei volumi produttivi molto alti), ma i limiti sul piano della qualità sono prevalenti. E dal momento che oggi la questione principale non è più il volume ma la

qualità, indubbiamente questo è diventato un problema. Ma soprattutto, direi, quell'innovazione tecnologica era in contraddizione aperta con i metodi di comando e con i modelli di organizzazione che vivevano prima, che sono il modello della caserma. La Fiat ha come modello organizzativo quello burocratico-militare sabauda. Il modello di rapporto è quello ufficiale/soldato. I quattordici livelli gerarchici che collegano il vertice alla base, la scarsa autonomia di ogni livello gerarchico, nessun percorso dal basso verso l'alto (tutto discende dall'alto verso il basso), sono esattamente gli ingredienti di quel modello. Questo modello, e il contesto organizzativo presupposto dal Digitron o del robogate, o a maggior ragione di sistemi come il just in time, sono radicalmente incompatibili. Innestare una struttura sofisticata del genere sopra un modello organizzativo burocratico-militare, è follia. Quindi la prima cosa che devono cambiare è il sistema di comando, supposto, ripeto, che possano farlo. Perché può darsi che l'essenza della Fiat sia quella, e che se si toglie quello non esista nemmeno più la Fiat - un po' come rischia di fare il Pci, che quando cambia nome rischia di non trovarsi più. Però, come dire, la sfida credo che sia questa: cambiare metodi di comando, il che qui significa, in buona parte, *cambiare gli uomini che comandano*. Se non il massimo vertice, quantomeno la struttura immediatamente al di sotto e quella intermedia di comando. Anche questo è molto Fiat, questa immedesimazione degli uomini col modello. Questa capacità della Fiat di formarsi gli uomini a immagine e somiglianza, di segnarli profondamente, di plasmarli. La Fiat si è scelta e cresciuta dentro un tipo antropologico proprio, specifico, con una mentalità Fiat, un nodo di parlare Fiat, un modo di vestire Fiat. Soprattutto con un modo di trattare i dipendenti Fiat. E gli uomini sono meno flessibili delle macchine. Ora, quel personale, non basta riprogrammarlo su un differente modello organizzativo. Non si può semplicemente dirgli: adesso cambiamo sistema, gli uomini devi convincerli non solo vincerli, con i subalterni devi collaborare non solo ordinare, con i superiori devi interagire non solo subire, oltre a ubbidire e comandare devi anche pensare. Molto probabilmente una percentuale alta di quel "materiale umano" è irrimediabilmente obsoleta. Troppo "Fiat" per esser utile alla nuova Fiat. E dovrà, come per le macchine, essere sostituita. Capi di vecchia scuola, gerarchi piccoli e medi, responsabili di reparto e di officina, buona parte della rete gerarchica cresciuta a contatto con il lavoro diretto, rischiano di andare irrimediabilmente "fuori corso".

Credo invece che solo in seconda battuta il problema siano gli operai. Credo che il progetto qualità non li investa ancora direttamente. E qui passo al secondo punto del mio intervento: la ricaduta esterna del discorso di Romiti. Io credo che ci sia stato un catastrofico fraintendimento nel modo con cui dopo che *Il manifesto* ne ha pubblicato il testo, da parte del movimento sindacale, o comunque da parte di un gran numero di sindacalisti: l'aver pensato che quel discorso fosse in primo luogo una proposta di partnership al sindacato, un'apertura e un terreno di confronto. L'aver pensato che Romiti si presentasse col cappello in mano a dire: 'Abbiamo bisogno di

voi'...

Marchetto: Che abbiamo il 10% degli operai iscritti, poi...

Revelli: ... appunto, che potrebbe risolvere ben poco. Se ci fossero il 90% degli operai iscritti e una ferrea disciplina, capirei. Ma a un sindacato che rappresenta una minoranza degli operai in fabbrica, e che è in grado di influenzarne i comportamenti fino a un certo punto, perché Romiti dovrebbe offrire la compartecipazione? Io credo che sia stato un fraintendimento clamoroso quello di pensare che l'apertura del fronte della qualità significasse anche l'apertura di una fase di cogestione. Di compartecipazione reale. Supposto che il discorso di Romiti punti al fattore lavoro - e ritengo che questo valga, lo ripeto, solo in seconda battuta -, credo che quello che si proponga Romiti, proprio perché ragiona nei termini che diceva Marchetto prima, perché concepisce anche il rapporto con gli operai come un rapporto monopolistico, sia una questione diretta dell'intero rapporto con i "suoi" dipendenti, non una gestione mediata dal sindacato. Quello che tutt'al più si propone - ma credo che se lo proponga a lunga scadenza, e non adesso - è di motivare direttamente gli operai. Quegli operai - e in questo senso è un modello, in questo senso, strettamente giapponese - che si identificano con l'impresa. E che si identificano nell'impresa non tramite il sindacato, ma per un rapporto diretto con questa. Non quelli che si sentono partecipi della produzione Fiat perché iscritti alla Cgil o alla Cisl o alla Uil, ma perché operai della Fiat, appartenenti alla comunità aziendale Fiat. Quelli che si sentono "operaio Fiat". Il suo obiettivo io credo sia quello che i sociologi e i politologi chiamano l'"integrazione diretta", non l'"integrazione mediata". E' il modello del "volontario" nell'esercito, che va a iscriversi nelle liste dei volontari ed è pronto a combattere per il suo comandante che è il capo dell'impresa. Supposto che il problema sia questo: che il problema sia la mobilitazione del fattore lavoro a favore dell'impresa. Quindi, se c'è un nemico da battere è questo.

Q.F.: Pessa e Sostaro potrebbero riprendere i problemi sollevati da Revelli, affrontando le contraddizioni del modello Qualità Totale in Fiat dal punto di vista del sindacato e delle organizzazioni di fabbrica, anche considerando l'ipotesi che Romiti si proponga con il suo piano di acquisire "gratuitamente" le conoscenze operaie, di prendersi il cervello operaio in una fabbrica che rimane strutturata sul modello-caserma di come si parlava precedentemente.

Pessa: Io credo che la questione sia un po' più complicata. Sono da condividere i giudizi che dà Revelli sul fatto che la Fiat punta sui dirigenti e sulla gerarchia intermedia, mentre per gli operai il discorso ha, probabilmente, tempi più lunghi.

L'azienda sta facendo un ragionamento tutto al proprio interno, non si rivolge al sindacato, ne si pone l'obiettivo di autoriformarsi in senso democratico.

Dico questo sottolineando però il fatto che questa cosiddetta svolta di Romiti, secondo il mio parere, non è propriamente una svolta. Di "Qualità" alla Fiat se ne parla da molti anni. Ci sono alcuni documenti Fiat già nel 1986-87 che anticipano i concetti di Marentino, in cui si affrontano i problemi del coinvolgimento dei lavoratori, della "Qualità" come processo di miglioramento continuo della produzione e non come collaudo del prodotto.

In questi documenti si ricorda che la Fiat è partita già nel 1980 con operazioni di sensibilizzazione dei lavoratori (gare e circoli di qualità, ecc.), con operazioni di formazione professionale, per arrivare progressivamente ad un piano sulla Qualità Totale. Questo piano è stato poi annunciato con un certo clamore un anno fa.

Voglio dire che la Fiat non scopre improvvisamente il problema, forse noi eravamo poco attenti, stante anche le nostre difficoltà, ma c'era già un terreno su cui i gruppi dirigenti della Fiat hanno lavorato.

In fondo Romiti ha dato il "la" politico a questo percorso enfatizzandolo, cogliendo alcuni aspetti di difficoltà dell'azienda sul terreno della competitività internazionale.

Tali difficoltà non sono, per il momento, così rilevanti in quanto la Fiat dal punto di vista della produttività è la meglio piazzata in Europa: ad esempio, a parità di volumi produttivi l'organico di una squadra di operai della Volkswagen è almeno il 10% più elevato rispetto alla Fiat. Il costo per ora di lavoro della Volkswagen è più alto del 40%, sempre rispetto a Fiat.

In generale rispetto alla concorrenza europea l'operaio Fiat è quello che rende di più e viene pagato di meno e tutto questo contribuisce agli elevati indici di produttività ed alla competitività della Fiat.

Certamente sul terreno della qualità del prodotto ci sono alcuni problemi, soprattutto bisogna tenere conto che prima o poi i giapponesi arriveranno sui nostri mercati.

Su questo non è vero che non ci sia una certa autocritica nei discorsi di Marentino: l'ammissione di gravi errori non ancora corretti sui prodotti ed il riconoscimento che qualcosa non funziona nell'organizzazione aziendale sono aspetti presenti.

Mi sembra cioè che ci sia la presa d'atto che l'organizzazione aziendale, così com'è, non è all'altezza dei tempi che si stanno preparando.

Ci sono problemi di processo produttivo evidenti a chiunque lavori alla Fiat, con punte di 30-35% di vetture scartate a fondo linea ed un livello elevatissimo di straordinari, rispetto agli altri produttori di auto, per il recupero delle vetture scartate (su 90 ore medie di straordinario pro capite annuo almeno 50 sono per il recupero degli "errori" produttivi). Quindi con limiti all'efficienza complessiva del processo produttivo, non soltanto negli impianti automatizzati, dove l'80-85% di efficienza viene considerato il massimo possibile, ma anche negli impianti tradizionali, che sono ancora la maggioranza in Fiat.

Se questi sono i dati l'azienda ha problemi nel migliorare la qualità complessiva del processo produttivo.

In questo senso il primo obiettivo della Fiat è di intervenire su quelle figure che sono al centro del suo modello di organizzazione del lavoro, in particolare le gerarchie intermedie e quelle figure di operai che sono "a ridosso" dei capi (operatori, intermedi, ecc.); cioè quelle figure che essendo strettamente collegate alla produzione devono "cambiare pelle".

Su questo terreno la Fiat sta muovendosi cautamente a partire dalle esperienze più innovative. A Cassino ha eliminato due livelli di gerarchia, il capo reparto ed il vice capo officina, che è una cosa mai successa alla Fiat. Contemporaneamente sono stati inseriti negli impianti più innovati dei gruppi di lavoro, naturalmente costruiti e governati dalla direzione aziendale e non con una logica partecipativa e di auto-gestione, che intervengono sui problemi degli impianti, sull'efficienza produttiva. Questi gruppi sono dotati di una struttura tecnologia adeguata e comprendono i conduttori, i manutentori, gli addetti alla qualità, i capi; cioè tutte quelle figure professionali che più di altri hanno la possibilità di fare esperienza sui problemi dell'organizzazione del lavoro. Infatti sono esclusi gli operai addetti al carico e scarico degli impianti.

E' chiaro che queste esperienze, sia pure limitate, sono segnali che vanno colti: la Fiat su questo terreno si sta muovendo continuando a escludere il sindacato. Tali scelte sono probabilmente partite da Cassino in quanto in questa situazione ci sono problemi maggiori: la Fiat dichiara un livello di efficienza complessiva dell'80%, ma i nostri delegati dicono che il livello è inferiore al 65%. Si potrebbe dire che la scelta tecnologica non paga, che l'eccesso di investimenti non è remunerativo, ricordiamoci però che una parte cospicua degli investimenti è stata sovvenzionata dallo stato e che, conseguentemente, il rischio d'impresa è molto ridotto.

In questo quadro il piano della Qualità Totale è un processo molto contraddittorio e complesso che sembra riguardare per il momento solo alcune figure professionali. Emblematici sono i CEDAC, i famosi tabelloni dei difetti e dei suggerimenti: sono distribuiti in tutte le officine ed hanno più o meno successo a seconda delle situazioni tecnologiche, ma in generale il maggior contributo deriva dai capi e dagli operatori, che sono anche quelle figure che sono messe in condizioni di maturare più esperienza sull'organizzazione del lavoro. Infatti l'operaio che monta la serratura, di cui parlava Marchetto, difficilmente è interessato al CEDAC, il suo problema principale è la fatica da cadenza, il vincolo a cui è sottoposto, non ha né tempo né voglia di pensare ai problemi della qualità.

In genere i più stimolati ad intervenire sono quelli che hanno fatto molta formazione professionale ed eseguono lavori con margini di autonomia, come, ad esempio, i conduttori d'impianto di Termoli e Cassino.

Questi lavoratori hanno fatto corsi di 8-10 mesi e hanno mansioni molto particolari: se non danno il loro impegno mentale durante il lavoro l'impianto rallenta o si ferma. Un impianto automatico riesce a mantenere il 75-80% di efficienza se il lavoratore ci mette impegno, altrimenti la produzione cala immediatamente. Per ammissione degli stessi dirigenti Fiat è la partici-

zione di queste ed altre figure professionali il punto dolente dell'organizzazione del lavoro. La collaborazione richiesta non è solamente riferita alla propria specifica mansione ma all'insieme delle condizioni in cui si mantiene il ciclo produttivo. Per cui è l'attenzione tempestiva nel valutare i rischi di fermata degli impianti, l'attivarsi immediatamente per intervenire e ripristinare le condizioni di normalità. Tutto questo richiede coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e dei capi, che non sempre, secondo l'azienda, sono dati in misura sufficiente.

E' un obiettivo ambizioso quello della Fiat, ma non è detto che non ci riesca, in quanto non scordiamo quello che dicono i giapponesi e cioè che è sufficiente un lavoratore su quattro che "tiri", gli altri due che si facciano "tirare" ed infine l'ultimo che non ponga ostacoli. In fondo chiedono che il 25% dei lavoratori si faccia carico del problema.

E' il loro concetto di "avanguardia".

Sostaro: Proprio nei giorni in cui Romiti parlava a Marentino, la Fiat decideva di ridimensionare l'Alfa di Arese. Infatti proprio in quel periodo siamo stati convocati dal direttore del personale che ci ha detto che per effetto delle eccessive rigidità sindacali sui problemi dell'ambiente della Verniciatura, dei diritti e sui problemi dei contratti di formazione lavoro, non poteva trasferire da Mirafiori ad Arese la produzione della Thema e quindi si andava incontro ad una progressiva "chiusura" dello stabilimento. Un pesante ridimensionamento confermato anche dal fatto che ad Arese abbiano portato l'Y10 come produzione non principale ma come "polmone" e da altre distribuzioni nella produzione dei modelli dei marchi Fiat che vedono sempre Arese come uno stabilimento marginale. Questo per dire come è stato visto l'intervento di Romiti e cioè in modo molto critico. Noi siamo andati a vedere cosa è successo tra il mese di ottobre dell'89 e la fine di aprile quando l'intervento di Romiti è stato pubblicato sul *Manifesto* e abbiamo visto che le decisioni prese sono state quelle di ridimensionare Arese e fare l'accordo in dicembre sulle sale mediche con cui si escludeva sul problema della salute un intervento sindacale autonomo (il sindacato c'è nella misura in cui è subalterno alle decisioni che vengono prese dall'azienda). Chiaramente alla luce di questi fatti il discorso sulla Qualità Totale non poteva essere visto come apertura al sindacato. Inoltre ad Arese il discorso di Marentino è stato visto generalmente in maniera negativa anche perché l'impatto che noi abbiamo avuto con la Fiat è stato molto duro. Quel clima che voi tomesì definite da caserma è piombato su una fabbrica in cui quel modello partecipativo che viene sbandierato da Romiti come obiettivo, c'era già ed è stato smantellato dall'acquisizione dello stabilimento da parte della Fiat. Fin dall'81 ad Arese avevamo un'organizzazione del lavoro per gruppi di produzione; è stato smantellato con l'opposizione non solo dei lavoratori che più si erano impegnati su una diversa organizzazione del lavoro, ma di tutti gli operai. Quell'organizzazione del lavoro allora introdotta dall'Iri era stata abbastanza osteggiata anche perché conteneva dentro di sé elementi d'ambiguità; infatti ricomponneva alcune mansioni ma portava ad un aumento delle

saturazioni del 15%. Era un'opposizione anche abbastanza ideologica. Quando poi quell'organizzazione del lavoro è stata cambiata con l'accordo dell'87 c'è stata un'opposizione di massa a questo tornare indietro perché in questi sei anni questo diverso modo di lavorare era diventato un fatto acquisito dai lavoratori. Questo peggioramento non riguardava solo le condizioni di lavoro come mansioni che il lavoratore svolgeva, ma anche un'insieme di rapporti sociali nei reparti, tra operai e operai, tra operai e capi e con l'arrivo della Fiat scompariva quella relativa maggiore libertà e autonomia che l'accordo dell'81 aveva portato con sé. La Fiat ha spazzato via quei gruppi di produzione, quel clima sociale (le ultime isole rimaste ai motori a sei cilindri stanno per essere eliminate proprio in questi giorni e si ritornerà anche lì al lavoro a catena). Con ciò ha avuto un impatto duro e violento e ha provocato una reazione altrettanto dura e violenta. La contrapposizione netta tra azienda e operai è poi venuta meno negli ultimi mesi e questo mi fa pensare ad un progressivo disimpegno della Fiat; oggi siamo in una situazione in cui l'azienda non reagisce più alle alte percentuali di adesione agli scioperi, alla partecipazione di massa alle manifestazioni sindacali. Sembra che lascino fare e questo non perché si siano convertiti ad un'altra concezione delle relazioni sindacali, ma perché considerano quella fabbrica un elemento residuale, una situazione periferica, da marginalizzare progressivamente. E questo mi sembra in netto contrasto con qualunque lettura positiva del progetto di Qualità Totale alla Fiat e di una sua presunta potenzialità positiva per i lavoratori e il sindacato.

Q.F.: Vanna Lorenzoni a Rivalta ha in questi mesi studiato il problema della Qualità Totale; è intervenuta anche con alcune esperienze e tentativi d'incidere su di esso da parte del sindacato e dei lavoratori. Vorrei che ne tracciasse un bilancio.

Lorenzoni: Prima del convegno di Marentino i nostri contatti informali con una parte del gruppo dirigente Fiat ci segnalavano un dibattito interno e un conflitto interno al management sul problema dell'eventuale coinvolgimento del sindacato e sulla questione della qualità che veniva unanimemente giudicato un problema gravissimo dall'azienda. In quel gruppo dirigente si contrapponevano due linee: da un lato chi pensava che fosse essenziale per poter fare qualità aver un rapporto diverso e nuovo col sindacato, in particolare con la Fiom, dall'altro chi invece ancora riteneva che la qualità andava fatta escludendo il sindacato nel vecchio concetto di relazioni interne. Rispetto poi a come coinvolgere il sindacato, anche chi pensava fosse necessario farlo, riteneva che la questione più grossa riguardasse le gerarchie: combattere il conservatorismo delle gerarchie, al sindacato veniva richiesta un'alleanza per denunciare tutti gli elementi di inefficienza provocati dalle gerarchie. Questa era una cosa che, insieme ad altre, ci aveva fatto capire che qualcosa si stava muovendo, anche qualcosa di abbastanza grosso. Il problema della qualità infatti non nasce un anno fa, forse un anno

fa l'azienda si è resa conto che la questione era arrivata ad un livello drammatico, però per quanto riguarda Rivalta la questione nasce nel '79 con la commissione qualità, quando delegati di vari reparti con i responsabili delle officine e degli stabilimenti si incontravano ogni settimana per ridurre i demeriti della Ritmo, perché erano eccessivi. Un'esperienza che finì nell'83 quando passò la linea delle relazioni interne e dell'esclusione del sindacato, di un rapporto diretto dell'azienda con i lavoratori e quindi con l'avvio di altre esperienze sulla qualità: grandi campagne di coinvolgimento dei lavoratori attraverso i Circoli, le gare di Qualità il Sapio, ecc. Queste iniziative in realtà, a differenza delle commissioni che alcuni obiettivi li avevano ottenuti, si sono dimostrate poco più che dei palliativi, degli elementi di semplice sensibilizzazione dei lavoratori sul tema della qualità. Ora, il riconoscimento da parte della Fiat del fatto che le gerarchie intermedie, i capi, costituiscono uno degli ostacoli principali al raggiungimento della qualità ci è parsa una novità degna di interesse, anche se abbiamo risposto subito che non eravamo interessati a fare la "spia", a far emergere con la contrattazione gli elementi di inefficienza effettivamente presenti nel ciclo produttivo. L'altra questione che era un po' sotto gli occhi di tutti riguardava le automazioni. Sapevamo di Cassino che aveva grossissimi problemi soprattutto rispetto alla gestione delle interconnessioni nel montaggio finale con quel grado di automazione e dei problemi che anche a Rivalta sono presenti nelle aree innovate come la lastratura, dove le fermate tecniche sono al minimo di un'ora per turno. Questa inefficienza si riflette in modo negativo sul montaggio facendo saltare gli appuntamenti dei sottogruppi con la scocca, imponendo una gestione della produzione in maniera un po' approssimativa attraverso carrelli e carretti vari per riuscire a portare le porte e le plance al momento giusto; aprendo problemi sia di efficienza, che di condizione dei lavoratori. Sulla base di queste osservazioni avevamo cominciato a costruire una nostra lettura della fabbrica. In realtà quando poi ho visto il filmato di Marentino sono rimasta colpita in termini positivi, perché c'era una presa d'atto da parte di Romiti e della dirigenza della crisi del modello costruito dalla Fiat negli anni 80. Da un lato veniva nuovamente ribadito l'attacco alle gerarchie intermedie giudicate burocratizzate ed inefficienti. Se noi pensiamo che la Fiat nell'80 aveva 230.000 dipendenti e 18.000 capi e nell'85 aveva 180.000 dipendenti e ancora 18.000 capi, allora ci rendiamo conto come fosse chiara la scelta Fiat di costruire il modello organizzativo facendo perno sulle gerarchie intermedie, usate per escludere il sindacato, secondo il modello delle relazioni interne. In secondo luogo a Marentino si metteva in discussione la scelta dell'automazione spinta, si proponeva la risorsa umana al centro del processo produttivo; non è secondario il fatto che a Marentino si enfatizzasse il termine *qualità* in luogo della *quantità*. Marentino metteva in discussione il modello Fiat anni 80 e quindi appariva un'occasione da non perdere per avanzare nostre proposte visto che su queste questioni avevamo alle spalle dieci anni di difficoltà sindacali, di idee che non potevano marciare e confrontarsi perché

la Fiat era chiusa ad ogni confronto. Mi pareva, insomma, un momento di contraddizione serio della Fiat a cui agganciarsi per rimettersi in gioco.

Questa la scelta del sindacato a Rivalta, nonostante la consapevolezza della permanenza all'interno del modello Qualità Totale di molte influenze del modello delle relazioni interne; infatti l'elaborazione Fiat non prevede il sindacato come un soggetto indispensabile. Ma l'avvio di una pesante critica della Fiat al suo modello anni 80 riteniamo apra delle possibilità di confronto che a nostro parere non vanno disperse.

E' sulla base di questo nostro interesse verso le novità Fiat e anche tenendo conto delle forti resistenze che l'idea di Romiti avrebbe trovato dentro l'azienda (che cioè si sarebbe prodotto un conflitto dentro l'azienda e che noi potevamo essere interessati a intervenire su di esso per far prevalere le forze progressiste, cioè quelle interessate realmente ad innovare anche sul piano dei rapporti sindacali) che noi abbiamo deciso di intervenire accettando la sfida della Qualità Totale. Abbiamo così cominciato a ragionare e ad intervenire anche a partire dagli stessi strumenti che l'azienda si dava, ad esempio i Cedac. I Cedac che l'azienda ha installato un po' dappertutto si sono rivelati rapidamente poca cosa, anche per il contesto in cui si inserivano. I lavoratori hanno partecipato inizialmente in alte percentuali (anche il 50%) ai corsi sui Cedac, ma hanno posto da subito delle questioni grosse, innanzitutto sui tempi di lavoro perché è evidente che idee per migliorare la qualità non si possono offrire con operazioni di un minuto. Inoltre il Cedac è diventato subito uno strumento in mano ai capi e agli operatori. Anche qui, sottobanco, abbiamo saputo che l'idea di una parte del gruppo dirigente era che il Cedac doveva servire affinché i lavoratori segnalassero al gruppo dirigente le inefficienze dei capi. L'azienda si è resa rapidamente conto che il Cedac dava scarsi risultati tanto è vero che ha avviato ulteriori iniziative: ad esempio la "squadra di mobilitazione qualità totale", costituita da un gruppo di lavoratori che non hanno nessuna conoscenza del problema che devono affrontare (possono essere fattori, impiegati amministrativi, ecc); a questa squadra viene affidato il compito di capire perché in un certo punto del ciclo avviene una particolare difettosità. Questa verifica esterna al contesto in cui si verifica il difetto, con debita relazione, dovrebbe permettere ad individuare i problemi sulla base dell'assunto che un estraneo evidenzia meglio i problemi perché, non essendo compromesso per mancanza di relazioni con i soggetti che producono quel determinato difetto, può far emergere le responsabilità. Tutti questi interventi appaiono molto limitati e non risolvono i grossi problemi organizzativi esistenti. Le nostre proposte si prefiggono di negoziare il Cedac dentro ogni squadra, perché normalmente i problemi che hanno a che fare con l'efficienza sono anche problemi che si scaricano sulle spalle dei lavoratori e sulle loro condizioni di lavoro. Coinvolgere sul serio gli operai sulla scelta del problema da affrontare nel Cedac può essere un modo attraverso cui il lavoratore può essere interessato ad offrire idee sul miglioramento di efficienza e qualità proprio perché parte dal miglioramento

della sua condizione specifica. Lo stesso capo può avere un interesse di questo tipo perché molto spesso i problemi d'efficienza sono "grane" da risolvere. un processo di negiziazione interna alla squadra, riconosciuto, può affrontare contemporaneamente i problemi di efficienza che ha l'azienda e i problemi di lavoro degli operai e del capo. Queste appaiono magari piccole cose, ma su cui si tratta di verificare la disponibilità dell'azienda a sperimentare le relazioni sindacali innovative. Questo poi poteva essere riprodotto a livelli più ampi della squadra, su spezzoni di ciclo, per arrivare a creare una negoziazione non classica, ad esempio attraverso commissioni bilaterali in grado di ridefinire l'organizzazione del lavoro che consenta una maggior autonomia gestionale dei lavoratori.

Sostaro: Volevo riprendere alcune cose appena dette. Mi pare che ci sono due orizzonti sul discorso della qualità. Il primo è quello che troviamo nei giornalotti e nei bollettini della Fiat che ormai ha istituito una rubrica fissa sull'*IllustratoFiat*; qui assistiamo a tutta una serie di proposte tecniche per migliorare l'efficienza, proposte che magari vengono dai circoli di qualità e che l'azienda presenta come una specie di regalo di idee che i lavoratori le fanno, in una sorta di masochismo tutto teso a lavorare di più senza contropartite; una serie di proposte che si muovono in un'orizzonte estremamente deludente, tutto tecnico, tutto interno all'azienda. Su una prospettiva di lavoro che rimane estremamente parcellizzata, nella pretesa di convincere gente costretta a mansioni dequalificate e ripetitive a sentirsi interni all'azienda e orgogliosi di quel tipo di lavoro; un lavoro che a me continua a sembrare ben poco gratificante. Pensate a quei nuovi assunti, magari diplomati: sanno o intuiscono, che la loro prospettiva sarà quella di passare tutta la vita a togliere dei difetti sulla lamiera verniciata, non credo che la loro aspirazione sia quella di togliere meglio le macchie dalla vernice, semmai pensano a come andarsene al più presto. Il secondo orizzonte, un po' più serio, è quello che Vanna Lorenzoni adesso definiva secondo i criteri dell'efficienza. Io mi pongo dal punto di vista sindacale: questa efficienza intesa come elemento che sta alla base dell'atteggiamento propositivo verso il lavoro degli operai sindacalizzati è un discorso centrale nella strategia sindacale oppure no? Io penso che se assumiamo questo valore come centrale commetteremmo un errore di prospettiva. Ora siamo maturi per porre un altro orizzonte che è quello di chiederci che cosa deve essere prodotto. Non soltanto, dato un prodotto, come deve essere più efficiente a tutti i livelli l'organizzazione del lavoro. Questo porsi il problema del prodotto è il risultato di riflessioni ancora limitate ma oramai mature e urgenti che vengono dall'esperienza di fabbriche chimiche o del settore militare. Ora abbiamo cominciato seriamente a porci il problema con l'automobile. Fim, Fiom e Uilm di Milano nello scorso marzo hanno organizzato un convegno insieme a forze ambientaliste su come deve essere l'automobile e se è proprio necessario che nella società ci sia un ruolo così preponderante dell'automobile nel sistema dei trasporti. Abbiamo tratto la conclusione che si costruiscono troppo automobili, che esse inquinano troppo

e che ci dobbiamo porre la questione della riconversione del sistema dei trasporti e dell'automobile in senso meno inquinante. Questo già nella fase della produzione, dalla vernice all'acqua al togliere l'amianto dai freni, tanto per fare degli esempi. Il discorso della Qualità Totale o arriva a questo, cioè a porre la questione del prodotto e della sua qualità in senso più ampio, oppure è un orizzonte troppo limitato e rimaniamo in una prospettiva che al massimo si pone l'obiettivo della codeterminazione sulle scelte dell'impresa, ma in un quadro già predeterminato dall'impresa stessa.

Q.F.: Le questioni ora poste ci impongono un piano di discussione che vada anche oltre il giudizio sul modello della Qualità Totale e sulla sua praticabilità in Fiat per fare i conti con un problema centrale, quello del coinvolgimento dei lavoratori sulla produzione e sulle sue motivazioni. Un problema che, in qualche modo, la Fiat si pone e che, per altri versi, riguarda il sindacato e la sinistra. Quali valori e quali possibilità di loro concretizzazione possono relazionarsi utilmente ad una trasformazione del lavoro e delle sue condizioni in una fabbrica come la Fiat, senza restare delle semplici "buone intenzioni"?

Lorenzoni: Il problema principale che i lavori dell'auto, ed in particolare i giovani, oggi pongono è il fatto di sentirsi una "nullità" dentro la fabbrica, di non essere considerati, di avere un lavoro troppo stupido che non consente loro di usare nemmeno gli studi fatti, troppo lontano dalle loro attese. Da questo problema poi discendono tutti gli altri, gli orari, i turni, il salario. La questione fondamentale che viene posta è "ci sentiamo dei numeri". Una cosa forse vecchia, ma che viene vissuta ancora come il problema principale. Questo è il punto cardine, rispondere a questo problema è il nostro obiettivo. Anch'io vorrei che ci fossero meno auto, che l'auto sia più "pulita", che il livello del traffico sia minore, che le città siano più vivibili. Però assieme a tutto ciò io non posso dimenticarmi che ancora 400.000 persone lavorano in Fiat e nel suo indotto, che queste persone pongono dei problemi e delle domande a cui come sindacato devo rispondere. E le risposte non sono quelle di Romiti che lascia il lavoro stupido e, contemporaneamente, chiede ai lavoratori di offrire, per di più gratis, delle idee: per la qualità questo è un assurdo impraticabile, come dimostrano i fatti. Le risposte del sindacato devono quindi affrontare il terreno dell'organizzazione del lavoro, per una valorizzazione del lavoro stesso.

Da qui le nostre proposte per negoziare il Cedac, facendo riconoscere all'azienda il valore dell'apporto informale dei lavoratori, capi compresi. Da qui le proposte di sperimentare forme di relazione non tradizionale su spezzoni di ciclo come i comitati o le Commissioni bilaterali con compiti di esame e proposta di cambiamenti organizzativi, che prevedano l'allargamento di mansioni operaie a compiti di controllo e gestione, la riformulazione dei compiti dei capi intermedi, fino a sperimentazioni di modelli organizzativi che superino la tradizionale catena di montaggio.

Marchetto: A me convince molto il problema che poneva Sostaro. La domanda è "chi motiva chi e su che cosa". Il "cosa" si produce è ormai un problema ineludibile, anche se è una vecchia questione - spesso rimossa - dentro il movimento operaio. Perché si può studiare e realizzare il lavoro nella maniera più autodiretta possibile, ricomporre al massimo le funzioni, ma se poi il prodotto rimane, ad esempio, una mitragliatrice, il cui utilizzo rimane sempre quello di ammazzare la gente, non abbiamo fatto un buon lavoro. E' un problema che ci dobbiamo porre. La mia ipotesi si conosce, è banale, ma lo è per essere il più comprensibile possibile: un'auto deve pesare un terzo in meno e consumare la metà. E' anche un problema di utilizzo delle risorse, quelle materiali e quelle umane, ed è un discorso che andrebbe fatto da subito nella sinistra, ma che qui ci porterebbe un po' fuori tema. Rimanendo all'auto e alla Qualità Totale, a differenza di Sostaro io penso che l'efficienza sia una questione centrale e non per una questione ideologica, ma perché c'è sempre una certa partecipazione operaia al lavoro. Anche nella mansione più stupida la gente ci mette sempre qualcosa di suo, l'operaio la fa sempre al meglio, non fosse altro perché così riesce a lavorare meglio, perché tanto comunque otto ore li deve passare. Da questo dato banale poi prende il via un percorso di conoscenza e di "sapere operaio". Con questo voglio dire che l'efficienza è un dato connaturato all'attività umana non un'imposizione. Da questo punto di vista a me non interessa la Qualità Totale come ennesima predica che può essere fatta al lavoratore dall'azienda o dal sindacalista di turno; m'interessa se legata ad un progetto di società, o almeno di un pezzo di essa su cui la tendenza all'efficienza sul lavoro e la motivazione per un certo tipo di lavoro convergano su uno stesso obiettivo. Un obiettivo per cui la gente si senta motivata, abbia voglia di spendersi, perché è legato a come si vive. Da questo punto di vista allora vale la pena di rischiare sui discorsi della democrazia industriale, della codeterminazione, non dal punto di vista puramente tecnico dell'amministrazione di ciò che già c'è o, nei migliori dei casi, deve essere modificato un po', ma sempre nel senso di ciò che già è. Attenzione però che se noi vogliamo guadagnare anche i lavoratori meno motivati sui grandi obiettivi, dobbiamo dare loro risposte sulle questioni concrete; le grandi prospettive da sole non bastano, la grande maggioranza di militanti l'abbiamo formata perché "eravamo utili", in noi vedevano qualcosa di efficace per la loro emancipazione che progressivamente si combinava con questioni più grandi e di prospettiva, anche ideali, alla fine. Però questo comporta un'idea non tecnica, ma politica di "quale tecnologia". Io penso a "mezzi poveri" non necessariamente costosi. L'attuale impostazione tecnologica ci ha portato ad una estrema rigidità, mentre credo che un impianto veramente flessibile sia un impianto "povero", facilmente sostituibile; e poi ce lo insegnano proprio i giapponesi che la vera flessibilità è nell'uomo. Ed è quanto si investe sugli uomini che è la reale fonte di ricchezza, perché la principale delle risorse è quella umana.

Questo comporta una radicale trasformazione del sindacato, perché alla fine il vero ostacolo (ammesso e non concesso che noi riusciamo a dare

alla gente una motivazione tale che metta insieme i minuti problemi delle esigenze umane sul lavoro con le grandi prospettive) siamo proprio noi, il modo come è costruito e strutturato il sindacato. Come è possibile che in Fiat abbiamo il 19% degli operai iscritti, la Fiom il 9%, che da anni non si voti. Se criticiamo l'utilizzo delle risorse umane dell'azienda dobbiamo anche criticare l'utilizzo che ne fa il sindacato, le sue carenze d'investimento sulla formazione, il suo conservatorismo, la sua mancanza di coraggio nel fare proposte che siamo anche controcorrente ma che investino il nodo centrale del migliore utilizzo del risorse umane e delle intelligenze.

Revelli: Vorrei ritornare un po' indietro. Quando Vanna aveva fatto riferimento alla possibile individuazione di un'area progressista all'interno del gruppo dirigente Fiat, io avevo fatto una domanda un po' ironica. Non perché sia settario al punto tale da pensare che non ci siano possibili differenze all'interno del gruppo di comando aziendale - non c'è dubbio che alcuni possono essere migliori interlocutori di altri -, ma perché ritengo che oggi sia molto difficile usare il termine progressista. Ha acquistato una serie di significati che per lo meno vanno precisati. Ora, credo che per certi versi all'interno della Fiat tutti i dirigenti siano "progressisti", nel senso che tutti vogliono il "progresso" della loro carriera, e il "progresso" dell'impresa. E anche il "progresso" economico, nel senso che sperano che l'economia si modernizzi e si sviluppi, no?

Per certi versi. Per altri versi questo atteggiamento è esattamente l'opposto di quello che io considero il "progressista": paradossalmente, definirei "progressista" solo quel dirigente che sabotasse la produzione (trattandosi della Fiat), dal momento che la produzione su scala allargata di automobili, se si intende in progresso in termini universali, produce "regresso" e non "progresso", inquina l'aria, intasa le città, rende invivibile la vita urbana, ecc. Ora, un tipo di "progressista" di questo genere non c'è assolutamente all'interno della Fiat. Se poi il termine "progresso" lo applicassimo al rapporto con gli operai e alla specifica questione della "Qualità Totale", io ho l'impressione che per gli operai sia meno dannoso quel pezzo di management che pensa di risolvere i problemi aziendali senza coinvolgerli, che non quel pezzo di management che punta al miglioramento della qualità coinvolgendo gli operai. E cerco di approfondire un po' questo punto. Io ho l'impressione che se noi analizziamo fino in fondo, in modo sistematico, le proposte, le possibili proposte, che sorreggono il piano della "Qualità Totale", per quanto riguarda gli operai, secondo me ci troviamo di fronte a un groviglio di contraddizioni. Cioè dentro un piano che si proponesse di migliorare la qualità in Fiat attraverso la mobilitazione dei lavoratori e la trasformazione reale del rapporto di lavoro, i diversi pezzi di iniziativa finirebbero per confliggere l'uno con l'altro. Per esempio, diceva prima Marchetto, l'operaio che volesse realmente partecipare alla vita dell'impresa e migliorare il prodotto, finirebbe per mettere inevitabilmente in discussione i tempi. I tempi stretti propri del ciclo dell'auto sono

di per sé incompatibili con l'idea che il cervello operaio venga messo al servizio del miglioramento. La prima misura che si dovrebbe prendere, a rigore di logica, dovrebbe essere quella di dilatare i tempi. Nello stesso tempo il *just in time* è un tipo di riorganizzazione aziendale che punta, invece, come dire, a far "ballare" la gente, a rendere tutto più flessibile, e quindi anche più rapido, o meglio più "accelerabile". A stringere i tempi più che ad allargarli. O comunque, a trasformare la questione del tempo in una dimensione coercitiva. Perché se tu elimini o riduci al minimo i "polmoni", i margini di magazzinaggio tra un'operazione e l'altra, inevitabilmente il tempo diventa un fattore coattivo ed è scarsamente autogestibile. Quindi, già una contraddizione molto dura.

L'altra proposta: il rapporto da fornitore a cliente applicato al ciclo lavorativo. E' una rivoluzione, per certi versi. Chi ancora è affezionato a Marx, è legato all'idea che la sfera della produzione sia a carattere "sociale" e la sfera della distribuzione sia invece a carattere individualista. Fuori c'è il mercato che ti individualizza, dentro c'è la produzione che ti socializza, che ti mette in contatto organico l'uno con l'altro. Applicare la logica del "cliente" non al mercato ma alla produzione, implica un processo di atomizzazione dei lavoratori, di individualizzazione: ognuno diventa in qualche modo il controllore dell'altro, l'antagonista dell'altro. Se l'operaio a valle si comporta da cliente nei confronti dell'operaio a monte, sia pure come appartenente a un reparto o a un'officina, inevitabilmente diventa il controllore e il contestatore (per lo meno potenziale) dell'altro. E' un processo ulteriore di frammentazione e di divisione della forza-lavoro.

Una pratica di questo tipo è una pratica radicalmente incompatibile con i livelli di solidarietà operaia - che è anche omertà operaia: il non denunciare i difetti che il proprio compagno può aver prodotto. La logica del cliente invece implica anche questo: questa violazione di un'antica tradizione di solidarietà tra produttori. Nello stesso tempo una serie di misure interne al piano della "Qualità Totale" spinge invece verso la socializzazione: quando ti dicono che i processi di progettazione devono avvenire attraverso forme di cooperazione, socializzazione della conoscenza, lavoro di équipe, coordinamento, e così via. In qualche modo ogni pezzo è in contrapposizione con l'altro. E' una massa di contraddizioni forti. L'elemento che unifica, e che permetterebbe di risolvere alcune di queste contraddizioni, è quello di una violenta ridefinizione dei rapporti tra la fabbrica e la società. Di scassare l'attuale assetto sociale del lavoro.

Marchetto: Pensi che ce ne sia ancora bisogno? Che non sia bastato quello che hanno già fatto?

Revelli: Io penso che ci sia ancora un meccanismo che costituisce una strozzatura: ed è l'assetto del mercato del lavoro e il meccanismo del reclutamento. In particolare sono convinto che ci muoviamo ancora all'interno di un ventaglio certo articolato in categorie, in mansioni, ma tutto sommato omogeneo. E sono convinto che invece per funzionare, un piano di questo genere, avrebbe bisogno di almeno due mercati del lavoro. E di

almeno due pezzi molto diversi l'uno dall'altro di forza-lavoro. Di un pezzo molto fedele e molto motivato dall'impresa, che non può essere "tutta" la classe operaia: lo dicevamo prima, non puoi mettere insieme il ragazzino che è convinto che in quella fabbrica ci passerà qualche anno e che non gliene frega niente di produrre quelle macchine, e l'operaio di quarant'anni e che è convinto di avere un'esperienza da spendere meglio. Sono due mondi completamente diversi. Tanto è vero che in Giappone ci sono due spezzoni radicalmente diversi di forza-lavoro: uno fortemente privilegiato da ogni punto di vista (salariale, normativo, dal punto di vista della sicurezza del posto e dell'assistenza aziendale), con dei privilegi che mai potrebbero essere estesi a tutti, l'operaio che l'azienda segue dalla culla alla tomba, a cui garantisce molto; e dall'altra parte la massa di generici, precari, che possono anche passare lì tre mesi e poi andarsene, quelli che possono anche essere per certi aspetti le vittime dei primi, quelli rispetto ai quali gli operai garantiti si comportano da clienti, tanto sono di un'altra "specie", a cui si può applicare un'etica "speciale" rispetto a quella che invece vale all'interno della comunità dei pari. Un'operazione di questo tipo permetterebbe a un piano di "Qualità Totale" che volesse coinvolgere effettivamente i lavoratori di funzionare, ma scasserebbe tutta una serie di assetti attuali, a cominciare da quella "debolezza" che è in realtà il sindacato, a quel poco di cultura di classe che ancora rimane, e così via.

Ora, se questa è la realtà, io credo che prima ancora di pensare a come motivare i lavoratori all'interno di questa nuova situazione, prima di pensare a improbabili ipotesi cogestionali, penso che convenga incominciare a pensare da cosa difenderli. Cioè mobilitare la nostra intelligenza e le nostre capacità analitiche nel tentativo non di individuare dei pannicelli caldi da metterci addosso nel tentativo d'illuderci di poter ristabilire un rapporto con gli operai, ma cercare di capire nel raggio di cinque, sei, dieci anni, quali saranno le contraddizioni reali che si apriranno, e quali saranno i problemi per i lavoratori. Io credo che questo del mercato del lavoro sarà un primo problema. Un altro problema credo sarà quello del controllo del salario. Già adesso è molto debole il controllo del salario, ma credo che il piano "Qualità Totale" preveda una molto maggior mano libera della direzione d'impresa sui livelli salariali, sulla struttura del salario, in modo da poter motivare alcuni spezzoni di classe operaia e lasciare nella condizione di manovalanza altri. Quindi, in particolare, il problema principale che ci troveremo di fronte sarà un tentativo molto più forte di quanto non abbiamo avuto negli anni '80 - e già sono stati anni duri da questo punto di vista -, di individualizzare e atomizzare i lavoratori.

Sono poi del tutto d'accordo con la constatazione che facevate che il vero problema è il prodotto: sono i danni sociali che l'auto produce. Sono però d'accordo a condizione che questo non sia il cappellino che di volta in volta si mette ai documenti, agli articoli, ai volantini, e che rimane in qualche modo una dichiarazione di buoni sentimenti. Se noi ci proponiamo invece, anche qui in termini realistici, il problema di come far penetrare questo discorso,

inevitabilmente andiamo a parare nella questione di "chi" è legittimato a fare questo discorso: e quale è il contesto all'interno del quale un discorso di questo tipo può attecchire? Perché se oggi noi andiamo dagli operai della Fiat e gli diciamo che il problema è quello di produrre meno auto, e comunque di limitarne i danni sociali, e che se andiamo avanti così nel giro di un anno respireremo più veleni, eccetera, se andiamo da "quella" classe operaia, così come è nell'ottobre del 1990, sfasciata nei suoi livelli di coscienza, fortemente individualista, legata al suo presente, e chi ci va non è soggetto estremamente credibile, che ha la forza di farsi ascoltare - se ci va per esempio questo sindacato, di cui parlavamo prima, un sindacato che al suo interno ha una divaricazione spaventosa tra dichiarazioni di principio e pratica quotidiana, il sindacato che dovrebbe essere l'organizzazione più democratica perché si batte per la democrazia ed è invece la meno democratica perché non ha nessuna democrazia interna, e così via -, quale possibilità esiste che un discorso del genere vada avanti. Affrontare la questione dei danni ambientali e sociali di un prodotto come l'auto, non è una questione indolore. Si paga, molto cara. E la pagano più cara non solo quelli che l'auto la usano, ma la producono. Quindi un doppio sacrificio. I sacrifici si fanno o per fede o per necessità. Oppure, ma la cosa è più incerta, perché si è convinti dal discorso di qualcuno di cui ci si può fidare. Ma oggi, chi fa di questo lavoro di sensibilizzazione, di formazione e di informazione, il primo punto della sua sensibilità? Vorrebbe dire andare per cinque anni davanti ai cancelli a dare alla gente le tabelle di quanto si muore di cancro per i freni all'amianto, o per il ritardo nell'utilizzo delle marmitte catalitiche, di quanti sono i bambini che si ammaliano nelle metropoli per gli scarichi delle auto, ecc... chi, oggi, fa questo? Nemmeno i verdi. Non vuol dire solo scrivere nei documenti congressuali un piccolo paragrafo intitolato "I problemi ambientali", o disegnarsi come simbolo l'albero con tanto verde intorno. Vuol dire impostare un lavoro di formazione delle coscienze. E questo lo può fare solo qualcuno che non sia squalificato, e che ha voglia di farlo. Io, sinceramente, di gente così non ne vedo sul mercato.

Marchetto: La cosa che a me non convince in questo discorso qui, ma molto probabilmente dipenda dal modello culturale diverso in cui si vede la fabbrica, è che dalle cose che tu dici, ma anche dalle cose che tu scrivi, tu vedi la fabbrica come un luogo in cui ci sono solamente rapporti sociali. Io penso che la fabbrica sia un luogo di produzione di merci. Io penso che il padrone, tutti i giorni, l'impegno suo, non sia quello di pensare a come gliela mette in quel posto agli operai. Questo qui lo da per scontato per il semplice fatto che questi qui al mattino si alzano alle cinque per andare lì dentro...

Lorenzoni: E che comunque punta al di fuori di noi a dare delle risposte...

Marchetto: E io penso - ma questo dipende anche dalla mia storia -, che noi ci siamo difesi bene tutte le volte che ci siamo buttati alla ventura. L'idea che mi poni te è "difendiamoci bene e prepariamoci con un grande lavoro". Secondo me non ce l'abbiamo mai fatta così.

Revelli: No, io dico: Se vogliamo difenderci bene dobbiamo sapere bene

cosa ci aspetta, e non inventarcelo. Studiare, e ragionare.

Marchetto: Ma quello che ci aspetta è in ragione di quello che pensiamo che sia quella fabbrica lì. Perché se pensiamo che la fabbrica sia solamente un luogo in cui il padrone l'unico obiettivo che ha è quello di avere in mente "come fare girare le palle", è un modo di pensare a quello che ci succederà. Io penso che la fabbrica sia un luogo dove da "quelli lì" vuole che vengano fuori "ste robe qui", cioè macchine, merci. Poi ci sono diversi modi nei quali quelle cose si possono fare.

Revelli: Io ti ho detto: secondo me in questo momento loro non stanno pensando di coinvolgere molto il settore del lavoro ma i quadri intermedi; supposto che in futuro dovesse, perché la concorrenza si fa più dura, perché i giapponesi penetrano perché loro non sono riusciti a fare gli accordi con i giapponesi - perché può darsi invece che se riescono ad accordarsi con i giapponesi non gliene importi più nulla che i giapponesi penetrino perché comunque penetrerebbero insieme a loro -; ma supposto che la Fiat debba far rendere al cento per cento il piano "Qualità Totale" coinvolgendo anche il livello del lavoro manuale, si preparano tempi duri per i lavoratori. Non è che non ci siano più chances, ma si aprirebbe una fase non più facile di quella che abbiamo alle spalle, ma più difficile, perché li individualizzeranno di più, li frantumeranno di più, quel po' di solidarietà cercheranno di distruggerla, e cercheranno di costruire due mercati del lavoro invece di uno. Secondo me sono questi i problemi. Poi puoi dirmi che non sei d'accordo, discutiamone. Possiamo lavorare sei mesi su questo, costruire una ricerca, ma il problema rimane quello di cercare di capire cosa il padrone vuole fare.

Pessa: In linea di massima si possono considerare due esperienze di organizzazione del lavoro partecipata su cui riflettere: - Il modello giapponese, che comporta alcuni dei presupposti elencati da Revelli: l'atomizzazione dei lavoratori, un'organizzazione del lavoro fortemente gerarchizzata, la piena libertà di assunzione e di manovra salariale da parte dell'azienda. Mi sembra che la Fiat si stia ispirando a tali concetti.

Quindi in questo contesto esiste una subordinazione totale del lavoratore e del sindacato.

Questo è un modello che c'è, che funziona, che mette sul mercato un prodotto ad alta qualità ed a basso costo e che ci pone un grave problema di competitività, con rischi evidenti per l'occupazione e le condizioni di lavoro. E' un problema oggettivo che non possiamo eludere, a meno di mantenere delle protezioni doganali in Europa; mi sembra però che l'orientamento della CEE vada nella direzione di una liberalizzazione dei mercati.

L'altra esperienza è quella di stampo europeo, che è stata realizzata con un "compromesso storico" tra aziendale e sindacati.

I due soggetti, entrambi molto forti, individuano come comune gli obiettivi di ristrutturazione ed efficienza; ma nella realizzazione dell'obiettivo è chiaro che le esigenze e le garanzie per i lavoratori devono essere rispettate fino in fondo.

Tale modello prevede sistemi di contrattazione in cui i sindacati hanno un grande potere ed in cui i diritti dei lavoratori sono una cosa consolidata. Quindi una situazione molto diversa dalla nostra che è stata realizzata in forme diverse in alcuni paesi (Germania e Svezia).

In tali modelli ritengo il problema del tipo di tecnologia utilizzata sia un problema secondario, in quanto ci sono esperienze di organizzazione del lavoro partecipata sia con tecnologie ricche che povere. Il problema vero resta la collocazione del lavoratore nella progettazione della tecnologia, il suo ruolo attivo o subordinato.

Ci sono 3 esempi di uso della tecnologia, permessi da strumenti legislativi o da accordi che permettono la contrattazione nella fase di progettazione, che hanno un impatto sull'uomo ben diverso da quello della tecnologia utilizzata in Fiat. La possibilità di poter discutere preventivamente il rapporto uomo-macchina, i tempi delle mansioni, i vincoli derivanti, la professionalità, l'ambiente, il salario, ecc. comporta una organizzazione del lavoro totalmente diversa.

Non sono esempi numerosissimi, poiché in generale i grandi stabilimenti dell'auto sono fondati sul modello fordista della linea di montaggio anche se tempi e ritmi di lavoro sono spesso notevolmente più bassi che alla Fiat.

In questo quadro mi sembra ovvio che il nostro modello di riferimento è quello europeo, nell'altro caso citato siamo completamente "tagliati fuori".

In tal senso mi sembra necessario che anche in Italia il quadro sociale e legislativo si modifichi. Su alcuni temi come, ad esempi, il mercato del lavoro e la formazione professionale sono necessarie delle forti iniziative sindacali che ci consentano dei passi in avanti: è attraverso il controllo di questi strumenti che in Germania e Svezia il sindacato realizza un grande potere di controllo sulle assunzioni e quindi sui meccanismi dell'organizzazione del lavoro.

Per questo e per modificare le regole del gioco nelle relazioni industriali probabilmente è necessario che l'iniziativa sindacale sia accompagnata da una iniziativa più vasta delle forze progressiste della nostra società.

Invece in assenza di qualsiasi iniziativa su questi terreni mi sembra probabile una progressiva marginalizzazione e subordinazione del sindacato alla Fiat.

Lorenzoni: Solo alcune cose per finire. Io resto convinta che all'interno del gruppo dirigente Fiat sia in atto un conflitto rispetto al quale noi dobbiamo operare. E' un conflitto pesante sia sulla Qualità Totale, sia sui rapporti col sindacato, fino a toccare il potere personale di ogni dirigente. Noi questo dobbiamo saperlo come questione tattica rispetto alla quale decidere come influenzare l'azienda e condizionare la sua direzione di marcia; in modo che non vinca la parte che desidera la marginalizzazione e la subalternità del sindacato.

Sul rapporto fornitore-cliente io non ho visto le cose che ha visto Revelli.

Nel senso che questo rapporto riguarda innanzitutto non le singole persone ma gli enti e gli uffici. Questo concetto serve alla Fiat per affrontare i grossi problemi di comunicazione e di conflitto che oggi non riesce a gestire: ciò deriva dal fatto che gli enti operano in modo separato; l'officina è in conflitto con l'ente qualità, perché l'officina ha degli obiettivi produttivi e pensa solo a produrre un certo volume di auto, mentre la qualità deve verificare che quelle auto siano affidabili; il personale ha il problema di non avere conflitti e quindi di trovare delle soluzioni che spesso si scontrano con criteri qualitativi. E via dicendo. Il concetto fornitore-cliente tenta di eliminare questi conflitti proponendo una comunicazione tra i vari enti. Questo punto è di un certo interesse e associato a interventi di delega di poteri immette elementi di trasparenza e di possibilità di negoziazione che altrimenti oggi, con una gestione tutta centralizzata, non esistono. Io non ci ho visto gli elementi di atomizzazione nel rapporto tra gli operai di cui parlava Revelli. L'atomizzazione era già presente nel progetto Relazioni Interne del 1983 e non ancora abbandonato.

Il progetto Qualità Totale della Fiat ha ancora molte contraddizioni; sta a noi avere una nostra autonoma progettualità costruita con i lavoratori affinché valga la loro soggettività. Tutto ciò per imporre una linea diversa al progetto Qualità Totale: non il modello giapponese bensì un modello in cui venga riconosciuto il ruolo dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali in tutte le scelte dell'impresa.

Gli accordi sugli insediamenti al sud e sulla qualità

Pubblichiamo i testi delle intese realizzate tra Fiat e sindacati relative rispettivamente, agli insediamenti di Melfi e Pratola Serra e all'intesa sulla "qualità totale".

ACCORDO SUI NUOVI INSEDIAMENTI AL SUD

Addì 18 dicembre 1990 si sono incontrati a Roma la Fiat auto Spa assistita dall'Unione Industriali di Torino e Fim, Fiom, Uilm, Fismc.

Convenendo quanto contenuto nel presente accordo sulla base delle seguenti premesse:

il contesto in cui opera attualmente l'industria automobilista risulta caratterizzato da una sempre maggior competitività fra le aziende costruttrici e da un mercato sempre più esigente e complesso. Tutti i grandi costruttori, per conseguenza, sono oggi impieganti nell'elaborazione di un progetto di evoluzione strategica. Uno dei postulati fondamentali di tale evoluzione è rappresentato dal fatto che prodotti tecnologicamente avanzati, competitivi nei costi e posizionati su standard qualitativi eccellenti presuppongono tecnologie di processo all'avanguardia, applicazione dei più sofisticati sistemi di logistica industriale ed elevata utilizzazione degli impianti.

Tali obiettivi non possono per altro prescindere da interventi di innovazione e razionalizzazione degli assetti produttivi. In un simile quadro di riferimento alcune tra le maggiori aziende concorrenti hanno trovato conveniente allocare parte delle loro capacità produttive fuori dai confini domestici, sulla base di indubbi vantaggi in termini di agevolazioni finanziarie agli investimenti, contenimento del costo del lavoro, maggior utilizzo degli impianti e presenza come costruttori in mercati in progressiva espansione.

In tale quadro di riferimento, la Fiat Auto ha delineato la propria strategia di sviluppo produttivo e commerciale per il prossimo decennio, consapevole di poter continuare a svolgere un ruolo di primo piano sui mercati internazio-

nali.

Nell'elaborazione di tale strategia l'azienda, a fronte delle opzioni allocative disponibili, ritiene di poter privilegiare una scelta nazionale nel presupposto che essa risulti coerente con gli imprescindibili obiettivi di competitività, con specifico riferimento alle agevolazioni per gli investimenti nel Sud previsti dalle vigenti norme e l'utilizzo degli impianti di produzione. Condivisi tali presupposti tra le parti, la Fiat Auto ha confermato alle Organizzazioni sindacali firmatarie la propria decisione di realizzare due nuove iniziative industriali nel Mezzogiorno del nostro Paese, caratterizzate da soluzioni tecnologiche, impiantistiche ed ambientali d'avanguardia.

Tali iniziative, delle quali l'azienda si riserva di definire la configurazione giuridica, riguardano:

1) una nuova unità produttiva terminale integrata (stampaggio e carrozzeria) con una capacità prevista di circa 1.800 vetture al giorno e con un organico, a regime, di circa 7.000 addetti.

L'avvio delle attività è previsto per l'inizio del 1994 e riguarderà un prodotto nuovo, collocato in un segmento chiave della gamma Fiat. Il nuovo insediamento troverà allocazione nell'area industriale di Melfi in provincia di Potenza, in una posizione baricentrica rispetto ad altri stabilimenti dislocati al Sud e funzionale, quindi, ai nuovi sistemi di rifornimento *just in time*.

2) Una nuova unità di produzione meccanica, con una capacità giornaliera prevista di circa 3.600 motori di cilindrata medio alta, ecologici, altamente innovativi e di nuova progettazione.

L'avvio dell'attività è previsto per l'inizio del 1994 con un organico, a regime, di circa 1.300 addetti.

Per la realizzazione di tale iniziativa verrà ampliato e ristrutturato l'insediamento So. Me. Pra di Avellino, che occupa attualmente circa 350 addetti per la produzione di sottogruppi di carrozzeria. A tal fine verrà predisposto un piano di ristrutturazione in base a quanto previsto dalla legge 675/1977 e seguenti, con l'utilizzo temporaneo della Cassa integrazione guadagni straordinaria per il periodo necessario alla realizzazione della nuova iniziativa.

In entrambi gli stabilimenti, allo scopo di utilizzare pienamente la capacità installata, gli impianti di produzione verranno utilizzati per 24 ore giornaliere e per sei giorni alla settimana, comprensivi del sabato. L'attività lavorativa degli addetti, a regime ordinario, sarà articolata su tre turni settimanali a rotazione con riposo settimanale a scorrimento.

-Le attività di manutenzione verranno invece svolte per 24 ore giornaliere nell'arco di sette giorni la settimana. L'attività lavorativa degli addetti, a regime ordinario, sarà articolata su tre turni strutturali a rotazione con riposi settimanali a scorrimento.

-Resta ovviamente ferma la durata dell'orario individuale contrattuale, calcolata eventualmente anche sui cicli plurisettimanali.

In uno specifico incontro, da programarsi prima dell'avvio dell'attività produttiva dell'azienda, nell'ambito dei presupposti suddetti l'azienda sottoporrà alle organizzazioni sindacali firmatarie il piano di articolazione degli orari di lavoro per ciascuno dei nuovi insediamenti.

-Nella logica delle pari opportunità, le parti convengono di favorire le condizioni utili per l'occupazione e per lo sviluppo professionale del personale femminile.

Si intende quindi rimosso il divieto di cui all'art. 5 della legge 9 dicembre 1977 n. 903, al fine di consentire l'incontro e l'offerta di manodopera femminile presente sul territorio.

-In considerazione dell'elevato standard tecnologico degli impianti, gli addetti da assumere verranno individuati sulla base del possesso di prerequisiti (età, scolarità, attitudine) congruenti con i contenuti professionali richiesti alle maestranze.

Conseguentemente, i lavoratori adibiti alle costruzioni dei nuovi insediamenti e delle relative infrastrutture non matureranno alcun diritto di prelazione in rapporto alle assunzioni che verranno effettuate per l'avviamento delle attività produttive.

-Le organizzazioni sindacali si attiveranno nei confronti delle strutture territoriali competenti affinché vengano messe in atto con le associazioni imprenditoriali le iniziative che si rendessero necessarie per:

a) l'individuazione dei lavoratori sulla base dei requisiti richiesti, secondo le modalità previste dalla legge 56/1987, anche in relazione all'inserimento delle categorie protette;

b) l'attuazione dell'accordo interconfederale 19 dicembre 1988 in materia di formazione professionale anche in una logica di orientamento del mercato del lavoro.

-Per tutti i lavoratori assunti saranno predisposti idonei interventi formativi finalizzati all'inserimento professionale e, per gli addetti alle mansioni più qualificate, verranno erogati corsi di formazione tecnica.

-L'azienda, in sede di comitato di consultazione, provvederà ad aggiornare le organizzazioni sindacali sull'evoluzione delle nuove iniziative finché queste non abbiano avviato l'attività produttiva e, riconoscendosi reciprocamente come interlocutori sulle tematiche sindacali attinenti i due nuovi insediamenti, le parti individuano nelle logiche della partecipazione il modello privilegio di relazioni sindacali da perseguire.

ACCORDO SULLA QUALITÀ TOTALE

Torino, 25 gennaio 1991

Verbale di accordo tra Fiat Auto Spa, assistita dall'Unione Industriale di Torino e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil e Fismic nazionali.

L'azienda ha illustrato alle organizzazioni sindacali le logiche e le iniziative del Piano Qualità Totale, gli sviluppi del quale verranno progressivamente seguiti nell'ambito del Comitato di consultazione previsto

dall'accordo 26 ottobre 1990.

L'azienda ha illustrato inoltre che, a titolo sperimentale, negli stabilimenti di Termoli, Cassino e Rivalta carrozzeria prenderà avvio a partire dal 1° febbraio prossimo, una iniziativa tesa a favorire un più alto coinvolgimento del personale dipendente.

Tale iniziativa sperimentale, che si concluderà il 30 settembre 1991, è rivolta a operai e intermedi che presenteranno proposte individuali finalizzate a:

- migliorare la qualità del prodotto;
- rendere più agevole l'attività lavorativa;
- ridurre i costi relativi a materiali e/o energia;
- migliorare l'efficienza degli impianti.

Le parti, valutato il reciproco interesse verso la ricerca di nuovi strumenti di consultazione non negoziali, convengono di costituire, in via sperimentale, e per la durata pari a quella già prevista per le iniziative in oggetto, in ciascuno degli stabilimenti indicati, apposite Commissioni di partecipazione.

Le suddette Commissioni negli stabilimenti di Cassino e Termoli saranno composte da:

- responsabili delle unità produttive;
- responsabili del personale;
- responsabile della qualità;
- un rappresentante sindacale aziendale o esperto per ognuna delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo.

Nello stabilimento di Rivalta carrozzeria, la Commissione sarà composta da:

- responsabile della produzione;
- responsabile del personale;
- responsabile della qualità;
- responsabile dei servizi tecnici;
- un rappresentante sindacale aziendale o esperto per ognuna delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo.

I rappresentanti sindacali aziendali facenti parte delle Commissioni di partecipazione, saranno individuati fra i dipendenti in forza all'unità di riferimento e dovranno essere nominati dalle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del presente accordo.

Le Commissioni si riuniranno con cadenza mensile secondo un calendario prefissato nella prima riunione e la partecipazione alle stesse non è delegabile. I componenti delle Commissioni, nella loro attività all'interno delle stesse, dovranno operare coerentemente con i principi di partecipazione che ispirano il presente accordo.

Data la riservatezza delle informazioni che verranno fornite, la diffusione e l'uso di esse da parte delle organizzazioni sindacali è consentito nel rispetto dei principi sanciti dall'articolo 2105 del Codice civile. Le ore di partecipazione alle riunioni delle Commissioni saranno conteggiate nel monte ore sindacale dello stabilimento di riferimento. Nell'ambito dei presupposti

sopra accennati, le competenze delle Commissioni di partecipazione sono le seguenti:

- informazione da parte dell'azienda in ordine di andamento delle iniziative "Proposte miglioramento qualità" (il numero dei lavoratori interessati, numero delle proposte presentate, numero, tipologia delle proposte accolte);
- proposizione congiunta di iniziative di sensibilizzazione dei lavoratori in ordine alla sperimentazione suddetta e di promozione delle stesse anche sotto il profilo applicativo.

Al termine del periodo di sperimentazione le parti firmatarie del presente accordo si incontreranno in sede di Comitato di consultazione per analizzare i risultati all'iniziativa "Pmq" e per valutare l'attività svolta dalle predette Commissioni di partecipazione.

Quest'accordo ha portato, a partire dal 1° febbraio ad una forma di sperimentazione che monetizza la partecipazione operaia, negli stabilimenti di Cassino, Termoli e Rivalta.

Vengono stabilite le seguenti tariffe aggiuntive al salario:

- 50 mila lire per ogni idea ritenuta utile (da una commissione paritetica azienda-sindacato) per migliorare la qualità del prodotto, per ridurre i costi materiali e dell'energia e per migliorare l'efficienza degli impianti;
- 50 mila lire in più dopo quattro idee;
- 100 mila lire in più dopo otto idee;
- 250 mila lire in più dopo dodici idee.

Saranno premiate sia le idee del singolo dipendente sia quelle dei "Circoli di qualità".

ACCORDO SUL COMITATO PARITETICO DI PARTECIPAZIONE

Torino 1° febbraio 1991

Tra Fiat Auto Spa, assistita dall'Unione industriale di Torino e la Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Sida, Fismic nazionali

Come previsto dall'accordo 26 ottobre 1990 le parti si sono incontrate per definire composizione e contenuti del "Comitato di consultazione". Tale comitato, che costituisce un nuovo strumento non negoziale di consultazione, a livello di settore automobili, viene attivato a titolo sperimentale con durata biennale.

Composizione.

-Due rappresentanti per ognuna delle organizzazioni sindacali firmatarie individuati, nell'attuale fase di sperimentazione, nei responsabili nazionali di settore.

-Un equivalente numero di componenti dell'azienda individuati in:

- responsabili della Direzione personale e organizzazione di Fiat Auto;
- responsabile delle Relazioni industria di Fiat Auto;
- responsabile delle Relazioni industriali di Fiat Auto;

-responsabile della Pianificazione e Coordinamento strategico di Fiat Auto;

-responsabile del Prodotto di Fiat Auto;

-responsabile del Coordinamento piano qualità totale di Fiat Auto;

-responsabile delle Relazioni industriali di Fiat Spa;

-responsabile Studi relazioni industriali Fiat Spa;

-Vice Direttore dell'Unione industriale di Torino responsabile delle Relazioni industriali.

In riferimento ai presupposti che informano gli accordi 18 luglio 1988 e 10 maggio 1989 e seguenti, le parti stabiliscono che il comitato di consultazione svilupperà il proprio lavoro sulle seguenti materie.

-Andamento del quadro macroeconomico nelle sue principali variabili, con particolare riferimento alle aree di maggior interesse per il mercato autoveicolistico.

-Posizionamento competitivo del nostro paese nel contesto internazionale.

-Andamento dei mercati autoveicolistici.

-Posizionamento di Fiat auto in rapporto agli altri grandi costruttori.

-Orientamenti e politiche di sviluppo del prodotto.

-Sviluppo delle nuove iniziative produttive e commerciali Fiat Auto.

-Orientamenti dell'industria automobilistica in rapporto alle tecnologie di processo.

-Riflessioni dell'evoluzione normativa nazionale e comunitaria sul prodotto e sull'assetto dei mercati autoveicolistici.

-Sviluppo delle iniziative collegate al Piano qualità totale, con particolare riferimento a quelle che prevedono un diretto coinvolgimento dei lavoratori.

-Monitoraggio delle iniziative di partecipazione azienda/sindacato presenti in Fiat Auto.

I componenti del comitato sono tenuti alla riservatezza delle informazioni che saranno fornite nel rispetto dei principi sanciti dall'art. 2105 del Codice civile. La violazione di tali obblighi potrà comportare anche lo scioglimento del comitato.

Le riunioni del comitato di consultazione si terranno in Torino a partire dal mese di marzo 1991 e avranno cadenza trimestrale. Al termine del periodo di sperimentazione le parti firmatarie si incontreranno per valutare l'attività svolta.

La natura del sindacato alla prova della Fiat STRALCI DELL'INTERVISTA DI ROSSANA ROSSANDA A FAUSTO BERTINOTTI

(Il Manifesto del 13/3/1991)

(...) Nel maggio del 1989 c'è un accordo che concerne direttamente i lavoratori, quello che chiude la campagna sui diritti negati alla Fiat - la vicenda di Molinaro, caso tuttora irrisolto, come tutti quelli emersi dalla commissione d'inchiesta che promosse Formica, raccolta in un libro bianco ma lì rimasta. Stavolta viene in luce un punto drammatico: l'azienda vuole l'intervento negoziale del sindacato quando insorgono turbolenze giuridiche nei suoi confronti, quando può mettersi in moto il magistrato. Il sindacato, in altre parole, aiuta a garantire l'impermeabilità dell'impresa dall'incursione del giudice. La tesi è che è meglio risolvere le vertenze senza ricorrere ai tribunali, che generalmente danno ragione al padrone. In realtà l'impresa si considera un'isola, fuori dall'ordinamento del diritto, le cui logiche vanno governate soltanto tra le parti.

Se le due parti sono realmente strutturate in due soggetti forti e in grado contrattare, non è meglio?

Non hai capito non si tratta di due parti: è l'oggettività della produzione che è dichiarata bene in sé, fuori dello stato di diritto come fuori dalla negoziabilità. Azienda e lavoratori devono in assoluto perseguirla, e a questo fine è chiamato a intervenire il sindacato. Per ottenere che esso la ripari dalle "incursioni giudiziarie", l'azienda deve naturalmente dargli in cambio qualcosa, e parte dell'accordo gli attribuisce delle possibilità di verifica degli andamenti negoziali interni ai singoli stabilimenti. Questo in linea di principio. Senonché è dall'80 che la Fiat ha negato qualsiasi possibilità di contrattazione da parte dei delegati e delle strutture aziendali: ci sono state lotte molto belle, lunghe in singoli reparti, ma l'azienda ha alzato un muro invalicabile: con quelli non si tratta. Si può trattare solo con il sindacato "fuori" dall'azienda; con esso si possono fare dei mega-accordi, ma i lavoratori direttamente interessati non possano negoziare.

Rispetto alle tesi di Felice Mortillaro, secondo il quale il sindacato doveva cessare di esistere, la Fiat dunque non è d'accordo. Lo vuole

o lo accetta, in una determinata funzione?

Direi che la Fiat è stata d'accordo con Mortillaro fin che ha pensato che la sconfitta degli anni '80 fosse reversibile. Ogni volta che si è trovata di fronte a conflitti interni forti, o a una ripresa di scioperi sulle condizioni di lavoro, o alla partecipazione a uno sciopero nazionale, la propensione per la linea Mortillaro è stata forte: liquidiamo il sindacato, stabiliamo rapporti diretti tra impresa e lavoratori.

Ma poi sono intervenuti diversi elementi: 1) lo sviluppo dell'innovazione rispetto alla ristrutturazione ha posto il problema di una qualche collaborazione; 2) il futuro del rapporto tra impresa e mercato presenta molte incognite. Come garantirsi la flessibilità necessaria di fronte alle varianti del mercato senza la cooperazione del sindacato? L'azienda è diventata meno sicura se non a causa dei rapporti interni ma di quelli esterni, le competitività aggressive di altri gruppi europei, americani e giapponesi. E' l'esigenza di dominare questa turbolenza che suggerisce di puntare alla collaborazione con il sindacato; 3) l'azienda non è più sicura che i lavoratori possano essere, individualmente o per piccoli gruppi, catturati nella sua logica. Prendi la partecipazione dei giovani allo sciopero o in genere i comportamenti dei giovani che, se non sono così conflittuali come quelli d'un tempo, neppure aderiscono all'impresa: spesso lo sciopero è per il giovane solo l'affermazione di uno spazio di libertà, ma intanto sciopera.

Insomma, natura dell'innovazione, turbolenza del mercato interno e internazionale, mutamento nella composizione sociale del lavoro dipendente che rende incerta la cooptazione del lavoratore nella gestione dell'impresa inducono la Fiat, dopo aver flirtato con l'idea di Mortillaro, a preferire un'integrazione del sindacato. E' la sua stessa ideologia del resto a portarla a questa conclusione: l'impresa è un sistema complesso, dove ci sono diversi interessi, sottoposto a molte variabili, vediamo di cooptare nel suo governo il sindacato, che per storia, memoria, connotazione è una possibile cerniera con i lavoratori.

Ma allora il sindacato che cosa ha avuto in cambio?

L'accordo sembrava dire: vediamo assieme quali sono i punti di sofferenza dell'impresa, i problemi irrisolti, le eventuali violazioni. Sennonché di tutto questo non verrà applicato un solo punto dal maggio '89 a oggi.

Il sindacato non ha mai chiesto di andare a vedere?

Nel meccanismo dato è impossibile. Una verifica del genere esige riattribuire dei poteri decentrati. Questo la Fiat non lo permetterà mai. L'accordo è finto proprio perché attribuire un potere di contrattazione sul posto di lavoro è incompatibile con il suo attuale modello di governo.

Dunque l'accordo non ha mai funzionato?

Una parte ha funzionato, quella sulla formazione sindacale. Essa è coerente con l'accordo sul collegamento premio-performance. In esso la ratio era tutta ideologica: far assumere come comuni anche ai lavoratori i paradigmi dell'impresa. La Fiat dev'essersi detta: vuoi vedere che non ci riusciamo?

Allora concorda con il sindacato i metodi di formazione delle strutture sindacali aziendali: impresa e sindacato costituiscono una commissione mista per definire contenuti e modalità dell'attività formativa. Vuoi sapere come ne è definita l'area di interesse? Leggo testualmente: "... l'area di interesse è definita nell'ambito dell'economia d'impresa: lettura di bilanci, principi di marketing, rapporto col mercato, concetto di qualità globale, ecc...". Il paradigma dell'impresa, prima fatto valere come misura del salario, adesso diventa cultura.

Questo è un accordo unitario. Ha provocato le dimissioni di Sandro Bianchi, responsabile della politica di formazione della Fiom. Il 7 luglio del 1990 l'accordo struttura questa ipotesi con precisione.

Confesso che mi appare incredibile. Come nascono queste proposte, chi le discute, vi dividerete su di esse? Io ho fatto alcuni corsi per il sindacato, non riesco a immaginare questi combinati con l'impresa.

Se vuoi, la cosa più grave è che una parte del sindacato considera questo uno sviluppo naturale delle cose, e se dici "incredibile" sei considerato un estremista, uno che non fa i conti con la realtà. Questa mutazione è avvenuta progressivamente: c'è lo zigzagare continuo dall'accordo separato a quello unitario, che finisce - non credo di dire una cosa violenta - con un rientrare nella logica dell'accordo separato precedente. Insomma è venuta meno l'ipotesi di una strategia alternativa a quella dell'impresa. Negli anni '80 è avvenuta una devastazione della cultura sindacale. Non ce ne siamo resi conto a sufficienza.

Poi si dice che sono gli anni dell'emergere di nuove soggettività. Nell'ambito dell'impresa mi pare che ci sia un riassorbimento e offuscamento della soggettività. Ma colpisce che non ne abbiate discusso.

Paradossalmente non se ne è discusso, ma ci sono state di continuo delle crisi. Tieni presente che la natura di questi accordi è verticistica in assoluto, e può esserlo in quanto toccano modestamente la condizione materiale dei lavoratori. Anche il premio di cui parlavamo prima, sono quattro lire: il lavoratore prende 1.100.000 lire al mese, il premio è 1.300.000 all'anno. La parte variabile è molto piccola, non è che si tolga molto salario: l'operazione è più sottile. I lavoratori già espropriati da un potere contrattuale vengono immessi in un'operazione che cerca di traghettarli verso il consenso. La difficoltà di opporvisi sta proprio nel fatto che l'operazione avviene sul terreno ideologico, quello più astratto, meno misurabile immediatamente.

Quindi non ci sono lotte, proteste?

No. Del resto, chi può protestare quando, si arriva al punto di togliere dei diritti a dei lavoratori che ancora non esistono? Esso riguarda lavoratori che non ci sono, lavoratori immaginari, uomini e donne presunti. Qui si tocca un massimo di mancanza di democrazia: il sindacato tratta per gente che non c'è, ma che ci sarà. Qualunque scuola giuridica riconosce che per fare un accordo ad imperium occorre il consenso dei lavoratori; potrai anche violare qualche regola, ma se togli loro qualcosa, devi averne il mandato. In questo caso non ce n'è alcuno.

Anche qui, insisto sulla ratio. La Fiat annuncia che costruirà nuovi stabilimenti nel mezzogiorno, a Melfi e Avellino, se il sindacato garantisce certe condizioni, altrimenti non li farà. Le condizioni sono le seguenti: i nuovi stabilimenti, diversamente da tutti quelli fin qui esistenti, dovranno andare a regime con il terzo turno strutturale, cioè lavorando a ciclo continuo, 24 ore giornaliere per sei giorni alla settimana, comprensivi del sabato. Siccome in essi potranno essere assunti maschi e femmine, e siccome esiste una legge, la 903, che vieta il lavoro femminile notturno, il sindacato, dovendo garantire il lavoro su tre turni strutturali, deve anche rimuovere il divieto dell'art.5 della legge 903, sul lavoro femminile. E questo nella logica delle pari opportunità!

Ma perché il sindacato accetta? Non potrebbe obiettare che non è affar suo, non è lui a decidere quando e dove fare gli stabilimenti?

Per dire questo dovrebbe pensarsi come "altra" parte rispetto all'impresa. Potrebbe aggiungere: è vero che tu Fiat potresti non andare a Melfi e Avellino, ma non farti credere così disinteressata, potremmo chieder conto di quanto costa allo stato la tua scelta di andarci. E' una barca di soldi, intorno al 50 per cento dell'investimento.

E' un prestito o una semplice devoluzione?

Una parte è a fondo perduto, e una parte è abbattimento sul costo del denaro. Ma, mi domando, per quale ragione il sindacato, che non ha concorso minimamente a queste scelte, deve essere non coinvolto, cosa ragionevole, ma assunto come fattore dirigente della possibilità di fare o no lo stabilimento a seconda se accetta o no di pregiudicare le condizioni lavorative?

Qui c'è proprio l'ideologia che è l'impresa a dettare le sue condizioni. E' clamoroso: non esiste una fabbrica tessile in Italia che sia passata dall'orario di turni su cinque giorni al regime di turni su sei o sette giorni senza una riduzione consistente degli orari di lavoro. In questo caso c'è stata una vera contrattazione: al disagio provocato dal lavoro notturno si è contrapposta una riduzione dell'orario di lavoro.

Qui invece no. Il sindacato avrebbe potuto dire: un momento, tu fai questi stabilimenti perché ti convengono, posso apprezzare che li faccia nel mezzogiorno, discutiamone la struttura tecnologico-organizzativa; per quanto riguarda la condizione di lavoro e il suo regime di turni, ne discuteremo al momento in cui ci saranno i lavoratori. Può persino aggiungere: non sono pregiudizialmente contrario a un diverso regime, ma deve essere contrattato con i lavoratori.

Ma non s'è detto nulla di simile, non si è neppure consultato nessuna delle loro strutture del Nord: eppure con l'accordo di Melfi si sta definendo un nuovo sistema di gabbie. Siamo usciti, negli anni 60, dalle gabbie salariali, adesso si rifanno sulla condizioni lavorativa; si riconosce che al Sud, le condizioni di lavoro possono, anzi debbono essere peggiori di quelle del Nord. E si cancella un diritto delle donne in nome della parità.

Andiamo avanti.

Arriviamo allora a due accordi del gennaio-febbraio '91, riguardano il piano di "qualità totale" e, per la prima volta, coinvolgono il sindacato nei

"circoli di qualità", istituiti a titolo sperimentale dall'azienda in alcuni stabilimenti del gruppo.

Finalizzati, secondo quanto recita l'accordo, a migliorare la qualità del prodotto, a rendere più agevole l'attività lavorativa, a ridurre i costi relativi ai materiali, come l'energia, a migliorare l'efficienza degli impianti. Fuori dall'orario di lavoro, i lavoratori interessati a queste esperienze si ritrovano, avanzano dei suggerimenti, e quando la gerarchia aziendale li considera buoni, eroga dei premi ai singoli. Il sindacato è coinvolto in commissioni che "dovranno operare coerentemente con i principi di partecipazione che ispira il presente accordo", e faranno sostanzialmente due cose: raccoglieranno informazioni "dall'azienda" sull'andamento delle iniziative, sul miglioramento della "qualità" (chi sono i lavoratori interessati, il numero delle proposte, ecc.) e andranno alla "proposizione congiunta di iniziative di sensibilizzazione dei lavoratori in ordine alla sperimentazione suddetta e di promozione delle stesse anche sotto il profilo applicativo".

Un momento, come sono formate queste commissioni?

La commissione è paritetica, ripeto, e vi fanno parte per l'azienda il responsabile dell'unità produttiva, il responsabile del personale, il responsabile qualità e un rappresentante sindacale aziendale o esperto per ogni organizzazione. Sida incluso. Sono sbigottito.

Ma che cos'è, un ufficio promozionale dell'azienda?

In sostanza. Il sindacato elegge i suoi esperti in una commissione mista con rappresentanti dell'impresa per svolgere un compito promozionale. Faccio notare che l'attività dei lavoratori ai fini dei materiali da portare in commissione deve avvenire fuori dall'orario di lavoro. E per sancire la loro totale estraneità dalla commissione si precisa che: "data la riservatezza delle informazioni che verranno fornite, la diffusione e l'uso di esse da parte della organizzazione sindacale è consentito nel rispetto dei principi sanciti dell'articolo 2105 del codice civile". Finalmente il diritto entra in fabbrica! Ciliegina sulla torta. Le ore che i sindacalisti passeranno in commissione saranno conteggiate nel monte ore sindacale dello stabilimento di riferimento.

Insomma, sia i lavoratori sia il sindacato si pagano loro il contributo che danno all'azienda. Ma come spieghi questa filosofia?

E' un frutto della revisione che il sindacato sta compiendo sulla sua natura, lo ripeto. Del resto, ricorderai la polemica sulla impossibilità di esprimersi soltanto attraverso la contrattazione e l'esigenza di intervenire nelle sedi di confronto. Intendiamoci, questo sarebbe un problema molto serio. Quel che a parer mio è scandaloso è che venga affrontato come succede sempre in virtù di questi accordi, con un altro comitato paritetico, detto "di consultazione".

Che cos'è questo comitato?

Beh, intanto diciamo che cosa non è. Non è uno strumento negoziale e questo è accettabile, sempre che ci sia qualcuno che contratta e in ogni caso il sindacato non faccia due parti in commedia, e cioè il soggetto contrattuale

sia anche quello depositario della informazione che qui si riceve. Dunque, è uno strumento di relazione. Ecco come è composto: il responsabile della direzione del personale e organizzazione della Fiat Auto, il responsabile delle relazioni industriali, della pianificazione e coordinamento strategico, del prodotto, del coordinamento piano qualità, il responsabile delle relazioni industriali Fiat, il responsabile studi relazioni industriali, il vicedirettore dell'Unione industriali - quest'ultimo perché, non si sa mai, i padroni siano rappresentati tutti. A fronte di questo stanno, per la parte sindacale, due rappresentanti per ogni organizzazione individuati nell'attuale fase di sperimentazione nei responsabili nazionali di settore.

E che deve fare questo gigantesco comitati?

Studierà le seguenti cose; l'andamento del quadro macroeconomico nelle sue principali varianti, il posizionamento competitivo del nostro paese nel contesto internazionale, l'andamento del mercato autoveicoli, il posizionamento competitivo di Fiat Auto nel rapporto con gli altri costruttori, l'orientamento e le politiche di sviluppo del prodotto, lo sviluppo di nuove iniziative produttive e commerciali di Fiat Auto, l'orientamento dell'industria automobilistica, i riflessi dell'evoluzione normativa nazionale sull'assetto dei mercati autoveicoli - non certo sull'assetto del mercato del lavoro, ecc... I lavoratori entrano in un solo caso, ed è quello del piano di qualità nelle forme che abbiamo detto prima. Tutti gli altri parametri oggetto della consultazione riguardano strettamente l'impresa.

E' evidente che assumere questo campo significa definire lo spazio negoziale. In altre parole, qui comunemente impresa e sindacato definiscono l'ambito delle compatibilità. E la logica sembra proprio quella del coinvolgimento pieno del sindacato nelle sorti dell'impresa. Hai visto come è rientrato il riferimento della competitività e alla concorrenza. (...)

No, il sindacato non ha partecipato (Il manifesto, 9/2/1991)

di Toni Ferigo

E' un accordo che spero farà discutere quello siglato da Fiat e sindacati 12 giorni fa a Torino sulla "qualità". Anche se interessa in via sperimentale solo tre stabilimenti, è però significativo dello stato dei rapporti tra aziende e sindacati nel maggior gruppo privato italiano.

L'accordo prevede la costituzione di comitati - a Cassino, Rivalta e Termoli - per valutare la sperimentazione di incentivi monetari per i lavoratori che presenteranno a un'apposita commissione tecnica idee e suggerimenti per il miglioramento della qualità.

Frutto del confronto sindacale è stata la costituzione dello strumento paritetico; non il meccanismo di incentivazione, nè le sue modalità di funzionamento, tant'è vero che sta per essere adottato in altri settori del gruppo senza necessità di un accordo specifico.

Ci troviamo quindi di fronte a un'operazione di immagine, con il coinvolgimento del sindacato chiamato a fare da catalizzatore di iniziative gestite e programmate dall'azienda nel quadro di un più ampio protetto di qualità.

Proprio perché ne sono un sostenitore, non mi sento di valutare questo accordo coerente con la proposta partecipativa. La partecipazione è ben altro. E' possibilità di intervento e di decisione sulle politiche d'impresa nella loro formulazione e definizione, non presa d'atto, o solo coinvolgimento.

La strada per costruire un sistema di relazioni partecipative - per il quale non mancano resistenze, deficit politici e culturali in campo sindacale - non si costruisce dall'oggi al domani. Ma proprio per questo è bene non fare confusioni, non passare per partecipativo quel che non è. Se poi la partecipazione è, come la contrattazione aziendale negli anni '50 ipotesi ancora troppo alta, prendiamone atto e valutiamo il cammino da percorrere e gli ostacoli da superare.

Il primo è la resistenza dell'azienda. L'accordo ci dice quanto poca sia la disponibilità a sperimentare nuovi rapporti su temi molto ravvicinati ai cambiamenti produttivi.

E' ben comprensibile che la Fiat voglia tener lontana ogni possibilità di conflitto, che voglia mantenere un controllo sui cambiamenti che pure giudica necessari; ma sono assai incerto che anche in una logica aziendale questa sia una scelta pagante nel lungo periodo. Il conflitto aspro di un anno fa alla Peugeot (con le dovute differenze), lo dimostra. Non bastano tecnologie e giapponesizzazione a cambiare i rapporti sociali in fabbrica.

Ma è poco comprensibile da parte sindacale. Qui è di ostacolo il nostro ritardo di elaborazione e di proposte. Pur prevedibili, semplicemente guardando a cosa succede nell'industria automobilistica a livello internazionale, tutte le scelte Fiat ci hanno sorpreso.

Che anche la Fiat necessiti di modernizzare il suo modello organizzativo e funzionale non è infatti scoperta recente: lo impongono le nuove dimensioni e scenari della competitività internazionale. La grande contraddizione di questa "modernizzazione" è che essa richiede non solo cambiamenti organizzativi a tutti i livelli dell'impresa ma anche nei rapporti sociali, nelle forme e contenuti del lavoro.

La nota ipotesi di Bravermann sulla irresistibile decadenza del lavoro nelle società capitalistiche sembra essere smentita: la qualità del lavoro torna importante. Gli esiti di questo processo non sono scontati e univoci, come dimostrano le diverse esperienze nel settore automobilistico di cui il Toyotismo è solo una delle varianti.

Dalla pubblicazione a metà degli anni '80 del bel libro di Schumann *La fine della divisione del lavoro?* (l'interrogativo è d'obbligo), si è sviluppato un vasto e interessante dibattito sulla fuoriuscita dal paradigma taylorista, in cui tutti affermano che si aprono terreni nuovi per il lavoro. In questo senso la qualità è una grande occasione.

Colpisce come circolino nelle parole di consulenti aziendali concetti che circolavano degli ambienti sindacali negli anni '70: autonomia, lavoro in team, polivalenza, elasticità nelle regole. Certo molte cose sono cambiate da allora, e non mi sogno di riproporre meccanicamente le antiche rivendicazioni sul nuovo modo di fare l'automobile. Però oggi anche l'illustre Mit di Boston parla di nuova organizzazione del lavoro. Non ci sono soluzioni valide e eguali per tutti, ma certamente la base è la ridefinizione dei rapporti sociali in fabbrica, la rottura delle rigidità tayloristiche.

E il sindacato? Quale cultura, organizzazione, capacità di proposta possiede su questo tema? Non è suo compito forse tentare di rappresentare il lavoro e di tutelarlo? Non rischia il sindacato italiano di essere messo fuori gioco in una partita di cui dovrebbe essere protagonista?

L'azienda sta operando cambiamenti profondi. Ha un suo progetto che, per quanto ci è dato capire, assegna al sindacato un ruolo marginale. Sarebbe però troppo semplice liquidare il tutto con formule tipo neautoritarismo e simili, invocare il ritorno a una sana conflittualità antagonista.

Non si ridisegnano i ruoli delle gerarchie di fabbrica con le piattaforme, come non si cambiano le regole di pianificazione del lavoro con i comitati e gli accordi ereditati dagli anni '70.

Che fare, dunque? Posiamo estraniarci, tirarci fuori dai processi innescati dall'azienda? Dire di no.

Sono domande mal poste. Per non subire occorre proporre. Per proporre bisogna discutere, analizzare, studiare, confrontare, coinvolgendo delegati, attivando processi di conoscenza, valorizzando esperienze e risorse, cercando la collaborazione dei tecnici.

Ma quanti cicli di lavoro sono stati analizzati? Si sa come si stanno modificando le relazioni sul lavoro? Quanta esperienza degli operai viene oggi utilizzata per risolvere piccoli e grandi problemi di funzionamento della produzione? E quanto confronto unitario è stato fatto su questi temi? Queste e altre sono le domande a cui rispondere uscendo dal defatigante gioco dell'accordo sì o no.

Se non si cambia, ho davvero l'impressione che per il caso italiano non si tratterà nè di modernizzazione dall'alto tipo Usa, nè dal basso tipo paesi mordici - per usare uno schema del sociologo francese Coriat, nel suo studio sulla riorganizzazione nell'industria dell'auto - ma più semplicemente della registrazione di un'assenza, la nostra. Per questo mi auguro che si discuta, e bene, senza pregiudizi.

La Fiat, il sindacato e la "fabbrica integrata" (l'Unità, 20/2/91)

di Vittorio Rieser

Nel dibattito sugli accordi sindacali conclusi nel gruppo Fiat nei mesi scorsi, in genere i giudizi sono stati o globalmente positivi (quando non addirittura apologetici) o globalmente negativi. A me pare invece che si debba dare un giudizio differenziato sull'accordo per i nuovi stabilimenti al Sud, da un lato, e all'istituzione di commissioni bilaterali dall'altro (tralascio in questa sede un terzo accordo, quello sui problemi della mensa).

Il primo accordo, in fondo, è un bell'esempio di quello che gli americani chiamano **concession bargaining**. Il sindacato prende atto di determinate decisioni della Fiat e, per favorirne l'attuazione, concede pesanti deroghe in peggio ai trattamenti normativi e salariali definiti dalle leggi e dagli accordi vigenti: è ciò che, con una battuta, potremmo chiamare il principio delle "condizioni di peggior favore".

Anche il secondo accordo parte dalla presa d'atto di determinate decisioni della Fiat. A partire da questo, però, non si innesca un meccanismo del tipo di quello previsto per i nuovi stabilimenti al sud: in tal caso, l'accordo avrebbe dovuto contenere, ad esempio, deroghe agli accordi sulle saturazioni o sulle pause "per favorire la qualità"! Quello che introduce l'accordo è, invece, l'apertura di un -sia pur tenue e indiretto- **spazio di confronto** tra azienda e sindacati sulle iniziative aziendali in tema di "qualità totale". Quel (poco) che l'accordo contiene è cioè un'estensione anziché una riduzione del terreno di intervento del sindacato. Ai critici dell'accordo, andrebbe ricordato che -quando il sindacato entra in un terreno da cui prima era escluso- difficilmente ciò avviene fin dall'inizio in termini limpidi e "completi". Per riferirci ad una fase in cui i rapporti di forza (e l'unità tra i sindacati) erano ben diversi da adesso, la prima introduzione dei delegati alla Fiat avvenne sotto la forma di un numero (limitato) di "esperti della Commissione Interna" che dovevano (teoricamente) essere nominati dal sindacato, e non eletti dai lavoratori!

Il problema, oggi come allora, è: con quali idee, con quali ipotesi di

lavoro il sindacato si presenta su questo nuovo terreno? Come pensa di sviluppare questo nuovo spazio potenziale di intervento, non tanto nel senso di un' improbabile "forzatura contrattuale" delle commissioni testè costituite, ma nel senso dell'apertura di nuovi e specifici momenti sia di tipo contrattuale sia di tipo consultivo?

A questo punto è necessario allargare il discorso, e ripartire da un po' più lontano. Quando in Fiat si aprì la campagna per la "qualità totale", alcuni tesero a liquidarla come pura mossa propagandistica e "di immagine"; ma anche per chi - come noi - rifiutava quest'interpretazione riduttiva, si apriva un interrogativo: se la Fiat avrebbe cercato di "calare" le strategie di qualità totale in un modello organizzativo sostanzialmente inalterato, o se la strategia di qualità totale avrebbe portato a una rimessa in discussione del modello organizzativo (una versione "estrema" del modello fordista-taylorista) dominante in Fiat da decenni. Oggi, emergono elementi per una prima risposta a questo interrogativo. E non solo per l'esplicita, durissima critica al modello fordista-taylorista contenuta in autorevoli documenti aziendali, ma per un preciso **progetto di trasformazione organizzativa**, la cui realizzazione è stata avviata ed è prevista (in linea teorica) **entro l'anno in corso**. Ci riferiamo al progetto che va sotto il nome di "**fabbrica integrata**", le cui linee generali, oltre ad essere contenute in documenti aziendali, sono già state illustrate verbalmente ai sindacati in uno dei momenti di "informazione periodica".

Questo progetto prevede l'**integrazione all'interno di una serie di funzioni prima "separate"**, in particolare di quelle relative all'**avanzamento produzione** (dall'approvvigionamento al planning) e di quelle relative all'**ingegneria di produzione** (manutenzione e "dintorni"). Quel che più importa, tale integrazione non dovrebbe avvenire solo "al vertice", ma a **tutti i livelli**, fino a investire il funzionamento delle squadre di produzione. Ciò comporta, tra l'altro, una riduzione dei livelli gerarchici e l'istituzione di linee di collaborazione / comunicazione "trasversali" ed "egualitarie" (è il termine usato dagli stessi tecnici Fiat), attorno ai problemi di "miglioramento continuo" che via via si pongono, tra tutti gli addetti interessati, indipendentemente dal livello gerarchico e dalla collocazione funzionale: è il caso, ad esempio, del cosiddetto "team tecnologico", che si attiva su problemi di funzionamento degli impianti, e che comprende capi e operai di produzione, manutentori e "tecnologi".

A livello di squadre di produzione, si stanno sviluppando esperimenti di **rotazione delle mansioni**, che dovrebbero permettere ai lavoratori di conoscere più compiutamente la "fetta di ciclo" corrispondente e i suoi problemi, di assumere a turno funzioni relative al problema della qualità e di esercitare un controllo attivo su variabili quali il flusso e la qualità dei materiali, il funzionamento degli impianti, ecc.

Già da questi accenni molto sommari e schematici, risulta chiaro che quest'ipotesi - se compiutamente realizzata - comporta una radicale trasformazione di aspetti fondamentali del modello organizzativo finora vigente

in Fiat (che arriva fino a rimettere in discussione aspetti generali dello stesso modello fordista-taylorista tradizionale): dallo schema gerarchico-funzionale tradizionale fino alle linee di divisione del lavoro e di flusso delle trasformazioni. Una "spia" significativa di questa trasformazione, anche in termini culturali, è data dall'insistenza e dalla valorizzazione del "lavoro di gruppo", non solo ai livelli medio-alti ma a livello operaio: certo, sotto una forte leadership del caposquadra e non in termini "autoregolati", ma non va dimenticato che quest'ipotesi era "tabù" fino a poco tempo fa nella cultura Fiat; soprattutto, il **controllo attraverso i risultati** tende progressivamente ad estendersi rispetto al **controllo attraverso le procedure**, ampliando così gli spazi potenziali di autonomia dei lavoratori ai vari livelli.

Questa, però - non va dimenticato - è un' **ipotesi di trasformazione**, già in parte applicata a Termoli e a Cassino (ma in quest'ultimo stabilimento le "anomalie" tuttora esistenti nel funzionamento dell'automazione ne rendono problematica la verifica), e che solo nel corso di quest'anno dovrebbe essere generalizzata. I tempi e la misura stessa della sua traduzione pratica sono tutt'altro che scontati. Vi si frappongono molteplici ostacoli, di natura oggettiva e soggettiva, cioè politica. Basti pensare al problema della gerarchia intermedia, alle difficoltà oggettive di sua riconversione / riqualificazione e alle resistenze politico-culturali che essa può frapporre.

Resta quindi aperto un duplice ordine di alternative. La prima riguarda il **ruolo della negoziazione** (sia di quella sindacale, sia più in generale degli "spazi di negoziazione organizzativa") all'interno di questo nuovo "modello": se cioè esso sarà più "giapponese" (nella sottolineatura che la Fiat tende a dare all'assenza, in esso, di un controllo sindacale) o più aperto alla contrattazione sindacale. Ma un'altra alternativa riguarda la stessa **realizzazione o meno della "fabbrica integrata"**, con la possibilità che essa si riduca in larga misura a un' "operazione di facciata", all'interno della quale pratiche e metodi degli anni passati permangono inalterati. Non è azzardato affermare che, su queste alternative, è in atto, all'interno del "sistema Fiat", una dialettica politica, dagli esiti tutt'altro che scontati.

Qual'è il ruolo che il sindacato intende assumere rispetto all'ipotesi di "fabbrica integrata" e alla battaglia politica in atto su di essa? E' qui che la debolezza dell'iniziativa e dell'elaborazione sindacale (della stessa Fiom) emerge in tutta la sua portata. Paradossalmente, il limitarsi a "registrare" le iniziative dell'azienda e a favorirle rischia non solo di non conquistare al sindacato uno spazio adeguato, ma di non aiutare le forze interne alla Fiat stessa che intendono attuare una **reale trasformazione del modello organizzativo**, aiutando invece quelle che vogliono ridurlo a un'operazione di facciata.

I terreni su cui il sindacato potrebbe e dovrebbe intervenire sono molteplici. Ne indichiamo sommariamente alcuni:

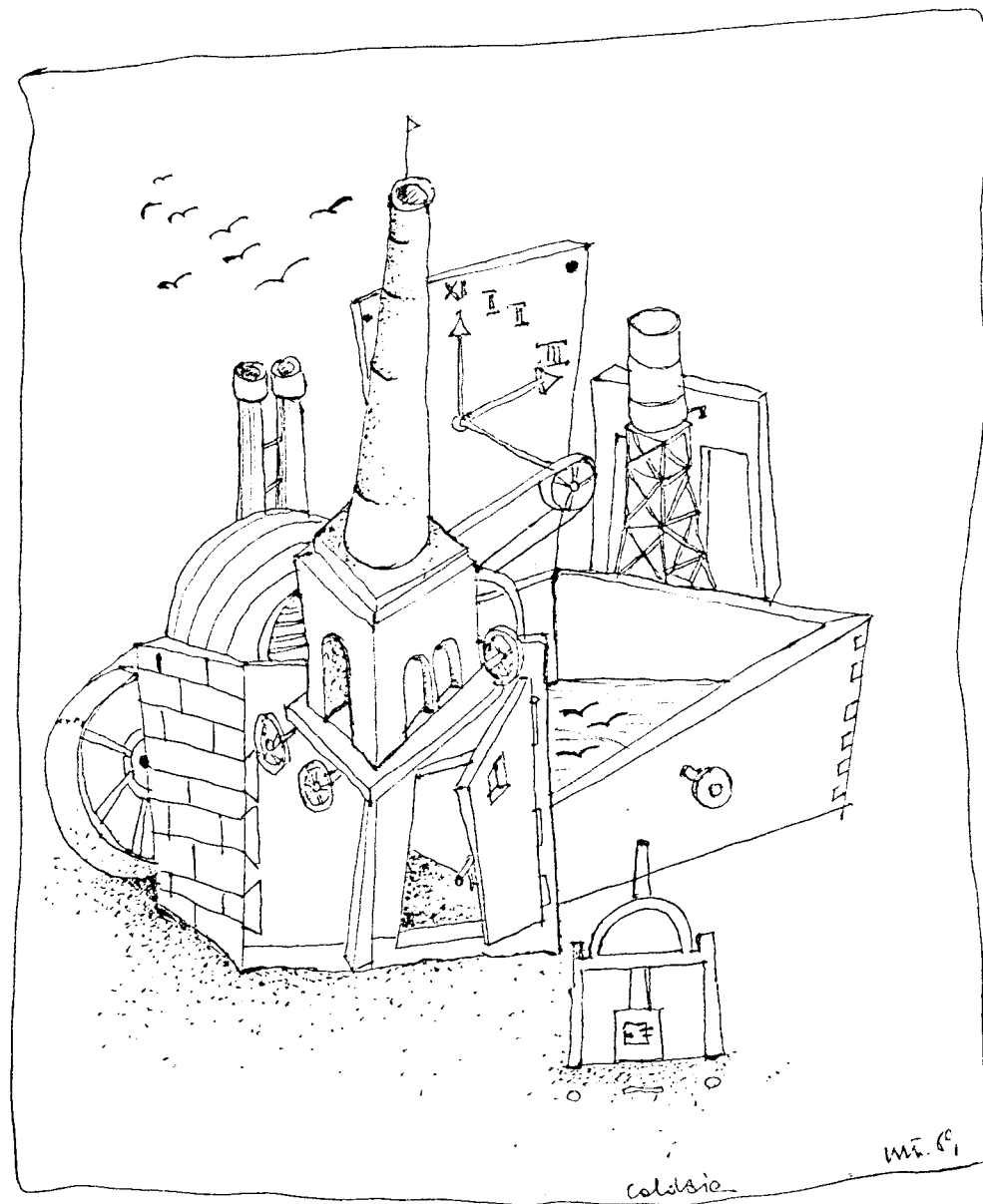
-l'analisi e la denuncia di tutte le **contraddizioni** del processo di trasformazione in atto, dei divari spesso clamorosi tra enunciazioni e realtà, della loro origine politica, socio-professionale, culturale;

-il **contributo propositivo alle soluzioni di organizzazione del lavoro** (non dimentichiamo il carattere "sperimentale" del modo in cui la Fiat si muove su questo terreno), in modo da creare spazi effettivi per un contributo attivo e una crescita professionale dei lavoratori, e insieme evitare che esso venga "controbilanciato" dal peggioramento di altri aspetti della condizione di lavoro (ad esempio in termini di saturazione);

-l'**elaborazione di proposte contrattuali** sui trattamenti salariali e normativi del "nuovo ruolo dei lavoratori" previsto nella "fabbrica integrata": dall'**inquadramento professionale a nuove voci di salario variabile**;

-la definizione di **strumenti di confronto / consultazione**, a livello di stabilimento e non solo centralizzato, attraverso i quali il confronto tra le parti sui problemi della qualità totale e della fabbrica integrata possa svilupparsi in modo più ampio e libero di quello previsto per le commissioni finora istituite.

Solo sviluppando una decisa iniziativa su terreni come questi il sindacato può **costruire un'alleanza**, articolata e basata sul riconoscimento di posizioni e interessi diversi, tra tutte quelle forze che, ai vari livelli del sistema aziendale, sono interessate a una **trasformazione del modello organizzativo Fiat** in senso al tempo stesso più **efficiente e più democratico**: trasformazione da cui dipendono insieme le sorti dell'azienda e il miglioramento della condizione dei lavoratori al suo interno.



Intervista a **SHERREN HOBSON** tecnico della Teksid

a cura di Gabriele Polo

D: Tu lavori da alcuni anni sui sistemi di automazione e di qualità alla Teksid, che pur non essendo del settore dell'auto ma in quello dei prodotti metallurgici, è pur sempre del gruppo Fiat e dovrebbe essere ugualmente interessata dalla "svolta romitiana" della Qualità Totale. Nel tuo lavoro puoi verificare il rapporto tra teoria e realtà, le eventuali contraddizioni tra le enunciazioni e la loro messa in pratica. Da questo punto di vista cosa ti ha suggerito il convegno di Marentino e la successiva campagna per la Qualità Totale e che giudizio ne dai?

R: Mi sembra necessario fare delle premesse sui principi generali. Dichiararsi contro la qualità, dal mio punto di vista, sarebbe perverso. Sarebbe come dichiararsi contro il "buon senso". Tuttavia la qualità che può interessare a noi va distinta dalla Qualità Totale parziale auspicata dalla dirigenza Fiat. La qualità dovrebbe essere un attributo degli uomini, non delle cose, e la qualità umana, come ricordava Gramsci, viene sollevata e raffinata nella misura in cui l'uomo riesce a soddisfare un numero maggiore di bisogni e così a rendersi indipendente da essi. In questo quadro ci potrebbe interessare la proclamazione fatta dall'ingegnere Merli (l'esperto del sistema Qualità Totale), quando afferma che "il dipendente non è semplice prestatore d'opera con un contratto su base esclusivamente economica, ma è l'azienda stessa". Qui sorge la prima obiezione rispetto alla realtà, perché sarebbe meglio dire che il dipendente dovrebbe essere l'azienda stessa, perché il problema è quello di "chi la rappresenta". Siamo noi l'industria ma c'è qualcosa che non quadra quando si parla di rappresentazione, di partecipazione, di coinvolgimento e oggi noi non possiamo che essere contrari alla rappresentanza anti-democratica imposta dall'alto verso il basso. Temo però che Merli abbia trascurato questi aspetti quando si trovava a Marentino ad insegnare la nuova filosofia ai massimi dirigenti Fiat. Il filosofo platonico non rinuncia alla tentazione di farsi ricevere alla corte del

re, ma ci sono certe cose che il re non può sentire, e il filosofo non le dice. Forse Merli, se è vero come dice lui che "il cliente è il re" e che ogni lavoratore è un cliente, ha sbagliato indirizzo andando a Marentino... Più verosimilmente il filosofo della Qualità Totale ha riconosciuto benissimo il vero re ed intuitivamente ha seguito i consigli di Machiavelli: quando ci sono due poteri contrapposti è sempre saggio allearsi con uno dei due, anziché fingere imparzialità.

D: Quello che stai dicendo nell'introdurre il discorso sulla Qualità Totale rimanda al concetto dell'azienda-stato o dell'azienda-partito.

R: Certamente il ruolo del moderno principe piacerebbe a Romiti: se non necessariamente come individuo, almeno come impersonificazione della Fiat. I quadri del partito - ovvero i quadri aziendali nella lettura romitiana - devono essere un corpo motivato, attivo, affidabilissimo, di avanguardia ed accuratamente scelto. Ma in questi giorni pesanti, quando l'ombra della Gladio ci costringe tutti a renderci conto della nostra sovranità limitata, bisogna guardare con molta attenzione a questo concetto dell'azienda-stato. Preciso subito che ho scelto liberamente di lavorare in Italia, perché mi piacciono gli italiani e perché ritengo che ci siano degli elementi molto positivi e potenzialmente progressisti nella tradizione italiana. Qui c'è una modernissima Costituzione scritta, che in Inghilterra, ad esempio, non abbiamo. Purtroppo, si comincia a capire meglio in questi giorni chi sono i veri "cattivi maestri", che insegnano ai padroni che le qualità che servono realmente a dirigere una società (sia nazionale che aziendale) sono la furberia, l'autoritarismo dei "saggi" e soprattutto la segretezza. Non c'è bisogno di svelare una P2 (tipo club dei dirigenti) oppure le "armi" (contro - sindacali) per capire quale sia la cultura diffusa che garantisce il potere non-democratico dell'azienda-partito. E' stato detto che la democrazia non varca i cancelli della fabbrica. Si potrebbe scherzare dicendo che la "costituzione" vigente nell'azienda ha come primo articolo che "La Fiat è una Società per Azioni non democratica, fondata sul lavoro dei dipendenti. La sovranità non appartiene al popolo, bensì ai padroni che la esercitano come gli pare, nelle forme e nei limiti dei suoi dirigenti e quadri".

La propaganda di FiatQuadri è di altissima qualità, se la leggiamo in quest'ottica. Poco importa se i quadri non la leggono necessariamente come "organo di partito": i messaggi arrivano ugualmente.

Un'aspetto innovativo di questo concetto del moderno principe è quello della formazione dei quadri e più in generale dei dipendenti dell'azienda. Ci vuole un corpo, appunto, di alta qualità, la quale significa "rispondenza all'uso". Bisogna formare l'organo (meglio: gli intellettuali organici), le risorse umane, per rispondere alle esigenze del partito-azienda-cliente. Il dipendente, nei fatti, viene riconosciuto come fornitore di servizi (mano d'opera, professionalità) nei confronti del cliente, l'azienda che compra tali servizi. La qualità di queste merci, queste risorse umane, vengono dettate dal

re-cliente (il quale in questo caso risulta identico al re-azienda). Dal punto di vista della Fiat la Qualità Totale significa assicurarsi la consegna di questa risorsa, in quantità e qualità sufficiente alle sue esigenze. E, naturalmente, come ricordano sempre "al prezzo giusto"; perché l'imperativo che domina il tutto rimane la massimizzazione dei profitti anche se l'ingegner Merli precisa che i profitti vengono considerati il "premio della qualità". E qui incominciano a venire al pettine le contraddizioni di questa interpretazione della Qualità Totale. Non è affatto "totale" dal punto di vista del dipendente: se non nel senso di essere mirata all'asservimento totale della propria soggettività.

D: Prima dicevi di non essere contrario alla "qualità" ma per un certo tipo di "qualità". Quale?

R: Occorre insistere che la qualità dal punto di vista dei lavoratori, significa molto di più di quanto non riesce ad immaginare la Fiat. Non si limita al semplice concetto di soddisfazione di una richiesta materiale. Per non rischiare l'accusa di utopismo consideriamo il concreto rapporto di lavoro. E' senso comune considerarlo come scambio tra lavoratore ed azienda: l'azienda riceve il diritto di utilizzare la forza lavoro di una persona nella qualità e quantità stabilite; il lavoratore riceve dei soldi nella quantità stabilita. In un certo senso le due parti scambiano anche dei beni non materiali, come la sicurezza di continuità del rapporto, un ruolo sociale, le condizioni di "capitalizzazione" delle esperienze maturate tramite il rapporto. Un tecnico, ad esempio, sa benissimo che il rapporto di lavoro gli permette di incrementare il suo valore sul mercato, in funzione del semplice fatto di esercitare il suo mestiere in determinate condizioni. Viceversa l'azienda sa che il suo valore cresce anche in funzione dell'esperienza che si matura in condizioni di crescita. Questo è senso comune, o quasi. Buon senso, invece, richiederebbe un punto di vista totale (sociale) e non parziale (aziendale). Il libero cittadino richiede un servizio di qualità in cambio di una sua partecipazione lavorativa. Il servizio che richiede in parte, è quello tradizionale relativo al potere di scelta ed effettivo godimento di beni materiali in determinate quantità e qualità. Richiede di più una qualità di vita meno materiale e più umana: richiede di accrescere le proprie capacità creative, di sentirsi attivamente partecipe nel suo ambiente di sentirsi socialmente utile nella realizzazione di beni e servizi validi, di essere circondato da solidarietà della sua comunità. L'azienda serve come strumento per la realizzazione di una parte consistente di tali requisiti. In altre parole il cittadino valuta la "rispondenza all'uso" di un'azienda come la Fiat.

In questo contesto la vera rivoluzione copernicana sarebbe quella di partire dal punto di vista del lavoratore-cittadino e non più da quello dell'azienda. La Fiat ora prende l'iniziativa per evitare una tale rivoluzione sostanziale con la sua "rivoluzione culturale" parziale, la quale si limita semplicemente a porre il punto di vista del cliente come privilegiato. Si perde di vista il fatto che il

"cliente" non esiste in splendido isolamento, ma fa parte di un sistema sociale ben più articolato e complesso di quello dipinto dalla Fiat.

La parzialità della Qualità Totale aziendale consiste anche in questo. Riconosce e promuove una visione sistemica dell'azienda per trascurare la realtà sociale. La spaccatura del mondo in due parti - l'interno del sistema azienda e l'ambiente esterno - fa troppo comodo. Si potrebbe dire che neanche la rivoluzione (parziale) keynesiana è riuscita a farsi sentire in modo effettivo all'interno del mondo capitalistico.

D: Dal tuo osservatorio di tecnico hai potuto vivere la campagna sulla Qualità Totale e la relativa propaganda "ideologica" dell'azienda da un punto di vista vicino a quello dei quadri. Puoi descrivercelo?

R: Voglio risponderti riprendendo un brano scritto da Auteri (responsabile di Organizzazione e Personale alla Fiat) su FiatQuadri: "Dire che i quadri rappresentano l'azienda e che sono, nella gestione dei loro compiti, direzione, non significa fare un'affermazione politica o essenzialmente ideologica; significa invece sottolineare la conseguenza logica di una situazione strutturale che vede oggi e soprattutto domani i quadri nello stesso tempo scheletro (ruolo gerarchico), sistema circolatorio (ruolo di alimentazione delle informazioni per il lavoro e del relativo feedback) ed infine sistema nervoso (ruolo decisionale, di orientamento, di stimolo) di quel corpo organico che chiamiamo azienda. Quest'ultima ieri era più centrata e caratterizzata organizzativamente dallo scheletro (struttura), oggi e soprattutto domani sarà sempre più equilibrata nella combinazione con altri sistemi che richiedono logiche di funzionamento diverse e più complesse. Il paragone tra azienda e corpo umano non è certamente originale, ma costituisce un riferimento chiaro e illuminante per come dovremmo intendere il modello dell'azienda di domani. Il 'sistema nervoso' e il 'sistema circolatorio' avranno rilevanza sempre più ampia nel sistema azienda: ciò ci deve far considerare che le relative modalità di funzionamento sono e saranno diverse e più complesse rispetto al passato. I due sistemi infatti richiamano concetti quali attività circolare, reattività, comunicazione, servizio, diffusione, qualità di funzionamento, flessibilità e non soltanto concetti, sempre importanti ma non più sufficienti, di dimensione, struttura, meccanismi, verticalità, ecc. L'azienda di domani sarà ancor più un sistema organico complesso, assimilabile al corpo umano". Auteri continua a ripetere la stessa metafora ancora per 11 righe.

Piace l'immagine del sangue che corre nelle vene del corpo aziendale. Piace l'immagine delle decisioni prese dai quadri, come attività delle cellule nervose, distribuite nel corpo in un sistema complesso ed efficace. Al livello di propaganda, Auteri si dimostra convinto che le parole hanno anche una forza materiale. I "concetti" devono motivare prima i quadri e poi, per via del sistema nervoso, devono "stimolare" i "collaboratori" e infine gli operai, i muscoli, la mano d'opera.

Occorre riconoscere, però, che il concetto stesso di organismo viene sempre di più considerato come esempio di "sistema generale". Il modello di "controllo" per l'organismo, mediato tramite "sistemi" nervosi, ormonali, ecc. - è comunque considerato come sistema generale - sfruttando al massimo le analogie con i sistemi hardware/software informatici.

Fuor dalla metafora di Auteri ascoltiamo Romiti che nel suo proclama di politica industriale precisa il legame tra la "nuova" filosofia della Qualità Totale e quella meno nuova del controllo, nel suo famoso discorso di Marentino: "Oggi la priorità fondamentale che io vi indico è la messa sotto controllo ed il miglioramento del processo di sviluppo del nostro prodotto a cui concorrono tutte le funzioni aziendali". La *messa sotto controllo*. La metafora forte è quella del controllo. Nel circuito produttivo i segnali da controllare sono sempre stati i tempi, i costi ed il valore aggiunto di ogni "stadio" del circuito. In più, adesso, si comincia a considerare il rapporto signal/noise ovvero la qualità del circuito, inteso come l'eliminazione dei fattori di disturbo rispetto al segnale di output (il prodotto).

Per fare ciò occorre si controllare la qualità (tolleranza) dei componenti (sia si tratti di resistori che di operai), ma occorre controllare anche le condizioni operative del circuito. Soprattutto controllo significa governare il sistema per garantire una condizione di stabilità.

Se approfondiamo questa ideologia del sistema da metter sotto controllo, comprendiamo le pretese totalizzanti di Romiti secondo cui "l'azienda è un sistema complesso costituito da una parte interna ed una esterna". La Qualità Totale, si suppone, significherà la messa sotto controllo del sistema totale, analizzato in queste due dimensioni. Per continuare l'analisi del sistema occorre riconoscere altre dimensioni, ovvero altri oggetti di controllo. Così dobbiamo approfondire almeno i seguenti terreni di controllo e le loro interdipendenze: *controllo ideologico, controllo materiale, controllo organizzativo-strutturale e controllo tecnico-tecnologico*.

D: Cominciamo, allora, col parlare del controllo ideologico, un elemento che non sembra nuovo in Fiat, una definizione che apparentemente ricorda una pratica abbastanza consolidata di questa azienda.

R: Partiamo da uno dei punti fermi di Marentino, continuamente ripetuto e sottolineato, il problema del metodo di lavoro: bisogna, si è detto, far cambiare mentalità ai "collaboratori". A questo proposito possiamo leggere su FiatQuadri che "per applicare il concetto di Qualità Totale sono indispensabili la formazione, la responsabilità e il coinvolgimento di tutte le risorse. E ciò è possibile solo attraverso un uso corretto della comunicazione". Mentre siamo tutti ansiosi di "imparare l'uso corretto della comunicazione", più avanti leggiamo che "linguaggi e strumenti devono essere sottratti al volontarismo empirico per rientrare in una nuova disciplina aziendale sempre più lontana da approssimazioni e da improvvisazioni gestionali".

Siamo di fronte ad una nuova disciplina aziendale attenta alla formazione di un compatto "spirito di squadra", fortemente cementata a livello ideologico della lettura della realtà fornita dall'azienda. Secondo questa logica occorre che l'informazione interna acquisti capacità di "commentare" le notizie, sviluppare i punti di vista, dando così ai destinatari possibilità di interpretazione e di orientamento. Questo controllo ideologico deve, tra le altre cose, negare che ci sia una "guerra interna": siamo tutti dalla stessa parte, sulla stessa barca, nella stessa squadra. Scontata la concorrenza con i giapponesi, ma anche questa non è tanto una guerra, quanto una conseguenza delle LEGGI DEL MERCATO.

Fa impressione sentire un massimo Dirigente Fiat (sono sicuro però che la stessa identica ideologia si può sentire ripetuta in tutte le aziende in più lingue) quando ripete con passione il credo: "Non c'è corte d'appello contro le leggi del mercato".

Il controllo ideologico non si limita certamente a questo livello, tutto sommato ancora troppo astratto. Con la sociologia si arriva a definire il controllo ideologico come risultante di un'analisi scientifica delle dinamiche di gruppo e delle caratteristiche "intrinseche" che spingono gli individui ad identificarsi con questo o quell'altro insieme di valori. Per evitare la vecchia parola "egemonia" si parla di "aziendalizzazione", che sarebbe un concetto moderno. Anzi si parlava già di "aziendalizzazione", nelle "relazioni interne": la fase ideologica antecedente l'attuale "rivoluzione culturale". All'epoca si affermava una certa meritocrazia: non contava l'atteggiamento della persona, contavano le sue prestazioni (confrontare con gli obiettivi prestabiliti) e le sue potenzialità. E faceva ridere perché tutti sapevano che la realtà Fiat era diversa.

Fortunatamente la nuova fase dell'ideologia non ha più bisogno di quell'approccio poco praticabile. La Qualità Totale richiede apertamente una nuova mentalità un atteggiamento collaborativo, una professionalità e via scorrendo. Mi è capitato di sentire addirittura le parole "ordine ed armonia" come caratteristiche "moderne" richiesteci - non solo in officina ma anche in ufficio - per non turbare il "clima della famiglia".

La sociologia si basa sulle caratteristiche della persona: bisogna costruire gli uomini con le caratteristiche giuste... per far questo ecco arrivar in soccorso le ricerche sociologiche le cui conclusioni affermano che "si sono consolidate nelle singole persone logiche prevalentemente individualistiche nel rapporto con l'azienda, unite tuttavia a una diffusa aspirazione di integrarsi nella vita aziendale, sia come lavoro sia in termini più ampi di socializzazione". Così si spiega, almeno in parte, l'interesse pratico per il fenomeno dei Circoli di Qualità, il "coinvolgimento" nei Family Days, l'enfasi sui rapporti personali, i corsi di formazione, anche per i delegati sindacali. L'obiettivo intermedio, dichiarato apertamente da Romiti, è quello di costruire una certa percentuale della "sua gente" nella sua immagine, in modo da garantire il buon funzionamento del sistema.

Come ricorda la testimonianza di Felice Celestini sul primo numero di

Quaderni Fiat, "la Fiat spinge per creare lei i momenti di socialità in fabbrica. Ad esempio organizza le cene di officina, di reparto, mettendo lei una fetta di finanziamento. Perché la Fiat è molto intelligente, usa sociologi e psicologi, ha la capacità di cogliere le situazioni perché ha i suoi uomini dentro la fabbrica che studiano queste cose... Verso i capi e gli impiegati punta al coinvolgimento aziendale mentre rispetto gli operai punta proprio alla normalizzazione, a far sì che ci sia meno gente possibile che si sottrae al suo controllo". L'intelligenza della Fiat è sintetizzata bene da questa manipolazione, servendosi dell'autorità della "chiesa" scientifica, che insiste per una spiegazione dei problemi riguardanti i rapporti industriali come mal-adattamento degli individui. Ho già accennato una mia idea di quanto possa significare per noi "la qualità" e credo che se uno come Auteri dovesse ascoltare parole del genere la risposta sarebbe "ma siamo noi della Fiat i primi a riconoscere la richiesta di coinvolgimento ed accrescimento delle proprie capacità creative!" Qual è il problema, dunque? Il problema è che l'azienda si arroga il ruolo del padre: vuole affrontare i "problemi personali" ad uno ad uno. La Fiat ha recepito il messaggio (che traduco liberamente): "Almeno la metà delle lamentele del dipendente medio possono essere tranquillizzate dandogli l'occasione di parlarne. Può non essere neanche necessario agire attivamente su di esse. Richiedono solo un ascolto paziente e cortese, con l'aggiunta, ove necessario, di una spiegazione del perché non si può fare niente. Non è sempre necessario piegarsi alle richieste del dipendente per soddisfarle". Per noi, invece i problemi vengono affrontati seriamente in modo trasparente, coinvolgendo la collettività quando effettivamente si tratta di problemi generali di politica e di strategia industriale. Siamo d'accordo che ognuno è un individuo, il cui individualismo viene rispettato: ma non sono affari di "mamma-Fiat". Affermare, con il soccorso dei sociologi, che si tratta di "disadattamento" dell'individuo alla logica dell'industria, inganna e offende l'individuo.

Il controllo ideologico si impone cioè anche tramite la falsificazione del rapporto stesso azienda-dipendente. Occorre negare la contraddizione fondamentale, la definizione stessa di capitalismo.

Invece non è vero che "il dipendente è l'azienda stessa". Il dipendente è dipendente. Magari fossimo l'azienda stessa: così non saremmo più dipendenti. Così avrebbe senso premere sul tasto della professionalità: come liberi professionisti, liberamente scegliendo di associarci in azienda, partecipando attivamente ai processi decisionali della propria azienda. Offende profondamente l'essere chiamati a far finta di essere "i liberi" professionisti quando rimaniamo sempre più dipendenti. Offende non meno il nostro buon senso, quando si insiste che ogni dipendente ha un cliente "interno": "Tutti all'interno dell'organizzazione abbiamo dei clienti". Come accennato prima Auteri sviluppa la sua metafora come "mercato interno". Fa violenza alla lingua; fa violenza alla nostra intelligenza. Quello che io produco - sia esso un semi-lavorato, sia un servizio, sia un sistema informatico - non appartiene mai a me: non posso contrattare il prezzo di vendita al mio collega

- tanto meno posso decidere di tenermelo, ovvero di venderlo suo mercato libero. Devo fornire esattamente quanto richiestomi, senza contrattazione sulle qualità e quantità e lo fornisco all'azienda. Punto e basta. Non ho neanche voce in capitolo nel definire un capitolato per l'accettazione di quanto ricevo dal "mio" fornitore interno. Inutile cercare di abolire il rapporto capitale - lavoro solo a parole. Io vendo il mio tempo, il prodotto della mia forza-lavoro non appartiene a me. Alienazione significa esattamente questo. La conseguenza di questo rapporto basato sull'alienazione non vengono meno inventando la metafora del cliente interno. Serve a loro, si capisce, questa metafora nell'ottica di un concetto giapponese del cliente. L'ingegner Merli ha venduto l'idea che il profitto venga considerato un "premio", concesso dal cliente all'azienda in base alla qualità fornita. La conseguenza logica della metafora del "cliente interno" è che il vecchio stipendio viene trasformato via via in "premio", variabile dipendente, dimenticando che il dipendente non ha la possibilità reale di controllare le condizioni globali nelle quali deve produrre, tantomeno i criteri d'assegnazione del "premio". Così l'ideologia diventa assai materiale!

D: Il secondo tipo di controllo su cui articoli la tua lettura della qualità totale è, appunto, quello materiale. Di cosa si tratta?

R: L'andamento dei contratti metalmeccanici rappresenta una misura concreta delle forze in campo nel controllo materiale delle condizioni dei lavoratori. L'azienda riesce a controllare il mercato del lavoro, dettando anche le regole di contrattazione. Controlla non solo la retribuzione e l'inquadramento dei lavoratori, ma pretende sempre di più la gestione delle condizioni, quali mansioni, ritmi, "flessibilità" e via scorrendo. Siamo arrivati al punto di dover accettare come "prassi consolidata" il controllo della Fiat sulla classificazione degli infortuni e delle sale mediche. Non c'è da stupirsi quando gli operai sono chiamati a consegnare la quota di produzione, con maggior attenzione alla qualità, in condizioni di caldo estivo insopportabile oppure del freddo invernale. Finché i robot non vanno in avaria, le condizioni ambientali non interessano più di tanto. Soprattutto, la Fiat non sopporta una sfida al suo controllo diretto delle informazioni, per quanto riguarda la gestione delle "risorse umane". Lo scarto tra la teoria (di meritocrazia e gestione per obiettivi) e la prassi (di come si fa carriera in realtà) è ben noto a tutti e funziona come la più efficace forma di controllo materiale sulle relazioni industriali. I soliti ricatti ed intimidazioni non hanno bisogno di direttive scritte e firmate per funzionare. In questo, almeno, Romiti non ha da lamentarsi per un eccesso di burocrazia. L'amministratore delegato della Fiat può dormire tranquillo mentre si cercano le "prove" di discriminazione contro i "sindacalizzati", le donne e via discorrendo. Il controllo materiale si esercita tramite una cultura diffusa e consolidata (la prassi consolidata). La gestione dei rapporti e delle carriere mi pare una sorta di "cosa nostra" per la Fiat: se non ti piacciono le carote sempre teoriche ed i bastoni troppo

materiali, meglio stare zitto. E abbiamo visto recentemente, di nuovo, come sia facile licenziare chi "osa alzare la testa".

La Qualità Totale dipende anche da questo tipo di controllo: la dimensione coercitiva come fondamento per la struttura di "coinvolgimento".

Ci viene detto esplicitamente che non solo la "vecchia mentalità" (di chiudere a chiave il cassetto della scrivania) non sarà tollerata, ma che sarà addirittura punita. Quello che tu sai fare - in toto - deve essere reso totalmente disponibile al capo, per essere totalmente controllato. Guai a chi pretende un riconoscimento, tantomeno un vero scambio di informazioni e knowhow. Controllo è un concetto a senso unico, per la Fiat. La creatività di chi lavora è un bene prezioso che, anche nella "azienda triste" di Romiti, continua a far impressione a chi ha la possibilità di lavorare in diversi ambienti produttivi. L'analista di sistemi intervistando le varie "figure professionali" (responsabili, capi, operatori e chi lavora più direttamente a far funzionare un sistema esistente spesso e volentieri poco razionale) non può che meravigliarsi di tanta creatività esistente. In Fiat è ancora consueto sentire il capo spiegare paternalisticamente che l'azienda non ha nulla contro il sindacato, ma che bisogna scegliere tra una carriera nel sindacato e una nell'azienda. Il capo non sente neanche l'utilità di una discussione circa le esperienze lavorative e le potenzialità di un suo dipendente, limitandosi a commentare l'handicap dell'essere sindacalizzato. Trovarsi escluso dal normale avanzamento di "carriera", a parte il peso economico, significa un danno materiale in termini di possibilità di crescita professionale e colpisce la propria creatività. Chi, a fronte dell'affermazione che l'azienda non può affidare una posizione di responsabilità a chi potrebbe influenzare i giovani e spingerli a sindacalizzarsi, sarebbe motivato a mettere la sua creatività a disposizione dell'azienda? E la creatività non esercitata diventa assai teorica. Così si lascia spazio pure all'accusa di "scarso impegno", per essere penalizzati di più e sempre più emarginati. Fa male anche a livello umano sentirsi presi in giro - perchè l'effetto viene scambiato per la causa - e rendersi conto di atteggiamenti così repressivi.

D: Il controllo organizzativo-strutturale è l'aspetto più evidenziato dagli ideologi della Qualità Totale.

R: E' vero, ma questo terreno non è altro che la logica conseguenza dei cambiamenti ideologico, materiali e tecnologici. Per sintetizzare possiamo prendere per buono l'elenco fornito dallo stesso Auteri come esempio delle tendenze delle aziende di successo:

- Catena gerarchica corta.
- Osmosi tra chi imposta e chi propone miglioramenti.
- Gestione organizzativa per processi trasversali.
- Diffusa cultura interfunzionale.
- Dipendente come collaboratore, coinvolto attivamente nel miglioramento continuo.

- Gestione per delega e partecipazione.

Consideriamo questi slogan, ricordandoci che sono intesi come linea guida per i quadri Fiat.

La catena gerarchica corta dovrebbe significare una riduzione di burocrazia e di inefficienza. In realtà serve per concentrare il potere effettivo sempre di più nelle mani dei pochi e per dare più enfasi al carattere fondamentale della cultura Fiat: l'autoritarismo paternalistico. L'essere "eletto" (per così dire) ai ranghi dei quadri significherà sempre più l'essere considerato un "vero uomo" Fiat. Semplifica la vita notevolmente il poter liquidare certi capi intermedi scomodi, magari promovendo alcuni dei bravi ragazzi come funzionari. Qualcuno avrà pure fatto i conti: i quadri promossi con i vecchi criteri, di anzianità ed esperienza effettiva, costavano troppo. Non ci vuole un'analisi matematica per capire che la catena corta significa meno possibilità di passaggio di categoria, ovvero di passaggio da un anello della catena ad un altro. Significa che le possibilità reali di miglioramento della carriera diventano sempre più ristrette e "discrezionali"; il che rafforza il controllo dall'alto. Una catena corta si può controllare molto bene. Un sistema di rapporti maestro-apprendista che si cerca di sostituire con la ideologia dei "rapporti professionali", la quale suona meglio. La concretezza della catena corta si fa sentire, però, nella realtà quotidiana.

I nuovi assunti continuano a sperare nella meritocrazia, pur vedendo gli spazi di "crescita professionale" e le possibilità di assunzione di responsabilità riconosciuta sistematicamente ridotti. Gli aumenti di merito, come carote per gli asini, arrivano (forse!) senza né contrattazione né trasparenza per quanto riguarda i criteri. Chi ha il potere di proporre e di decidere a questo livello non è interessato ad un vero dialogo, per quanto riguarda questo aspetto della organizzazione. Si nota un certo imbarazzo, se si cerca di affrontare questioni di "valutazione" e "condizioni economiche". Sono cose separate: meglio tornare a parlare dei dettagli del progetto, oppure di qualche nuovo computer. Stesso dicasi per i criteri di selezione per corsi di formazione partecipazione a convegni, ecc.: il "favoritismo", conosciuto dai giovani in officina, si trova a tutti i livelli.

Osmosi. Una bella metafora: viene da chiedersi fino a che punto Auteri avrà considerato le sue implicazioni. Si parla di "osmosi continua fra chi imposta e chi propone miglioramenti" e l'analogia non è male. L'effetto complessivo risulta a senso unico: chi imposta riceve le proposte di miglioramento, senza nessun meccanismo di ritorno, verso "chi propone", se non quello del rafforzamento di "chi imposta".

Questo meccanismo di osmosi funziona particolarmente bene nelle condizioni di 'catena corta'. I giovani funzionari e capi sono fortemente incentivati a "proporre" miglioramenti verso la direzione, per giustificare il loro ruolo e dimostrare la loro partecipazione alla 'nuova mentalità'. I semplici "collaboratori", invece, vedono le loro proposte filtrate e magari trasformate in modo grottesco dallo stesso meccanismo.

A parte questi aspetti, della catena corta e dell'osmosi, le altre proposte "innovative" servono più a mistificare i rapporti reali che ad indurre cambiamenti strutturali positivi. La famosa "gestione organizzativa per processi trasversali" e la "diffusa cultura interfunzionale" non sono altro che la "flessibilità" richiesta agli operai tradotta in termini più adatti agli impiegati e quadri.

Dovrai cambiare mentalità pure tu quando mi chiedi la mia qualifica. Apparentemente è facile rispondere, "Sono di 'Categoria Professionale 6 regolata agli effetti normativi dal vigente C.C.N.L., con qualifica Analista E.D.". Non si trova, per essere pignolo, la precisa qualifica "Analista E. D." tra quelle elencate nel vigente C.C.N.L., ma "analista", sì. Fin qui, ci siamo. Il problema è rispondere alla domanda normale, "in quanti siete, di analisti, nel tuo ufficio?" Bisogna cominciare a spiegare la nostra 'flessibilità', tra le diverse attività di analisi, progettazione, sviluppo, realizzazione e manutenzione di sistemi di automazione, nonché la 'figura' di "sistemista" intesa come specializzato nella gestione di un sistema operativo tipo Unix. Non solo, ma pur leggendo nel contratto di lavoratori che "elaborano l'impostazione generale de programmi contribuendo all'analisi di metodi e procedimenti per il trattamento dei dati su elaboratore elettronico", bisogna spiegare che la nostra "diffusa cultura interfunzionale" significa anche fare il "capo progetto", sempre con la stessa qualifica (e paga).

In parole più povere, ci viene chiesto di essere sempre più flessibili. Non è del tutto negativo, il non essere costretto ad un lavoro sempre più parcellizzato: anche se le tecniche vanno in quella direzione., Il guaio è che questa "diffusa cultura interfunzionale" non viene valorizzata, se non a parole. Non solo, ma trovandosi in un 'gruppo di lavoro' l'azienda pretende lo stesso impegno - e contributo - da tutti, a prescindere dal fatto che non tutti vengono pagati in modo uguale, e che non tutti vengono riconosciuti come 'capo'. Anzi. Si pretende di più da chi non è "ancora" quadro, secondo il senso comune per cui 'impegnandosi', si meriterà un passaggio di categoria. Senza impegno, s'intende, da parte di chi decide tali passaggi. E poi c'è una contraddizione vistosa tra questa organizzazione diffusa per "la tecnica", e lo slogan della "diffusa cultura interfunzionale". Il tecnico disprezza l'amministratore, e Romiti tiene d'occhio la rivoluzione dei tecnici. La Fiat, in particolare, avrebbe un po' di strada da fare, per superare la cultura diffusa di tipo feudale. In fin dei conti, ogni capo deve difendere il suo pezzo del reame, magari cercando di estendere i propri poteri di controllo sui territori vicini. Si guarda anche bene dal "delegare" troppi suoi poteri: lo spirito di Machiavelli non si dà per vinto, di fronte alle parole di calibro "gestione per delega e partecipazione".

Fa impressione, in questo contesto, vedere confermato da un lavoro di autodiagnosi che la 75% delle criticità per quanto concerne la scarsa qualità derivano dalle Risorse Umane (dal Know-How ai comportamenti), qualità e modalità di trasferimento delle informazioni, e norme e procedure (a tutti i livelli).

Fa ancor più impressione, rendersi conto che le attività concrete pensate per affrontare queste criticità in realtà si riducono a corsi di formazione tecnica, di tipo SPC, Problem Solving (che bello!), CEDAC, ecc. Il Personale, al limite, s'impegnerà per ottenere la comprensione/condivisione degli obiettivi aziendali e delle modalità per raggiungerli.

Insomma, bisogna saper interpretare le belle parole in giro, quando ci si entusiasma per la rivoluzione organizzativa. Non ci vogliono tanti anni di esperienza in Fiat per sentire qualche brivido quando si parla di cambiamenti. Si impara presto a non affermare che "abbiamo toccato il fondo" e magari fosse vero il detto "plus ça change, plus c'est la même chose": le cose possono sempre peggiorarsi. Soprattutto quanto i vecchi capi corrono dietro il re, ed i giovani capetti si vendono al servizio del generale più forte.

D: Infine parliamo del controllo tecnico-tecnologico.

R: C'è chi considera l'innovazione tecnologica come semplice sviluppo della logica di sostituzione del lavoro vivo con i robot, mirata all'incremento di produttività ed ultimamente ai requisiti di flessibilità della produzione imposti dal mercato. C'è chi crede che la fase di investimento in nuove tecnologie sia sostanzialmente messa nell'ombra dalla Qualità Totale, la quale torna a valorizzare il lavoro vivo. Un cambiamento c'è, senza dubbio, ma sarebbe incauto abbandonare un'analisi della dimensione tecnico-tecnologica nel quadro generale del controllo del sistema produttivo.

"Controllo del processo" significa risolvere una problematica tecnica. Il tecnico il sistemista, vede il mondo - e in particolare il suo lavoro - in questi termini. Chi "sente il cliente", chi progetta, chi realizza un nuovo layout di stabilimento non ha dubbi: si tratta di tecniche, di scienza, di tecnologie. E questo è fondamentale e determinante.

Per citare un esempio interessante, ed indicativo, i famosi circoli della qualità utilizzano come "tecnica", ovvero strumento privilegiato, gli schemi a lisca di pesce "Ishikawa". L'analisi cause-effetto parte dalla identificazione di un effetto, per risalire alle cause "a monte". Non c'è niente di 'sbagliato' in questa tecnica.

La cosa interessante è l'enfasi alla giapponese sui "quattro M". Di solito si disegna un pesce con quattro assi portanti, etichettati: Materiali, Metodi, Macchine e Mano d'opera. L'effetto - la testa del pesce - si intende come difetto: sia di un prodotto fisico, sia di un servizio.

Così, la tecnica ci costringe ad una "soluzione" di "correzione" dei variabili del processo - e il variabile "Mano d'opera" risulta un variabile da controllare, come gli altri. Questo è il senso comune della tecnica.

Difficilmente, così analizzando, un circolo della qualità potrà identificare un 'difetto' della organizzazione, e risalire a 'cause' di carattere strutturali - tanto meno politiche. I "Metodi" non possono che essere di carattere tecnico: procedure per singole operazioni. In generale, infatti, la tecnica porta a concentrare l'attenzione sui dettagli e non sul quadro generale. Il 'circuito'

è un po' particolare: tutto orientato verso il prodotto materiale.

Romiti, giustamente, si riferisce al "miglioramento del processo di sviluppo del nostro prodotto". La fase di progettazione di un nuovo prodotto, compresa l'analisi del mercato, risulta fondamentale. Le cause di difetti nella politica aziendale dei prodotti difficilmente si affronta in questa maniera, con circoli di qualità e diagrammi a lisca di pesce.

Occorre considerare le tecniche di analisi cause-effetto più approfonditamente per ora, però, notiamo il senso forte della tecnica: i problemi sono problemi tecnici, da risolvere in termini tecnici.

Lo stesso dicasi per l'analisi di sistemi di automazione. Comincia a farsi strada una certa tecnica di analisi di sistemi - sia produttivi che più 'generali' - che riconosce esplicitamente il ruolo privilegiato del "controllo". Il sistemista non esista a considerare questo aspetto come un aspetto tecnico, come altri.

Niente di sbagliato, tecnicamente. Così analizziamo i "sistemi" produttivi, e progettiamo nuovi sistemi, in termini di strutture di controllo. Il tecnico non è certo addestrato a considerare il "controllo" in termini di rapporti di lavoro. La sua funzione è quella di far funzionare il sistema in modo più efficiente. Fin qui, niente di nuovo.

La novità della Qualità Totale, sotto questo profilo, è l'enfasi sul controllo delle informazioni. Bisogna "monitorare" il più possibile i variabili del processo, per tenerlo sotto controllo. E il "tenere sotto controllo" un processo è un concetto tecnico, inteso come la riduzione delle varianze del processo. Prima si eliminano le cause speciali della variabilità, e poi si cerca di restringere il più possibile le 'tolleranze' del processo.

Se consideriamo che uno dei variabili è proprio la prestazione della mano d'opera, si capisce l'importanza del concetto. "Monitorare" sarà senz'altro 'spiegato' come il rilevamenti dei tempi cicli delle macchine, le temperature di processo, le caratteristiche della materia prima. Sorge la domanda, però, circa il monitoraggio del lavoro. Se un operatore di una macchina 'monitorizzata' da un sistema computerizzato può essere identificato, con tanto di nome e cognome, e il computer può fornire delle analisi dettagliate dell'andamento dei lavori, durante un ben identificato periodo di tempo, come dobbiamo interpretare le parole dell'articolo quattro dello statuto dei lavoratori?

"... Gli impianti e le apparecchiature di controllo che siano richieste da esigenze organizzative e produttive ovvero dalla sicurezza del lavoro, **ma dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori**, possono essere installati soltanto previo accordo con le rappresentanze sindacali aziendali, oppure, in mancanza di queste, con la commissione interna. In difetto di accordo, su istanza del datore di lavoro, provvede l'Ispettorato del lavoro, dettando ove occorre, le modalità per l'uso di tali impianti."

Si veda l'iniziativa CGIL - Piemonte, Centro Impiegati, Tecnici e Quadri FIOM/Piemonte, di qualche anno fa, in proposito: "Sindacato e nuove

tecnologie informatiche", dove sottolineano: "Si tratta quindi di definire in Fiat, ed in prospettiva a livello generale, un codice di regolamentazione che tuteli effettivamente i diritti di libertà dei lavoratori nelle fabbriche alla luce delle modificazioni tecnologiche ed organizzative in atto."

Ciò che colpisce di più è la mancanza di "partecipazione" del sindacato in fase di progettazione ed introduzione di sistemi che prevedono, ad esempio, l'identificazione del singolo operatore, collaudatore, ecc., tramite badge e lettore ottico, oppure la dichiarazione, tramite tastiera, di nome e cognome. Si risponde, perplesso, che non c'è niente di grave: in fondo, non è tanto diverso, rispetto alla prassi consolidata di firmare, con data ed ora, un rendiconto dei lavori svolti. La differenza, da considerare di caso in caso, è "la possibilità di controllo a distanza dell'attività". Occorre esaminare cosa significa quel "controllo a distanza" vietato dalla legge italiana.

Prima di arrivare alla fase di introduzione di nuovi sistemi, però c'è da considerare la nuova enfasi sulla "industrial engineering". Colpisce, che la stragrande maggioranza di 'tecnici' si interessa quasi esclusivamente di 'sistemi' intesi come hardware e software.

Cambiare il modo di lavorare può significare molte cose. In particolare, l'ingegneria industriale significa l'analisi di aspetti logistici quali le attività di cambio attrezzi, trasporto materiali, stoccaggio, ecc.: tutto visto come problema tecnico di riduzione delle inefficienze, scorte, tempi di produzione. Sarà senz'altro valido, visto così. Di nuovo, quello che colpisce è la mancanza di "partecipazione" dei rappresentanti dei lavoratori "coinvolti". Il "coinvolgimento" appare come disponibilità dei singoli lavoratori a spiegare ai consulenti tecnici come lavorano, e farsi videoregistrare, per l'analisi dei tempi, ecc. Saranno senz'altro 'valorizzate' le loro proposte di miglioramento, per tenere meglio "sotto controllo" le singole attività produttive.

Il singolo operaio difficilmente riesce a contrastare la tecnica di industrial engineering, dal punto di vista dei rapporti di lavoro e di controllo effettivo sulle proprie attività. Così si capisce la preferenza, da parte dell'azienda, per un'approccio 'soft' allo studio del "modo di lavorare come soluzione tecnica, razionale, difficilmente criticabile. Forse è questo il concetto di "peopleware", da sviluppare sistematicamente accanto al software, firmware e hardware.

Si possono considerare le varie 'tecniche' del controllo qualità - l'auto-controllo, come l'SPC, basato sulla registrazione dei risultati dei controlli statistici effettuati dall'operatore stesso - ma l'importante rimane l'enfasi sulla natura tecnica del processo, e l'enfasi sulla raccolta dati, con la possibilità di maggior controllo, da parte dell'azienda. Che cosa garantisce al lavoratore che, magari dopo qualche cambiamento manageriale, non sarà chiamato a dover "spiegare" le variazioni nelle sue prestazioni - rispetto ad un periodo di tempo, oppure rispetto ai suoi 'colleghi' - in una situazione dove il capo ha davanti a sé il verdetto del computer, e lui deve cercare di metter in dubbio la logica del sistema "neutrale", "oggettivo"...?

Così ragionando, si comincia a capire un aspetto fondamentale della enfasi sulla nuova ideologia della Q.T. Non è "solo un bluff".

Mi permetti un'ultima battuta, da matematico (arrogante) cambridgiano? Mi ha fatto ridere la pubblicità della Fiat in cui sotto lo slogan "Nulla è così perfetto che non si possa migliorare", c'è un grande cerchio rosso. Dicono di aver scelto il rosso non per sensibilità verso i lavoratori Fiat, ma perché ricorda la bandiera giapponese. E poi si legge: "immaginate ora qualcosa che sembri assolutamente perfetto. Il cerchio.... Non vedete nessun errore? Neanche noi. Ma ci proviamo..." Bene ci provo anch'io e dico che non è un cerchio, è un disco. La Fiat non traccia una linea-guida, bensì un'area di controllo. E il matematico platonico - chi vede la perfezione in una cosmologia stabile dove l'unico "conflitto" è quello tra la forza di attrazione centrale e quella centrifuga - può "immaginare" qualcosa di più perfetto: la sfera.

Più avanti dicono che lo slogan "siete al centro dei nostri progetti" è la sintesi del programma che comunicano all'esterno: "il nostro è un progetto di qualità al cui centro ci siete anche voi. Con le vostre necessità, le vostre aspettative, i vostri diritti". Sì, è vero, il disco (o la palla) Fiat ci mette al centro, obliterandoci. Sotto il disco, infatti, non siamo neanche visibili. Parlano di un "sistema circolare"; ed è vero che è un circolo vizioso.

Ma a parte le battute, la Qualità Totale potrebbe essere un punto di nuova partenza per noi. Giustamente la Fiat sposta l'accento dalle cose (i prodotti finali) verso i processi, intesi come insieme dei rapporti di produzione, formazione, informazione, distribuzione e consumo. Ma questo è un concetto nostro, lo stesso che ha motivato Gramsci a insistere sul buon senso della "qualità" come caratteristica degli uomini. Le merci di scambio, "le cose", sono nient'altro che la reificazione (l'espressione visibile e la forma concreta) dei rapporti sociali. Scusami per queste "vecchie parole", ma quelle che usa la Fiat fanno ancor di più di vecchio regime. Allora, per migliorare i processi bisogna migliorare i rapporti, bisogna migliorare la qualità del processo democratico, per affrontare seriamente i conflitti reali di interessi. La Fiat, invece, si trova nella condizione di pubblicizzare un sistema circolare e allo stesso tempo trattare noi come meri "punti del cerchio" dove ogni punto (cioè persona) è trattato come un punto senza dimensioni: la persona umana omologata ad un punto astratto. La formula del cerchio la gestisce la Fiat, cercando di estendere la sua "sfera d'influenza" all'infinito, obliterando un numero sempre maggiore di noi, con i nostri diritti. Per noi, il "cerchio" Fiat è veramente una presa "in giro".

Intervista a KATSUD INUMARO, docente di Management giapponese all'Università Bocconi e docente di culture e lingue orientali all'Università di Pavia

a cura di Luca Gilberti

Il sociologo giapponese Hajime Kobayashi intervenendo nel dibattito sul Giappone ha sostenuto che "uno dei punti di forza del sistema giapponese è proprio l'aver saputo creare un atteggiamento mentale condiviso dal management, sindacato e lavoratori, che è diventato fonte dell'armonia dei rapporti all'interno dell'azienda"; a suo avviso in cosa risiede la peculiarità della "cultura aziendale" del Giappone?

Inumaro: Da sempre in Giappone c'è stata la consapevolezza di una scarsità di risorse: scarsità di risorse prima di tutto finanziarie, poi naturali (energia, materie prime) ed anche tecnologiche.

A fronte di tali difficoltà - negli ultimi decenni - i dirigenti giapponesi hanno tentato di sviluppare una forma di management in cui i rapporti di forza fossero equilibrati.

Si è stabilito un tacito accordo in cui le aziende fornivano ai dipendenti un lavoro sicuro - garantito per molti decenni - indipendentemente dall'andamento del mercato, e dall'altra parte i lavoratori fornivano una prestazione standard piuttosto alta, con disponibilità anche alla flessibilità, o mobilità interna a secondo delle necessità dell'azienda.

Nel 1955 si è stipulato il vero e proprio "patto tra le parti", cioè tra i centri nazionali dei sindacati e le associazioni degli imprenditori privati; a partire da questa data si stabilì che ogni anno le trattative sindacali vengono concentrate nel mese di maggio.

Si parla anche di scioperi, di conflitto, ma molto spesso - ormai nella maggioranza dei casi - questi conflitti non sono violenti.

Le caratteristiche del conflitto probabilmente non assumono indirizzi violenti perché nella cultura giapponese il conflitto violento viene visto come una forma di fallimento da parte di entrambi.

E' sempre stato forte il consenso attorno ad un obiettivo più grande, che

richiede collaborazione non conflitto.

L'obiettivo negli anni '50 era la rinascita economica.

Negli anni '60 questa rinascita economica è diventata un motivo di maggiore benessere, l'obiettivo fu quindi quello di raggiungere al più presto l'Occidente per quanto concerneva la bilancia dei pagamenti, la bilancia commerciale.

Negli anni '70-'80 l'obiettivo unificante è stato sempre più il raggiungimento di una leadership stabile in alcuni settori e l'ottimizzazione della produzione in altri settori. Va ricordato che l'economia giapponese non è efficiente in tutti i suoi settori: l'agricoltura nipponica è una delle più efficienti del mondo industrializzato; in altri settori, tra i quali quello tessile e quello dell'alluminio, non c'è efficienza e le condizioni di lavoro non sono così eccellenti.

Bisogna aggiungere, tornando alle caratteristiche del conflitto, che il marxismo, la lotta di classe in Giappone è sempre stato un privilegio di pochi poiché non vi sono le basi per una tale visione conflittuale.

Il rapporto di "equilibrio" tra le parti sta ad ogni modo divenendo sempre più instabile, soprattutto elementi disgregativi si sono avuti in tempi di crisi - mi riferisco al 1974, 78, 79 - ma fin ora il sistema ha retto anche se vi sono segnali di sfaldamento.

Due condizioni agiscono contro questo equilibrio: da un lato, in certi settori economici giapponesi vi è una sovrabbondanza di offerta di lavoro - soprattutto per giovani laureati o diplomati - e ciò fa sì che i giovani abbiano un forte potere nei confronti dei gruppi industriali che si trovano in difficoltà nell'assicurarsi l'apporto stabile di nuova forza lavoro; da un'altra parte va sottolineato che per i lavoratori più anziani il meccanismo dell'impiego a vita sta venendo meno della crisi e del fenomeno, nuovo per il Giappone, dell'immigrazione di lavoratori stranieri.

Al di là degli accordi di carattere politico/sindacale, le basi del consenso-identificazione dei lavoratori con le aziende restano di difficile comprensione per gli osservatori occidentali. Ulrich Jurgen sostiene che l'identificazione con l'azienda avviene grazie al fatto che il gruppo industriale diviene "un sostituto della famiglia e delle relazioni sociali, un'organizzazione per il tempo libero, una unità per la regolazione della prestazione"; dove hanno genesi quest'insieme di relazioni?

Inumaro: Da un punto di vista storico anche in Occidente a partire dal medioevo sino ad arrivare a epoche molto vicine a noi vi sono stati casi di comunità in cui l'azienda ha provveduto al benessere dei lavoratori al di là della paga materiale.

Nel caso del Giappone l'interesse delle aziende nei confronti delle diverse sfere di vita dei suoi dipendenti è stato causato da una necessità storica, non direttamente da una manovra di sfruttamento, perché lo stato giapponese -

costitutosi nel 1868 - era debole e carente sul versante delle previdenze, sul versante della salute e della educazione.

A causa di queste carenze le aziende leader hanno tentato o hanno dovuto supplire a queste manchevolezze offrendo dei benefit supplementari oltre la paga.

Ciò è stato un processo molto graduale che non è dovuto alla peculiarità culturale nipponica, ma più a dati storici che avrebbero potuto verificarsi e di fatti si stanno verificando in altre parti dell'Asia.

La visione dell'azienda come fonte non solo di guadagno, ma anche di comunità, di modi di organizzare il proprio tempo libero è stato uno dei modi possibili di organizzazione della produzione che il Giappone ha applicato partendo dalla piena comprensione di un punto fondamentale dell'antropologia del lavoro che individua nell'attività lavorativa una parte importante dell'organizzazione sociale.

Io direi che la tematica in questione - la peculiarità dell'industrializzazione in Giappone - vada inquadrata in quest'ottica: da una parte il Giappone converge con l'Occidente per quanto concerne il processo di sviluppo che viene individuato utilizzando il termine di "industrializzazione"; dall'altra parte va individuata quella che è la particolarità dei rapporti umani che hanno coinciso con l'industrializzazione in Giappone. In Occidente l'industrializzazione si è sviluppata a fianco di un modello di rapporti umani che definisco con il termine di "individualismo", che ha come filosofia di fondo il fatto che ognuno pensa per sé e si ritiene responsabile della propria esistenza, fatto salvo l'aspetto genetico.

La concessione dell'uomo in Asia, soprattutto nelle società confuciane è completamente diversa; si parla di influenza degli altri - genitori, maestri, colleghi, subordinati e superiori - i quali fanno sì che l'individuo sia quel che è diventato. Non si può parlare di questo rapporto con il termine di "individualismo", qualcuno lo definisce "interpersonalità" o "gruppismo".

Ora, se noi ci concentriamo sul processo di industrializzazione possiamo osservare l'opzione tra due atteggiamenti sociali.

La tendenza storica ci porterà ad una sempre maggiore industrializzazione e a maggiore individualismo, perché tendenza storica dominante come modo d'essere del processo industriale; sono convinto, basandomi sulla legge statistica dei "grandi numeri", che l'individualismo avrà la prevalenza sul "gruppismo" anche nel mondo orientale.

Voglio ricordare che i giovani si stanno sempre più orientando verso l'individualismo all'interno della società nipponica.

In Italia il dibattito sulla "qualità" si è sviluppato recentemente a livello di massa. L'accordo tra gli studiosi è nell'inquadrare il tema della "qualità" come un tentativo di risposta a una "saturazione" dei mercati.

Come imposterebbe lei la discussione sull'argomento alla luce dell'esperienza Giapponese?

Inumaro: Il concetto di qualità è difficile da definire semplicemente perché lo definirei un modo di essere più che un modo d'avere.

In termini molto banali, qualità è: stare bene, fare bene e soprattutto impegnarsi a fare bene.

La qualità è soprattutto una formula in cui c'è equilibrio tra metodo e motivazione: è inutile avere ottimi metodi, ottime macchine ed eccellenti materie prime, il tutto congiunto ad un'ottima paga, se non c'è motivazione da parte del lavoratore.

A mio avviso la qualità è una questione di equilibrio in cui il rapporto prezzo-prestazione deve sempre essere corretto, ma, al di là dell'aspetto economico, l'aspetto psicologico non è assolutamente irrilevante.

In base a quanto ho affermato mi pare logico che la questione della qualità vada impostata su due binari: metodo e motivazione.

La motivazione viene fatta innanzitutto tramite un discorso di riflessione personale e poi con la formazione.

Dal punto di vista delle risorse umane l'organizzazione del lavoro ha un aspetto primario per quanto concerne le qualità.

Il fatto che in occidente la discussione in merito alla qualità da poco tempo si è avviata è dovuto sicuramente al fatto che essendo il mercato sempre più globale è emerso che l'aspetto del servizio sia una componente importante per reggere la concorrenza.

Si afferma che i circoli di qualità assolvano una funzione essenziale per il miglioramento del prodotto, ma tale funzione è dovuta al fatto che i circoli consentono un interscambio effettivo o perché, nella realtà si trasformano in un utile strumento di pressione sul singolo lavoratore?

Inumaro: I circoli di qualità in Giappone sono ormai costituiti per volontà dell'azienda e raramente per volontà dei partecipanti al circolo.

Un aspetto che mi preme sottolineare è che l'obiettivo dei circoli non deve essere principalmente l'incremento della produttività, gli aspetti motivazionali vengono prima.

La partecipazione è uno degli obiettivi fondamentali dei circoli qualitativi, ma oltre a ciò la comunicazione, la motivazione e la formazione sono obiettivi molto importanti. Un sistema di circoli di qualità all'interno di un'azienda favorisce la comunicazione e questo è un aspetto positivo in un'ottica di management partecipativo.

L'introduzione della "qualità" in un'azienda significa una ridefinizione di tutti i suoi sottosistemi organizzativi. Un processo di questo genere comporta una vera e propria ristrutturazione anche nel campo del management e delle gerarchie intermedie, chi rischia di essere penalizzato da tale ridisegnarsi dell'azienda?

Inumaro: Una azienda che ha delle risorse valide non può fare a meno di

tenerle, pena il decadimento della sua efficienza.

Un intervento volto a migliorare la qualità in un'azienda comporta sovente un aumento di addetti in quanto il discorso della qualità è un discorso orizzontale più che verticale, anche se non può essere avviato senza la convinzione e l'impegno di chi sta in alto, mi riferisco al livello top.

Il discorso della qualità è un processo a cascata in cui a dare il via al processo deve sempre essere il top, per poi coinvolgere le figure intermedie ed infine la base.

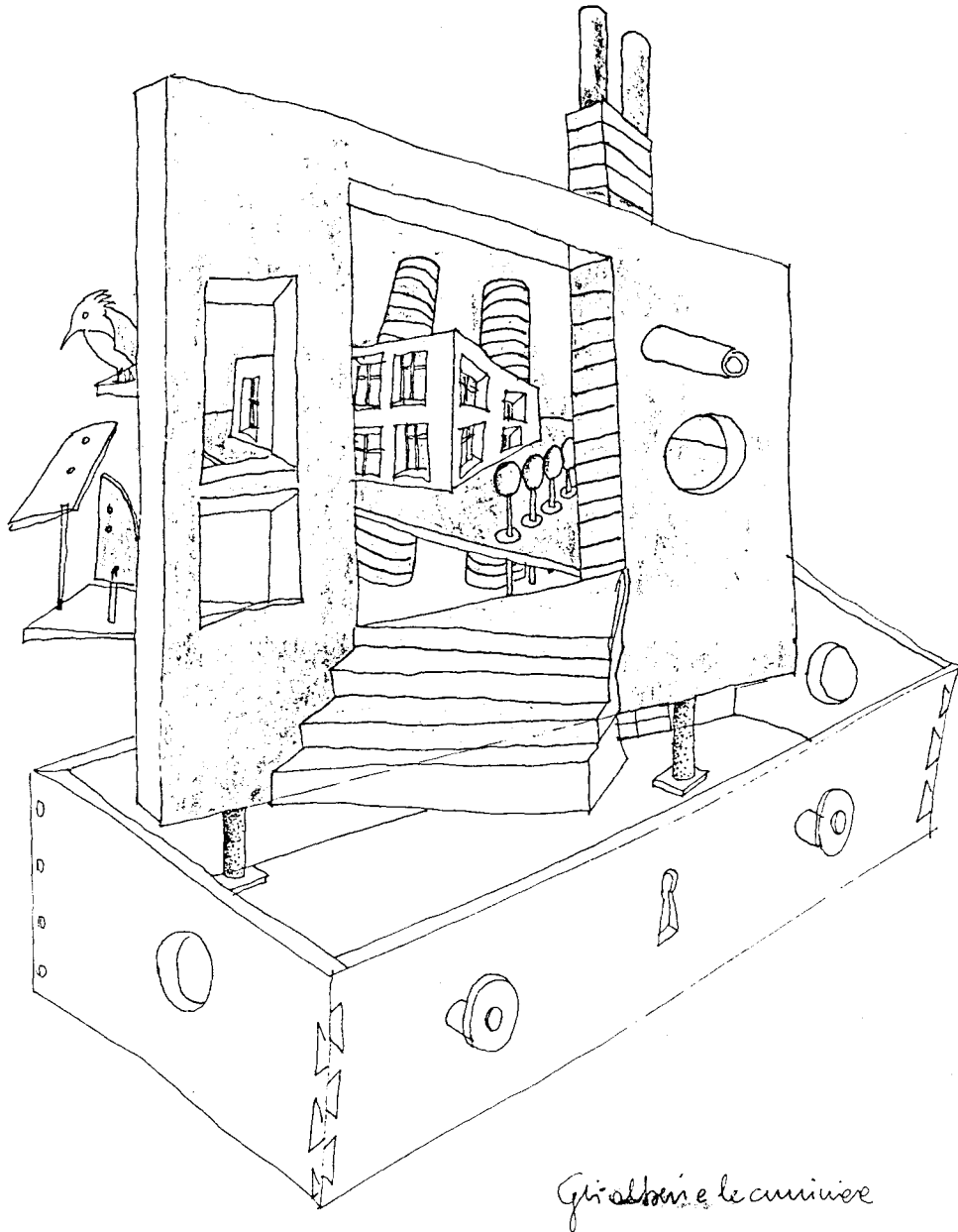
Lei quindi non vede come positiva la partecipazione delle parti interessate?

Inumaro: Questo discorso nelle strutture complesse richiede tempo, ma richiede soprattutto sinergia e collaborazione.

E' chiaro quindi che non solo il sindacato, non solo i lavoratori e le figure gerarchiche devono partecipare, ma è la convinzione del livello top, a mio avviso, che può innescare il processo.

Note a cura dell'IRES-CGIL sulle strategie organizzative Fiat

di Vittorio Rieser



Questi appunti si basano su:

1) Il documento *caso Toyota e qualità totale*, a cura della direz. Fiat/ personale e organizzazione;

2) Il documento *il miglioramento del prodotto in esercizio e la fabbrica integrata*;

oltre che su ulteriori informazioni raccolte dall'IRES/CGIL nel suo lavoro di ricerca sulla qualità totale alla Fiat.

Caso Toyota e qualità totale

1) Il documento è politicamente importante perché:

-indica, in termini "politicamente autorevoli", quali sono le lezioni che la Fiat trae dall'esperienza giapponese;

-così facendo, rende esplicite alcune posizioni che in altri documenti Fiat (es. Marentino) erano in parte implicite, e rende quindi più chiare le linee del cambiamento che la Fiat intende apportare al proprio modello organizzativo.

"Linee di cambiamento" va inteso in senso generale: il documento non indica le forme specifiche di "adattamento" del modello giapponese che la Fiat intende operare, pur indicando la necessità di un adattamento.

2) Il primo elemento saliente del documento (da cui in certo senso si sviluppa tutto il suo ragionamento) è una critica esplicita (e durissima) al modello di impresa fordista-taylorista; una critica che è, in modo abbastanza esplicito, anche un'autocritica rispetto all'esperienza Fiat degli anni '80, per lo meno in termini di individuazione dei suoi limiti e della necessità di un superamento.

La critica al modello fordista-taylorista si sviluppa su due piani: a) critica al fordismo-taylorismo come modello organizzativo centralizzato; b) critica al fordismo-taylorismo come modello di lavoro alienato.

Da queste due critiche, scaturiscono due linee fondamentali di un modello presentato come globalmente alternativo a quello ford-taylorista, e individuato in quello "toyotista":

a) il "livellamento della produzione";

b) l'"integrazione del fattore lavoro nel management".

3) Sul primo di questi due aspetti ci soffermiamo solo brevemente, anche per il suo carattere più "tecnico", con minori implicazioni dirette per la contrattazione sindacale (le implicazioni indirette sono importanti e andranno valutate).

In sostanza, quest'aspetto ha a che fare con i rapporti tra le varie fasi del ciclo, il loro grado di coerenza e la loro capacità di adattamento alle variazioni.

Nel modello ford-taylorista, ogni "raggiustamento" del sistema passava per il centro, o se no avveniva in modo informale in una singola parte, dando luogo a nuovi squilibri.

Nel modello "toyotista", ogni parte del sistema deve essere in grado di rispondere alle variazioni e di "trasmettere il relativo feedback" tutte le parti del sistema, in modo che tutto il sistema, per così dire, "si adatti in tempo reale" e in modo coerente.

Alcuni aspetti di questo "nuovo modello" vanno sottolineati:

-negli investimenti tecnologici, si deve tener conto della "coerenza" tra le capacità produttive delle varie parti del sistema, anziché puntare a realizzare dovunque il massimo aumento di produttività: è un critica implicita a certe "politiche di automazione" seguite dalla Fiat negli anni '80;

-per quanto riguarda le ditte fornitrici, è importante che esse sappiano regolare il loro volume di produzione secondo le esigenze dell'azienda-madre, "smistandolo" su altre produzioni quanto è necessario: è una critica implicita alla visione della ditta fornitrice come "reparto staccato", e un argomento a favore di ditte fornitrici dotate di maggiore polivalenza e autonomia.

Se questi sono alcuni fattori di capacità del sistema di rispondere a "macro-varianze", il fattore decisivo nella risposta "micro-varianze" (nell'arco del giorno e della settimana) resta la flessibilità nell'uso della forza-lavoro, che nel modello giapponese è permessa dal fatto che orari e ritmi di lavoro sono di fatto regolati dall'azienda secondo le sue esigenze.

4) La critica al modello fordista-taylorista assume però tutta la sua valenza politica quando si passa al secondo aspetto.

Come s'è detto, il modello fordista-taylorista viene esplicitamente indicato come modello di lavoro alienato assumendo esplicitamente tutto il filone di critica in questo senso, da Marx fino alle critiche sindacali del recente passato.

Il concetto-chiave di questa critica, e del corrispondente modello alternativo, è quello di spazio informale del lavoro. Il modello taylorista nega questo spazio informale, quello toyotista lo riconosce istituzionalmente: in particolare, i compiti (e i relativi "confini tra le mansioni") non sono definiti rigidamente; lo "Sconfinamento in mansioni altrui" non solo non è

proibito, ma è visto come una condizione per un buon funzionamento produttivo. La mobilità/rotazione (a partire da mansioni "contigue", per arrivare via via fino a mansioni più lontane) è vista non solo come indispensabile condizione di flessibilità produttiva, ma come condizione per far acquisire a tutti i lavoratori quel grado di conoscenza del ciclo (e del prodotto) indispensabile perché essi svolgano un ruolo attivo di contributo al miglioramento continuo.

Un riscontro di questa impostazione si ha nella tabella in cui si concettualizza il "tipo di controllo delle diverse variabili" che caratterizza i due modelli presi in esame: tale controllo può essere "coercitivo", "neutrale" o "spontaneo". In questo schema, il modello toyotista si caratterizza, non per un minor grado di coercizione (anzi, alcune variabili come orario e salario - sono determinate "coercitivamente"), ma per la presenza di variabili regolate spontaneamente dall'operaio (totalmente assenti nel modello taylorista), tra le quali si indicano in particolare le modalità di esecuzione e di divisione del lavoro.

5) Questo modello di organizzazione del lavoro è caratterizzato insieme da una forte regolazione gerarchica, e però da una gerarchia molto diversa rispetto a quella della fabbrica taylorista, e della Fiat in particolare.

Il capo-squadra è una figura-chiave del sistema, con un ruolo molto maggiore di quello attuale sia "verso il basso" sia "verso l'alto". E' lui il punto focale di quel "riconoscimento utilizzo del lavoro informale" che costituisce l'elemento innovativo, rispetto al taylorismo, del modello proposto; nel modello giapponese, esso ha anche poteri di decisione maggiori che in quello attuale della Fiat su aspetti quali ritmi di lavoro, orario, salario (anche se non si dice se e in che misura si intende applicare anche qui queste caratteristiche).

Ma questo ruolo, nel caposquadra come in altre figure, si accompagna a una collocazione e a caratteristiche professionali profondamente diverse da quelle abituali in Fiat: il caposquadra ha compiti tecnici, formativi, e anche direttamente produttivi, che superano nettamente quelli burocratico-amministrativi. Più in generale, si opera uno spostamento, anche fisico, delle figure gerarchiche e di staff "verso la produzione".

Già questi brevi accenni aprono l'interrogativo su come la Fiat possa riquilibrare in tale senso l'attuale gerarchia intermedia, o - se ciò è impossibile - come possa radicalmente rinnovarla in breve tempo.

6) In tutto questo quadro, il sindacato e la contrattazione sono assenti, e non "per dimenticanza": la loro assenza è infatti indicata come una condizione fondamentale che ha permesso il successo del modello toyotista.

Non si dice che se ciò equivale a proporre la "rimozione di vincoli contrattuali" anche da variabili generali come l'orario settimanale, la pagabase, ecc. E' probabile che non si pensi a questo; ma è altrettanto probabile che si escluda qualsiasi controllo contrattuale sugli aspetti dell'organizzazione del lavoro e sui correlati aspetti salariali e normativi che sono investiti direttamente dal disegno di trasformazione proposto. Insomma, la

"liberazione dall'alienazione taylorista" non solo può ma deve avvenire senza "interferenze sindacali" che entrino nel merito delle soluzioni adottate.

7) Come abbiamo detto, nel documento non c'è un discorso articolato sui modi concreti e specifici con cui la Fiat intende applicare il "modello Toyota" nella propria realtà. C'è solo un'indicazione parziale, nelle pagine conclusive: dove si accenna alla figura del "migliorista", cioè di un lavoratore "di 4° o 5° livello, operaio diretto di produzione, inserito sia in sistemi ad alta intensità di capitale che, e soprattutto, ad alta intensità di lavoro", capace di assolvere a quel ruolo attivo, di miglioramento continuo, che dovrebbe costituire la chiave di volta del nuovo modello.

Tale ipotesi sembra, a prima vista, riduttiva rispetto al modello toyotista, dove tutti i lavoratori dovrebbero svolgere tale ruolo. Essa si collega piuttosto ad altre formulazioni, già fatte in passato nell'ambito Fiat, dove il ruolo più attivo, senza vincoli rigidi di mansione e con un certo grado di polivalenza e autonomia operativa, viene prospettato per una minoranza di lavoratori sia pure includenti operai diretti di produzione e non più soltanto indiretti o ausiliari come i manutentori. Essa corrisponde anche a discorsi oggi frequenti tra i dirigenti Fiat, secondo cui basterebbe "un 25% di operai che tirano" (con un 40-50% che "segue" e il resto che "bisogna trascinare") per far funzionare la strategia di qualità totale.

La "fabbrica integrata".

Prime misure concrete di cambiamento organizzativo

1) Alcune delle scelte concrete che la Fiat intende fare, per lo meno come primi passi nella prospettiva di un "toyotismo riveduto e corretto", emergono dal documento "il miglioramento del prodotto in esercizio e la fabbrica integrata", a cui si aggiungono alcune prime sommarie informazioni sulla "squadra omologata".

L'importanza di questa documentazione sta anzitutto nel far cadere l'ipotesi (che fino a non molto tempo fa era plausibile) che la Fiat volesse inserire le strategie di qualità totale su un'organizzazione tayloristica del lavoro mantenuta sostanzialmente intatta. Non solo il documento sul toyotismo critica esplicitamente il modello fordista-taylorista finora vigente in Fiat, ma le decisioni sulla "fabbrica integrata" cominciano a modificare aspetti importanti di tale modello (tale constatazione prescinde, per ora, da qualsiasi valutazione in senso positivo o negativo di tali cambiamenti).

Concentrandoci su questo aspetto centrale, tralascieremo la prima parte, che è una ulteriore (anche se non ripetitiva e scontata) esposizione delle strategie di qualità; per soffermarci sulle indicazioni concrete di mutamento organizzativo contenute nel documento. Sono indicazioni di cui si hanno primi segni di realizzazione concreta -nella realtà torinese- sia a Rivalta che a Mirafiori; in altri stabilimenti, come Cassino, la realizzazione dovrebbe già essere avvenuta.

2) Il punto centrale della riorganizzazione è l'"officina integrata":

"sotto" l'officina vengono riorganizzate-unificate una serie di funzioni/enti, prima almeno parzialmente autonomi.

Questo può comportare una "ridefinizione dei confini" dell'officina stessa, in modo da farne un'"officina dedicata" a un prodotto relativamente omogeneo: è il caso - a quanto pare - delle meccaniche di Mirafiori, dove la lavorazione dei motori è suddivisa in due officine (motori grandi e motori piccoli), ciascuna delle quali comprende l'intera serie di lavorazioni di quel tipo di motore, secondo una logica "per prodotto" anziché "per processo". A Rivalta, invece, le officine sembrano che manterranno sostanzialmente le suddivisioni tradizionali.

Ma, a parte questo, il problema che ci interessa è la struttura organizzativa interna dell'officina. Essa è caratterizzata, come abbiamo detto, dal raggruppamento "sotto l'officina" di funzioni diverse, oltre a quella direttamente produttiva; in quell'ottica interfunzionale che caratterizza le nuove strategie organizzative della Fiat. Le concrete soluzioni adottate in questa prospettiva meritano anzitutto due sottolineature:

-l'ente qualità rimane autonoma dall'officina, alle dirette dipendenze della direzione centrale. Ciò non significa che non si applichi la strategia di "qualità totale", per cui i momenti decisivi della politica di qualità avvengono anche direttamente nella produzione, ma che rimane comunque un ente ispettivo autonomo in materia.

-il raggruppamento di tutte le altre funzioni (ad es. la manutenzione) sotto l'officina non significa - almeno nel "disegno teorico" - una loro subordinazione alla produzione diretta. Infatti l'officina si configura come una "struttura bi-polare": da un lato, la produzione (a sua volta suddivisa tra pallanning e produzione diretta), dall'altro l'ingegneria di produzione, che comprende la manutenzione e tutte le altre funzioni di "supporto tecnologico" (che nel nuovo schema organizzativo assumono particolare rilievo).

Non è chiaro, dallo schema, se e in che misura questa riorganizzazione comporti una riduzione dei livelli gerarchici. Quello che è chiaro è che, nel nuovo schema, assumono un nuovo rilievo le "unità tecnologiche elementari", cioè le vecchie squadre di produzione, che si presentano però profondamente modificate.

3) Quali sono le principali modifiche che il nuovo schema prospetta per le U.T.E.? Esse sono naturalmente centrate sul binomio caposquadra-operai di produzione. Ma questo binomio viene inserito in un contesto profondamente modificato. Ne indichiamo alcuni aspetti:

-accanto al caposquadra, compare un addestratore (semberebbe uno per squadra), che segnala l'importanza degli obiettivi di riqualificazione del lavoro operaio che l'azienda si pone;

-non a caso, nello schema compare sempre l'indicazione "ridisegno del lavoro a proposito dei compiti operai; prime indicazioni riguardano il "feedback" (tutte le informazioni relative a risultati e problemi devono arrivare a tutti i membri della squadra) e il "diagramma" del flusso di

informazioni che vede anche flussi diretti tra operaio e operai. Ulteriori indicazioni in proposito vengono dalle prime informazioni sulla "squadra omologata";

-infine, il rapporto con le funzioni di "ingegneria di produzione" è dato, in primo luogo, dalla presenza di un manutentore all'interno della squadra stessa; in secondo luogo, dal rapporto permanente con "tecnologia di linea" e "di processo", con cui la squadra dovrebbe istituire un "mini-sistema informativo" unificato (e cioè caratterizzato tra l'altro da quei "feed-back" a cui accennavamo prima).

Quest'ultimo aspetto costituisce un'esemplificazione di quella "ricollocazione della staff" in modo più integrato nella produzione, di cui si parlava nel documento "teorico" trattato nella parte precedente.

4) Ulteriori indicazioni sul modo in cui si tenderebbe a riorganizzare il lavoro operaio all'interno delle U.T.E. vengono dalle prime (pur sommarie e monche) informazioni sugli esperimenti di "squadra omologata" che si stanno facendo a Rivalta.

L'addestramento dovrebbe avere l'obiettivo di far imparare a ciascun operaio tutti i lavori (inclusi quelli fuori linea).

La squadra dovrebbe tenere sotto controllo una serie di variabili, oltre alla quantità di produzione, e cioè: materiali, flusso, mezzi di lavoro, mezzi di controllo, metodo (ciclo di lavoro).

All'interno della squadra, dovrebbe essere introdotto un responsabile del controllo delle forniture. Inoltre, un operaio a turno dovrebbe assumere il ruolo di "cliente", controllando la qualità del prodotto.

Tutto ciò sembra dimostrare che il progetto di mutamento organizzativo intende arrivare fino al livello del lavoro operaio, ridisegnandone i compiti e la fisionomia.

Alcune osservazioni sugli aspetti retributivi e di inquadramento

1) Da questi documenti come da altre informazioni risulta che la Fiat intende "pagare le idee", e che intende farlo al di fuori di una contrattazione salariale del sindacato.

A questo proposito, sono opportune alcune osservazioni, proprio sulla base della stessa analisi che la Fiat sviluppa nel suo documento sul "toyotismo".

Certo in Giappone la "retribuzione delle idee" (così come di altri aspetti della prestazione) è decisa unilateralmente dall'azienda. Ma, proprio perché essa fa parte di un sistema accettato anche dai lavoratori, essa è trasparente l'entità delle erogazioni e i loro criteri sono pubblici. In Fiat, invece, le erogazioni unilaterali individuali sono coperte dagli "omissis".

Ma v'è una seconda osservazione più importante. Le "idee" specifiche, fornite su un determinato problema (ad es. su quello posto all'attenzione di un CEDAC) sono solo una parte, e non la maggiore, della strategia di qualità totale. Questa dovrebbe consistere, prima ancora che nella "soluzione dei

difetti riscontrati", nella loro prevenzione, nell'impedire che i difetti insorgano, attraverso una performance collettiva, in cui è impossibile distinguere il contributo di una singola "idea". Nel sistema giapponese, anche questo elemento è (teoricamente) retribuito, su indicazioni unilaterali della gerarchia. E' possibile ipotizzare che, nel nostro sistema di relazioni industriali, esso sia retribuito contrattualmente, attraverso una voce salariale legata alla performance (prestazione collettiva), i cui parametri dovrebbero essere contrattualmente definiti, ed essere essi stessi variabili, in riferimento agli "obiettivi di miglioramento continuo" che l'azienda via via si pone:

-variabili per aree produttive, perché a seconda delle aree l'obiettivo può riguardare l'eliminazione di difetti, la riduzione delle fermate tecniche, il rispetto del mix, ecc.

-variabili nel tempo, perché anche in una stessa area i "punti critici" su cui concentrare lo sforzo di miglioramento possono variare da un periodo all'altro.

2) Un'ultima osservazione. E' importante assumere tutti gli aspetti del "contributo di idee", del "ruolo attivo" del lavoratore, dei "contributi al miglioramento continuo", come aspetti costitutivi della professionalità del lavoratore.

Infatti, sempre più, con le nuove tecnologie e soprattutto con le nuove strategie di qualità totale e i nuovi modelli organizzativi corrispondenti, la professionalità del lavoratore non è più misurata adeguatamente dal puro espletamento della mansione formalmente prescritta, ma - appunto - dal "soprappiù di contributo", in termini di regolazione delle varianze, di miglioramento della qualità, ecc., che non è più un contributo "eccezionale" ma diviene parte integrante della prestazione richiesta.

E' dunque importante attrezzarsi per "misurare" questo contributo, e per ottener il suo riconoscimento non solo in termini salariali ma di inquadramento professionale.

Appunti sul mercato dell'auto e la sua crisi

di *Guglielmo Ragazzino*

1. Quaranta anni fa i giapponesi non avevano più un'industria automobilistica. Per ricostruirla sapevano di aver bisogno di un mercato interno protetto e così non consentirono alle imprese americane General Motors - Gm e Ford (che pure "avevano vinto la guerra") di tornare a produrre in Giappone, come per il passato, accettando invece partecipazioni finanziarie (Isuzu-Gm, Mazda-Ford, Mitsubisci-Chrysler) ma non spazi produttivi. Non era però degli americani e delle loro auto gigantesche e smisurate che si aveva paura a Tokio, ma delle piccole Fiat. Non ridete, per favore. Le cose andavano proprio così ai tempi gloriosi di Valletta.

Erano le auto italiane che avrebbero potuto sfondare, per il prezzo e le dimensioni, sul mercato nipponico. Fu così (riferisce con ironia un recente numero di *Business Week*, settimanale finanziario Usa) che gli italiani forse non capirono, forse non osarono e persero la loro grande occasione e la persero per conto di tutti, accettando un contingentamento di duemila vetture all'anno da esportare in Giappone. In cambio l'Italia non permise più di mille vetture all'anno ai giapponesi ed è dietro a questa trincea che la Fiat si è nascosta per decenni ed è questa la diga che ormai non tiene più e sta per essere aggirata o sconquassata, con l'unificazione del mercato interno europeo e l'europeizzazione di Honda, Nissan e Toyota dal Regno Unito e dalla Spagna. Ed è per questo che i fratelli Agnelli e, più di loro -visto che essi alla fine si salvano sempre- i vari Romiti e Mattioli, non dormono la notte.

Oggi i Giapponesi, come vedremo meglio più oltre, producono tre decimi di tutte le auto del mondo. L'aver evitato l'infezione italiana è stato utile, forse decisivo. Anche la Fiat -pardon, l'Italia- ha trovato un po' di fortuna, ma si è difesa sul mercato interno. L'unificazione della Fiat di tutta la produzione italiana, compresa Innocenti, Maserati, Ferrari, con forme maniacali di collezionismo automobilistico tali da meritare di essere raccontate sul *Nautilus*, il vecchio supplemento psichiatrico del *Manifesto*, più che su *Quattroruote*, ha avuto il dono di fare gli interessi della Fiat contro

quelli nazionali. La salvezza della Fiat o meglio del guadagno dei padroni della Fiat ha coinciso con la disfatta della bilancia commerciale dell'auto. Un settore in cui apparentemente la Fiat è molto robusta, coincide con un buco notevole negli scambi commerciali. E questo anche prima di ottobre, quando alle casse non Fiat, quindi straniera è toccato più del 50,3 per cento del mercato.

2. Il mercato dell'auto dobbiamo immaginarlo senza confini, compatto. Vi sono contingentamenti, vincoli e lunghi viaggi per mare delle auto, e dazi che possiamo considerare come ulteriori costi di trasporto che a volte si rivelano proibitivi. Non vale neppure più una segmentazione del mercato quale vi era un tempo: auto micro italiane (o piccole, francesi) auto normali, di tipo europeo (o giapponese), auto giganti o americane, come tre modi separati, e tre caste di utenti, tra loro intoccabili.

Oggi, almeno ogni produttore che voglia concorrere sul serio è presente con tutta la gamma: e allora ciascuno deve preoccuparsi se viene a sapere che un concorrente produce con metà ore di lavoro un modello in vendita allo stesso prezzo, oppure un modello con la stessa quantità di lavoro a prezzi inferiori di un terzo. Ed è poi quello che avviene nei casi delle auto giapponesi nel primo caso e coreane nel secondo. Senza contare che nelle fabbriche giapponesi si lavora 2.200 ore all'anno e in quelle coreane anche 2.500 e più, contro le 1.500 ore della Svezia. Per questo motivo i giapponesi coprono ormai i tre decimi della produzione mondiale di auto e quella coreana è l'unica industria nazionale che cresce in modo appariscente.

Da oltre vent'anni l'auto mondiale soffre di una esasperante assenza di novità. Trascuriamo naturalmente il fatto che là dove vent'anni fa ci voleva un lavoratore oggi ne occorre mezzo, o anche meno, che l'informatica consente di produrre auto su misura del cliente, eliminando le scorte di magazzino, di componenti e di auto complete. Parliamo invece dei modelli che sono in sostanza gli stessi di vent'anni fa con qualche fronzolo in più, qualche materiale diverso e di regola più scadente, e parliamo soprattutto dei mercati che sono gli stessi di una volta, 30 milioni di autovetture su 35 sono prodotte in tre zone del mondo: Nord America, Giappone, Europa-Cee, 28 milioni su 35 sono anche consumati nelle stesse tre zone. Tutto come allora. Le differenze con il resto del mondo, quello che subisce il traffico e l'inquinamento automobilistico del centro del mondo e viene impoverito dalle auto degli altri, sono forse cresciute, anche se le previsioni di allora erano più "ottimistiche". Le novità sono scarse. Non può davvero essere di grande rilievo per un cittadino di una bidonville brasiliana o un bracciante senza terra dell'Africa il fatto che al vecchio Regno Unito si sia sostituito come grande produttore automobilistico europeo la vecchissima Spagna, che dal nulla è uscito come grande produttore la Corea; infatti uno dei Nic (in italiano Pri: paesi di recente industrializzazione) la Corea, che produce già un milione e punta sui due, a mozzafiato ha fatto il salto. Qualche invidia e risentimento ci può essere per "uno che ce l'ha fatta", certo, ma a livello

mondiale la Corea è poca cosa, è soltanto una piccola spina nel fianco dei giapponesi, che peraltro qualche coperto interesse nell'auto coreana debbono probabilmente averlo.

3. Secondo le previsioni del *Financial Times* in Europa occidentale, nel 1994 le auto arriverebbero a 14,5 milioni, mentre per tutto il periodo precedente ci sarebbe un appiattimento sul dato dell'anno scorso (13,7 milioni). Per quest'anno sembra che la previsione sia azzeccata, perché agli aumenti dei primi 6 mesi sono seguiti mesi meno ricchi. La previsione che più ci interessa, da quei campanilisti che non finiremo mai di essere, neppure nel 1994, in piena Europa unita, è che l'Italia - a differenza di tutti gli altri - produrrà di meno, e così in tutto il periodo, nel corso di ciascun anno. E non è un mistero che l'Italia vuol dire Fiat. Un altro paese, ben più importante del nostro, rallenterà la crescita e poi l'appiattirà del tutto, il Giappone. Qui è difficile dire se le previsioni non sono fatte un po' con carte truccate giapponesi, per non spaventare ulteriormente i paesi concorrenti. A crescere fino a consentire il tetto dei 38,4 milioni di auto previste per il 1994 saranno la Corea, con 1,1 milioni di auto in più, il Regno Unito con 300 mila auto in più e i paesi dell'est con oltre 400 mila auto in più.

Occupiamoci ora dell'andamento delle vendite, facendo la differenza tra "prodotto" e "consumato", risultano le cosiddette esportazioni apparenti: (o le importazioni apparenti) di ciascun paese. E tra i grandi paesi automobilistici ve ne è di tre categorie. I grandi esportatori, Giappone, Germania e Francia, cui si stanno unendo Spagna e Corea. Poi ci sono i grandi importatori, Usa, Regno Unito e -udite, udite- Italia con 300 mila auto nel 1989 che diventeranno in previsione, a fine periodo, nel 1994, 500 mila. Per il resto, l'esportazione giapponese supera l'intera produzione tedesca, e la Germania è a sua volta il terzo produttore e il secondo esportatore con un margine tra prodotto e consumato di 1,7 milioni nel 1989. La previsione di un export in eccesso per 1,7 milioni per tutti i prossimi anni. La stessa costanza vale per la Francia il cui export in eccesso è di 1,1 milioni. Il maggiore tra gli esportatori netti rimarrà comunque il Giappone con oltre 4 milioni di export netto, ma con una brusca riduzione da 4,6 a 4,1 milioni. La Corea che ora vanta un'esportazione netta di 400 mila auto arriverà a fine periodo (1994) a novecentomila.

4. Nei prossimi anni il teatro principale dello scontro automobilistico sarà l'Europa; le previsioni, in sostanza rassicuranti, mostrano una ridotta penetrazione dei giapponesi, dando per scontato che sarà autoregolata o respinta. Questo però è ancora tutto da dimostrare, perché probabilmente i giapponesi preferirebbero buttare le statistiche di previsione come fallaci e vendere qualche migliaia o milione di auto in più; e tutto lascia pensare, e basta girare per le città italiane, per vedere come i giapponesi si stiano allargando, aprendo filiali e saloni di mostra per intuire che lo sforzo non tarderà.

Nel 1989 nel mondo sono state prodotte 35 milioni di vetture. Almeno il 90 per cento fa capo a tre sistemi soltanto: Nord America, Giappone-Corea, Comunità europea. I paesi che raggiungono un milione di vetture prodotte sono Usa e Canada, Giappone e Corea (la Corea per la precisione sta per arrivare nel gruppo-milione) Germania, Francia, Italia, Spagna, Regno Unito e Urss: in tutto si tratta di 10 paesi. Nel mondo, nel 1989 sono state prodotte 35 milioni di vetture: poco meno del 77 per cento fa capo a 11 case produttrici con almeno un milione di vetture. Siamo alla presenza di un oligopolio in cui però la presenza dei vari venditori non sono omogenee. Gli unici veramente presenti sui tre mercati forti e sul quarto mercato, larghissimo e disperso, quello delle classi abbienti di tutto il mondo diverso da quello della "trilaterale" nippo-euro-americano. Tutti gli altri concorrenti, tedeschi, francesi e americani in testa, sono presenti soltanto su due dei mercati ricchi (Europa e Nord-America) e su quello, disperso, del resto del mondo. Non invece in Giappone, un mondo che ancora appare impenetrabile alla maggior parte delle auto del resto del mondo. Questo dà vantaggio evidente ai giapponesi che possono partire alla ricerca di nuovi sbocchi facendo leva sulla solida base domestica. Candidati ad una presenza globale sui 4 mercati, i 3 ricchi e l'altro, sono forse i tedeschi e forse i coreani. I primi per l'alta qualità di status symbol delle Mercedes; i secondi per la capacità di infilarsi in tutti gli interstizi con le loro auto clonate a prezzi irraggiungibilmente bassi. 30 milioni abbondanti fanno capo a 11 case, con oltre un milione di produzione minima. Tra le grandi firme rimane fuori la marca Mercedes della Daimler Benz che non arriva a tanto. Tre case sono americane, quattro giapponesi, una tedesca due francesi una italiana.

5. Per capire meglio come funziona l'oligopolio ci possiamo servire di dati che tengono conto anche degli autoveicoli commerciali delle prime 25 case del mondo. 3 sono Usa, 9 sono giapponesi, 3 sono tedesche e 3 coreane, 2 francesi e 2 svedesi, 1 italiana, 1 inglese e 1 sovietica. Com'è noto il primo e il secondo produttore sono Usa, con il 17,7 per cento, General Motors, e con il 14,6 Ford; e segue ancora Toyota con il 9,4, Volkswagen è al 6,6, Nissan (che ha da un po' di tempo rinunciato al nome poco eccitante di Datsun, collegato a un'immagine auto-famiglia) 6,4, Chrysler e Fiat sono al 5,4, subito sopra Peugeot, che è al 4,6. Poi c'è Renault al 4,2 e Honda al 4,0. Sono questi i primi 10 e contano per il 78,3 per cento dell'intera produzione mondiale. Altre 10 case hanno più dell'1 per cento. Sono Mazda e Mitsubishi, poco meno del 3 per cento ciascuna, poi Hyundai, prima casa coreana, Suzuki e Daimler (casa della Mercedes) con poco meno del 2 per cento e infine, poco sopra l'1 per cento, Daihatsu, Fuyj, Bmw, Rover e Volvo. Fra le imprese vi è una corsa per accaparrarsi spazi di mercato nei prossimi anni, mediante accorpamenti, fusioni, alleanze e scambi azionari. A fianco di questi vi sono scambi tecnici, progettazioni in comune come quella Alfa-Fiat-Saab per ridurre i costi progettuali di 164, Thema, Saab 9000. Nel corso degli ultimi anni, Mitsubishi è stata particolarmente attiva, stabilendo legami un po' in

tutte le direzioni, corso Marconi compreso. La casa giapponese è però tradizionalmente legata a Chrysler che detiene il 12 per cento del capitale dell'altra, avendo venduto un altro 6 per cento all'inizio dello scorso decennio, per far fronte a problemi di cassa. Mitsubishi ha anche stretto un accordo complesso con Daimler Benz.

6. Chrysler si è anche associata a Renault in vario modo, per esempio sul mercato del fuoristrada "jeep" e sta trattando con la Fiat, anche se la trattativa è stata accantonata. Renault ha fatto un importante scambio di azioni con Volvo, 20 per cento del capitale dell'una contro il 25 per cento del settore automobilistico dell'altra, con modalità non troppo ben definite. General Motors in testa alla lista, ha potuto con facilità fare un solo boccone del numero 25 Saab: il fatturato auto di quest'ultima è esattamente il 6 per cento di quello della prima. Honda ha spazzato via Rover, quanto a dire quel che era rimasto della vecchia Inghilterra. Ford ha risposto all'attacco assorbendo Jaguar, e tutto lascia pensare che la fase degli accordi sia tutt'altro che finita. I giapponesi stanno portando il loro attacco al principale mercato mondiale, quello dell'Europa. E' plausibile pensare che sotto al loro attacco le 8 case europee indipendenti decideranno di autoridursi, nel numero e nella produzione. Le scelte probabili saranno due e si dirà che è l'esperienza americana a consigliarlo. Una sarà di mettere insieme le forze, come Volvo e Renault, integrando i capitali e rafforzando la ricerca e la finanza. Ma non è mai avvenuto che una centralizzazione finanziaria nell'auto abbia portato a un aumento nel numero delle auto prodotte. La fusione servirà a ridurre il numero delle auto prodotte assicurando lo stesso livello di profitti, con il taglio delle spese inutili, dalla pubblicità alla ricerca, alla rete di vendita, alla produzione di prototipi. L'altra sarà di offrire e accettare la collaborazione e il modo di produrre e operare dei giapponesi, immaginando che i primi a cedere saranno avvantaggiati. Ma proprio come la vicenda americana dimostra, non è con gli accordi che si difendono i propri spazi, ma cercando di fare auto migliori e di venderle al pubblico che non aspetta altro.

7. In tutto questo bailamme la Fiat.

I dati ufficiali del gruppo mostrano come le vendite Fiat a livello mondiale siano di 2.284 mila vetture, delle quali 2.177 vendute in Europa e 1.419 mila in Italia. In altre parole le vendite mondiali, Europa esclusa, sono di 167 mila vetture e quelle in Europa, Italia esclusa, di 698 mila. In altre parole la Fiat è l'unica tra le maggiori società di auto ad essere presente su uno soltanto dei grandi mercati mondiali, quello che è contemporaneamente il più largo e il più battagliato: l'Europa. Anche in Europa la Fiat conta, anzi è ogni anno per alcuni mesi in testa alle classifiche, essendo sopravanzata nei restanti mesi dalla Volkswagen per un fatto particolare: l'immatricolazione della maggior parte delle auto in Germania a fine anno, al contrario di quanto avviene in Italia.

Una parte cospicua delle auto Fiat vendute in Italia sono importate e

peggiorano la bilancia commerciale. Per le macchine Fiat, perfino per la Duna del Brasile, il mercato italiano è il più accogliente o forse l'unico accogliente. In ogni caso l'attività della Fiat la si può immaginare come una serie di cerchi concentrici. All'interno c'è il mercato italiano, poi c'è un cerchio che delimita il mercato europeo e un altro cerchio assai sottile per quello mondiale. Una seconda serie di cerchi riguarda l'auto. L'auto segna vendite per 38,4 mila miliardi con 1809 miliardi di utili. A fianco c'è il cerchio dei veicoli industriali che contano per 8,2 mila miliardi (Iveco) con 433 di utile. Gli altri cerchi sono assai più sottili. I trattori e le macchine per il movimento terra (Fiatagri) hanno vendite in totale per 2,9 mila miliardi con 22 soltanto di utile, i prodotti metallurgici (Teksid), che lavorano in larga misura per la motorizzazione Fiat contano per 1,5 mila miliardi e assegnano un utile di 75. Poi ci sono i componenti "veicolistici" (Marelli) con vendite per 3,9 mila miliardi e utili per 77, i componenti industriali (Gilardini) con vendite per 1,6 mila miliardi e utili di 85 e infine i mezzi e sistemi produttivi (Comau), mille miliardi di vendite e utili di 31. Il rapporto utile fatturato nell'auto è 6,7, quello nel veicolo industriale è 5,3 quello in tutto il resto è 2,6.

C'è dunque una seconda serie di cerchi, al centro c'è l'auto, poi i veicoli industriali, mentre il resto è assai più periferico. Possiamo stabilire un parallelismo con la geografia dell'auto. Come l'Italia è il mercato fondamentale per la Fiat così nel suo modello produttivo l'auto sopravanza ogni altro merce. Auto su auto con auto e targa italiana, insomma. In periferia del sistema Fiat il veicolo industriale, l'Iveco (equivale all'Europa). Più trascurabile ancora, il resto della produzione meccanica corrispondente ai mercati extraeuropei per l'auto. Tutto questo consente di indicare l'estrema vulnerabilità della produzione e soprattutto del mercato dell'auto in Italia per le fortune del gruppo Fiat. L'episodio Chrysler è stato un estremo tentativo per salvare gli spazi in Italia e non ha funzionato. Ora secondo la Fiat, per esempio secondo Umberto Agnelli, non rimane che andare incontro ai giapponesi e proporre loro un accordo di cooperazione, che apra loro le porte della città ma lasci alla Fiat il suo 50 per cento. Insomma: la Fiat potrebbe favorire i giapponesi, diventare il loro alleato e usarli per cacciare via d'Italia francesi e tedeschi. Una tecnica già vista nei secoli della storia d'Italia, che non sempre paga, anzi quasi mai. In termini industriali automobilistici, l'arrivo dei giapponesi in Usa ha peggiorato la condizione della case locali ma ha anche messo gli europei, Volkswagen compresa, fuori dall'uscio. Insomma i giapponesi sono attesi dalla Fiat con trepidazione e speranza. Ma non saranno essi a togliere i ragni dai buchi Fiat.

Meglio sarebbe se la Fiat riflettesse sulla parabola dell'inizio. Sull'opportunità di sbarcare in forze in Giappone, lasciata cadere quaranta anni fa, per sempre. Non perché adesso Cesare Romiti, rivestiti i panni e il gladio di Scipione l'Africano possa davvero portare la guerra sulle coste del Giappone novella Cartagine, per rispondere per le rime all'attacco. Ma riflettere sull'errore di allora può consigliare un giro di orizzonte dal quale

potrebbe perfino scaturire una scelta diversa. In primo luogo la domanda potrebbe essere: come mai in Urss hanno comprato la Panda un'auto superata e leggera? E più in generale: come mai in Urss e in Polonia e in Jugoslavia l'auto italiana va così forte e supera i modelli di altre case visibilmente preferibili ad occhi occidentali disincantati? Che ci sia sotto qualche cosa? Sarebbe interesse di tutti saperlo.

Un'ultima questione è la più semplice di tutte, essendo semplicemente il che fare? Chi di noi non ha almeno tre o quattro ottimi programmi in testa, che solo l'imperizia di Agnelli lascia intentati? Il mio programma preferito passa per un rovesciamento della questione produttiva. Bisogna accettare che lo sviluppo decente non è costituito da tantissime macchine, ma è proprio il contrario: e che dal punto di vista dell'ambiente e della qualità della vita le auto italiane valgono quanto le giapponesi. Anzi valgono un po' meno perché essendo costruite in Italia hanno in sé incorporato l'inquinamento originario che ha peggiorato l'ambiente italiano e torinese in particolare. Si potrebbe fissare una regola. Ogni compratore di auto deve consegnare la targa di un'altra auto da demolire. L'eliminazione avviene a cura della casa produttrice, del venditore, insomma. In questo modo il parco automobilistico potrebbe stabilizzarsi. Inoltre si pensi al lancio, oggi, in tempi di crisi del Golfo e di prezzo del petrolio elevato e incerto a un'auto elettrica, perfino a cellule solari. Certo siamo in ritardo e oggi è "impossibile". "Impossibile", come è "impossibile" tutto quello che non è esattamente ricalcato sulla foto dell'avvocato Agnelli. L'auto elettrica, "ridicolo". E poi i petrolieri non accetterebbero mai.

Manca il tempo, soprattutto, per fare qualche passo avanti.

Dall'altra volta del petrolio sono passati ormai vent'anni. Dal tempo del mancato sbarco in Giappone della Fiat ne sono passati quaranta e più. E in vent'anni, in quarant'anni si può certo inventare qualcosa. Qualche volta qualcuno lo ha fatto.

Stato e impresa: i trasferimenti pubblici

**Comunicazione svolta al convegno Fiat
del Pci del giugno 1990**

di Gianni Alasia

Il seminario del gruppo parlamentare comunista sui trasferimenti alle imprese svoltosi l'anno scorso si proponeva fra l'altro di *"cogliere la congruità o meno che il sistema dei trasferimenti ha con una esigenza ed una visione programmata dello sviluppo: occupazionale oltreché produttivo"*.

Questione di grande rilievo per ogni politica di programma perché c'è qui uno dei punti di quell'inedito intreccio fra politica ed economia di cui parecchi han parlato.

"Sul terreno trasferimenti -è sempre la relazione al seminario del Pci che parla- si è giocata in questi anni una partita politica e sociale di straordinaria importanza; sia quando si è cercato di agire solo sul versante dei trasferimenti che riguardo la spesa previdenziale, sia quando si è omesso di agire e di intervenire sul complesso delle politiche che riguardano direttamente i trasferimenti alle imprese".

Diceva ancora il relatore, compagno Francesco Nerli, che c'è un fatto *"politicamente rilevante che tutto ciò, almeno negli ultimi anni, non ha costituito materia di particolare scontro politico e parlamentare a partire dalle stesse sessioni di bilancio e composizioni delle leggi finanziarie"*.

Noi parliamo da questo rilievo, e non ci nascondiamo che qui c'è anche un'autocritica che ci tocca come Partito.

Su questo problema dei trasferimenti pubblici alle imprese c'è persino una difficoltà metodologica nel conoscerne l'entità che *"a fronte di un fenomeno di così vasta rilevanza, il grado di conoscenza specifica dei volumi effettivi di trasferimento, dei loro destinatari e degli effetti ottenuti, rimane tuttora assai modesto"*.

Dunque, una politica richiede che sappiamo. Che sappiamo di più. In modo analitico, scorporato, per settore in queste realtà che diciamo sempre - ma anche questo è diventato gergo rituale- essere complesse.

E' tuttavia possiamo già dire che qualcosa si sa e che la questione è di grande rilevanza.

In un lavoro sulla legge finanziaria dell'87 l'Università rilevava che *"le spese per sovvenzioni alle imprese ammontano alla metà delle spese che lo Stato sostiene per l'istruzione di ogni ordine e grado"*.

E, ancora, il Censis nella sua indagine dell'ottobre '87 rilevava che: *"i trasferimenti alle imprese rappresentano nella seconda metà degli anni '70, una delle principali voci di spesa del bilancio pubblico: in media il 12% del totale della spesa annua del settore pubblico allargato nel periodo 1976-1986. L'importanza quantitativa che i trasferimenti hanno assunto e la preminente funzione di politica industriale che essi svolgono ha determinato un crescente interesse per la materia"*.

Ora al di là degli istituti e degli studiosi che hanno affrontato la materia, io non so se quest'ultima considerazione sul crescente interesse valga anche per i partiti e i sindacati.

Nel novembre 1985 alla Conferenza torinese al Lingotto l'allora presidente del consiglio Craxi ricordò che *"se sommassimo tutte le risorse che direttamente o indirettamente sono state indirizzate alle imprese... arriveremo ad una cifra pari, se non superiore, al disavanzo del bilancio pubblico netto degli interessi sul debito"*.

Queste cose, con un chiaro intento polemico e con un richiamo all'impresa a svolgere un diverso ruolo sociale, Craxi le ripeté al congresso CGIL. Ma a queste dichiarazioni, pur significative, non ha fatto seguito alcun atto operativo.

Mi scuso dei numerosi richiami, ma credo che per prima cosa dobbiamo essere consapevoli della dimensione e della portata delle questioni che trattiamo.

Per la Fiat quando nell'ottobre 1980 si aprì la crisi auto, l'auto stessa non era compresa nella politica di settore della 675. Venne inclusa con la delibera CIPI nel maggio 1981 dopo vari mesi di sollecitazioni e pressioni unitarie di CGIL-CISL-UIL, di forze politiche e della Giunta regionale di sinistra.

Ricordo questa vicenda per dire che non vi fu mai -per parte nostra- una posizione di rifiuto o di estraneità. Vi fu al contrario una posizione attiva, che voleva alcuni elementi di programmazione e che si fondava sulla considerazione che a fronte di rilevanti processi nazionali ed internazionali di riorganizzazione e ristrutturazione produttiva, lo Stato non può essere assente. Deve intervenire.

Non c'è ragione nemmeno oggi, io credo, di rivedere un tale orientamento. Ma vi sono molte ragioni per valutare e soppesare le modalità e gli obiettivi di questi interventi.

L'Ires della Regione Piemonte -a fine 1987- dando un giudizio di sette anni alla gestione Piano Auto è venuto a dirci che: *"a distanza di anni non risulta ancora definito un quadro organico delle modalità di applicazione del Piano e della sua efficacia... obiettivi quali quello della realizzazione della componentistica sono stati perseguiti con spontanee azioni di mercato e con strategie aziendali e di gruppo al di fuori di una effettiva politica pubblica*

di coordinamento... e sembra potersi ritenere che il rilancio del settore si sia realizzato prevalentemente per iniziativa e secondo le strategie del maggior gruppo privato anche se, su taluni aspetti, il sostegno pubblico e i relativi finanziamenti sono risultati di determinante importanza".

Conviene peraltro ricordare che per la componentistica la delibera CIPI del maggio 1981 fissava per il Governo l'impegno a formulare entro quattro mesi il Piano relativo.

Le vicende che seguirono furono persino grottesche.

Io non voglio affatto banalizzare un problema così serio e così complesso, ma credo che un po' di buon senso, di senso comune, non guasti il rigore del ragionamento. Quante volte, compagni del Partito e del sindacato, ci siamo sentiti dire in questi anni: si danno tanti soldi e noi siamo licenziati.

E' un modo un po' semplicistico di porre la questione. E tuttavia contiene qualche realtà.

Ricordo a tutti noi -una fra le tante- la vicenda dello stabilimento di Torino della Magneti Marelli che mentre veniva chiuso, il Ministro, in data aprile 1989, ci comunicò che *"finanziamenti sono stati dati sulla 675 e sulla 46 per gli stabilimenti di Crescenzago e Torino e che il relativo decreto è alla firma del Ministro"*.

Infine è di un certo interesse rilevare che negli ultimi anni -particolarmente nel 1985/1986- il ridimensionamento dei trasferimenti è stato accompagnato da un aumento a quelli delle imprese private.

Dice la facoltà di economia di Modena che *"si è approfittato della riduzione dei trasferimenti alla componente pubblica per accelerare la crescita di quelli alle imprese private"*.

E, se si guarda al fondo rotativo dell'innovazione, come ci dice il Cespe, nel quinquennio 1983-1988 sono state privilegiate le grandissime imprese a scapito delle medie e piccole, cosa che ci pone, fin da questo momento in cui è in itinere alla camera la legge piccola e media impresa e artigianato, problemi di coerenza per favorire il decentramento delle procedure.

E' qui io credo che possiamo sostenere la piccola impresa, non certo facendo sconti di altra natura. Anche perché qui il sostegno può essere più serio, più strutturale, non effimero.

Ho già detto che sarebbe importante e di grande utilità politica per il sindacato e per il Partito, disporre di dati analitici e scorporati, sui singoli progetti e stabilimenti, perché a questa conoscenza si legherebbe poi la rivendicazione di Piano di Impresa e la sua gestione, ancora di recente richiamato dalla Confederazione piemontese della CGIL e prima ancora assunto da un congresso nazionale del nostro Partito.

E' una delle condizioni per mettere in relazione *"sistema dei trasferimenti e visione programmata dello sviluppo"* secondo l'affermazione fatta al seminario del gruppo parlamentare PCI, collegata a quel diritto dei lavoratori alla contrattazione decentrata di cui ha parlato ancora ieri Trentin.

Purtroppo, nemmeno la più recente indagine del Senato offre un tale quadro. Io ho fornito ad epoche varie -e come ci erano stati parzialmente

trasmessi dal Ministro- alcune cifre e dati per Fiat, parziali ma significativi. Rimandiamo a quei testi scritti. Trovo strano che Romiti, nella sua ormai celebre intervista a Pansa, fornisca valutazioni molto parziali, e dica che questo problema è stato "un'arma di accusa" di qualcuno contro la Fiat, e che in "nessun Paese" c'è mai stata una simile polemica.

Ma quale "arma di accusa"? Noi chiediamo semplicemente che quando si dà danaro pubblico si faccia ciò che fece Roosevelt che col new deal e il wagner act contrattò gli effetti sociali dei pubblici trasferimenti.

Romiti venne da me e dalla Giunta regionale nell'ottobre 1980, e ho già ricordato quale fu la nostra risposta ed impegno per la delibera CIPI. Che poi negli altri Paesi non si dica niente è solo Romiti a dirlo: si legga le delibera CEE a proposito dell'Alfa e di quella che viene definita "non un contributo normale ma un aiuto che falsa la concorrenza". E nella "Decisione" proposta dalla CEE per Fiat-Alfa all'art.1 si dice che gli aiuti sono illegali, incompatibile con il mercato comune, im violazione delle norme.

Si veda ancora lo studio della CEE e poi, su questo, l'indagine del Senato, che pur ridimensionando il divario denunciato dalla CEE fra il nostro Paese e gli altri, "conferma comunque una significativa anomalia", e il Presidente della Commissione Industria a proposito della politica di sostegno del nostro Paese parla di "natura essenzialmente erogatoria sempre più in contrasto con le decisioni comunitarie".

"Abbiamo dato molti soldi ma fatto nessuna politica industriale" ha detto Bodrato a Torino al Convegno giovani imprenditori.

Non si può dunque parlare di "assenza dello Stato" nei processi di accumulazione. C'è stata invece una presenza ben corposa. Si pensi ad esempio all'utilizzo del volano della cassa integrazione, che noi non giudichiamo certo alla stregua dei trasferimenti diretti e indiretti, e che tuttavia è stata largamente utilizzata. Il Governo ha abdicato alla guida di questi processi. Scriveva uno studioso che i trasferimenti dovrebbero indurre le imprese a comportamenti che diversamente non avrebbero assunto. Ma proprio in questa abdicazione e nella presenza materiale così rilevante, lasciamo la "strategia all'impresa" c'è la politica che noi criticiamo.

Le riforme istituzionali di cui tanto si parla non possono ridursi ai temi delle leggi elettorali senza porsi il problema -questo sì moderno- del ruolo dello Stato. Cos'è per noi se non questo, il riformismo forte?

Per concludere operativamente e per non esprimere solo opinioni personali, mi avvalgo di due momenti di dibattito collettivo:

1) le risultanze del convegno promosso dalla FIOM regionale un anno fa con varie forze politiche (PCI, PSI, DC, DP);

2) le risultanze del comitato federale torinese in preparazione di questo convegno nell'ottobre scorso inviate con lettera del 9 ottobre alla Direzione del Partito e che attende ancora risposta.

#L'impegno a far calendarizzare subito le proposte di legge per la trasparenza nei bilanci. Ne esistono tutte le condizioni unitarie. Dovrebbe

già essere in pista la Commissione Giustizia. Chiediamo una formale comunicazione, prima che la legislatura si chiuda vanificando il lavoro svolto con l'Università.

#Stabilire un diverso iter nella formazione delle leggi per aver consultazioni reali, e formulazioni meno evanescenti sugli obiettivi sociali.

#Garantire procedure più snelle e decentrate per piccola e media impresa e artigianato ed istituire un ruolo delle regioni e "pareri" delle stesse, non formalistici, come la Regione Piemonte unanimemente richieste con sua delibera dopo le modifiche dei Piani di Mirafiori, Rivalta e Verrone.

#Mettere mano al rapporto con la legislazione di altri Paesi e all'esigenza di armonizzazione europea anche per le politiche ambientali, la sicurezza, l'inquinamento, ecc.. e coglie il suggerimento dei compagni Ires CGIL che nel dibattito che ci sarà per lo "Statuto societario europeo" la dove si parla della definizione di un modello di rapporti con i lavoratori venga intanto precisato il diritto di informazione e di contrattazione dei piani di azienda.

#Avere infine una diversa attenzione -nella destinazione del trasferimento pubblico- fra settore e settore. Si pensi al rapporto fra motorizzazione individuale e collettivo. Quando si parla di "qualità totale" come visione complessiva non si potrà eludere questo problema. Basta salire su un tram in queste settimane a Torino per rendersi conto della "qualità totale della vita". Per il trasporto urbano la legge finanziaria del 1981 prevedeva 500 miliardi. Ora sono 300. E' risibile. Il fondo disavanzo non è mai stato aggiornato. Dei 1500 miliardi per i metrò ne sono rimasti 600, mai attivati con leggi. L'Italia ha 71 km. di metrò quando la sola Parigi ne ha 411. C'è qualche ragione anche qui di ripensamento.

La verniciatura di Arese

di Pierluigi Sostaro

Il "caso" della verniciatura dell'Alfa Romeo di Arese è stato, nel recente passato, al centro dell'attenzione degli ambientalisti come esempio di non contrapposizione tra lavoratori e cittadini; è ora all'attenzione del mondo sindacale in quanto preso a pretesto, da parte della Fiat, per il suo disimpegno da Arese. E' quindi utile farne brevemente la storia, con qualche riflessione disincantata.

La storia

Già negli anni '70 ci furono parecchie vertenze sindacali sul problema ambiente di lavoro in verniciatura. Si rivendicavano le pause nelle cabine (dove le concentrazioni di "fumi" erano elevate) e negli aspiratori per espellere all'esterno del reparto le sostanze nocive.

Negli anni '80, mentre la cassa integrazione a zero ore bloccava ogni iniziativa dei lavoratori sul tema salute, cominciavano ad emergere i problemi tecnologici (di processo e di prodotto verniciante) dell'impianto di Arese. Alla fine dell'87 (all'IRI era già subentrata la Fiat nella proprietà dell'Alfa), anche gli abitanti del comune di Arese cominciarono ad avvertire il forte inquinamento atmosferico, e ad attribuirne le cause alla verniciatura dell'Alfa Romeo.

Fin dall'inizio, alcuni delegati e sindacalisti della FIM CISL da una parte parteciparono alle elaborazioni ed alle iniziative di sensibilizzazione del "comitato areينو per la tutela dell'ambiente", dall'altra decisero di effettuare un'indagine sul ciclo produttivo, prendendo in considerazione anche le ricadute sul territorio.

E' interessante indicare il metodo di lavoro seguito:

- ricostruzione del processo produttivo, effettuata dalla commissione ambiente della FIM dell'Alfa;
- "consulenza" tecnico-politica di medicina democratica di Milano;
- coinvolgimento dei lavoratori tramite l'indagine soggettiva sulla salute

(compilazione di un questionario sui disturbi avvertiti da ciascuno), l'individuazione di proposte per migliorare l'ambiente di lavoro, l'effettuazione di iniziative di lotta sul tema della salute;

-rapporto positivo con i cittadini e gli ambientalisti (assemblee, manifestazioni nel territorio, ecc);

-rapporto con le istituzioni viste non come controparte, ma come responsabili della tutela della salute. La USSL n. 68 (competente territorialmente su Arese) è così passata dal disinteresse all'attenzione; ha effettuato diverse decine di sopralluoghi, anche col supporto tecnico del PRIP per la misurazione della concentrazione degli inquinanti.

La Regione Lombardia (prima in Italia) già nel gennaio '88 fissò i limiti delle emissioni di solventi in atmosfera, prendendo a modello la normativa della Germania Federale.

Cos'è una verniciatura

Il risultato dell'insieme delle iniziative dell'insieme dei soggetti che si sono occupati del problema. E' stato l'emergere del dato che i processi di verniciatura nell'industria dell'auto costituiscono un gravissimo fattore di inquinamento atmosferico.

I reparti di verniciatura sono infatti vere e proprie industrie chimiche di medio-grandi dimensioni, finora completamente sprovvisti di sistemi di abbattimento delle emissioni inquinanti. La verniciatura di Arese, ad esempio, ha circa 500 addetti, tratta 8.000 tonnellate all'anno di sostanze chimiche, negli impianti avvengono reazioni chimiche (soprattutto polimerizzazioni).

L'esatta percezione dei termini e delle dimensioni del fenomeno, obbliga a rivedere una linea sindacale sull'ambiente.

Anzitutto perché è indispensabile affrontare l'aspetto "esterno", di impatto sul territorio; ma anche sul tema classico della difesa della salute dei lavoratori, bisogna rivedere le priorità: non più la fatica fisica, ma l'esposizione a sostanze estremamente pericolose (alcune delle quali anche cancerogene, come benzene, formaldeide, tappeti bituminosi, cloruro di vinile monomero).

La Fiat non gradisce

La Fiat ha sempre "sofferto" il caso verniciatura.

In una prima fase, ha tentato di negare semplicemente la problematica ambientale ("allarmismo tinto di politica", dichiarazione al *Giorno* dell'1.2.88), riducendo il tutto ad un problema di ammodernamento degli impianti.

Così, il 2.3.88 la società Alfa Lancia presentò al CIPI un piano che prevedeva il rifacimento di due impianti (bonderizzazione e cataforesi), portandone la capacità produttiva a 700 scocche/giorno. Costo: 40 miliardi.

Subito dopo (18 aprile '88) ricorreva al TAR della Lombardia contro la

già citata delibera della Regione.

L'azienda non poteva tuttavia ignorare le proteste dei cittadini, dei lavoratori, dell'opinione pubblica; il 17.6.88 presentò in regione un nuovo piano di interventi, in cui si impegnava ad introdurre i "postcombustori", cioè impianti che bruciano i solventi che escono dai camini dei forni di polimerizzazione. Inoltre, si impegnava a "studiare" nuovi prodotti vernicianti che richiedono un quantitativo minore di solventi ("a medio solido").

Questo piano venne da tutti (sindacati, ambientalisti, istituzioni) giudicato inadeguato a rispettare i limiti fissati dalla Regione. La società Alfa fu costretta a presentare un nuovo piano (20.2.89) in cui dichiarava di rifare gli impianti, aumentandone la capacità produttiva a 800 scocche/giorno, con un investimento di 215 miliardi.

Il sindacato e gli ambientalisti fecero osservazioni critiche sul tema di realizzazione dei nuovi impianti (fine '92/'93), e sulla mancata opzione per le venici all'acqua, ormai largamente diffuse in Europa e nel Mondo; la regione Lombardia approvò il piano, e concesse una proroga fino alla fine del '91.

La Fiat taglia

Gli avvenimenti sindacali dell'89 (battaglia sui diritti, i licenziamenti, gli infortuni, l'ambiente, gli straordinari, i contratti di formazione lavoro, ecc), hanno fatto maturare la convinzione, nei vertici Fiat, che ad Arese c'è troppa "rigidità sindacale" (dichiarazione del dott. Gava, capo del personale Alfa Lancia, il 26.1.90).

Venne così comunicato un ridimensionamento degli impegni su Arese (non vi sarà più prodotta la Thema), ed un ridimensionamento degli investimenti in verniciatura.

Il nuovo piano (datato 8.3.90) prevede il rifacimento parziale delle cabine di spruzzatura smalto, per un eventuale utilizzo delle vernici all'acqua; investimento previsto: 110 miliardi.

Siamo ora (febbraio '91) in una situazione giuridicamente "mostruosa": la Regione Lombardia ha accordato una proroga per il rispetto dei limiti, fino al 31.12.91, ma a condizione che fosse realizzato il piano del 28.2.89; la regione non ha ancora preso posizione sul piano dell'8.3.90! Evidentemente, quando si arriva al dunque, nei confronti della Fiat si usa una grande "prudenza".

Tanto lavoro per nulla?

Oltre 3 anni di iniziative ambientaliste si sono arenate nelle pastoie burocratiche della Regione?

Non è così. Importanti risultati si sono ottenuti anzitutto sul piano politico: è emerso il problema "verniciatura nell'industria dell'auto", e con il decreto del Ministero dell'Ambiente 12.7.90 (in applicazione del DPR 203 del 24.5.88), i limiti alle emissioni vengono fissati per tutto il territorio nazionale.

Si è indicato un approccio ai problemi ambientali non di contrapposizione fra cittadini e lavoratori, ma di alleanza e cooperazione.

Si è trovata una soluzione "tecnica" (le vernici all'acqua), perché c'è stata la volontà "politica" di evitare contrapposizione.

Rimangono grossi nodi irrisolti, il primo dei quali è la paura della Fiat a confrontarsi con quanto viene elaborato e proposto da altri interlocutori.

Tutto questo dovrebbe essere tenuto presente anche nel dibattito sull'immagine ambientalista che la Fiat, recentemente vuole accreditare di sé.

La restaurazione d'ottobre

di Cosimo Scarinzi

L'11 ottobre di quest'anno è caduto il decennale di quella "marcia dei quarantamila" che contribuì in maniera rilevante a determinare la fine del blocco della Fiat da parte degli operai nel 1980 e a favorire il clima delle relazioni industriali nel passato decennio.

"La Repubblica" ha dedicato alla ricorrenza quattro pagine sull'inserto torinese con interviste ad Annibaldi, Fassino, Lama e Bonanzinga (un delegato di fabbrica P.C.I.-C.G.I.L. di sinistra) che ricostruiscono quella vicenda da diversi punti di vista.

Sempre a Torino, sabato 13 ottobre si è tenuto nell'occasione del decennale un convegno organizzato dal Coordinamento nazionale quadri e capi intermedi della Fiat con la presenza di dirigenti industriali e sindacali in cui, visto che manca una violenza operaia contro cui battersi, si è posto l'accento sul malgoverno da parte del ceto politico e sulla necessità di ridurre la pressione fiscale.

La Stampa, come è nel suo stile di giornale Fiat, non ha dedicato molto spazio alla faccenda dato che la sua funzione è proprio quella di costruire un'immagine di Torino come assieme di cittadini non caratterizzati da una specifica collocazione produttiva e sociale.

Il manifesto, infine, ha pubblicato alcuni interessanti articoli in cui ha ricordato le contraddizioni della sinistra ufficiale dal famoso discorso di Berlinguer ai cancelli della Fiat in cui si garantiva un appoggio del P.C.I. a un'eventuale occupazione della Fiat alle dichiarazioni sovversive di Benvenuto e ha ricostruito il clima in cui si sviluppò quella lotta.

L'impressione che si trae dall'insieme delle ricostruzioni citate e da altre è che si tratti di un mondo e di questioni che non esistono più o, almeno, che non esistono in forme comparabili a quelle di allora.

In dieci anni l'orario medio di lavoro effettivamente svolto nel settore metalmeccanico si è allungato di oltre il 10% fra riduzione delle assenze e incremento degli straordinari e l'incidenza del salario rispetto al valore

aggiunto è calato anch'esso di oltre il 10% fra riduzione del costo del lavoro e aumento della pressione fiscale.

I salari e, in particolare, quelli degli operai di secondo e terzo livello sono stati, insomma, ricondotti a dimensioni capitalisticamente ragionevoli, anche se questo dato non impedisce al padronato di premere per qualche ulteriore riduzione e per una stretta della disciplina di fabbrica come dimostrano le ultime vicende contrattuali ed i licenziamenti di militanti sindacali di base.

In una società in cui il valore degli individui e dei gruppi sociali tende a corrispondere al costo del loro lavoro, questi dati rendono abbastanza bene conto di quel silenzio operaio che affligge quel che resta della sinistra non totalmente convertitasi ai miti della società postindustriale.

Chi ha tentato di comprendere la scarsa resistenza operaia al peggiorare delle condizioni di vita e di lavoro ha posto l'accento su una serie di elementi: le sconfitte che hanno chiuso gli anni '70, l'innovazione tecnologica ed il decentramento produttivo, il ripiegarsi operaio in pratiche di difesa individuale del reddito dallo straordinario al doppio lavoro, la maggiore occupazione femminile e il calo della natalità che hanno spesso permesso di salvaguardare il reddito familiare a fronte del calo del salario ecc.

Provvisoriamente, è sufficiente rilevare che il contesto in cui viviamo e, a volte, lottiamo è radicalmente diverso e, al limite, incomparabile rispetto a quello di dieci anni addietro.

Vale, dunque, la pena di ragionare su una sconfitta di classe che ha segnato la nostra vita e sembra, ancor oggi, ostacolare un'azione trasformativa dotata di senso e di direzione?

Io credo di sì. Credo che chi non riflette sul passato si condanna a ripetere gli stessi errori o, almeno, a vivere i problemi dell'oggi senza i necessari strumenti critici e senza la capacità di collocarli nel loro reale contesto.

Da questo punto di vista è assai utile e persino appassionante la lettura del libro di Luigi Arisio: "Vita da capi. L'altra faccia di una grande fabbrica" Edizioni Etaslibri 1990.

Per chi non sappia chi è Luigi Arisio, basta ricordare che è stato il "capo dei capi" Fiat, uno dei promotori, appunto, della marcia dei quarantamila, poi il deputato repubblicano che ha rappresentato i capi nel parlamento della repubblica e, oggi, il rappresentante della U.I.L. nel consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro oltre che il titolare di vari altri incarichi istituzionali.

Il suo libro è un'autobiografia, simile e contraria a tante testimonianze di vita operaia e simile e subalterna rispetto alle memorie di imprenditori e dirigenti.

E' possibile dividere il testo in tre parti:

- l'ascesa da proletario a capo nella gerarchia Fiat;
- il tormento di un capo di fronte alla rivolta operaia;
- il trionfo derivante dalla mobilitazione dei capi e dell'elezione al

parlamento.

Il sottotitolo "L'altra faccia di una grande fabbrica" è, in primo luogo, l'indicazione del bisogno di affermare l'esistenza, accanto e contro a quello proletario, di un soggetto sociale che, nato dalle stesse radici, gli si oppone in nome di precisi interessi e di una diversa identità e strategia di vita. Meno rilevante, ma non inesistente, l'affermazione di una relativa autonomia a fronte della proprietà e dell'alta direzione, soprattutto quando la proprietà sembra incapace di imporre la disciplina produttiva e propensa a lasciar spazio all'autonoma azione operaia in fabbrica pur di evitare uno scontro frontale.

Il capo, insomma, si costituisce come soggetto collettivo sotto i colpi della rivolta operaia e nel vuoto di potere che, per alcuni anni, sembra caratterizzare la grande fabbrica distruggente consuetudini, sicurezze, adesioni non problematiche alla gerarchia aziendale.

E', comunque, opportuno ripercorrere la vicenda umana trattata nel libro, non tanto perché sia importante la vita di Luigi Arisio come singolo individuo, quanto perché questa vita ci aiuta a capire un mondo di operai, tecnici, impiegati che si caratterizzano proprio attraverso l'estraneità al conflitto collettivo.

Luigi Arisio è un proletario, porta nel suo processo di formazione i segni profondi di questa condizione vissuta, in primo luogo, attraverso l'esperienza del padre: immigrazione dalla campagna, miseria materiale, periodi di disoccupazione, sottomissione alla violenza di chi detiene un sia pur piccolo potere. Egli cresce avendo di fronte una figura paterna piegata ed umiliata dalle vicissitudini padronali e dal dispotismo di fabbrica.

La forma attraverso cui l'esperienza proletaria è vissuta da Arisio è la solitudine. E' impressionante la descrizione di suo padre che, insultato ed umiliato dal caporeparto, reagisce piangendo, ponendo la testa sulla macchina e chiedendo di essere colpito, appunto, alla testa e, infine, andando dal dirigente locale, un ufficiale dato che lavorava alla Lancia durante la guerra, a manifestare la propria sofferenza.

La stessa vicenda di Luigi Arisio che, alle elementari, chiede, in un tema che tratta dei suoi desideri, un posto di lavoro per il padre disoccupato e ridotto alla miseria, viene premiato dalla maestra che legge il suo componimento in classe, colpisce un compagno figlio di un dirigente dalla Lancia che narra il tutto in casa e ottiene un posto di lavoro, al di là dello stile da libro Cuore, colpisce come elemento di una precisa formazione sociale ed umana.

Esperienze che avrebbero spinto altri alla rivolta, alla critica di un'oppressione sociale, lo educano a un percorso di riscatto individuale che mantiene dentro tutta l'insicurezza, la grettezza, la miseria di chi è stato piegato dalla vita e da ciò ha appreso solo come "migliorare" mantenendo la schiena curva.

Gli strumenti culturali che Arisio utilizza per darsi ragione del suo essere individuale e sociale derivano da un cattolicesimo superstizioso, formalista, indulgente verso di sé e, meno, verso gli altri.

Nonostante una lunga vita, la ricchezza di relazioni che ha instaurato

nel lavoro, i sudati studi, Luigi Arisio resta tutto dentro quest'esperienza fondante.

In ciò è radicalmente diverso dalla cultura dell'alta direzione aziendale. Il suo punto di riferimento non è l'impresa, il mercato, la grande mediazione politica e sociale ma il lavoro, la carriera, la sicurezza, la gerarchia formale ed informale.

Tutto il suo percorso è dentro la carriera aziendale: operaio, impiegato, capo. Sin da giovane si identifica con l'azienda, determina il licenziamento di un suo compagno di lavoro che voleva spingerlo, con una certa energia, allo sciopero dopo essersi consultato, come fa spesso, con amici preti e democristiani.

Diventato capo, Luigi Arisio vive il lavoro in Fiat come un evento naturale a cui ci si deve adeguare. La vita di officina viene descritta non come erogazione di lavoro, che per lui proprio perché scontato non merita alcuna approfondimento, ma come costruzione di relazioni fra individui che sembrano essere in quel luogo come potrebbero trovarsi in caserma o in parrocchia.

Gli operai appaiono, negli anni '50, come dei bambini tutti presi dalle reciproche burla e da meschini problemi. I capi vengono divisi fra quelli totalmente asserviti all'azienda sino alle pratiche più abiette e quelli più dignitosi ed umani, in primo luogo lui stesso.

E' interessante notare come la violenza della gerarchia, lo spionaggio ed i licenziamenti, le pressioni perché si voti il sindacato aziendale ecc. non sono del tutto condivisi ma vengono giustificati, sempre dopo consultazione con un sacerdote, come sciocchezze, errori, eccessi di zelo. Arisio, insomma, non è totalmente asservito alla gerarchia aziendale e proprio per il suo mantenere un, modesto, margine di autonomia è più capace di adeguarsi ad una situazione in cambiamento.

L'immigrazione degli anni '60 gli apparirà, dunque, come un fatto anch'esso naturale, la disciplina di fabbrica, le difficoltà di accettarle ecc., sono, per lui, il prezzo da pagare per avere una casa una 500, la lavatrice. Come ci sono passati piemontesi e veneti, ci passeranno i meridionali.

Pure, egli sente che qualcosa non funziona ma non riesce, nemmeno oggi, nel 1990, a spiegarsi cosa sia.

D'improvviso, alla fine degli anni '70, Arisio vede i bambini addetti alla catena trasformarsi in belve umane. L'unica spiegazione che sa darsene è che siano manovrati da agitatori interni ed esterni alla fabbrica. In un mondo diviso fra capi ed esecutori non c'è spazio per null'altra. Ma i capipopolo sono capi cattivi, altri avrebbero parlato di cattivi maestri, che non educano al lavoro e all'obbedienza ma all'ozio e all'intemperanza. Dietro gli agitatori egli scorge i capi politici che per opportunismo o per ignoranza soffiavano sul fuoco. La fabbrica viene devastata perché nella società non c'è ordine e moralità e la moralità a cui egli si riferisce è quella pitocca dell'accorto risparmiatore.

Ma negli anni '70, secondo lui, sotto i colpi o, forse, grazie ai colpi delle

lotte autonome e dei cattivi maestri si forgia un nuovo eroe collettivo: il crumiro, il fedele/fidato, la spia, quello che arriva tre ore prima del turno per evitare i picchetti. Arisio è stato, per un breve periodo, partigiano e gli sembra, simmetricamente a quanto fanno le Brigate Rosse, di veder nascere una nuova, grigia, umile resistenza.

Egli è, insomma, uno dei maggiori apologeti, almeno per quel che riguarda l'Italia di quello che alcuni hanno chiamato "l'uomo senza qualità" e, soprattutto, ne è orgoglioso.

Spesso nel libro si compiace degli insulti che, nel corso della sua carriera aziendale e politica, gli sono stati rivolti. Solo per fare un esempio: un articolo di Lotta Continua del 1980, "Hai vinto piccolo uomo" che, evidentemente lo attacca duramente è per lui causa di notevole soddisfazione.

E' comunque, vero che in una forma tutta sua, egli solleva dei problemi irrisolti, per quanto ne so, dalle lotte autonome di quegli anni alla Fiat e altrove.

Mi limito a segnarli:

-il formarsi nelle stesse lotte autonome di un ceto politico di fabbrica che si appropria, magari in perfetta buona fede, degli spazi di confronto collettivo, dall'assemblea allo sciopero, bloccando e irrigidendo il confronto politico e sindacale, separandosi da una pratica operaia media che lascia, alla lunga, esporsi uno strato di avanguardie nei punti alti del conflitto per poi, nei momenti duri, abbandonarle alla loro sorte;

-il fatto che alcune pratiche di riappropriazione operaia del tempo che nascono da una forza collettiva, come l'assenteismo, vengono poi, forse necessariamente, usate in modalità individuali che indeboliscono lo stesso collettivo operaio. In altri termini, il grande assenteista che si crea un secondo lavoro, per fare un esempio, non può alla fine ragionevolmente attendersi che gli altri operai lottino per lui quando viene licenziato e, soprattutto, contribuisce a bruciare una pratica di solidarietà che è fondamentale per tutti;

-la capacità operaia di costruire spazi di autogoverno della propria vita in fabbrica trova i suoi limiti nell'assieme delle relazioni produttive e sociali, nel non individuare obiettivi generali come la riduzione generalizzata dell'orario. Grande stabilimento per grande stabilimento, l'autonomia di classe consuma la sua forza senza poter stabilizzare a livello generale le sue conquiste che restano affidate a rapporti di forza locali e transitori.

Se Luigi Arisio coglie, in forma descrittiva e immediata questi limiti dei movimenti degli anni '70, non possiamo certo chiedergli di aiutarci ad andare oltre non solo perché non è compito suo ma anche perché comunque tutto ciò appare nel suo libro come riprova dell'im maturità dei lavoratori: in un certo senso, Arisio è uno stalinista aziendale.

La parte del libro che tratta della marcia dei quarantamila è sicuramente la più noiosa, scontata, inutile.

D'altro canto della marcia dei 40.000 si è secondo me, parlato sin troppo e trovo più interessante porre l'accento sulle dinamiche sociali che l'hanno preceduta e ne sono state potenziate.

Molto più spassosa è la parte dedicata alla sua esperienza con i vertici aziendali e, ancor di più, con il parlamento.

E' la cronaca di un'orgia. Le parole gentili e la disponibilità dei dirigenti della Fiat sono l'antipasto, Roma è il delirio.

Luigi Arisio resta se stesso. E' deliziato di poter parlare con i suoi capi quasi da pari a pari ma è il parlamento che lo fa impazzire.

Il termine che ricorre più spesso è gratis. Sono gratuiti i viaggi, il buffet, le visite mediche ad opera dei parlamentari repubblicani primari ospedalieri. Riesce quasi ad avere una mancia di dieci dollari da dei turisti americani che ha accompagnato a Fontana di Trevi e che lo hanno preso per una guida. Solo quando va a vedere le gioiellerie di Via Condotti a Roma non ha nulla gratuitamente e, per la verità, si vanta di non fare acquisti.

Io credo che Arisio sia perfettamente cosciente che il suo insistere sulla gratuità non può che apparire ridicolo a chi tiene conto di quanto guadagna un parlamentare. Ma chi gli interessa è un referente sociale preciso: quel lavoratore prudente e risparmiatore che vive il lusso e lo spreco con fastidio e disagio ma che ne subisce, inevitabilmente, il fascino.

Eppure il parsimonioso Luigi riesce a mantenersi abbastanza lucido da criticare la pratica dei parlamentari. Lui, l'uomo dei campi e delle officine, saprebbe bene far andare avanti le cose ma non gode di molta compagnia in quell'ambiente. Riesce, questo va detto, a partecipare quasi a tutte le sedute del parlamento il che dimostra come l'allenamento al lavoro socialmente nocivi non si perda facilmente.

La sua prediletta legge per il riconoscimento giuridico dei quadri passa nonostante qualche difficoltà. Conosce il bel mondo.

E', insomma, un vincente. Eppure non vince come soggetto sociale. I quadri sono tornati al silenzio politico e all'impegno per garantire il lavoro (altrui). Caduto il loro avversario essi hanno perso parte della loro stessa anima. Chissà che, in un cantuccio della loro mente, non ci sia un perverso rimpianto per i cortei interni, i calci e gli sputi?

I capi e gli "onesti operai" tratteggiati da Arisio nel suo libro sono, per un verso, un arcaismo battuto dall'innovazione tecnologica, dalla trasformazione degli stili di vita, dalla stessa ideologia dominante nel passato decennio. Sono, però, anche un potente collante sociale capace di agire e, soprattutto, di bloccare l'azione altrui.

Non ci sarebbe, quindi, nulla di più avventato che sottovalutarli.

Basta solo pensare all'attuale successo delle Leghe nelle più sviluppate regioni d'Italia per comprendere come il nesso modernizzazione-conflitto-conservazione non sia né di semplice comprensione né soprattutto risolvibile in pratica coi miti del progresso tecnologico e civile.

Aspetti della qualità nel pianeta Fiat

Esperienze e considerazioni di un tecnico impiegato presso lo stabilimento di Mirafiori da 27 anni.

Prendendo come punto di riferimento la fatidica "marcia dei 40 mila", alla luce dell'attuale situazione in fabbrica, viene da chiedersi sia essa è stata veramente una vittoria padronale oppure solo l'inizio di una prossima disfatta. Si viveva allora in una situazione carica di pesantezza sindacale per cui la telefonata a casa ricevuta dal "capo" che invitava ad aderire a tale manifestazione è stata accettata come soluzione di risposta alternativa al clima creatosi. Lo stesso dicasi per la partecipazione "di massa", consigliata dai superiori, alle assemblee svoltesi subito dopo tale marcia per manifestare il proprio dissenso indirizzato ad alcuni segretari generali dei sindacati. A partire da quel periodo si è verificata una perdita di forza sindacale fino a raggiungere la sua quasi totale assenza.

Ha potuto così instaurarsi gradualmente in azienda un sistema di comando che, senza usare mezzi termini, è diventato di tipo dittatoriale. Gli ordini vengono impartiti dall'alto in maniera piramidale ed a senso unico. E' sparita del tutto quella possibilità che determina la forza del sistema democratico, ovvero la rappresentatività delle proprie idee e capacità. Tutto ciò che non è condiviso in alto viene calpestato.

E' iniziato il periodo in cui le gerarchie sono state ricomposte non per le loro capacità professionali (dimostrate il più delle volte con scontri di idee e di soluzioni operative verso chi si dimostrava meno capace), bensì con l'assestamento incondizionato ai superiori. Si è formata così una generazione di responsabili la cui migliore qualità è l'obbedienza a tutto ciò che viene impartito dall'alto. Idee ed iniziative, anche se sensate e dotate di grande professionalità, vengono respinte da superiori che non si dimostrano all'altezza del problema. Inizia così l'esodo delle "menti tecniche", soprattutto delle migliori.

Viene preferito e premiato chi pratica "lecchinaggio" a chi si contrappone con confronti di idee.

L'azienda ha puntato, nel costruire vetture, ad una sempre maggiore

utilizzazione di automazioni e robot. Tutto questo è però stato fatto compiendo un errore imperdonabile: si è cercato di sostituire l'elemento umano con tali tecnologie anziché mettere queste al suo servizio.

Il conto di tale errore si sta già presentando.

Tale concetto ha talmente demolito l'importanza dell'elemento umano che numerose maestranze, compresi tecnici qualificati, venissero invogliati economicamente ad andarsene con la convinzione che i giovani nuovi assunti li potessero sostituire in qualsiasi momento senza difficoltà professionali e con un costo gestionale molti inferiore.

Forse ora, ma in maniera ancora embrionale, l'azienda incomincia a rendersi conto di questo errore.

Pochi mesi fa, alcuni capi chiedevano ai propri, tecnici, una valutazione circa il tempo occorrente affinché un giovane diplomato appena assunto potesse essere all'altezza di gestire autonomamente il proprio lavoro con un bagaglio professionale completo. Alla risposta che erano necessari almeno 15 anni, sono rimasti allibiti.

L'azienda ha voluto teorizzare idee come quella del massimo profitto. A parte la domanda "per chi?", non si sono mai visti tanti sprechi, non solo economici ma soprattutto di risorse umane, come in questo periodo.

Segnali di allarme per il calo di produzione sono giunti poco prima del periodo di ferie. Lo spettro poi di una guerra in altra nazione è stato sufficiente ad evidenziare alcune delle vistose crepe presenti nelle basi del sistema attuale.

La mancanza di valore dell'elemento umano è riscontrabile non solo in officina ma anche negli uffici. Non è stata data più alcuna importanza all'ambiente di lavoro, il quale ora non sembra più tale. In alcuni settori si assiste alla mancanza di rispetto di regole scritte e fatte proprie dall'azienda in tempi in cui il buon senso era ancora di casa. Si sono creati ambienti simili a topaie, in cui non vi è neppure lo spazio per poter inserire una scrivania per un nuovo assunto, le aspirazioni non garantiscono il necessario ricambio dell'aria, le norme antincendio non sono osservate, ecc. ecc.

Si è persa la capacità conoscitiva dei più elementari principi. Ad esempio, recentemente sono stati ristrutturati alcuni locali in cui i termosifoni sono stati montati in prossimità del soffitto, dimostrando in tal modo scarsa comprensione dei fenomeni fisici che determinano il movimento dell'aria calda.

I progettisti rimasti riuscirebbero ancora a svolgere il loro lavoro in altre aziende, considerando che attualmente il loro compito principale è limitato a quello di burocrati della carta?

Coloro che hanno un buon numero di anni di anzianità hanno conosciuto cosa significava progettare, realizzare e seguire dal vivo le opere da loro ideate. Poi l'azienda ha preferito utilizzarli solo più come disegnatori delle idee del "capo", mentre le opere disegnate venivano eseguite da imprese esterne. Infine, dato che le capacità umane non rispondevano più a certi requisiti, si è passati alla realizzazione di impianti definiti "chiavi in mano".

Attualmente il ruolo del progettista è impersonato da colui che, in base ad iniziative dei superiori, prepara i dovuti incartamenti affinché ditte esterne progettino e realizzino le idee proposte.

Non avendo più reali capacità professionali, sono stati realizzati impianti che avrebbero dovuto essere un fiore all'occhiello dell'azienda mentre si stanno invece rivelando costose opere di inefficienza.

Come in ogni sistema dittatoriale, vengono a crearsi forme di dissidenza. Coloro che non condividono (anche solo in parte) le regole a cui sono soggetti, vengono isolati. Essi si troveranno in breve tempo a svolgere altre attività sminuanti che sovente esulano completamente dalle loro attitudini e capacità professionali.

Si instaura pertanto un rapporto in cui il lavoratore dà il minimo indispensabile ed eviterà di andare a cercarsi "grane" dovute all'espressione della propria creatività. Accetterà con rassegnazione i compiti che gli vengono affidati e non si opporrà a svolgere ciò che gli viene fatto passare per "nero" anche se è "bianco".

Situazioni e comportamenti descritti non sono, come si potrebbe pensare, occasionali ma sono diventati la normale conseguenza del sistema vigente.

Ben diverso è per chi non intende "piegarsi". Il primo passo è la sua "marchiatura" come elemento non gradito. Per lui verranno adottati gli interventi correttivi del caso, quali ad esempio assegnargli pochi incarichi privi di significato per dimostrargli che per l'azienda egli rappresenta solo un'inutilità. Oppure attribuirgli continui errori nell'operato, creati appositamente per rendergli difficile la vita.

Il numero di espedienti adottati viaggia parallelo con la fantasia umana, per cui non basterebbero poche pagine per la narrazione dei vari fatti.

I recenti episodi dei diritti negati e di ciò che avveniva a chi subiva un infortunio, hanno aperto solo uno spiraglio conoscitivo sui misfatti compiuti.

In passato, quando qualche collega lasciava il posto per limiti di anzianità, la scena più frequente era quella di qualche lacrima al momento del commiato. La fabbrica rappresentava una delle cose più importanti che la vita aveva dato loro.

Ora la situazione è notevolmente cambiata. Lavoratori a cui mancano ancora molti anni per raggiungere il momento di andarsene dalla ditta, si augurano possibili pre-pensionamenti od altre soluzioni che possano abbreviare i tempi di attesa. Quelli ormai prossimi al pensionamento vivono nel conteggio dei mesi e dei giorni che rimangono da trascorrere in un ambiente diventato ormai troppo pesante per loro.

Queste osservazioni non sono fantasie della mente ma frutto di ripetuti discorsi fatti dai lavoratori.

La situazione è degenerata soprattutto a causa del sistema di gestione dei responsabili del Personale. A furia di voler dimostrare efficienza a tutti i costi, sono riusciti a stravolgere il loro ruolo e quel ponte di contatti reali e diretti con sindacati e maestranze che consentiva di tastare il polso della situazione in tempi reali, si è ridotto a frammenti di pura formalità

burocratica. Esistono ora situazioni locali in cui le forze attive sono messe in condizione di non poter operare con la dovuta capacità a causa di modifiche del sistema lavorativo decise in alto loco senza avere la necessaria conoscenza della situazione presente nel settore.

E' stata lanciata la campagna sulla qualità totale, ma la vastità dei problemi che essa deve abbracciare non è stata ancora ben compresa.

Fortunatamente, ora che la produzione è calata, si potrà finalmente scartare materiale che il collaudo segnalava fuori dei limiti di tolleranza. Fino al periodo precedente le ferie, si voleva proclamare che la produzione fosse fatta in nome della qualità ma in effetti la quantità prendeva il sopravvento. Il cliente si accollava anche gli elementi di scarto, permettendo all'azienda di riuscire in questo modo ad innalzare ulteriormente la curva statistica di vendite e profitti.

Aver trascorso questi ultimi anni con produzione e profitti a gonfie vele non ha consentito ai vari responsabili di accorgersi e riflettere sulle varie problematiche.

I tentativi di far comprendere questo stato di cose ai vertici aziendali sono risultati del tutto infruttuosi. Ai responsabili, presi dall'euforia del successo del momento, riusciva del tutto impossibile capire e prendere visione della realtà ben diversa presente sul piano terreno.

Il sistema instauratosi ha favorito l'attingere di informazioni per via gerarchica, penalizzando un contatto reale e diretto con la situazione. Coloro che hanno intuito le anomalie esistenti nel sistema hanno preferito tacere piuttosto che rappresentare fonti di fastidio, date le tendenze e i livelli produttivi raggiunti.

L'elemento umano è stato dimenticato per far spazio ad una corsa sfrenata basta unicamente su valori materialistici, le cui conseguenze negative stanno vistosamente venendo a galla.

Gli anni necessari a rimediare a tale errore saranno molti, soprattutto perché il bagaglio culturale e professionale dell'uomo non si forma con qualche anno di frequenza nelle scuole e con ulteriori corsi specifici, bensì con una maturazione dovuta ad esperienze acquisite nel corso della sua vita.

L'aver perduto risorse umane ricche di esperienza considerandole "valore zero" ed aver puntato esclusivamente sulle automazioni, ha creato un solco profondo nella continuità del sistema lavorativo che lascerà tracce per molto tempo.

Il fatto che i principali responsabili implicati nel processo sugli infortuni siano tutti ancora al loro posto (e alcuni persino avanzati di carriera) è la dimostrazione che non esiste attualmente alcuna volontà per affrontare cambiamenti radicali tali da riportare l'azienda sui binari del buon senso manageriale.

Attribuire i guai dell'azienda al solo problema della qualità sulle vetture prodotte significa dimostrare di essere limitati nelle proprie vedute.

Durante il periodo di cassaintegrazione negli anni '80 l'azienda non sapeva fare previsioni su quante vetture avrebbe venduto il giorno seguente.

Le condizioni favorevoli della situazione economica mondiale (petrolio e dollaro in ribasso) l'hanno messa in condizione di raggiungere facili vendite e grandi profitti.

Ha però ragione nell'affermare che ora "la festa è finita" poiché solo di festa si trattava.

Per quanto riguarda i meriti acquisiti ci si accorge ora che non sono poi molti.

La Fiat nel cinema italiano

di Stefano Della Casa

Tutto era pronto a Mirafiori, i gabinetti e le mense, i piazzali per le autovetture e i cancelli che ne delimitavano l'ingresso. Il giornale Luce aveva scelto di presentare così i nuovi stabilimenti che la Fiat aveva costruito nella zona sud di Torino, utilizzando zone fino a quel momento di aperta campagna, il giorno in cui Mussolini venne a inaugurarli in un tripudio indescrivibile di folla.

Sappiamo che i cinegiornali Luce avevano un'estetica e una coerenza nel trattare la realtà. Non sono riconducibili a mera affabulazione retorica delle gesta del fascismo trionfatore. Sceglievano, montavano, rielaboravano. Se questo è vero, allora bisognerà fare attenzione a ogni dettaglio. Non credo infatti che la cosa più interessante, più rilevante sia la visione del senatore Agnelli in camicia nera e orbace durante una delle tre visite che Mussolini ha compiuto alla Fiat. Può essere al massimo un riferimento oggettivo, da fotografare e da inviare agli storici che teorizzano l'equidistanza del grande capitale tra fascismo e antifascismo. Il dato decisivo è questa rappresentazione della fabbrica come luogo vuoto. Il duce riempie i piazzali destinati alle macchine, Agnelli riserva a sé stesso il compito di riempire quegli enormi spazi realizzati con un'architettura essenziale, fredda. E' una divisione di compiti, fatta apposta per ricordarci il ruolo storico dello stato e della grande industria in Italia, nell'Italia che abbiamo conosciuto sino a qualche anno fa.

Insomma, i tre cinegiornali Luce possono riassumere l'immagine della Fiat nel cinema italiano per un lungo periodo. Ci sono state molte altre presenze, come vedremo dopo. Ma questa visione della Fiat che organizza il proprio interno e chiede allo stato di garantire infrastrutture, scelte di politica e di pianificazione, coperture sovrastrutturali ci rimanda all'immagine vera, intrinseca della Fiat. Alla radice reale dell'immenso potere che ha saputo conquistarsi nel paese. Anche se la ristrutturazione ha radicalmente mutato i modi del rapporto tra lavoro salariato e comando, questa

scelta politica è giunta intatta sino ai nostri giorni.

Ma torniamo alla Fiat nel cinema italiano. Fosco Giachetti guida autocarri Fiat su e giù per il passo del Turchino in *Fari nella nebbia* (1943) di Gianni Franciolini, ma l'alienazione che il lavoro produce su di lui ha un'altra origine: ciò nonostante, lavorando nell'officina, non mancherà di sottolineare la buona resa di detti autocarri. Le macchine del cinema italiano di anteguerra non amano insistere sul marchio commerciale, su questa o quella marca; sono simbolo di benessere, emblema di felicità ma non comportano ancora il modello totalizzante che oggi conosciamo. Come nel film di Franciolini citato precedentemente, sono dettagli di status-symbol; come tali, scompaiono virtualmente nel quinquennio neorealista 1945-50 e nelle propaggini successive, che vedono il trionfo delle biciclette (oggetto cult di un possibile museo di oggetti neorealistici), delle corriere zeppe di viaggiatori e stipate di bagagli (da *Campane a martello* di Luigi Zampa, 1948, fino a quella notissima dei due *Pane e amore* diretti da Luigi Comencini, 1952/53) e addirittura dei camion da trasporto adibiti a servizio passeggeri (da lì parte la raffica di mitra che nel film più famoso falcia l'ultima disperata corsa di Anna Magnani). L'automobile sarà nuovamente assunta a simbolo, nel positivo e nel negativo, dalla successiva mutazione politica e di costume in Italia. Lo sanno tutti che attorno all'auto (all'auto da produrre, all'auto come bene di consumo, all'auto come mezzo per realizzare i week-end, all'auto da tutelare costruendo autostrade e cementificando l'Italia) ruotano il boom economico, l'urbanizzazione e la migrazione interna a cavallo tra i '50 e i '60.

Potremmo fare un lungo elenco di citazioni in cui il cinema italiano ospita la Fiat. Ma il discorso deve per forza essere limitato, perché ci sono altri elementi da prendere in considerazione. E allora ci ricorderemo la seicento multipla (non ancora resa famosa da *Alto Gradimento*) che, in *Le dritte* di Mario Amendola (1959), viene additata come prova evidente che la famiglia che la possiede è prolifica. Oppure, tra le varie coupé decappottabili che Gassman guida in quegli anni, quella che non guida ma sogna di guidare in *La congiuntura* (Ettore Scola, 1964); anche se non riuscirà mai a possedere "la vettura buona, la fanno a Torino" perché, appunto, arriva la congiuntura.

Ma fermiamoci un momento. In quegli anni, come spesso succede, le grosse novità portano anche a un'immediata reazione di segno opposto. C'è il consumismo, la fine delle ideologie, la normalizzazione? C'è anche una nuova elaborazione politica, una diversa ridefinizione dei rapporti tra intellettuali e classe operaia, una più adeguata comprensione del soggetto sociale nuovo che terrà banco per i quindici anni successivi: l'operaio massa. Non se ne accorge (così come non si accorge di molte cose) il cinema italiano ufficiale. Se ne accorderà invece un cinema parallelo: anzi, possiamo dire che di fatto questo cinema nasce proprio in quegli anni. Ci sono coincidenze che non sono casuali: Nel 1962 gli scontri di piazza Statuto a Torino segnano una cesura completa con le tensioni sociali precedenti e costituiscono

il biglietto da visita per il nuovo soggetto sociale di cui prima si parlava, e della sua radicale inconciliabilità con il riformismo. Nel 1962, pochi mesi prima, Paolo Gobetti dirige un breve documentario, *Scioperi a Torino*, usufruendo della collaborazione di Franco Fortini e Goffredo Fofi e narrando uno sciopero alla Lancia di Borgo San Paolo.

E' il primo film militante su una situazione di fabbrica, anche se per capirlo ci vorranno alcuni anni. Gobetti rinuncia a tutti gli appelli tipici del cinema di propaganda di sinistra: non ci sono marcette trionfali, o inquadrature retoriche. La macchina da presa è portata in spalla, cerca ogni tanto di alzarsi come farebbe ciascuno di noi in mezzo alla folla per cercare di vedere qualcosa. Non è superiore già di partenza. E' iniziato quel processo di ridefinizione dei rapporti tra intellettuali e classe operaia che sfocerà poi nelle tematiche del suicidio dell'intellettuale. La grande forza di *Scioperi a Torino* consiste proprio nell'essere un film fatto pensando a un'oltre che poi si è puntualmente realizzato; nell'aver inventato una grammatica nuova per parlare di un movimento nuovo.

Un'oltre che, naturalmente, avrebbe riguardato anche la Fiat, cui la Lancia ancora non apparteneva.

Negli anni successivi al 1962 e fino al 1968, il dibattito ferveva a sinistra, alla faccia di una situazione politica confusa e stagnante. Il dibattito riguardava anche il cinema, ci si chiedeva quale sarebbe stato il cinema rivoluzionario adatto a una lotta in una società neocapitalistica. Il cinema militante, che nacque per gemmazione spontanea in tutte le principali città italiane tra il 1968 e il '70, è un tentativo di fornire risposta a quel quesito. I documenti di discussione hanno uno spessore notevole, ma ciò che mi sembra particolarmente interessante in questa sede è che le tematiche su cui maggiormente si incentra il lavoro all'inizio sono sostanzialmente due: la Fiat e il Vietnam. Le tematiche antifasciste prenderanno piede successivamente, ma saranno il frutto della già parzialmente avvenuta riconversione dei collettivi, che privilegeranno a quell'epoca come interlocutori le scuole e gli insegnanti. Invece nel periodo caldo l'attenzione è rivolta ai due simboli del potere capitalistico, che vennero anche accostati da uno degli slogan più belli del periodo: "La Fiat è il nostro Vietnam". Uno slogan che poneva il problema della rivoluzione come un fatto non catartico-esterno, ma come una cosa che si poteva realizzare nella misura in cui ciascuno sapeva individuare il proprio nemico quotidiano. Era inutile, sembrava dire, perdersi in discussioni su chi è più a sinistra rispetto a una guerra che avviene nell'altro emisfero. Bisogna disarticolare qui e ora la macchina che produce le stragi, i defolianti, il napalm.

Il cinema militante italiano è intriso di questo pragmatismo rivoluzionario, che di fatto è la spiegazione più sensata del permanere per tutti gli anni '70 di un "caso italiano". Alla Fiat vengono dedicati alcuni lavori. Possiamo ricordare soprattutto le lunghe interviste che registrano l'occupazione di Mirafiori nel 1973 (il punto più alto raggiunto dalla forza dell'operaio-massa), la lunga inchiesta che il Collettivo Cinema Militante di Torino

realizza assieme a Clemente Ciocchetti sulla Moretti, una boita di Borgo San Paolo legata alla Fiat e protagonista di una lotta esemplare sfociata in un audiovisivo e in una pubblicazione. O ancora la documentazione (in gran parte proveniente dall'Archivio Cinematografico della Resistenza) sugli scioperi del 1943 e l'utile confronto che si poteva cogliere tra quella lotta e le lotte del 1973 sul contratto e contro il governo Andreotti-malagodi. Fuori da Torino, si può ricordare un 16mm dedicato all'Alfa in cui il commento danneggia con la sua retorica l'uso cui il filmato stesso era destinato. Ma l'onda lunga della lotta contro la Fiat contamina l'insieme delle produzioni del cinema militante. *La fabbrica aperta*, realizzato dall'operaio Fiat Franco Platania nella Cina della Rivoluzione culturale, non è certamente un film sulla Fiat: ma colpisce che a realizzarlo sia un operaio, e colpisce ancora di più il titolo che pare evocare la rivoluzione nell'immaginario dell'operaio Fiat: una fabbrica non più chiusa, oppressiva, fondata sul profitto.

E il cinema ufficiale? Lo abbiamo lasciato mentre si cimentava con la commedia all'italiana. Il '68 arriva all'improvviso, ci sono molti film sul tema della fine dell'umanità e altrettanti sull'equazione tra erotismo e contestazione. In uno di questi, *Il gatto selvaggio* di Andrea Frezza (1969), il protagonista attinge la benzina per costruire una molotov dal serbatoio di una 500 e risponde all'amico che si domanda se domani la macchina partirà: "Non preoccuparti, è fatta per gli operai, va avanti con poco perché quelli non hanno i soldi". La morale non è delle migliori, ma è confermata dal modesto film del modesto Bellocchio *Sbatti il mostro in prima pagina* (1972), dato che è una 500 proletaria e sgusciante che scarrozza il militante di Lotta Continua che sarà poi accusato di omicidio. Bellocchio, dopo essersi affidato a Brandirali e prima di affidarsi a Fagioli, propone un uso alternativo della famosa cinque chiappe, che all'epoca fa capolino in tutte le vicende in cui appare un qualsiasi "alternativo" (pochi anni dopo, il ruolo sarà rilevato dalla Dyane e dalla R4). Sintomatico è *Profondo rosso* di Dario Argento (1975), perché la 500 di Daria Nicolodi è targata Torino ma soprattutto perché traspare la frequentazione di Argento con Balestrini: gli sportelli non funzionano, Daria e David Hemmings escono dal tetto dicendo che le auto non le fanno più bene.

C'è anche un '68 per il cinema ufficiale, però. E' sintetizzabile soprattutto nel film "quasi militante" di Ettore Scola, *Trevico-Torino (viaggio nel Vietnam)*. Qui la Fiat si vede solo da fuori, ma di operai si tratta per tutto il film (un po' il contrario dei Luce). E' un film modesto e irrisolto che però ha il valore di vero e proprio saggio su che cosa è diventato il lavorare a Torino per un operaio meridionale. Ci sono poi ancora molti film in cui si parla di operai e di padroni, ma lentamente il quadro si modifica ancora. Adesso si parla più di "governo delle sinistre" e meno di "potere operaio". E il cinema ufficiale sta tornando lentamente a tematiche per lui più congeniali.

E poi ci sono gli anni '80. Nella totale rimozione di tutto quanto era stato fatto in precedenza il cinema militante diventa al più obiettivo di saccheggio per programmatori televisivi specializzati in operazioni nostalgica. Fa

eccezione l'opera di Armando Ceste, che era stato negli anni '70 uno degli animatori del Collettivo Cinema Militante di Torino. Alcuni suoi lavori, in particolare *Donato* (1987, autobiografia di un militante dell'autunno caldo) e per altri versi *Il rock mi ha salvato la vita* (1985), contrapposizione tra il luna park coloratissimo che rappresenta l'ultimo decennio e l'austero ma ricchissimo bianco e nero delle manifestazioni operaie del decennio precedente, sono dotati di due elementi che è sempre più raro veder fusi insieme: una grande capacità artistica e una notevole tensione militante. La stessa tensione la ritroviamo poi in un altro lavoro tutto sulla Fiat, *Alla Fiat era così* (1990), che l'altro torinese Mimmo Calopresti ha dedicato a sei operai Fiat che avevano scandito l'autunno caldo del 1969 a Mirafiori e che si trovano vent'anni dopo a parlarne, senza retorica e senza pentimenti. *Alla Fiat era così* è un episodio di *Italia '90 lavori in corso*, che è il più bel film collettivo prodotto in Italia sulla situazione e sulle magagne dell'Italia di oggi. E' significativo che Calopresti abbia deciso di incentrare il suo lavoro sulla Fiat, il mostro di cui tutti sembrano far finta di non sapere nulla e del quale tutti, o quasi, amano essere sostenitori.

Per il cinema ufficiale, gli anni '80 sono una barzelletta, non solo per quanto riguarda la Fiat. E allora ci limitiamo anche noi a un paio di barzellette. La prima, più scontata, riguarda gli *Yuppies* di Carlo Vanzina (1986), che parlano dell'Avvocato (quando credono stia passando con l'elicottero sopra Cortina) con gli stessi termini ("E' lui") che ricordo di aver visto da piccolo all'oratorio in quei documentari della San Paolo in cui Dio non appariva mai ma veniva rappresentato dalle persone che lo guardavano ammirate (ma la spiegazione era forse che in questo modo si risparmiavano un attore e un costume). Quella meno nota riguarda uno dei "maschi ruspanti" minori dell'erotico all'italiana, Marzio C. Honorato, noto per un breve flirt con la Sandrelli. In *Senza Scrupoli* (1985), un soft che Tonino Valeri ha girato a Torino, Honorato è un dirigente Fiat, sta in collina a Torino, la domenica si reca sempre a vedere la Juve. Proprio nel corso di una di queste domeniche di relax un bandito senza scrupoli gli rapisce la moglie, la quale è tanto delusa del marito che si innamora del bandito. Anche la Fiat (o, meglio, "la grande industria torinese proprietaria della squadra di calcio" - infatti non viene mai nominata) è senza scrupoli: nega qualsiasi sostegno al suo dirigente, lascia che si arrangi da sé. Ma il finale non avrà naturalmente niente di eversivo, come peraltro il caso Patricia Hearst. Siamo di fronte a un sottoprodotto del decennio più senza scrupoli della storia italiana.

Sistemi qualità attualmente in uso nelle aziende del gruppo Fiat

Questa scheda riassume e descrive, nello stesso linguaggio usato dall'azienda per presentarli al suo interno, i principali interventi svolti dal gruppo a vari livelli (dall'officina ai settori dirigenziali), in particolare negli stabilimenti dell'auto, all'interno del piano Qualità Totale.

Strumenti per il miglioramento organizzativo

POKA YOKE

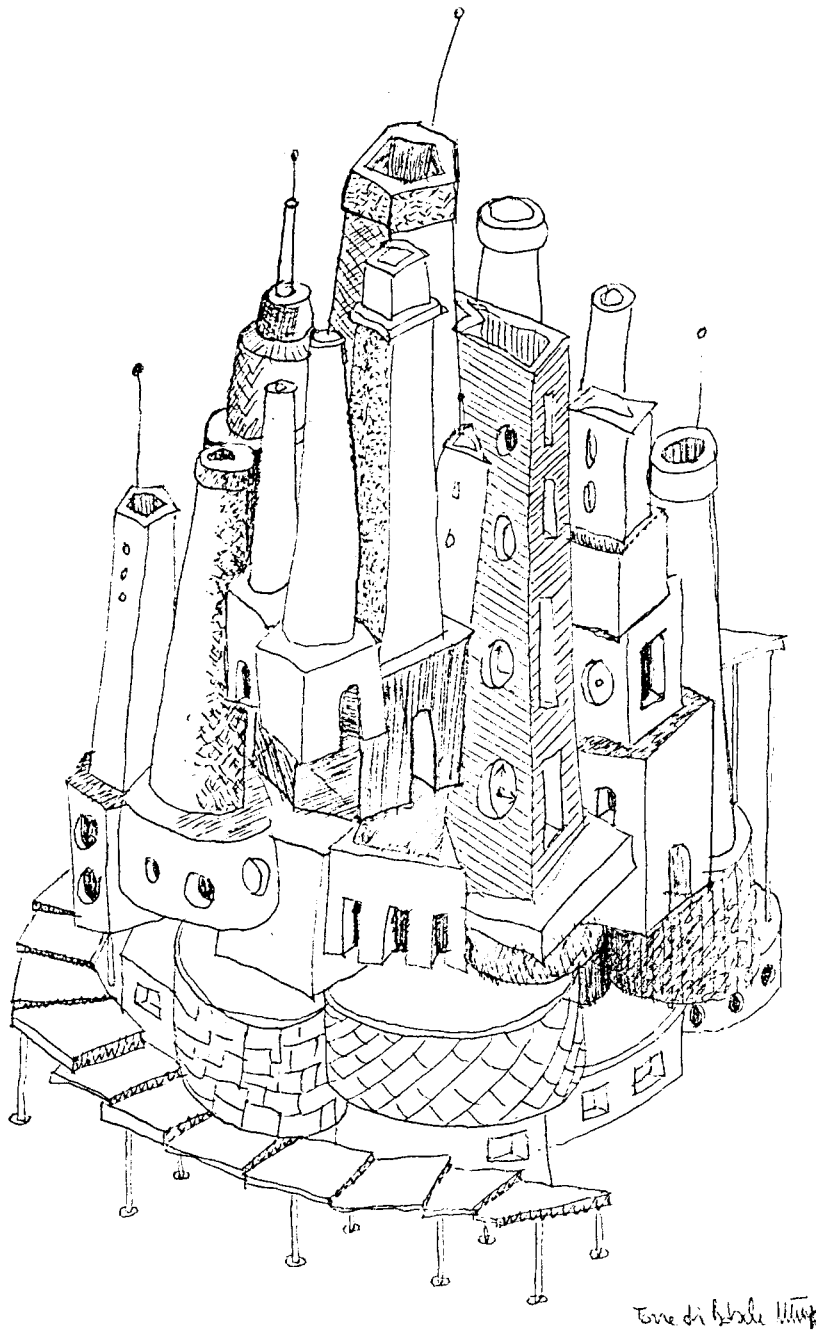
Con questo termine giapponese vengono chiamati i dispositivi anti-errore introdotti nelle lavorazioni d'officina. Presenti in Fiat e nelle altre officine del gruppo già da diverso tempo, sono stati ribattezzati e ne è stata pianificata una proliferazione massiccia da un paio d'anni.

In gran parte questi sistemi anti-errore nascono da suggerimenti delle gerarchie d'officina e vengono poi vagliati ed approvati dalla direzione. Si dividono in due famiglie fondamentali: interventi meccanici sugli attrezzi di lavoro che impediscono l'esecuzione della mansione lavorativa in maniera scorretta, dispositivi di "segnalazione" che guidano l'operaio nel suo lavoro. Due esempi. Al primo genere appartengono gli interventi fatti nei reparti di lastratura delle carrozzerie: sulle pinze di saldatura sono installati degli sbarramenti che impediscono di saldare tre lamiere con i parametri impostati per saldarne due. Del secondo genere fanno parte i sistemi di controllo dell'applicazione del sigillante sui parabrezza di alcuni modelli: per impedire che venga messo troppo o troppo poco sigillante e far rispettare la velocità programmata nell'esecuzione del lavoro, alla pistola del sigillante viene applicata una macchina che segnala, tramite due lampadine di diverso colore, se l'operaio sta muovendosi troppo velocemente o troppo lentamente.

CEDAC

Questo è il sistema Qualità che dopo il convegno di Marentino è stato più massicciamente diffuso negli stabilimenti Fiat dell'auto.

Il Cedac (che significa "diagramma causa-effetto con cartellini aggiuntivi") è un tabellone, applicato in ogni reparto, con un diagramma su cui gli operai sono



invitati a segnalare, con appositi cartellini, le soluzioni alle difettosità riscontrate durante la fase della lavorazione che li riguarda. Le proposte vengono valutate dal capo-squadra (che è il responsabile del programma di miglioramento della qualità) ed eventualmente rese operative, sempre segnalando la cosa con altri cartellini appesi al medesimo tabellone.

Secondo l'azienda questo sistema, oltre che costituire un supporto metodologico nel rapporto tra operaio e ciclo produttivo, presenta un doppio vantaggio: in primo luogo coinvolgerebbe tutti nel processo di miglioramento (operai compresi), in secondo luogo tale miglioramento avverrebbe giorno per giorno, sotto gli occhi di tutta la squadra, con continuità e senza la necessità di interrompere il ciclo lavorativo (ad esempio con delle riunioni).

CIRCOLI DI QUALITÀ

Sono il più antico "istituto" realizzato dalla Fiat sul problema della qualità. Introdotti a partire dal 1982 (quando in Giappone e negli USA erano considerati superati già da lungo tempo), sono oggi oltre 400, presenti in tutti i settori e in tutti gli stabilimenti e coinvolgono, secondo l'azienda, circa 4000 dipendenti.

La partecipazione ai circoli è volontaria e le riunioni si svolgono fuori dall'orario di lavoro, in genere una volta a settimana. Ogni circolo è diretto da un "animatore" (sempre un capo o dirigente) ed affronta i problemi riguardanti la qualità di quel determinato gruppo di lavoratori (ma più in generale, spesso, affronta tutti i problemi dell'attività lavorativa).

Sono ormai considerati ben poco efficaci dalla stessa azienda che tuttavia non rinuncia al loro ruolo "ideologico": i Circoli, infatti, sono essenzialmente uno strumento di propaganda e sensibilizzazione della Fiat nei confronti dei suoi dipendenti "più fedeli", sia sulla problematica della qualità (su cui agire con altri strumenti), sia per rinsaldare i valori aziendali. Ne è dimostrazione emblematica l'annuale Convention dei Circoli durante la quale gli iscritti si incontrano con i massimi dirigenti aziendali, ne ascoltano le direttive strategiche, vengono da essi premiati.

Strumenti interfunzionali

CEDAC INTERFUNZIONALI

Sono lo sviluppo del Cedac d'officina e coinvolgono oltre alla produzione la progettazione e i fornitori. Sulla base delle anomalie segnalate a livello di vendite dagli indicatori di mercato (dato Sigi), in officina vengono esaminati (usando il consueto criterio dei cartellini di segnalazione e di valutazione delle proposte fatte appesi sul tabellone) i problemi di difettosità di una determinata "area" del prodotto (ad esempio le portiere, oppure la strumentazione del cruscotto) causati non dal processo lavorativo di linea, bensì dai fornitori o da una cattiva progettazione. Dopo una prima analisi e la possibilità d'interventi provvisori in officina (gli operai coinvolti seguono un corso propedeutico della durata di due ore), il problema viene riportato su un tabellone Cedac che comprende anche progettazione e fornitori e viene indicata una soluzione che investe anche questi ultimi.

In questo modo i fornitori, siano essi esterni alla Fiat siano consociate del gruppo, sono coinvolti nel piano qualità dell'azienda e alle sue "indicazioni" si devono conformare.

GRUPPI OMEGA

Letteralmente significano "Organizzazione per il Miglioramento e per la Garanzia dell'Affidabilità". Sono nati nell'intento di abbreviare i tempi tra il momento di segnalazione di un difetto del prodotto e la risoluzione dello stesso a livello di progettazione e programmazione produttiva, per migliorare l'efficacia dei correttivi introdotti e per eliminare tutti i "filtri" e i tempi improduttivi nel rapporto che lega progettazione ed esecuzione.

I gruppi sono dei "team interfunzionali di specialisti" (secondo la descrizione che ne dà l'azienda): attorno allo stesso tavolo si ritrovano progettisti, rappresentanti dei fornitori, dirigenti dei settori produttivi, responsabili degli acquisti, delle vendite e dell'assistenza tecnica. Sono coloro che, per la Fiat, possiedono la competenza per effettuare una diagnosi e per identificare le soluzioni più efficaci nel minor tempo possibile; infatti, questa è la sostanziale novità, questi gruppi hanno un certo potere decisionale essendo forniti di "delega" e possono, quindi, intervenire direttamente sul ciclo produttivo apportandovi delle modifiche e operando anche piccoli investimenti. Anche i gruppi Omega investono oltre all'azienda madre anche tutte le consociate e tutto l'indotto dell'auto. Ogni gruppo che si occupa di una determinata parte del prodotto (il quale continua ad essere scomposto in tanti sottoprodotto da esaminare singolarmente, sia nei sistemi qualità d'officina che in quelli di progettazione) può decidere delle modificazioni fino a un tetto di spesa che è di L. 1000 a prodotto e di 100 milioni per investimenti fissi, ne progetta i tempi e i modi.

Successivamente alla delibera di una determinata modifica ("scheda proposta modifica") i gruppi verificano l'efficacia dell'intervento deciso e il rispetto dei tempi di sua attuazione.

Strumenti direzionali

POLICY DEPLOYMENT

Con questo termine di origine militare (politiche aziendali dispiegate) si intende l'analisi degli obiettivi specifici della progettazione rapportati a settori particolari di mercato (una determinata vettura destinata ad un determinato paese, ad esempio), confrontandoli con la concorrenza.

Vengono utilizzate delle notizie finalizzate: il tasso di guasto verificato sulle vetture Fiat durante il periodo di garanzia e le analisi del prodotto della concorrenza. Sulla base di questi due dati vengono elaborati gli obiettivi necessari per risultare competitivi e il prodotto viene scomposto e analizzato in tutte le sue componenti. Si costruisce così un "albero dei guasti" su cui sono segnalati tutti i problemi emersi nel corso dell'analisi e del confronto con la concorrenza, individuando obiettivi prioritari e secondari. L'insieme di questi dati costituisce il "dispiegamento" che riassume le aree di difettosità e di intervento; di queste i vari Cedac costituiscono la "naturale evoluzione" del sistema in termini operativi.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

Sulla base di ricerche di mercato sulla clientela, questi gruppi comprendenti dirigenti di settore (marketing, direzione tecnica, assistenza, fornitori, tecnologie di produzione, qualità) progettano nuove componenti del prodotto intersecando esigenze tecniche con i bisogni specifici espressi dalla clientela in un tabellone chiamato "casa della qualità".

Sciopero e messa in libertà dei lavoratori di altri reparti

A cura di Mario Fezzi

Una sentenza del Tribunale di Milano ha dichiarato antisindacali le messe in libertà dei lavoratori di vari reparti della Alfa Lancia Spa, disposte come ritorsione allo sciopero attuato dai lavoratori di altri reparti.

Come è abbastanza noto il concetto di sciopero ammesso e riconosciuto dalla dirigenza della FIAT è solo ed esclusivamente quello di sciopero generale proclamato per tutti i lavoratori: nessuna altra forma di sciopero è ritenuta ammissibile dalla FIAT. Come è altrettanto noto invece lo sciopero, in mancanza di leggi che lo regolamentino, non può subire alcuna forma di restrizione e trova un limite solo nell'esigenza di rispetto dei beni costituzionalmente riconosciuti come superiori o di pari dignità quali la vita e l'incolumità delle persone, o la salvaguardia della capacità produttiva dell'impresa. In questo senso più volte la Corte di Cassazione ha ribadito il concetto che il diritto di sciopero può essere ristretto, oltre che nei casi di pericolo alla vita delle persone, solo in presenza di una situazione che possa determinare un pregiudizio NON alla *Produzione*, ma alla *produttività* degli impianti.

Nonostante il fatto che dottrina e giurisprudenza siano da anni ormai sostanzialmente concordi nell'affermare tali principi, la FIAT non ha ritenuto di darsene per accorta e ha ribadito invece ripetutamente nei fatti il suo del tutto particolare concetto di sciopero: o lo sciopero è indetto per tutta la fabbrica oppure il diritto di sciopero non può essere esercitato, non essendo nemmeno concepibile che alcuni reparti possano scioperare mentre altri lavorano, determinando una situazione del genere un inevitabile intralcio e rallentamento della produzione.

Per attuare tali principi la Fiat ha da tempo individuato un sistema semplicissimo: a fronte dello sciopero di uno o più reparti vengono immediatamente messi in libertà centinaia di lavoratori di altri reparti, che nulla hanno a che vedere con lo sciopero, allo scopo fin troppo chiaro di produrre lacerazioni e malumori tra scioperanti e non scioperanti. In tal modo lo sciopero viene a costare a chi lotta molto di più della semplice perdita del salario, in quanto produce anche un violento contraccolpo su lavoratori estranei alla lotta, che si vedono decurtata la retribuzione "per colpa" dei colleghi di lavoro, colpevole di avere sostenuto

con lo sciopero le proprie rivendicazioni.

La sentenza che pubblichiamo ha fatto giustizia di tale comportamento della FIAT ed ha confermato la sentenza di primo grado che aveva dichiarato antisindacali le messe in libertà, come atto di ritorsione contro lo sciopero dei lavoratori dell'abbigliamento e del montaggio finale dell'Alfa Lancia di Arese.

Nel caso di specie non si trattava neppure di uno sciopero articolato, attuato per creare il massimo danno al datore di lavoro con il minimo danno per i lavoratori scioperanti: lo sciopero era infatti limitato a due reparti i cui lavoratori intendevano protestare contro l'ingiustificato aumento dei ritmi di lavoro. Nessuna malizia dunque da parte dei lavoratori scioperanti, ma semplicemente la totale astensione dal lavoro da parte dei dipendenti direttamente interessati dallo sciopero, che dunque in nessun modo poteva essere definito come "anomalo".

Dopo aver messo a fuoco la fattispecie il Tribunale di Milano, giudicando in grado d'appello, ha concluso nel senso che è sempre antisindacale il rifiuto della prestazione offerta dai lavoratori che non solo non sono scioperanti ma che, per di più, non hanno alcun interesse diretto allo sciopero. E anche qualora l'organizzazione del lavoro sia tale da rendere impossibile o non proficua la prestazione offerta, la libertà d'impresa deve cedere al contrapposto diritto di sciopero: ragionare diversamente, conclude il tribunale, equivarrebbe a negare in radice la legittimità dello sciopero attuato da un gruppo omogeneo di lavoratori sui quali si finirebbe con il far ricadere la responsabilità della mancata retribuzione di altri lavoratori, estranei alla rivendicazione degli scioperanti.

Ed ecco ampi stralci del testo della sentenza.

Tribunale Milano, 2/6/90, pres. Mannacio, est. Siniscalchi, Alfa Lancia Industriale Spa contro FIM e FIOM di Milano.

Art. 28 s.l. - Sciopero di un reparto contro un provvedimento adottato solo nei confronti di quel reparto - rifiuto della prestazione offerta dai lavoratori di un altro reparto - comportamento antisindacale - Sussistenza - Onerosità o difficoltà delle prestazione offerta - Irrilevanza -

Qualora i lavoratori di un reparto pongano in essere uno sciopero per protestare contro un provvedimento del datore di lavoro, costituisce condotta antisindacale la messa in libertà dei lavoratori appartenenti ad altro reparto, e ciò a prescindere dalla onerosità o difficoltà di utilizzare la prestazione offerta dai lavoratori non scioperanti.

(...) 1 - E' opportuno un breve riepilogo delle circostanze di fatto, assolutamente pacifiche, che hanno dato origine alla presente controversia.

Nel mese di ottobre 1987 la società Alfa Romeo dispone un aumento delle cadenze produttive, da 95 a 98, nei reparti montaggio finale ed abbigliamento, che operano sulle linee 2/5 e 3/4, vale a dire sulle linee terminali (a valle) del processo produttivo.

I lavoratori interessati reagiscono con scioperi spontanei della durata di 30 minuti ovvero di un'ora; soltanto in due eccezionali occasioni gli scioperi hanno una maggiore durata.

La società Alfa Romeo mette allora in libertà i lavoratori dei reparti a monte,

secondo modalità e tempi differenziati (descritti analiticamente nel decreto ex art. 28 S.L. e nel ricorso in appello), sulla base della considerazione di fondo secondo cui l'accumulo di scocche (prodotte nei reparti a monte e non utilizzate nei reparti a valle durante i periodi di sciopero) determinava gravi ed irreparabili scompensi nel ciclo produttivo.

Di qui la denuncia di antisindacalità di cui si controverte.

2 - La società Alfa Romeo ripropone nel presente giudizio di gravame la tesi della carenza di un interesse del sindacato alla tutela giudiziaria ex art. 28 S.L. nella vicenda di cui è causa.

La società appellante fa riferimento all'accordo aziendale 4. 5. 1987 in tema di organizzazione del lavoro ove è previsto, nell'allegato tecnico n.3, punti A2 e 3:

- la formazione di "Commissioni tempi di lavoro" per i vari reparti produttivi;
- il diritto dei lavoratori di "discutere attraverso la Commissione i tempi ed i carichi di lavoro che appaiono contestabili";
- l'esecutività dei tempi provvisori o definitivi ... assegnati durante l'esame da parte della Commissione.

Rileva l'appellante che le organizzazioni sindacali hanno l'interesse al rispetto delle procedure convenute nell'accordo, e non certamente alla tutela di azioni che si pongono in contrasto con esse, per di più in assenza di proclamazione da parte sindacale e con la materiale astensione dal lavoro di gruppi spontanei di lavoratori.

La tesi non può essere condivisa.

Innanzitutto l'accordo 4.5.1987 non pone affatto una clausola di tregua sindacale (senza tener conto peraltro del decisivo problema della validità di siffatta tipologia di clausole con riferimento al principio di cui all'art. 40 Cost.: è infatti "largamente prevalente l'opinione che siano sprovviste di efficacia vincolante"). La clausola sopra esposta delinea modelli di conciliazioni collettive sui tempi di lavoro nella vigenza delle decisioni aziendali: ma non esclude che le stesse organizzazioni sindacali possano far ricorso allo sciopero per porre con particolare energia il problema della loro opposizione.

La Commissione tempi di lavoro infatti, nel modello di relazioni industriali delineato nel contratto, appare predisposta per predeterminare in anticipo sede e tempi per la trattativa, ma non incide sulle forme di contestazione che i lavoratori, in forma spontanea o a seguito di proclamazione da parte degli stessi sindacati, potranno promuovere. Il conflitto così determinatosi troverà componimento di merito attraverso l'operato della Commissione.

Che le cose stiano nei termini esposti, è poi implicatamente confermato da un effetto indotto, non necessariamente preordinato, della decisione aziendale.

Ponendo in libertà i lavoratori non interessati allo sciopero, la società datore di lavoro ha posto in essere un obiettivo elemento di contrapposizione tra i lavoratori scioperanti ed i lavoratori sospesi, con conseguente grave difficoltà del sindacato maggiormente rappresentativo, sul versante cruciale dei suoi livelli di rappresentatività. È sotto tale profilo che la previsione di strumenti di conciliazione collettiva non esclude per le organizzazioni stipulanti l'interesse alla tutela giuridica di forme di sciopero che i lavoratori abbiano ritenuto di adottare, in quanto, in tal modo, il sindacato ribadisce la rappresentatività del complesso dei lavoratori. Proprio in seguito a tale tutela infatti, il sindacato potrà successivamente rappresentare tutti i lavoratori nella soluzione del problema di merito attraverso i canali conciliativi convenzionalmente predisposti.

In una prospettiva più generale peraltro, l'interesse sindacale alla tutela dello sciopero spontaneo di gruppi di lavoratori (ammesso che di questo si tratti), non può essere posto in discussione. Ove si rifletta infatti che lo sciopero è strumento tipico di conflitto collettivo, il quale si fonda sul ruolo rappresentativo del sindacato, non può porsi in dubbio la priorità, per il sindacato medesimo dell'obiettivo di garantire in ogni caso il dispiegarsi del diritto di sciopero.

Da ultimo, è il caso di rilevare che la stessa formulazione della norma pone con chiarezza l'interesse del sindacato ad utilizzare il meccanismo di cui all'art. 28 S.L. per l'ipotesi di comportamenti imprenditoriali limitativi del diritto di sciopero: la norma infatti fa riferimento a "comportamenti diretti ad impedire o limitare l'esercizio... del diritto di sciopero", nell'evidente presupposto che ogni limitazione all'esercizio di tale diritto costituisca pregiudizio per gli organismi sindacali.

3 - Nel merito, la società appellante invoca, con ampiezza di riferimenti, l'orientamento della giurisprudenza della S.C. circa la legittimità della messa in libertà di lavoratori non scioperanti per l'ipotesi in cui lo sciopero di altri lavoratori a monte del ciclo produttivo pregiudichi la produttività dell'azienda determini maggiori oneri, limiti la qualità del prodotto.

È il caso di rilevare *in limine* che il citato orientamento non è affatto unitario o consolidato. Un cospicuo filone della giurisprudenza della Corte di Cassazione infatti esprime l'orientamento secondo cui la sospensione della produzione nei reparti non interessati allo sciopero è legittima soltanto nell'ipotesi in cui la produzione non sia meramente difficoltosa ma oggettivamente impossibile (Cass: 7. 1986 n. 61, Dir. prat. lav. 1986, 1086). È da considerarsi estremamente controverso in definitiva che i dati riguardanti una semplice maggiore difficoltà dello svolgimento del ciclo produttivo possano legittimare l'inadempimento dell'obbligo di consentire la prestazione lavorativa e di erogare la retribuzione.

Questo però non è l'elemento decisivo. Deve essere infatti rilevato che l'intero complesso della giurisprudenza della S.C. si riferisce all'ipotesi dello sciopero articolato, ad esempio a reparti alternati o a scacchiera, in cui si verifica l'utilizzazione del metodo della lavorazione a catena per infliggere il maggior danno possibile al datore di lavoro limitando al massimo la perdita delle retribuzioni. In tale contesto, ferma la legittimità dell'esercizio articolato del diritto da parte dei lavoratori direttamente interessati, sono ipotizzabili forme di sospensione delle tipiche obbligazioni imprenditoriali in relazione alla maggiore difficoltà o impossibilità della prestazione lavorativa.

Ma non è questo il caso di specie. Non si è infatti in presenza di uno sciopero articolato di diversi gruppi di lavoratori, ma esclusivamente di uno sciopero da parte di lavoratori direttamente interessati ad un provvedimento aziendale di incremento dei ritmi, e solo di essi. Non sussiste dunque l'ipotesi dell'utilizzazione della lavorazione a catena per aumentare la forza di pressione, in quanto l'esistenza di un ciclo produttivo integrato è del tutto estraneo alla vicenda. I lavoratori infatti hanno contestato l'aumento del proprio ritmo produttivo ed hanno direttamente esercitato il diritto di sciopero: gli altri lavoratori del ciclo, non coinvolti nel provvedimento aziendale, non hanno effettuato alcuno sciopero.

Non sussistono dunque i presupposti dell'esonero delle obbligazioni imprenditoriali quale conseguenza di uno sciopero articolato.

Ove si accedesse all'impostazione della società appellante, dovrebbe ammettersi, come esattamente argomentano i sindacati appellati, che nelle

aziende a ciclo produttivo integrato è legittimo soltanto lo sciopero contemporaneo e totale di tutti i lavoratori interessati o meno all'azione rivendicativa, in quanto in ogni caso lo sciopero parziale può comportare riflessi su distinte fasi della lavorazione.

Ed è agevole il rilievo che siffatta conclusione, con il riconoscimento dell'assoluta prevalenza della libertà di impresa, si pone in contrasto con la salvaguardia del valore antagonista del diritto di sciopero così come delineato dalla norma di cui all'art. 40 Cost.: il modello interpretativo delineato dalla società appellante infatti, comporta un sostanziale abrogazione del diritto di sciopero di gruppi omogenei di lavoratori, alla cui azione viene fatta ricadere la responsabilità della perdita di retribuzione di altri lavoratori estranei alla loro rivendicazione.

4 - La fondatezza degli esposti rilievi trova conferma dagli esiti della prova per testi. E' invero rilasciata confermata (dep. Morgingni, testi Olivieri e Santarelli) l'estrema rigidità dell'organizzazione produttiva Alfa Romeo, cadenzata su ritmi prefissati della varie linee, e dunque immediatamente sensibile ad ogni sia pur minimo mutamento dei ritmi di una linea.

E' questa una legittima scelta aziendale, che non può però determinare l'effetto limitativo se non addirittura abrogativo del diritto di sciopero rivendicato in causa; la rigidità produttiva cioè non può costituire la ragion d'essere della eliminazione della fattispecie dello sciopero parziale.

Significativa è la vicenda della c.d. polmonatura, che costituisce una sorta di stazionamento della produzione dei reparti a monte non immediatamente assorbita dai reparti a valle (testi Sostaro e Cazzaniga): la polmonatura è, allo stato, enormemente ridotta in quanto "lo stoccaggio anche ai fini qualitativi subisce delle alterazioni per lo spostamento e per l'accantonamento e quindi comporta costi maggiori... si sono create delle anomalie e dei danni qualitativi che comportano rilavorazione dell'auto e quindi maggiori costi... si dovrebbero togliere le scocche verniciate dalla catena e reperire un posto dove collocarle perché non c'è posto" (testo Olivieri). Dunque, si è in presenza di una scelta aziendale di eliminazione di ogni forma di duttilità della lavorazione per legittimi obiettivi, di qualità e costo: ma ciò non può essere posto come fondamento di una pretesa limitativa di una tipologia di esercizio del diritto di sciopero, che a tale rigidità è del tutto estranea e che non fa leva sul meccanismo produttivo per aumentare la propria efficacia.

5 - Tenendo conto delle modalità di esercizio del diritto di sciopero, così come esposte in premessa, la matrice antisindacale del comportamento aziendale emerge anche dalla norma di cui all'art. 4 della disciplina speciale, parte prima, del c.c.n.l. 18. I. 1987 per i lavoratori dell'industria metalmeccanica privata, secondo cui, in caso di interruzioni di lavoro di breve durata, dovute a causa di forza maggiore, nel conteggio della paga non si terrà conto delle interruzioni stesse, quando queste, nella giornata, non superino nel loro complesso i 60 minuti.

Si tratta per l'appunto del caso di specie in cui lo sciopero non ha superato, se non in limitatissime occasioni, la durata di 60 minuti.

Nella previsione del contratto, gli effetti di tale limitata fermata non possono ricadere sui lavoratori.

Una interpretazione difforme e restrittiva, proprio in connessione con l'esercizio del diritto di sciopero di alcuni lavoratori, non può non porsi sul piano obiettivo a guisa di comportamento antisindacale.

In senso contrario la difesa della società appellante ha rilevato, nel corso

della discussione orale, che i contraenti collettivi, nel richiamare la fattispecie della forza maggiore, non intendevano far riferimento allo sciopero. E' invero operazione opinabile ricostruire con precisione l'intendimento degli agenti collettivi nel modellare la clausola in esame; è indubbio però che la fattispecie di cui è causa è proprio quella della sospensione parziale di breve durata, per la quale è esplicitamente previsto il mancato accollo ai lavoratori, e che la società appellante ha posto in essere un comportamento in deroga quale ragione ad uno sciopero di un gruppo di lavoratori.

Proprio la brevità dell'azione di sciopero di cui è causa rende l'odierna fattispecie del tutto diversa rispetto a quella decisa da questo Tribunale con la sentenza n. 8983 del 5.10.1988, ampiamente richiamata dall'appellante.

E' poi il caso di rilevare che l'azienda aveva operato la trattenuta ai lavoratori posti in libertà, e che dunque era sicuramente sussistente il requisito dell'attualità del comportamento antisindacale.

6 - La sentenza impugnata merita dunque conferma nella sua statuizione in merito alla antisindacalità del comportamento aziendale. (...)