

MATERIALI PER IL CONGRESSO

«Questo è un libro che parla di un altro libro. Ma non è per un gioco di scatole cinesi che la nostra casa editrice ha scelto di pubblicarlo nell'ambito di una collana che contiene diversi materiali di discussione per il XXI Congresso nazionale della Fiom. Non abbiamo voluto perdere l'occasione di riflettere su una lotta sindacale – i trentacinque giorni alla Fiat dell'autunno 1980 – che ha rappresentato un momento cruciale nella storia dei metalmeccanici e di tutto il movimento sindacale italiano.»

(dalla *Presentazione* di Claudio Sabatini)

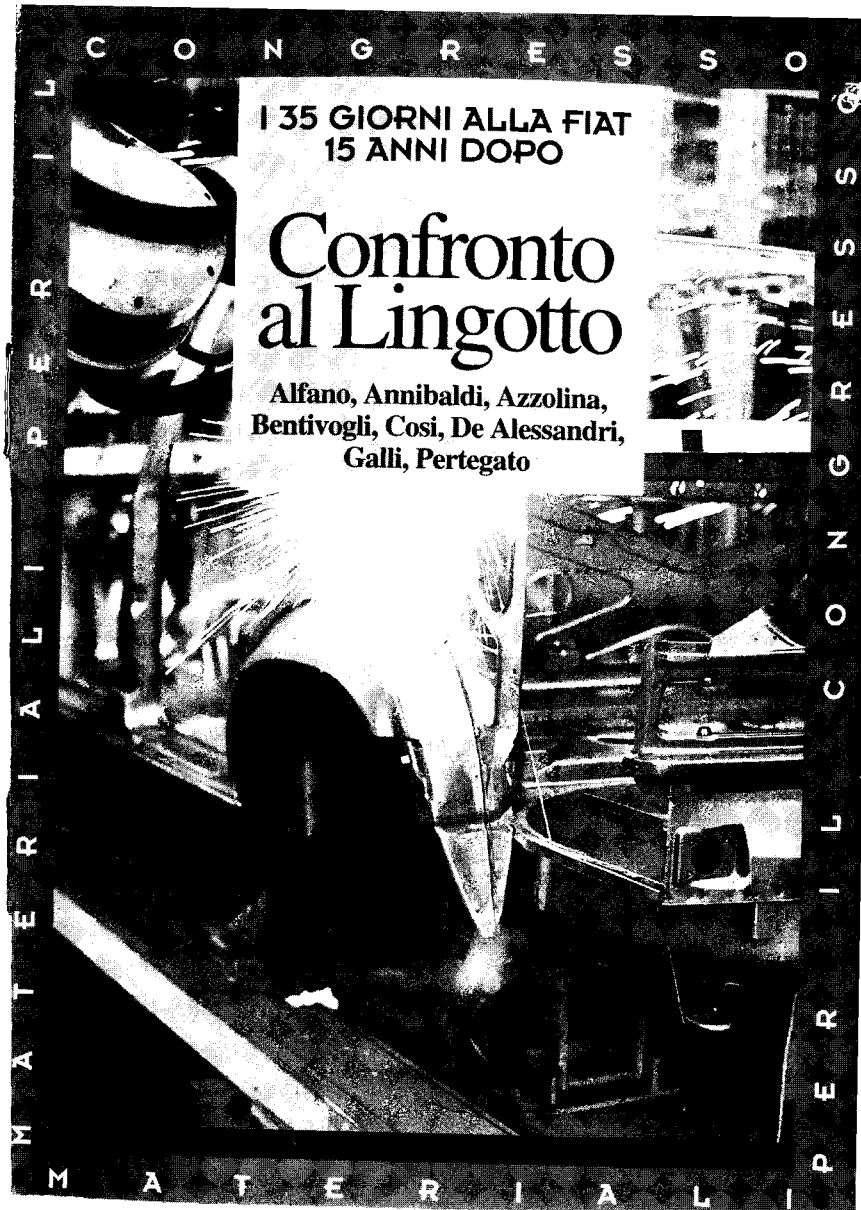
ISBN 88-86541-01-5



9 788886 541015

Metra
EDIZIONI

Lire 2.000



I 35 GIORNI ALLA FIAT
15 ANNI DOPO

Confronto al Lingotto

Alfano, Annibaldi, Azzolina,
Bentivogli, Cosi, De Alessandri,
Galli, Pertegato

ISBN 88-86541-01-5

© Copyright Meta Edizioni 1996

Meta Edizioni - Corso Trieste, 36 - 00198 Roma

Progetto grafico - Iolanda Bellone

Stampa - Litografica Iride srl
Via della Bufalotta, 224 - 00139 Roma

Finito di stampare nell'aprile 1996

La foto di copertina è
dello Studio Fotogramma di Milano
(Archivio fotografico «Meta»)

I N D I C E

Presentazione (di <i>Claudio Sabattini</i>)	5
Giancarlo Pertegato	9
Cesare Annibaldi	10
Franco Bentivogli	22
Tom De Alessandri	35
Bonaventura Alfano	39
Cesare Cosi	42
Angelo Azzolina	47
Pio Galli	49
Bibliografia	60

Presentazione

Questo è un libro che parla di un altro libro. Ma non è per un gioco di scatole cinesi che la nostra casa editrice ha scelto di pubblicarlo nell'ambito di una collana che contiene diversi materiali di discussione per il XXI Congresso nazionale della Fiom. Non abbiamo voluto perdere l'occasione di riflettere su una lotta sindacale – i trentacinque giorni alla Fiat dell'autunno 1980 – che ha rappresentato un momento cruciale nella storia dei metalmeccanici e di tutto il movimento sindacale italiano.

In queste pagine, infatti, viene pubblicato un dibattito che si è svolto un anno e mezzo fa a Torino per presentare il libro intervista di Giancarlo Pertegato a Pio Galli «*Fiat 1980. Sindrome di una sconfitta*». Oltre a Galli, all'epoca dei fatti segretario generale della Fiom, hanno partecipato alla tavola rotonda altri due protagonisti diretti dei trentacinque giorni: Franco Bentivogli, allora segretario generale della Fim, e Cesare Annibaldi, che aveva guidato la delegazione della Fiat alle trattative.

Il merito principale del libro di Pio Galli è l'aver dunque riaperto, a quindici anni di distanza dai fatti, il dibattito su una vertenza che è stata dirimente per il movimento sindacale e i suoi orientamenti, senza per altro essere mai stata seriamente analizzata e discussa. L'appassionata testimonianza di Galli riporta alla luce un caso sul quale si era consumata una rimozione collettiva da parte dei gruppi dirigenti del movimento sindacale, tanto più paradossale in quanto i suoi effetti si sono esercitati non su un episodio marginale ma su un trauma che ha fatto da spartiacque nella storia sociale dell'Italia. Non a caso molti osservatori hanno visto nella sconfitta alla Fiat la causa dell'arretramento sindacale e dell'invenzione della linea dello scambio neo-corporativo che ha segnato tutto l'arco degli anni Ottanta e la prima

parte degli anni Novanta.

La lettura del dibattito tra Galli, Bentivogli e Annibaldi è di grande interesse per chi come me ha avuto un ruolo diretto nella vertenza con la Fiat dell'80. Infatti, i tre protagonisti della tavola rotonda del Lingotto affrontano di petto il nodo di fondo dello scontro che oppose la Fiat e gli operai e i sindacati. Considerando le posizioni delle due parti e l'enorme distanza che le separava, era possibile una vera trattativa? Sarebbe stato possibile trovare una mediazione, una soluzione di compromesso che potesse essere considerata utile da entrambi i contendenti?

La mia opinione è che la Fiat non era disposta a trattare e non trattò. L'intervento di Cesare Annibaldi è assolutamente esplicito, proprio su questo punto. La Fiat voleva *comunque* raggiungere determinati risultati. Le controproposte sindacali avevano in sostanza un'efficacia pari alle misure indicate dalla Fiat, ma il problema *era un altro*. La questione era strutturale. Per la Fiat, come spiega Annibaldi, era essenziale liquidare il potere e la forza dei delegati e del sindacato, per conseguire gli aumenti di produttività e l'intensificazione del lavoro che l'azienda aveva definito come obiettivi irrinunciabili, non mediabili.

Franco Bentivogli rievoca con la necessaria crudezza la stessa situazione descritta da Annibaldi: « (...) *mi sento domandare: come mai eravate così duri? Ci sarebbe di che sorridere... La durezza della lotta era motivata dal merito della vertenza e dagli obiettivi della Fiat. In situazioni tanto gravi e difficili non sono possibili tatticismi di sorta e sicuramente c'era ancora una generazione di sindacalisti che era riuscita a invecchiare senza diventare cinica e senza accettare doppiezze (...)*». Dice Galli: «*La Flm sapeva di giocare una partita decisiva così come lo sapeva la Fiat*».

La trattativa non era possibile, e infatti, una trattativa vera e pro-

pria non vi fu mai, nonostante gli incontri all'Unione industriali di Torino e la stanca, inconcludente, interminabile recita al ministero del Lavoro. E quando il ministro del Lavoro Foschi presentò formalmente alla Fiat e alla Flm un'ipotesi scritta di mediazione del governo, che rappresentava un classico tentativo di composizione accorciando le distanze tra le parti, la Flm la accettò, la Fiat la respinse. Con questo atto, la Fiat chiariva che i suoi obiettivi erano appunto irrinunciabili e che quindi neanche il governo e il ministro del Lavoro avevano la possibilità di risolvere il conflitto con un lodo. In quel caso, come ricordano Bentivogli e Galli, gli spazi di mediazione tipici delle vertenze tradizionali non esistevano.

La ristrutturazione decisa unilateralmente dalla Fiat era a tal punto pesante sulle condizioni di lavoro che non era possibile trovare un punto di compromesso accettabile. Nessuno sarebbe stato in grado di trovarlo, perché le pretese della Fiat erano troppo alte e sarebbero state respinte dai lavoratori. Ciò che del resto è avvenuto quando i delegati sindacali hanno respinto l'accordo siglato a Roma dopo la «marcia dei quarantamila» a Torino.

Bentivogli si chiede: «*per il sindacato può esistere su un accordo un giudizio diverso da quello delle persone che hanno lottato per realizzarlo e che ne sono i legittimi destinatari?*» Galli rievoca la convulsa e drammatica consultazione dei lavoratori e ricorda che «*quando quel pomeriggio ho concluso l'ultima assemblea il nostro problema era quello di comprendere se l'accordo era stato approvato o no*».

Qui anch'io vedo il nodo cruciale per il sindacato che la vicenda Fiat ripropone anche per il futuro. Il sindacato può accettare determinate soluzioni, anche quando queste non hanno il consenso dei lavoratori interessati? Io penso di no. Alla Fiat abbiamo pagato con oltre dieci anni di dominio pieno e incontrollato del-

l'azienda. L'intera struttura sindacale interna, tranne pochissime eccezioni, è andata perduta: una parte rilevante è stata liquidata direttamente dalla Fiat; l'altra se ne è andata, ha abbandonato il campo. E questo è avvenuto perché la soluzione della vertenza è stata vissuta come una rottura dai nostri delegati e da una parte assai consistente dei lavoratori.

Le scelte giacobine, che passano sulla testa dei lavoratori, non risolvono nulla e preparano rotture ed esiti terrificanti. Questo è vero sempre, tanto più nei grandi momenti drammatici di scontro sociale. Senza il consenso, inevitabilmente si provoca un trauma e si perde il rapporto con i lavoratori e, dopo, non si può più fare nulla, perché è compromessa la condizione essenziale dell'agire sindacale.

Di qui la necessità della soluzione democratica, consensuale. Di qui l'esigenza ineludibile che siano i lavoratori a decidere con il loro voto, a validare le conclusioni di tutte le vicende sindacali.

Claudio Sabattini

Roma, marzo 1996

Giancarlo Pertegato (Presidente) - Sono presenti a questa tavola rotonda sul libro di Pio Galli «*Fiat 1980. Sindrome di una sconfitta*» Cesare Annibaldi, Franco Bentivogli e, naturalmente, Galli. Qual è la ragione di questo libro e perché la scelta di presentarlo qui? Posso azzardare un'interpretazione: il Lingotto è un luogo simbolico per eccellenza, era la "fabbrica", un pezzo importante dell'industria italiana e mi sembra che sia un contesto degno ed estremamente suggestivo per rievocare uno scontro drammatico, anzi un vero e proprio dramma della vicenda sindacale e sociale di Torino.

Perché l'idea di raccontare quella vicenda proprio adesso? Perché questo racconto, con le sue domande e risposte, si colloca all'inizio di un cambiamento lento ma non meno profondo del sindacato e in un momento cruciale della maturazione tecnologica della grande azienda industriale chiamata Fiat. Nel libro Galli ci parla di una fabbrica gigantesca che, come dicono molti sociologi, passa dal modello tayloristico a quello tecnocentrico, a quello cioè dell'utopia della fabbrica senza uomini, per convergere, infine, nel modello della fabbrica integrata e verso la riscoperta ricchezza delle risorse umane. Dai Consigli di fabbrica ai circoli di qualità, alla Fiat è questo il grande passaggio. Si tratta di una trasformazione che scorre nella vita sociale italiana quasi sotto silenzio ed è invece un fenomeno di una portata gigantesca.

È possibile quindi proporre una riflessione anche vivace ma positiva sulla vertenza del 1980? Penso e spero di sì. Sono trascorsi 15 anni, è giunto il momento delle riflessioni e di un'analisi sincera e non polemica dei fatti. I partiti che allora esistevano sono scomparsi, uomini politici che nel 1980 erano ai vertici adesso sono ai margini, mentre è viva e vitale la Fiat e vivo e vitale è, l'altro protagonista della vicenda, il sindacato.

Può essere proficuo raccontare quella storia sia dal punto di

vista dei lavoratori e del sindacato che da quello dell'azienda? Penso di sì, e quindi proporrei per questa riflessione su fatti lontani nel tempo ma attuali nei concetti, di invitare a entrambe le parti a raccontarci come vissero quella vicenda. Passo la parola al dottor Annibaldi.

Cesare Annibaldi - Pio Galli si è posto la domanda che può essere considerata il filo conduttore che lega i vari episodi di quelle vicende: come mai un accordo, che pure per i contenuti intrinseci era positivo, o quantomeno un accettabile e onorevole compromesso, è stato vissuto invece come una sconfitta? Questa mi sembra la domanda chiave intorno a cui è stata costruita tutta l'intervista.

Forse non sono stato un'attentissimo lettore, ma mi sembra che non ci sia una risposta univoca a questa domanda, e che rimanga un po' di inquietudine nel constatare che è rimasto un equivoco di questo genere. Proverò a dare una risposta, ma non la troverei nell'andamento della vertenza. L'andamento della vertenza ha sicuramente influito in maniera decisiva sugli atteggiamenti delle parti e quindi sull'immagine e l'apprezzamento dell'accordo che si è diffuso nell'opinione pubblica. Ma in realtà, i veri motivi per cui, nel comune sentire l'esito della vertenza è stato percepito in un certo modo si trovano per me nel periodo precedente, e su questo periodo non a caso Galli si sofferma a lungo. È infatti nei dieci anni dal 1970 al 1980, negli avvenimenti di quel periodo, che si trovano le radici della crisi e gli elementi sulla cui base si devono interpretare la vertenza e le sue conclusioni.

Credo, infatti, di avere una visione sensibilmente diversa dell'insieme degli avvenimenti; perlomeno li ho vissuti e percepiti in modo diverso da Galli e soprattutto su un punto: qual era in Fiat la situazione reale sul piano dei rapporti di fabbrica, dei rapporti

sindacali, da una parte, e, dall'altra, su quello delle scelte e dell'atteggiamento dell'azienda? Leggendo il libro di Galli sembra che la situazione alla Fiat fosse allineata a quella di tutta l'industria italiana. E appare come se a un certo punto ci sia stata un'irruzione di irrazionalità attraverso la volontà unilaterale dell'azienda di rompere tutto, nel momento in cui è apparso il dottor Romiti, considerato l'uomo che ha personificato la svolta. Svolta che, secondo Galli, senza Romiti non sarebbe spiegabile sulla base della storia dei precedenti dieci anni di relazioni industriali.

In realtà, l'interpretazione che io do di questo periodo è completamente diversa. Si era instaurato in Fiat un sistema di relazioni sindacali, di relazioni sul lavoro, che penso avesse pochi precedenti. Era un'esperienza molto particolare, nata sulla spinta dello sfondamento del vecchio sistema di regole, del vecchio sistema di rapporti, avvenuto tra il 1967 e il 1970. Negli anni era stato trovato un equilibrio sulla base di un modello molto speciale di rapporti con un sistema di contrattazione totalitaria – lo definisco così perché non saprei quale altro termine usare – in cui gran parte degli atti di gestione del fattore lavoro all'interno dell'azienda venivano affrontati con il metodo della contrattazione.

C'era alla base, ogni volta, una scelta organizzativa dell'azienda: il caposquadra la mattina riferiva quante persone dovevano essere sulla linea; questo provocava una contestazione, uno sciopero, un rifiuto di iniziare il lavoro; su questa crisi scattava immediatamente un primo livello di contrattazione sul posto di lavoro, per tentare di trovare una composizione; in caso negativo, nella stessa giornata, si attivava un secondo livello, quello di stabilimento; poi c'era ancora un terzo livello, quello dell'Unione industriale, dove le parti cercavano di risolvere il problema. Di episodi come questi se ne verificavano parecchi ogni giorno. Era un sistema che difficilmente ha avuto in altre aziende un'analogha ampiezza e

continuità di applicazione. Il qui presente De Alessandri, nel suo libro «Contrattare alla Fiat» scritto con Magnabosco, offre una testimonianza di questa prassi e di questa metodologia. Era un sistema che, da questo punto di vista, attuava al massimo quello che all'epoca fu definito come il modello della partecipazione conflittuale. Infatti, presentava un grado di codeterminazione molto alto, quale credo poche esperienze di relazioni industriali nel mondo abbiano mai realizzato, che però aveva una peculiarità; mentre comunemente quello codeterministico è il modello pacifico per eccellenza, nel nostro caso presentava un tasso di conflittualità straordinariamente elevato: ogni fase di codeterminazione veniva accesa, alimentata e accompagnata da uno sciopero e da un'agitazione. La microconflittualità in quell'epoca ha raggiunto sia in termini di ore, che in termini di perdite di produzione, livelli eccezionalmente alti.

Rivedevo l'altro giorno, per un'ennesima testimonianza storica, queste cifre e devo dire che sono valori veramente unici: è possibile, come avviene nell'industria tedesca, che si verificino scioperi di un mese che comportino quindi un altissimo numero di ore di fermata, ma credo che sia un fatto veramente eccezionale arrivare a perdere mesi di lavoro sommando insieme solo gli episodi di conflittualità.

Perché era un vero e proprio modello? Perché era vissuto dalle parti come se fosse una prassi normale. Da parte nostra era diventato talmente fisiologico affrontare i problemi in questo modo che quasi non se ne avvertiva minuto per minuto l'intrinseca pericolosità. Ogni volta che si partecipava attivamente alle trattative, dal 1973 al 1980, si aveva l'impressione di avere fatto tantissimi buoni accordi. Direi quasi che ogni volta si finiva con un accordo che sembrava buono, perché, per fare un esempio, di fronte a una richiesta di aumento di organico sulla linea di tre persone, si fini-

va concedendo solamente una persona o una mezza persona. Di conseguenza l'accordo sembrava oggettivamente positivo. C'era soltanto un piccolo particolare: la concessione sommata alle precedenti innescava una deriva che progressivamente operava anche nella coscienza o nella consapevolezza di chi svolgeva il ruolo di contrattatore aziendale e che allontanava sempre più l'azienda dagli standard, dai parametri imposti dalla competizione e dalla concorrenza internazionale.

Devo dire che ogni tanto o da parte sindacale o da parte nostra, c'erano dei tentativi di rompere questo equilibrio, ma subito dopo una crisi più accentuata rimetteva in moto questa macchina incessante e implacabile, che produceva una somma di tanti piccoli successi, per entrambe le parti che comportavano progressivamente un decadimento costante. Questo è l'aspetto sostanzialmente più grave, ancora più grave, delle situazioni più evidenti, di disgregazione del tessuto sociale di fabbrica, con episodi anche vistosi che vanno da forme macroscopiche di assenteismo a manifestazioni anomale di sciopero, fino a quelle forme degenerate dei banchi per la vendita di oggetti.

Accanto a questi episodi c'era infatti qualcosa di molto più pericoloso: la deriva incessante contro cui l'azienda non aveva molte possibilità di reagire. Questo lo dico anche a mia difesa. Qualcuno può pensare che c'era la possibilità di «fare» una crisi salutare molto prima. In realtà, prevaleva la convinzione generale che non fosse possibile provocare crisi, che le crisi sarebbero state ben più gravi che non questi fenomeni di progressivo peggioramento che non erano avvertiti in tutta la loro gravità, anche perché i tentativi di reazione tentati nel passato avevano avuto un pessimo esito nel sistema di fabbrica il rapporto di forza era troppo fortemente squilibrato: i quadri dei delegati sindacali rappresentavano il nucleo centrale, intorno al quale c'era a sostegno

tutta la struttura sindacale interna ed esterna. Il sindacato esterno in verità si poneva in qualche modo in una funzione di mediazione tra le posizioni più estreme dei delegati e le posizioni dell'azienda, con il risultato che in qualche modo tutti, azienda compresa, diventavano sempre corresponsabili dell'andamento delle vicende. C'era quindi per l'azienda, da un lato, uno sforzo quotidiano di razionalizzazione del conflitto, della difesa di un equilibrio e c'erano, dall'altro, i costi necessari per mantenere questo equilibrio in termini di perdita di produzione, ma soprattutto in termini di efficienza.

Da dove è venuta fuori a un certo punto la crisi? È venuta fuori quando progressivamente questa metodologia ha cominciato a incidere in maniera sempre più negativa sui conti, quando ha compromesso decisamente le capacità competitive dell'azienda. In realtà, nemmeno in occasione dello sciopero dei cabinisti della carrozzeria di Mirafiori, indicato nel libro come un momento di cambiamento dell'atteggiamento aziendale, era stata disattesa la metodologia del consenso. Infatti, a livello di stabilimento c'erano stati incontri nel corso dei mesi precedenti, per cercare di trovare un equilibrio accettabile rispetto agli effetti prodotti sugli organici dall'introduzione delle nuove tecnologie. Ma la logica con cui da parte dei delegati sindacali era stato affrontato questo tema era quella di sempre, cioè quella di riconoscere che l'innovazione comportava un organico inferiore al passato, aprendo però contemporaneamente una discussione sul numero degli addetti. È in questo senso che c'è stata discontinuità, perché l'azienda ha detto: «A questo punto non possiamo più accettare di arrivare fino in fondo con la ricerca del consenso a tutti i costi». Quindi non è che non ci sia stata, come sembra emergere dal libro, un'effettiva negoziazione o volontà di intesa. È che una volta tanto l'esito della negoziazione non ha portato ad un accor-

do, ma a una rottura in un caso in cui non c'erano spazi per equivoci dato che le conseguenze dell'introduzione di nuovi impianti erano inequivocabili.

Da lì la scelta aziendale di applicare comunque la nuova organizzazione del lavoro, il rifiuto dei delegati, i tentativi senza esito di soluzione a livello sindacale, gli scioperi e poi progressivamente il fallimento dell'agitazione e il ritorno al lavoro.

Fra l'altro – l'ho letto qualche anno dopo sui giornali – quando furono pubblicati alcuni documenti dei brigatisti, era emerso che uno dei momenti in cui gli stessi avevano ritenuto di avere maggiore successo nell'infiltrazione sui luoghi di lavoro era stato proprio in occasione dello sciopero dei cabinisti. Non so se fosse stato millantato credito, se si fossero attribuiti un merito non loro, comunque devo dire che c'è stata anche questa testimonianza.

Quando poi, agli inizi del 1980, la situazione aziendale peggiorò ulteriormente, ci fu un tentativo – e Tom De Alessandri, potrebbe da questo punto di vista essere chiamato a giurare come testimone – di provare a correggere questa deriva: si svolsero una serie di incontri a Roma tra Fiat e sindacati in forma molto riservata, per cercare di individuare in un confronto sindacale alcune misure di recupero della produttività che potevano correggere questo andamento. Mi ricordo con certezza che De Alessandri aveva preso a cuore questa iniziativa, avendo capito che forse era il momento di fare qualche cosa di serio. Erano stati individuati cinque o sei argomenti per l'aumento della produttività e il sindacato si era riservato di andare a verificare se era possibile su questi aspetti fare intese o comunque promuovere miglioramenti della produttività.

Il risultato fu che non ci furono altre riunioni, in quanto ci fu detto che non c'erano le condizioni. Noi abbiamo supposto che i tentativi di trasmettere la convinzione dell'utilità di una tratta-

tiva, non avevano trovato a Torino, presso i delegati, un pubblico molto entusiasta e molto convinto della necessità di quei miglioramenti.

Devo dire che questa è stata un'esperienza, da un punto di vista personale, illuminante sull'estrema difficoltà di poter utilizzare lo stesso sistema di contrattazione che aveva funzionato ai fini della razionalizzazione, anche ai fini del cambiamento.

Avevo, d'altra parte, alle spalle un'altra esperienza negativa acquisita quando, subito dopo l'attentato brigatistico al dirigente del personale Varetto, si tenne un incontro all'Unione industriale con i nove maggiori esponenti sindacali (tre regionali, tre metalmeccanici, tre provinciali). Da noi fu posto il tema: «Ormai non si tratta più di episodi estranei alle fabbriche, l'attentato è connesso alla dinamica interna dei rapporti di lavoro perché è legato alla consegna di lettere di contestazione disciplinare. A questo punto è indispensabile da parte vostra un'esplicita presa di posizione contro il terrorismo, non generica ma di sconfessione di posizioni assunte anche da delegati, di azioni sindacali svolte a livello di fabbrica che favoriscono di fatto l'azione dei brigatisti». Le risposte, com'è noto, furono le più varie. Chi negò che esistesse la materia del contendere, chi disse: «Il problema esiste, ma ci siamo già espressi in maniera solenne in altri momenti e in altre sedi» e chi fece dei discorsi in cui praticamente eludeva la questione per non voler condannare il comportamento dei delegati e le prassi d'azione, anche violente, a livello di fabbrica.

In conclusione, fu una riunione che se avesse avuto un qualche esito, avrebbe probabilmente portato a non prendere la decisione del licenziamento dei 61 lavoratori. Così come se avesse avuto esito quella fase di trattative romane semiclandestine, non dico che si sarebbe potuto affrontare diversamente la situazione dell'autunno del 1980 – non lo credo perché nel frattem-

po erano maturate necessità ben più gravi – però sicuramente si sarebbe creato un contesto di maggiore fiducia in cui affrontare i problemi.

La vicenda del 1980 è esplosa quando si sono accumulati ai risultati negativi sui bilanci aziendali e all'impossibilità di migliorare e recuperare velocemente la produttività, gli effetti della crisi che derivava dal raggiungimento del culmine del ciclo economico negativo. Quindi la sommatoria di questi tre motivi ha portato l'azienda a non poter più rimandare la ristrutturazione. Chiaramente nel momento in cui partiva la vertenza, mentre da parte sindacale si cercava di limitarla a una semplice vicenda di riduzione di ore di lavoro, che poteva essere affrontata con una gamma abbastanza ampia di strumenti purché non strutturali, da parte dell'azienda c'era invece la necessità di ottenere quel recupero di competitività che, se non fosse avvenuto contemporaneamente agli interventi di allineamento della struttura ai più bassi livelli di attività, non sarebbe stato più realizzato.

Nella vicenda, quindi, era venuto a pesare questo passato, sia in senso oggettivo per il peso economico negativo che si era accumulato, e per i problemi irrisolti di produttività, sia in senso soggettivo per la constatazione dell'insufficienza delle esperienze vissute fino ad allora. Un passato che pesava non solo su di noi, ma pesava anche sui delegati sindacali e su una parte del sindacato, che continuava a ragionare come se non fossero sopravvenute situazioni nuove e quindi come se fosse possibile applicare alla nuova situazione, il modello che si era costruito di fatto insieme nel passato.

È risultato fin dall'inizio che era impossibile rendere più adattivo, alle nuove esigenze, il modello della contrattazione. Di fronte ad una parte rilevante del sindacato che riteneva di non dover cambiare nulla, c'era la Fiat convinta che la salvezza stava nel

cambiare tutto; due logiche e due modi diversi di intendere e di interpretare la realtà che sono venuti decisamente in conflitto.

Cosa è successo poi? Nell'azienda, che era partita da ipotesi rigide, nel senso che avevano alla base la convinzione che il numero delle persone «da perdere» era comunque quello, indipendentemente dal modo con cui si potesse realizzarlo, ci si è resi conto che questo era un risultato che non sarebbe stato conseguibile in sede ministeriale. Quindi si è scelta la strada della Cassa integrazione a zero ore, sia pure non a rotazione, ma con un termine finale e quindi di un provvedimento temporaneo. Questo evidentemente era, rispetto alle posizioni iniziali, un passo indietro non indifferente della Fiat.

Probabilmente se nel corso della trattativa il sindacato fosse stato su posizioni meno rigide tali da incoraggiare una simile proposta, se cioè avesse fatto anche limitate aperture, questo poteva essere oggettivamente un compromesso accettabile rispetto alle posizioni aziendali di partenza. Però, essendo emersa solo alla fine della trattativa, come condizione della conclusione, è stata vissuta dai delegati sindacali come un elemento di sconfitta. L'obiettivo della non rotazione era stato talmente assolutizzato, come discriminante tra il buono e il cattivo accordo, che quando è venuta fuori una soluzione che non prevedeva la rotazione, ma lo scambio con la decisione di fissare il termine finale della Cassa integrazione, questo scambio non è stato apprezzato. Lo stesso Galli, d'altra parte, più volte spiega nel libro in maniera molto incisiva i motivi per i quali era comunque inaccettabile la non rotazione, esprimendo lo stesso stato d'animo che ha fatto sì che un'ipotesi compensativa, che non prevedeva la rotazione, fosse stata ritenuta come una sconfitta. D'altra parte nessuno può dire quando un accordo sia buono o cattivo: l'accordo è buono o cattivo a seconda di come viene considerato dagli interessati. Durante gli anni

Settanta quante volte abbiamo vissuto come buoni accordi che non lo erano; però era come se fossero positivi. I delegati e gran parte del sindacato hanno vissuto quello del 1980 come negativo: quindi è stata una sconfitta in qualche modo psicologica, più soggettiva che non oggettiva, ammesso che si possa parlare di oggettività nel misurare la qualità di un accordo. Di ciò a quell'epoca mi meravigliai: ero convinto che si sarebbe fatta strada una graduale tendenza a valorizzare l'accordo, come l'unico modo per impedire che l'azienda potesse in via applicativa trarre conseguenze a proprio favore da una lettura dell'accordo riduttiva per il sindacato. Ho visto invece tutta la struttura di base compatta nel respingerlo, non solo nelle assemblee ma anche, dopo la vertenza, sul piano personale. Si sa che gran parte dei delegati hanno rinunciato all'incarico, altri si sono dimessi dall'azienda. Ciò significa che avevano tutti vissuto quei 35 straordinari giorni in una maniera così totalizzante che non erano più in grado di valutare le sfumature nella qualità dei risultati; qualsiasi risultato che non fosse stato una vittoria piena era per ciò stesso una sconfitta. Era venuta fuori una competizione che non prevedeva il pareggio: o si vinceva o si perdeva, e devo dire che la meccanica stessa degli ultimi giorni è stata tale da influire sugli stati d'animo.

Volevo fare un'ultima osservazione su un problema che ogni tanto riemerge, quello degli errori dell'azienda, un tema non solo sollevato da Galli, ma che è un classico della polemica sindacale. Infatti una domanda tipica è: che errori avete fatto, che errori ha fatto l'azienda? Credo che per un'azienda il criterio di valutazione sia quello dei risultati non quello degli errori, perché un'azienda che si muove su un mercato assolutamente instabile, dove quasi niente o molto poco può essere determinato in modo assoluto e dove operano forze rilevanti esterne, la certezza di avere previsto giusto e di avere operato nella maniera più efficace, è

soggetta costantemente alla prova della realtà e del mercato. Per esempio, quando alla fine degli anni Settanta, si diceva che la Fiat soffriva per la mancanza di nuovi modelli, io lavoravo nel settore auto. Mi ricordo il valore decisivo attribuito alla Ritmo ai fini di uscire dalla crisi. In realtà per uscire dalla crisi il contributo rilevante l'ha dato la Uno e non la Ritmo. Certo se la Ritmo avesse dato maggior contributo tre anni prima, forse non sarebbero cambiate le cose in modo risolutivo visto che c'è poi stata una crisi mondiale, ma sicuramente sarebbero andate in modo diverso. La Ritmo era stata fatta al meglio delle capacità di allora, ma è capitata in un momento di mercato negativo dell'auto. Sulla carta c'erano tutti i motivi per avere un grandissimo successo. Se il risultato non è stato del tutto coerente, le motivazioni riguardano fattori che si era pensato avrebbero influito in un modo migliore. A questo punto quindi ci sono due aspetti che contano: uno è la minimizzazione dei rischi e la riduzione delle probabilità di errore, area su cui si deve concentrare tutto lo sforzo dell'organizzazione aziendale, e l'altro è la rapidità nel correggere quando l'intervento è risultato non adeguato. Sbaglia chi semplifica questo complicato processo, che è poi il processo di funzionamento di un sistema industriale, riconducendolo alla contrapposizione tra chi sbaglia e chi fa giusto. Mi sembra una concezione appropriata per l'amministrazione dello Stato, dove, dovendo adempiere a una procedura, il risultato non corretto si identifica in un errore. Si sa che cosa si doveva fare, ma non lo si è fatto correttamente. Quando si tratta invece della realtà dell'impresa, credo che i giudizi debbano necessariamente tener conto di un numero molto più elevato di variabili.

Per concludere, credo che nel libro di Galli ci sia un primo aspetto estremamente importante. Si tratta della testimonianza autentica di chi ha vissuto da una posizione oggettivamente difficile tra

opposte tensioni, riuscendo a mantenere una coerenza anche quando la coerenza era difficile perché portava a trovarsi in disaccordo con persone con cui esistevano rapporti di stima e di fiducia. Questo dà un fondo di nobiltà a una vicenda che per tanti motivi è una vicenda sindacale, una delle tante, sia pure gravi che tutti abbiamo vissuto.

Un secondo aspetto positivo è il fatto di esprimere in maniera persuasiva un certo modo di intendere il sindacato, un tipo di legame che deve esistere fra movimento dei lavoratori e sindacato, azienda, società, un modo che ha radici nelle origini stesse dell'industrializzazione italiana e del movimento sindacale. Penso però che sia un modo di intendere e di vivere il sindacato che probabilmente ha avuto il suo ultimo grande momento in occasione della crisi del 1980 e degli anni successivi e che si traduce in certi giudizi anche ingiusti e in certe contrapposizioni proprie di quella cultura.

Sono personalmente convinto che questa sia più un'efficacissima testimonianza di quanta capacità di guida nei confronti dei lavoratori, quanta capacità di mantenere un contatto reale con il mondo del lavoro potesse avere una certa espressione, una certa forma di sindacato.

Penso che quanto è accaduto nel mondo negli ultimi dieci o quindici anni ponga a tutti, al sindacato ma in maniera forse addirittura più forte all'azienda, l'obiettivo di pensare come dobbiamo essere nel futuro, se vogliamo affrontare adeguatamente le accelerazioni che stanno avvenendo e avverranno nel mondo nei prossimi dieci anni.

Giancarlo Pertegato - Prima di passare la parola a Franco Bentivogli, vorrei fare un'osservazione. Raccogliendo il materiale per questo lavoro ho fatto un lungo e ampio spoglio della stam-

pa periodica e ho notato che il nome di Galli, quello di Bentivogli e, se non sbaglio, quello di Morese, a differenza di quanto accade nei quotidiani, vengono associati come in una trinità di duri; non ho trovato una spiegazione razionale a questa diversa descrizione, forse posso pensare che non siete stati larghi di indiscrezioni con i giornalisti dei rotocalchi, altre spiegazioni non ne ho, comunque ci tenevo a informarvi di questa particolarità.

A Bentivogli, volevo proporre come punto di partenza un brano tratto dalla prefazione di Bruno Trentin al libro di Galli «In me resta un grande interrogativo che non viene meno neanche dinanzi alla scrupolosa ricostruzione di Galli, nel momento in cui la Fiat fu costretta non solo dalla crisi di governo, ma anche a causa del suo isolamento politico, a ritirare i licenziamenti e a ricorrere alla cassa integrazione, sia pure a zero ore per un lungo periodo, non era forse possibile imporre anche a una massa di quadri e di delegati certamente riottosa una ripresa accelerata dei negoziati una modifica delle forme di lotta, magari ricorrendo a un referendum fra i lavoratori?». La parola a Bentivogli.

Franco Bentivogli - L'interrogativo che si pone Trentin nell'introduzione al libro di Pio Galli, pur se legittimo richiama più il critico d'arte che il sindacalista che ben conosceva la realtà sindacale della Fiat. L'azienda di Torino troppo spesso conduceva altissime strategie, che se consideravano ciò che essa rappresentava nel sistema economico e politico del paese, non facevano i conti, da un lato, con la sua classe operaia, composta prevalentemente di lavoratori meridionali addetti alla catena di montaggio e al primo approdo con il lavoro industriale e, dall'altro, con una generazione di delegati fortemente ideologizzati ma aderenti alla base attiva dei lavoratori attraverso una linea politica che defini-

rei di populismo sindacale. Anche l'affermazione secondo la quale la debolezza della lotta alla Fiat stava nel suo carattere difensivo, la considero più come un'astrazione bizantina non nuova ma fuori luogo.

Naturalmente, le mie non sono le osservazioni né di uno storico, né di un giornalista, ma osservazioni di un protagonista, uno che c'era, ed era totalmente coinvolto in quella grande e drammatica vertenza sindacale. Personalmente, in tutti i lunghi anni del mio impegno sindacale non ho mai visto una battaglia contro i licenziamenti che non fosse difensiva. Vorrei che qualcuno mi spiegasse come potrebbe essere altrimenti.

Rispetto a queste osservazioni e ad altre ben più pesanti che, dopo la sofferta conclusione della vertenza, sono state rivolte da varie parti al gruppo dirigente della Flm, voglio ricordare che durante tutto il corso del negoziato il rapporto con i lavoratori, coi delegati, con la Flm torinese e con Cgil, Cisl, Uil torinesi e piemontesi, che per altro non erano dei monoliti, fu sempre fortemente dialettico, duro e leale. Lo fu sui possibili punti di caduta per l'accordo, come sulle forme di lotta, e restò tale nei momenti e negli episodi di esasperazione, discutibili e non condivisibili.

Ci trovavamo in una situazione difficilissima: la crisi della Fiat era grave – ne ebbi la netta sensazione in un incontro che avemmo con Umberto Agnelli prima delle ferie – e ciò riduceva ogni possibile margine di mediazione, al di là della scarsa propensione che la nostra struttura militante aveva per la mediazione.

La Fiat inoltre col precedente licenziamento dei 61 lavoratori, presentati come fautori di violenze e in odore di terrorismo, aveva dato un segnale chiaro dell'intenzione di normalizzare il sindacato all'interno dell'azienda, senza scrupoli e senza esclusione di colpi, per andare ben oltre il superamento di situazioni anomale, che pure c'erano e andavano superate. Su queste inten-

zioni, d'altro canto, sia Giovanni Agnelli che Romiti si erano chiaramente e pubblicamente espressi. E questo i lavoratori lo sentivano, lo capivano; avvertivano questa minaccia che si intrecciava con la crisi.

Quando mi sento domandare: come mai eravate così duri? Ci sarebbe di che sorridere se ciò non richiamasse un'esperienza tanto bruciante e dolorosissima per il sindacato e per migliaia di lavoratori. La durezza della lotta era motivata dal merito della vertenza e dagli obiettivi politici della Fiat. In situazioni tanto gravi e difficili non sono possibili tatticismi di sorta e sicuramente c'era ancora una generazione di sindacalisti che era riuscita a invecchiare senza diventare cinica e senza accettare doppiezze.

Noi eravamo con i lavoratori, senza ambiguità o riserve, pur confrontandoci senza indulgenze con le posizioni sbagliate e demagogiche. All'interno come all'esterno avevamo un atteggiamento coerente e leale coi lavoratori nel sostegno delle posizioni comunemente definite. Non avevamo in appalto gli interessi dei lavoratori, ma eravamo i loro rappresentanti in senso democratico, svolgendo questo compito difficilissimo col massimo senso di responsabilità, non ignorando le attese, le speranze e l'orgoglio dei rappresentati.

L'esperienza sindacale alla Fiat non era né semplice, né lineare, perché era segnata dalla storia della divisione e della repressione antisindacale, non era confrontabile con quelle delle altre imprese italiane. La fabbrica torinese era simbolo dell'emigrazione di massa dal Sud al Nord e del passaggio dall'agricoltura all'industria; lì si era concentrata una miscela di risentimenti, di ribellismo, di alienazione che pesavano sull'organizzazione sindacale, dalle rivendicazioni, alle forme di lotta. Una fabbrica divisa tra sindacalizzati e non. Dove i sindacalizzati resteranno sempre la minoranza. Con l'avvicinarsi dell'autunno caldo sorsero un'incre-

dibile quantità di gruppi extraparlamentari, intrecciati e non con i tre sindacati Fim, Fiom, Uilm che costituivano la Flm. Tutto questo condizionava la gestione sindacale, il rapporto coi lavoratori, la ricerca del consenso, rendendola rigida e complessa e non aiutava certo il confronto con la Fiat. Questa è stata una peculiarità esclusiva della Fiat, dove i «gruppi» avevano un radicamento reale, una rappresentatività che non ha trovato riscontri in altre aziende, militanti di prim'ordine con i quali si doveva fare i conti. Sono sempre stato convinto che il sindacato è forte quando nelle lotte ha freni efficienti non meno dell'acceleratore, e a mio avviso al tempo della vertenza Fiat i freni non funzionavano per niente, e sull'acceleratore c'erano troppi piedi, per cui non era sempre facile sapere chi premeva e chi no.

A conferma della non facile governabilità sindacale della Fiat, vorrei ricordare un episodio emblematico accaduto nel corso dell'approvazione del rinnovo del Contratto di lavoro del 1976. Con quel contratto avevamo ottenuto che la sosta per i turnisti fosse retribuita, si trattava di un diritto già acquisito nella quasi totalità delle aziende metalmeccaniche, a eccezione della Fiat. L'intera categoria si trovò a lottare duramente per un diritto che riguardava una sola azienda, ma eravamo consapevoli che i lavoratori della Fiat da soli non ce l'avrebbero fatta. La sosta retribuita comportava una riduzione di orario di due ore e mezzo settimanali; così, vista l'elevata entità della novità, fu stabilita un'applicazione graduale nel tempo, come normalmente avviene in questi casi.

I lavoratori della Fiat, in maggioranza non accettarono la gradualità. Alle assemblee per l'approvazione del contratto ci furono reazioni intolleranti e violente. Trentin fu bersagliato da bulloni ed evitò miracolosamente una spranga di ferro brandita da un'operaia. Io stesso fui oggetto di un nutrito lancio di frutta e ne uscii indenne grazie a Adriano Serafino, Tom De Alessandri e Vito

Milano, che furono bravissimi a intercettare tutti i corpi lanciati, e così potei concludere l'assemblea anche se contestatissimo. Una sorte analoga toccò a Benvenuto.

Eppure quel contratto fu approvato con entusiasmo in tutte le altre aziende che, oltretutto, non avevano ottenuto il beneficio delle due ore e mezza, avendolo già conquistato da anni. Molti, troppi episodi significativi furono sottovalutati, anche perché molti sovraccaricavano la Fiat e l'azione sindacale nel gruppo, di significati politici strategici assolutamente sproporzionati alla realtà. Invece i limiti sotto molti aspetti erano evidenti: limiti di organizzazione, di trasparenza del ruolo dell'azione sindacale e ancora una volta di acceleratore e freni non proporzionati.

La Flm all'interno della Fiat era diverse cose assieme: delegati autenticamente sindacali, delegati che facevano riferimento a gruppi e gruppetti politici che prevalevano su quelli sindacali. Ciononostante la Flm, in un contesto segnato da scarsa rappresentatività, riuscì largamente a tenere assieme le diversità, realizzando lotte esemplari, piene di impegno, partecipazione e generosità. Ma nei momenti difficili le contraddizioni interne pesavano e diventavano dirompenti. Queste difficoltà e contraddizioni hanno poi continuato a manifestarsi dopo l'accordo dell'ottobre 1980, nel movimento dei cassaintegrati. Il dramma non si concluse con l'accordo, ma continuò con contrapposizioni, fughe da una organizzazione all'altra, con gruppi che si rendevano autonomi dal sindacato.

Molti dei fatti accaduti hanno messo in evidenza posizioni che erano difficilmente contenibili all'interno di un sindacato, perché non si trattava semplicemente di posizioni diverse, ma di realtà organizzate. E questo è un fatto su cui troppi hanno preferito sorvolare.

Sono convinto che il sindacato non ha fatto puntualmente tutti i

conti. E se dopo 15 anni non ci diciamo francamente tutto è inutile fare dibattiti. Penso, ad esempio, a forme di lotta come i famosi serpentoni, per cui bastava un centinaio di lavoratori in corteo interno per trascinare fuori tutti gli altri. Chi ha una lunga esperienza sindacale e 30-40 anni fa si è misurato con la difficoltà di far riuscire gli scioperi, sia per il basso livello di coscienza sindacale, che per le forti intimidazioni dei datori di lavoro, sa che in certi momenti erano necessarie delle forzature. Ma ciò era comprensibile all'inizio. Poi si costruiva l'organizzazione, si preparavano e si formavano gli attivisti e i lavoratori. Ricorrere alla lotta per sostenere le rivendicazioni nelle trattative generalmente non costituiva un problema. Normalmente bastava affiggere un cartello con le sigle sindacali e con la scritta «oggi sciopero» e i lavoratori restavano fuori dai cancelli.

Alla Fiat non è mai successo, non certo per l'incapacità dei dirigenti sindacali locali, che ho sempre considerato tra i migliori di tutto il territorio nazionale, ma per molte ragioni che hanno portato ad avallare forme di lotta da considerarsi non elementi di forza ma di debolezza. Questo è stato un problema. Ricordo inoltre che quando chiedevo informazioni su presunti episodi di violenza riportati dai giornali, le risposte erano sempre evasive o banali.

Quando apparve la famosa intervista di Pansa ad alcuni capi della Fiat, la sensazione che provai fu simile a quella di un generale austriaco che definì il libro di Silvio Pellico *Le mie prigioni* «Un colpo peggiore di una battaglia perduta». Ricordo che Luciano Lama un giorno definì questi fatti «i misteri di Torino».

Il sindacato aveva dei punti deboli al suo interno che sarebbero emersi nelle prove più difficili. Elementi di radicalismo erano variamente presenti anche nelle tre federazioni che costituivano la Flm, sia pure a livelli e con intensità diversi. Allora si pensava che da tutte le crisi si potesse «uscire in avanti». Alla Fiat

avevamo una situazione di luci e ombre ma non certo di fughe dalle responsabilità.

Non mi convince poi il determinismo del dottor Annibaldi sulla situazione del mercato. Il mercato non è un dato assoluto, imm modificabile. Contano anche i modelli delle auto, le politiche commerciali, la qualità dei prodotti, l'organizzazione aziendale, la produttività che è la conseguenza di molte scelte. Scaricare tutte le responsabilità sulle rigidità del sindacato e sul mercato non è credibile né serio. Che il problema della produttività fosse da allarme rosso era evidente, e non solo al sindacato. Ricordo – è la prima volta – che durante un incontro con la direzione del Pci, a cui era presente anche Berlinguer, l'onorevole Napoleone Colaianni, affermò che le proposte della Fiat non erano credibili: per esserlo dovevano recuperare un 30% di produttività, e per fare questo era necessario ridurre gli occupati di un numero assai maggiore.

Sono anche del parere che il vecchio gruppo dirigente di matrice vallettiana non fosse riuscito a riconvertirsi, cambiare cultura, tecniche, anima e cervello. È una pia illusione che i corpi delle organizzazioni possano riconvertirsi automaticamente su comando dei massimi dirigenti. I cambiamenti avvengono per processi difficili e non tutti, specie nelle aree più cristallizzate, accettano i nuovi percorsi che mettono in discussione poteri, status, convinzioni.

Nell'estate del 1980, all'inizio della vertenza, all'interno della Flm c'era una notevole articolazione di vedute sulla questione mobilità. Il Contratto nazionale di lavoro del 1979 aveva regolamentato questo delicato problema con la piena convinzione di tutto il gruppo dirigente della Flm. Il contratto prevedeva che la mobilità potesse avvenire all'interno di distanze non superiori a 50 chilometri. Si trattava chiaramente di un'apertura notevole. Ma alla Fiat le resistenze a discutere di mobilità furono subito notevoli. Si sostenne che «in questo caso non era possibile, non era praticabi-

le, non era agibile». In verità la mobilità si attua in situazioni di crisi e quella inequivocabilmente lo era. Solo che la crisi Fiat avveniva in una realtà di crescente crisi occupazionale ed era difficile «uscirne in avanti».

Le difficoltà a trovare una soluzione erano enormi e le immediate chiusure sulla mobilità cristallizzarono le posizioni prima ancora che le rigidità e il disegno complessivo dell'azienda si manifestasse pienamente. Fu l'inizio della fine, perché ciò tagliò ogni margine di manovra. Ci trovavamo su una nave che aveva sostanzialmente il timone bloccato, tant'è vero che ogni proposta, articolata e graduale, non veniva presa in considerazione.

Così fu per la famosa ipotesi di conclusione del ministro del Lavoro Foschi. La proposta, costruita con grande sensibilità dal ministro, assumeva sostanzialmente le richieste della Flm, anche sul punto fondamentale della rotazione dei cassaintegrati. L'inizio della rotazione veniva rinviato a due mesi dopo la firma dell'accordo. I tre segretari generali della Flm, ovviamente, condividevano la proposta. Personalmente ero titubante sull'opportunità che Foschi la avanzasse ufficialmente. Avevo avvertito nella delegazione alle trattative e in una parte dei dirigenti intermedi un'incredibile opposizione a un'ipotesi di accordo che non prevedesse la rotazione per tutti e subito. Appena entrati nell'ufficio del ministro Foschi, Galli prese la parola e dichiarò che «non si poteva fare la proposta perché Bentivogli non lo voleva». Ci rimasi malissimo e spiegai a Foschi il mio pensiero e la mia preoccupazione. Consideravo l'ipotesi condivisibile al punto che avevo fortissimi dubbi che la Fiat l'avrebbe accettata perché, anche con il rinvio di due mesi della rotazione dei cassaintegrati, l'ipotesi era largamente coincidente con le richieste della Flm. Ma ero altrettanto convinto che a causa del massimalismo che aleggiava la proposta avesse altissime probabilità di essere respinta anche

dalla nostra delegazione, delegati e dirigenti della Flm e di Cgil, Cisl, Uil con in testa Bertinotti. A quel punto invitai Foschi a presentarla ugualmente e, appena usciti dalla stanza del ministro, le mie preoccupazioni trovarono conferma. La maggioranza della delegazione, pur con un'articolazione di posizioni, la considerò inaccettabile.

All'indomani si riunì il Direttivo della Flm insieme alla delegazione alle trattative. Introdusse Mattina, illustrando la proposta di Foschi e il giudizio favorevole della segreteria. Riuscì a concludere l'intervento a fatica, disturbato dall'inizio alla fine. Sorte analoga, salvo qualche sfumatura, capitò a me, a Pio e a Tom De Alessandri, tutti favorevoli all'accordo. A quel punto come segretari generali decidemmo di non far votare il Direttivo, non assumere una posizione formale, che sarebbe stata negativa, e ci avrebbe messo in grave difficoltà di fronte all'opinione pubblica; eravamo certi peraltro che la Fiat avrebbe, per conto suo e per ragioni opposte, respinto l'ipotesi. E andò effettivamente così.

Alle forme di lotte a oltranza la Flm era decisamente contraria, e anche Trentin cercò di darci una mano per ritornare all'articolazione. Ma non ci fu nulla da fare, nonostante l'impegno profuso senza riserve. Anche perché mentre cresceva il peso dell'ala massimalista si stava assottigliando la partecipazione dei lavoratori alle assemblee, con una drastica riduzione della possibilità di mediazione. In una situazione così difficile e tesa le forme di lotta non si cambiano con un colpo di bacchetta magica, ma col consenso. Inoltre, l'inasprimento senza ritorno richiama ancora una volta l'ambivalenza della rappresentanza sindacale alla Fiat, dove spesso l'estremismo mascherava situazioni di debolezza. Le lotte articolate erano più difficili, ma avrebbero avuto un ben altro respiro e durata. Fu l'inizio di una progressiva fase di logoramento. Si arrivò a parlare di occupazione

della Fiat. Era un'ipotesi disperata ma era coltivata soprattutto ai livelli alti della Cgil piemontese. Parlando dell'occupazione della fabbrica, ricordo che ripeteva agli amici «Non possiamo. Siamo così pochi che ci perderemmo».

Non è vero che Berlinguer, con la risposta alla domanda del delegato Liberato Norcia, abbia incoraggiato l'occupazione o contribuito a inasprire lo scontro. Anzi, trovai la risposta di Berlinguer particolarmente equilibrata, cauta. Ma si era ormai alla caccia dei colpevoli. Considerai invece grave e irresponsabile una precedente affermazione di Berlinguer fatta alcuni mesi prima a Torino, quando propose di fare le trattative in piazza dicendo «Torino come Danzica». Il giorno in cui apparvero queste affermazioni sui giornali tenevo un comizio a Rivalta alla presenza di un enorme numero di lavoratori; non fu facile prendere le distanze da tale proposta che aveva trovato subito dei proseliti, ma lo feci coerentemente. Quella sì che era benzina sul fuoco, in un momento in cui non era certo necessario un maggiore assemblearismo, ma occorrevo semmai spazi di decantazione e mediazione.

La conclusione della vertenza fu drammatica, non solo per la manifestazione dei 10 o 40 mila che fossero, ma perché eravamo sull'orlo del precipizio, per la mancanza di prospettive, per il quotidiano assottigliarsi dei gruppi di lavoratori che partecipavano attivamente alla lotta e ai picchetti, per la perdita di credibilità dei messaggi sindacali oltre che per il progressivo isolamento dei lavoratori in lotta.

Naturalmente dietro questi problemi e limiti c'era la realtà umana dei lavoratori che avevano percepito in modo drammatico il destino che li attendeva, e non potevano certo cantare vittoria. Nelle assemblee per l'approvazione dell'accordo, operai e operaie si alternarono al microfono con argomenti pieni di passione e rabbia. Molti di loro erano approdati alla Fiat dopo amare esperienze

in piccole aziende. Per molti di loro la Fiat era un posto di lavoro faticoso, poco pagato, ma sicuro. La Cassa integrazione la sentivano come un'uscita senza ritorno dall'azienda. Un'operaia ricordò i licenziamenti subiti nelle aziende artigiane, anche in stato di gravidanza, con espedienti di ogni genere. E poi ancora raccontò delle aziende che chiudevano, licenziavano, per poi aprire sotto un altro nome. Molte posizioni non erano dettate tanto dall'ideologismo o dall'estremismo quanto dalla fine di una speranza. Venuta meno la sicurezza del lavoro la sensazione del dramma era immensa. Esistevano anche gli schematismi ideologici, perché alla Fiat questi non erano limitati a un'élite, ma i lavoratori soprattutto temevano la disoccupazione, il mondo gli crollava addosso. I loro sentimenti erano chiaramente percepibili. E in questa luce si capisce anche il risultato politico e di voto delle assemblee sull'accordo.

Non so se troverò il tempo per scrivere il terzo libro sulla vertenza Fiat del 1980, dopo quelli di Mattina e di Galli. Posso però dire fin d'ora quale sarebbe la conclusione. Abbiamo vinto? Abbiamo perso? I giudizi sui contenuti dell'accordo sono stati largamente positivi all'interno e all'esterno del sindacato, ad eccezione – e che eccezione – dei lavoratori della Fiat di Torino. Anche Galli ricorda giustamente che l'accordo, nonostante fosse diverso dall'ipotesi Foschi, era talmente buono che nelle successive verifiche periodiche è stato solo peggiorato. Mi domando però se può un sindacato considerarsi vincitore quando al termine di una grande battaglia ottiene un accordo significativo ma lascia sulla strada 17 mila lavoratori? Questa è la differenza che passa tra fare politica con le statistiche e fare politica con la gente in carne e ossa. E ancora, per il sindacato può esistere un giudizio su un accordo diverso da quello delle persone che hanno lottato per realizzarlo e che ne sono i legittimi destinatari?

Per queste ragioni mi pare difficile parlare di vittoria quando un sindacato, pur difendendo con tutte le sue forze il lavoro, sa che molte migliaia di persone perderanno il posto. Non ci trovavamo solo di fronte alla crisi della Fiat e dell'auto, ma a un disegno politico di riconquista dei poteri.

Ricordo i processi per i 61 licenziati, che nella quasi totalità smentirono le accuse infamanti dell'azienda, la quale si affrettò a monetizzare, anche profumatamente, il ritiro delle querele. Ci furono le vicissitudini dei cassaintegrati, costellate da esaurimenti nervosi, suicidi, separazioni, malattie, disturbi psichici. Questi fatti però cambiarono pagine e rubriche nei giornali, e dalle pagine politiche passarono alla cronaca.

Va detto che la Cassa integrazione a rotazione poneva problemi economici e organizzativi rilevanti, ma la resistenza della Fiat era motivata da altri problemi: riportare il suo ordine nell'azienda senza controlli, condizionamenti o veti. E, infine, al di là delle intenzioni della Fiat, la vertenza dell'autunno 1980, per la sua dimensione, il peso politico, sociale e culturale che aveva oggettivamente ha posto in luce un conflitto insanabile: da un lato, le esigenze dell'economia, che stritola le persone e le dimentica e, dall'altro, i diritti della persona, la possibilità di vita, la dignità e l'onore che non devono essere mai calpestati. È la stessa terribile alternativa che propose Caifa quando chiese la morte di Gesù sostenendo che: «È meglio che un uomo muoia, piuttosto che un intero popolo perisca». In questo conflitto c'è tutto il senso morale dell'azione politica, la filosofia di Caifa e la nostra sono inconciliabili.

Voglio aggiungere ancora una cosa, perché mi ha colpito una domanda dell'intervistatore, la stessa che fece Gad Lerner a Carniti recentemente in televisione. «Perché il sindacato difese i 61?». Una risposta, in cui si intravedono segni di autocritica, è

quella di Galli, il quale sostiene che bisognava discutere di più di certe forme di lotta. Ma va anche detto che l'autocritica dovrebbe partire da molto lontano, da quando nella prima metà degli anni Settanta, gli artefici di atti gravi sono stati difesi e fatti riassumere. Sia pure con mille giustificazioni, il sindacato non è stato capace di stabilire una linea invalicabile di valori a cui nessuna forma di lotta poteva sottrarsi. Ciò ha convinto alcuni che nella lotta tutto era concesso. Invece, andare oltre certi limiti era un grave errore, e più che aggregare, dissociava dal sindacato.

Ma la mia risposta è un'altra. Per me un sindacato non può accettare mai dei licenziamenti con motivazioni infamanti e senza la ben che minima prova. E in questo caso l'accusa era di violenza, di terrorismo e altro. In nessun paese civile si potrebbero accettare licenziamenti così motivati. Noi abbiamo fatto solo il nostro dovere. La Fim fu più intransigente di altri nella difesa, proprio perché eravamo convinti che ci sono valori non mediabili, né doppie verità. Il sindacato deve essere rigoroso sulle questioni discriminanti, di valore senza cedere a opportunismi e relativismi sui principi; così come deve svolgere sempre una funzione educativa nella sua azione tra i lavoratori. È il suo giuramento di Ippocrate.

Un'ultima osservazione, dedicata a chi si è meravigliato del fatto che nelle assemblee incitavamo i lavoratori a lottare, a resistere. Un sindacalista nel corso di una dura lotta – che non è un intrattenimento salottiero – cosa dovrebbe fare? Noi abbiamo cercato di sostenere il nostro potere contrattuale, unica arma possibile nella democrazia industriale, per obiettivi giusti, che non ignoravano le esigenze dell'impresa, quelle reali, ma respingevamo il carico politico di restaurazione. Ne conseguiva la necessità di rendere sempre più trasparenti la strategia, i valori e gli obiettivi e su questi allargare, tenere alto il consenso tra i lavoratori, convincerli a partecipare alla lotta, dando loro coraggio e fiducia. Il nostro

compito non era certo quello di suscitare dubbi e incertezze.

È evidente che la vertenza Fiat del 1980 ha chiuso un ciclo di storia sindacale, quello degli anni Settanta, così ricco di conquiste civili, di cultura, di democrazia e partecipazione, attraverso cui i lavoratori escono dalla marginalità e iniziano a svolgere nel sindacato un ruolo politico nella dialettica del paese.

Concludendo, penso che una vicenda come questa debba essere inquadrata in base a ciò che il sindacato è riuscito a essere in quel tempo, ma debba anche essere analizzata con maggiore vigore, perché la sommarietà non rende giustizia a una storia così complessa. C'è stata molta indulgenza verso la Fiat e la sua politica aziendale in generale. Il suo stato di crisi nell'autunno 1980 non poteva essere, se non marginalmente, imputato ad alcune rigidità sindacali, andava spiegato piuttosto alla luce della sua politica commerciale, degli investimenti, dei modelli e dell'organizzazione interna che sono stati gli elementi essenziali della sua vulnerabilità nel mercato dell'auto. Allora chi ha vinto e Perché? Penso che ci sia ancora molto da scrivere.

Giancarlo Pertegato - Mi dicono che in sala ci sono alcuni ex delegati della Fiat. Li invito a dare, se lo desiderano, una loro testimonianza dei fatti di cui stiamo parlando. Nel frattempo inviterei Tom De Alessandri, che non conosco, ma di cui ho apprezzato molto il libro, (De Alessandri, Magnabosco *Contrattare alla Fiat*, Roma, Edizioni Lavoro, 1987, ndr) a parlare in particolare di un tema evocato dal dottor Annibaldi quando ha lamentato un modesto o inadeguato impegno del sindacato contro il terrorismo.

Tom De Alessandri - Mi pare molto difficile riuscire a misurare e quantificare l'impegno del sindacato nella lotta al terrorismo. Quello invece che mi sento di dire con certezza è che se,

da un lato, questo fenomeno è stato capito con un qualche ritardo, dall'altro, è un merito storico del movimento sindacale, certamente alla Fiat ma non solo lì, essere stato il vero antagonista del terrorismo: perché era nelle fabbriche che si cercavano adesioni e simpatie.

Cos'è, dunque, che abbiamo capito in ritardo? Ad esempio che alcuni lavoratori erano coinvolti, seppur in modo molto mascherato. A questo riguardo voglio subito fare una precisazione. Tra i 61 lavoratori licenziati, il 9 ottobre 1979, perché la Fiat riteneva che fossero dipendenti o simpatizzanti delle Brigate rosse, c'era un solo vero brigatista, e al momento del suo licenziamento nessuno poteva affermarlo con certezza.

Non si può dimenticare, che coloro che appartenevano al cosiddetto gruppo di fuoco agivano con estrema cautela e la loro identità è emersa solo molto tempo dopo. In quel momento nessuno poteva immaginare la loro identità, né noi, né la Fiat che quando licenziò quelle 61 persone non sapeva di colpire dei terroristi. Ho parlato personalmente con tutti i 61 e ho chiesto loro, prima di assumerne la difesa, una dichiarazione contro il terrorismo. Il sindacato ha poi difeso solo 55 di loro e non ha fatto nulla per i 6 che si sono rifiutati di firmare la dichiarazione. Di questi, poi, cinque sono risultati fiancheggiatori e uno è stato accusato di aver sparato. Nessuno dei 55 lavoratori di cui il sindacato ha assunto la difesa è risultato coinvolto con l'organizzazione terroristica. Al di là di questo episodio, la lotta dei delegati non è comunque stata semplice. Come ho già detto non si conoscevano le persone però, soprattutto dopo i primi attentati, si aveva la percezione chiara che il fenomeno era vicinissimo a noi.

Prima è stata citata una famosa riunione tra sindacato e Fiat e si diceva che si concluse senza decidere nulla contro il terrorismo. Su questo punto va fatta chiarezza. Dopo un'accesa discussione,

infatti, emerse la vera discriminante che ha impedito un percorso comune tra noi e la Fiat nella lotta al terrorismo. La Fiat collegava le lotte in fabbrica al fenomeno terroristico; per il sindacato, invece, era chiaro che per battere l'eversione bisognava difendere le lotte dei lavoratori e, semmai, decidere come attuarle per evidenziare tutta la loro estraneità alle pratiche terroristiche. Questo, secondo me, fu il motivo vero per cui da quella riunione non si uscì con una posizione comune. Va comunque ricordato che su questi temi la discussione è poi lungamente proseguita.

Ma ci sono ben altri episodi che testimoniano come quella sia stata una delle lotte più impegnative e anche più difficili, con un dibattito tra i lavoratori sempre molto acceso e una grande attenzione a ciò che succedeva sia all'interno del mondo Fiat, sia all'esterno, e ricordo in particolare due grandi fatti che hanno portato alla realizzazione di assemblee in tutti i luoghi di lavoro: l'omicidio di Casalegno e, poi, quello di Moro.

Non mi pare fuori luogo ricordare che la più grande manifestazione di piazza realizzata a Torino negli ultimi 20 anni sia stata quella in occasione della strage Moro e che si trattava di un'iniziativa tutta del sindacato. Nessuno di noi credo può negare il fatto che non era semplice convincere i lavoratori a prendere una posizione di questo tipo e che non bastava dichiarare lo sciopero perché riuscisse; anzi, ricordo che i primi non riuscirono bene. Abbiamo dovuto parlare con la gente, fare capire quanto fossimo convinti e compatti nella condanna del terrorismo e mi sembra che oggi sia possibile dire che ce l'abbiamo fatta.

Prima di concludere vorrei dire la mia opinione su un altro aspetto toccato dal libro e dal dibattito: la nostra presunta rigidità sull'uso della mobilità. Credo che ci siano state parecchie incomprensioni, perché la nostra battaglia non era di principio

contro la mobilità, ma volevamo verificare fino in fondo se questa strada avrebbe portato a risultati reali. Le incomprensioni non furono solo con l'azienda ma anche con gli enti locali piemontesi, all'epoca guidati in gran parte da amministrazioni di sinistra che, per facilitare la gestione della crisi Fiat, fecero credere che nella regione c'era la possibilità di creare 30 mila posti di lavoro, ben sapendo che la concretizzazione di questa stima era difficile se non impossibile.

Dal canto suo, il sindacato conosceva la resistenza a utilizzare la mobilità da parte di persone che avevano come unica sicurezza il posto di lavoro alla Fiat e che avevano con questa azienda anche un rapporto di tipo psicologico. Era una cosa che avevamo già sperimentato, ad esempio con il trasferimento di alcuni laboratori dalla Fiat alla Gilardini, oppure alla Cromodora. Si viveva una situazione in cui i lavoratori legavano la sicurezza alla presenza del nome Fiat.

Non potevamo comunque rinunciare al nostro obiettivo principale, che era quello di gestire la ristrutturazione, evitando che ci fossero dei licenziati, e cercando invece di garantire a tutti uno sbocco lavorativo. Mi sembra, infine, che non sia possibile discutere seriamente di quella vicenda prescindendo ed evitando di mettere in discussione le stesse scelte aziendali che stavano a monte della vertenza. Due anni prima, la Fiat decise di portare il punto di pareggio del bilancio a due milioni di vetture e sino ad aprile aveva assunto centinaia di lavoratori; dopo due mesi decise di diminuire il pareggio a un milione e 200 mila vetture e di tagliare l'occupazione in modo conseguente. Non è pensabile che tutto ciò avvenisse in due mesi e attraverso un processo lineare; non credo che esista sindacato al mondo in grado di far avvenire senza traumi il passaggio da una all'altra delle due condizioni in breve tempo.

Bonaventura Alfano - Mi faccio coraggio perché penso che, dopo tanti anni, questa sia un'occasione importante per discutere delle lotte alla Fiat nell'80. Ne abbiamo parlato anche con Gad Lerner quando partecipò a un dibattito sul suo libro *Operai*. Eravamo a un festival de «L'Unità» e, se ricordo bene, c'erano anche il dottor Annibaldi e Bertinotti. Penso anzi che bisognerebbe trovare un maggior numero di occasioni per discutere di quel che è stato il crinale degli anni Ottanta. Per quanto mi riguarda non è molto difficile, perché mi basta fare riferimento all'esperienza di vita. Nel 1965, ero un giovane meridionale che a 20 anni entrava a Mirafiori e trovava una realtà fantasmagorica, con tutti quei convogliatori e 60 mila anime raggruppate all'interno delle mura della fabbrica.

Da un lato, era un'esperienza spaventosa, dall'altro, fondamentale. Era il periodo della fabbrica caserma, perché diversamente non si può definire la Fiat di quegli anni; era l'epoca vallettiana, se non ricordo male Valletta morì due o tre anni dopo. Il sindacato era ridotto ai minimi termini, ai pochi membri della Commissione interna. Il fatto che la presenza sindacale fosse insufficiente rendeva complicato affrontare i problemi che ogni giorno inevitabilmente nascevano in un agglomerato di migliaia di persone. Tanto più se si considera che la Fiat pretendeva di governare l'azienda con una disciplina ferrea da vera e propria fabbrica-caserma. Col passare degli anni abbiamo capito che la ferrea divisione nell'organizzazione del lavoro, tra chi comandava e chi eseguiva, era un modello di importazione mutuato dal taylorismo e dal fordismo. Ma queste cose le apprendevamo e le capivamo giorno dopo giorno; mentre invece la nostra condizione rimaneva quella di operai che non avevano la possibilità, e questo il dottor Annibaldi lo sa bene, di contrattare né il cottimo, né i tempi di lavoro, né quell'uomo di aiuto in più che serviva ad alle-

viare il carico di lavoro individuale nelle linee di montaggio. La contrattazione alle meccaniche non era sempre conflittuale ed esasperata; non sempre si arrivava allo scontro frontale e allo sciopero per ottenere un risultato, prevalentemente cercavamo di discutere per trovare delle soluzioni. Posso dire qui che nel complesso alle officine meccaniche tendevamo verso un modello contrattuale basato più sulla discussione che sul conflitto fine a se stesso, tendevamo in una direzione che lei ha definito della codeterminazione. Non so se si tratta della stessa codeterminazione a cui fa riferimento il sindacato oggi, quella che comunque prevede il ricorso allo sciopero, in mancanza di un accordo. In meccanica abbiamo cercato di sperimentare questo modello.

Oggi però dovremmo chiederci perché alcuni modelli non sono diventati quelli di riferimento. All'epoca, non sempre la Fiat era disponibile a risolvere i problemi attraverso la contrattazione col sindacato. Da parte nostra, non è che per ogni cosa si facesse sciopero, no, si discuteva, si affrontava il problema, si verificava, ad esempio, se c'era la possibilità di avere quell'uomo di cui parlavo prima. E questo soprattutto dopo l'accordo del 1971, che prevedeva una serie di strumenti per regolare il rapporto tra il lavoro e la prestazione, come il Comitato cottimi, il Comitato ambiente, il Comitato qualifiche. In particolare, con il Comitato qualifiche i delegati potevano intervenire sul riconoscimento professionale dei lavoratori in base ai profili e alle declaratorie previste dai contratti. Questo modello di contrattazione in fabbrica venne dopo le grandi lotte operaie del 1968 e del 1969.

I nostri punti di riferimento erano Marcuse, Jean-Paul Sartre, la Francia, l'America e l'impegno internazionalista come quello contro la guerra del Vietnam. Questa era la nostra cultura, la cultura di una generazione, secondo me, molto generosa e molto vera.

I primi risultati delle lotte del 1968-1969 si concretizzarono nel-

l'accordo del 1971. Veramente, già nel contratto nazionale del 1969, avevamo ottenuto la riduzione dell'orario di lavoro da 48 a 40 ore settimanali, il riconoscimento dei delegati, il diritto alle assemblee retribuite che davano la possibilità di avere un rapporto vero e ramificato con i lavoratori delle varie squadre e dei vari reparti. Si trattava di un grosso passo in avanti rispetto a quando esisteva una striminzita rappresentanza sindacale composta dai membri della Commissione interna.

Tutte queste conquiste ci hanno col tempo permesso di creare una rete di relazioni che per un decennio circa ha consentito di governare la fabbrica con un certo equilibrio tra il nostro punto di vista sindacale e il vostro.

Una delle lotte che mi piace ricordare è quella che facemmo nel 1973 per gli investimenti nel Mezzogiorno e che in qualche modo prefigura la nascita dello stabilimento di Melfi. Il gruppo Fiat fece in quell'occasione circa 50 ore di sciopero per convincere l'azienda a fare nuovi investimenti nel Sud: la Valle del Sele, la Valle del Sangro, la Ferrosud di Matera, l'Omeca di Reggio Calabria. Ottenemmo migliaia di posti di lavoro. Il nostro impegno era anche in difesa della democrazia e dell'unità tra Nord e Sud, ricordo che in Calabria i metalmeccanici fecero una manifestazione nazionale a cui partecipò Trentin. C'era stata da poco a Reggio Calabria, la rivolta cittadina fomentata dal gruppo dei «Boia chi molla». Noi eravamo tutto ciò e, nell'insieme nell'essenza dei valori che erano la forza portante del movimento e della Flm, eravamo certamente contro il terrorismo.

Mi ricordo che nel 1976 ci furono degli incendi in carrozzeria e la nostra reazione fu pronta; non s'è mai saputo come fossero scoppiati, ma si pensava che l'origine fosse dolosa. Arrivammo a porvi una specie di controllo per difendere gli impianti. Arrivammo a forme di mitizzazione della difesa della fabbrica

ricordando la guerra partigiana, quando gli operai difesero gli impianti industriali dai tedeschi, ma sempre mantenendo molta coerenza e molta serietà. Ricordo anche le decine di assemblee che abbiamo fatto prima che ammazzassero Guido Rossa. Questo è stato l'episodio che ha aperto gli occhi a molti lavoratori. Guido Rossa era un delegato, un operaio come noi, ed era anche iscritto al Partito comunista di Berlinguer. Nel 1980, l'errore fu quello di non accorgersi in tempo che molte cose cambiavano. A quell'epoca ho avuto la possibilità di uscire dalla fabbrica per dei periodi lunghi e di rientrare al lavoro secondo la legge 300. Per chi era mancato tre o quattro anni era facile scoprire che la fabbrica che aveva lasciato non c'era più e molti erano i cambiamenti. Ho letto anch'io l'intervista di Pansa nella quale Romiti sostiene che c'era una forma di degenerazione nella vita all'interno della fabbrica. È un giudizio estremo, ma contiene qualcosa di vero, ammetto che il clima era cambiato, ma le responsabilità erano di tutti.

Per quelli della mia generazione la democrazia, il riconoscimento della professionalità e il rispetto di ritmi di lavoro umani erano veramente importanti, ma a parte ciò la fabbrica poteva considerarsi anche come una scuola di vita. La Fiat d'altra parte sul piano della democrazia non è stata mai magnanima, ha sempre operato una forte discriminazione tra i lavoratori, arrivando alla creazione di reparti di confino, i cosiddetti «reparti stella rossa» come ci raccontavano i compagni più vecchi di noi. Vorrei concludere ricordando che noi delle officine meccaniche non fummo i primi ad andare ai cancelli, eravamo più propensi a continuare con iniziative di lotta articolata perché pensavamo che in questo modo avremmo resistito più a lungo.

Cesare Cosi - Il mio intervento ha tre finalità. La prima: dimostrare che la microconflittualità, pur se presente, non era l'unico

modello di contrattazione esistente e forse neppure il più diffuso; la seconda: richiamare ulteriormente alla mente il clima che ha consolidato i vari modelli di contrattazione; la terza: fare un rapido raffronto tra fatti degli anni Settanta e fatti degli anni Novanta per evidenziare come più volte, purtroppo, dalla storia non si impara nulla.

Partecipando a convegni o presentazioni di libri sulle lotte e sulla contrattazione sindacale alla Fiat negli anni Sessanta e Settanta non mi riconosco quasi mai nel modello contrattuale illustrato soprattutto dai dirigenti Fiat; e anche questa volta, non mi riconosco in quel che ha appena detto il dottor Annibaldi.

Dal mio punto di vista, di protagonista insieme a molti altri, della contrattazione di più lustri a Mirafiori, penso che la storia e i comportamenti reali di lavoratori, delegati e sindacalisti, uomini e donne, non appaiono mai. I motivi di questo paradosso sono due. O non si conosce la realtà dei fatti, oppure la si vuole tenere nascosta perché è più comodo identificare la classe operaia con i soliti stereotipi riduttivi e offensivi. Non è possibile che lei, dottor Annibaldi, non sia al corrente di quel che sto per dire, poiché era un protagonista della contrattazione in quegli anni. Perché non viene mai spiegato che alla Fiat, e a Mirafiori in particolare, non esisteva un solo modello contrattuale basato sulla contrapposizione dell'arbitrio operaio in risposta al precedente arbitrio padronale? E che conseguentemente la contrattazione sindacale non era tutta centrata sullo scontro per ottenere il cosiddetto uomo in più o in meno?

Illustrare il confronto sindacale in fabbrica negli anni Settanta unicamente attraverso il canone della microconflittualità significa dire una cosa incompleta, sicuramente fuorviante, una cosa non vera. L'esperienza di molti lavoratori, delegati, tecnici, capi e dirigenti è stata ben diversa; la contrattazione è stata soprattutto

un confronto, molte volte civile anche se quasi sempre duro, sui modelli tecnico-scientifici sui quali la Fiat, Mirafiori e tutti i grandi stabilimenti erano costruiti e vivevano, e sui sistemi di regole scaturiti e formalizzati dalla contrattazione.

Potrei ricordare centinaia di episodi in fabbrica che dimostrano come con una pur minima modifica al prodotto o alla tecnologia producevamo un pezzo in più o in meno semplicemente applicando le regole stabilite; altro che assurda negazione delle logiche di gestione industriale. Questo tipo di confronto per lei non è mai esistito? Per me sì, ed è durato a lungo, anzi dura ancora oggi; senza questo tipo di confronto difficilmente si potrà contrattare nella fabbrica integrata.

Molto ci sarebbe da discutere della durezza del conflitto e delle responsabilità. Non è storicamente vero che la contrattazione fosse quella pochezza ricordata. Sono ancora un dipendente Fiat e dal 1966 al 1986 ho lavorato e contrattato nelle officine meccaniche, e posso sinceramente affermare di essere stato artefice insieme ad altri di un modello diverso che però non viene mai ricordato.

Il modello di cui parlavo è l'unico sopravvissuto al 1980, prova ne è che parte delle regole che abbiamo definito in quel settore è stata assunta da voi dopo il 1980 come regola generale, mi riferisco ai bilanciamenti sulle linee, ai criteri di calcolo e via dicendo. Purtroppo è vero che era un modello minoritario al di fuori delle meccaniche, e la responsabilità di ciò investe anche il sindacato, tuttavia esisteva ed era importante anche se non viene ricordato. La microconflittualità da noi è sparita quando abbiamo correttamente definito l'accordo del 1971.

È vero che le officine meccaniche hanno accumulato più ore di sciopero di tutti gli altri settori di Mirafiori, e ciò potrebbe apparire in contraddizione con quanto ho detto, però dobbiamo ricorda-

re che l'alto numero di ore non era frutto di una diffusa microconflittualità ma delle lotte per la difesa del sistema di regole concordato, quasi sempre per migliorare la condizione di vita e di lavoro. Anche su questi aspetti molto ci sarebbe da discutere per attribuire le responsabilità del conflitto, e bisognerebbe capire che peso hanno avuto le imposizioni che giungevano dall'alto, dal di fuori delle meccaniche. Rimane da capire quanto credevate allora e quanto crediate adesso nella scelta di operare nell'ambito di un sistema di regole stabilito.

Per sostenere le mie certezze citerò un episodio che i delegati di allora ricordano molto bene. Erano i primi mesi di gestione dell'accordo del 1971, contrattavamo i carichi di lavoro sulle linee ma non riuscivamo a trascinare i responsabili in officina, decidemmo allora di portare i pezzi dei motori e dei cambi in direzione per dimostrare all'analisi lavoro, pezzi alla mano, che quel tempo di montaggio era sbagliato. Questo fatto la dice lunga sul modello di contrattazione che proponevamo all'azienda: non volevamo imporre nulla ma confrontarci sui problemi esistenti.

L'azienda usava un metodo di conteggio dei tempi di lavoro che allora era sconosciuto (Tmc, Tempi dei movimenti collegati, ndr); per avere un modello interpretativo e di linguaggio comune chiedemmo di leggere i manuali del sistema su cui i cronometristi venivano formati e la consegna delle fotocopie del lavoro degli analisti. La risposta alla nostra richiesta fu un no ripetuto per diversi mesi. Alla fine, entrammo in possesso, per percorsi che potrei definire avventurosi, dei manuali e solo quando dimostrammo di possederli già, l'azienda ce li consegnò informalmente e quindi fu possibile iniziare un confronto che ha illuminato la contrattazione sui carichi di lavoro per anni, fino ai nostri giorni. Contrattavamo nel merito dei vostri modelli tecnico-scientifici e non volevamo avere ragione a tutti i costi, magari costringendo

un capo officina a fare un corteo con la bandiera rossa, ma tentavamo di dimostrare al tecnico di turno che un certo tempo di lavoro era sbagliato o non coerente con l'accordo esistente, oppure che quella tal norma infortunistica era inevasa. Se esplodeva il conflitto ciò dipendeva dal non rispetto di leggi, accordi o regole concordate. Alle meccaniche, trascorsi due o tre anni dall'accordo del 1971, gli scioperi si ridussero fortemente perché iniziò una contrattazione di alto livello che è stata, come mi ricordano ancora oggi tecnici e capi di straordinario valore formativo per loro, oltre che ovviamente per noi.

Come mai queste impostazioni, questi percorsi non vengono mai ricordati e sottoposti a giudizio? A riprova che quanto affermo è vero, basta valutare l'andamento dei volumi produttivi delle diverse linee di montaggio, dei complessi trasferizzati, delle macchine e dei banchi dopo il 1980. Se fosse vera l'affermazione di Annibaldi sulle consistenti aree di non lavoro che non era possibile recuperare, negli anni successivi al 1980, dopo la sconfitta subita dal movimento operaio e l'oggettivo cambiamento dei rapporti di forza, il recupero della produttività degli impianti avrebbe dovuto essere molto rapido e consistente. Come mai alle meccaniche tutto questo non è avvenuto? Perché per circa un anno e mezzo i tempi di lavoro non sono cambiati e i rapporti di produzione-organico sono rimasti sostanzialmente invariati? Non so se lei ha altre risposte a questi interrogativi. Per quanto mi riguarda penso che la porosità del lavoro derivante dal non rispetto di regole e di modelli gestionali era poca cosa, se c'erano disfunzioni, passività e costi aggiuntivi, questi erano unicamente riconducibili a vostre insindacabili scelte. L'ultima cosa che voglio ricordare riguarda i rapporti sindacali che alle carrozzerie, pur se in progressivo deterioramento, non hanno subito l'azzeramento e lo stravolgimento verificabile in altre realtà del gruppo Fiat.

A costo di essere impopolare posso dire che ciò non è stato certo frutto degli sfavorevoli rapporti di forza che continuavamo a mantenere, ma di una precisa volontà del gruppo dirigente aziendale di fabbrica che non intendeva azzerare un'esperienza che per molti versi riteneva utile. Qualcuno potrebbe pensare che il mio intervento sia una sorta di difesa dell'operato di un gruppo dirigente o del sottoscritto. Non intendo negarlo, dato che i fatti di cui stiamo parlando rappresentano più di venti anni di vita, di lavoro, di militanza di molti di noi.

I fatti di cui stiamo discutendo sono ancora attuali e collegabili alla contrattazione degli anni Novanta. Il dottor Annibaldi certo riconoscerà che il rifiuto della consegna dei manuali della metrica Tmc sia stato non solo un errore politico ma anche una gaffe, perché si è tentato di difendere i segreti di pulcinella. Se uno stesso comportamento avvenisse nell'ambito della contrattazione sindacale nella fabbrica integrata l'errore a mio parere si trasformerebbe in una assurdità. E invece questo fatto si è ripetuto durante il negoziato sullo stabilimento di Melfi; un analogo rifiuto alla mia richiesta di leggere il manuale del Tmc 2, mi ha dimostrato che non sapete trarre insegnamento dalla storia e dalle esperienze più ricche oppure che, nel peggiore dei casi, continuate a seguire il vecchio adagio secondo cui delegati, lavoratori e sindacalisti meno sanno e meglio è, alla faccia della ricerca, della partecipazione e dell'integrazione cosciente. Senza volerla accusare di scelte che forse non la coinvolgono, vorrei domandarle se questi comportamenti preannunciano errori che potrebbero costare cari a noi come a voi, soprattutto in questa fase di profondo e delicato cambiamento.

Angelo Azzolina - Anche io come ex operaio della Fiat, tenterò di raccontare, anche se più modestamente rispetto a Pio Galli, i

miei 30 anni passati in carrozzeria.

Soprattutto mi interessa affrontare la questione del terrorismo e della democrazia. In questo dibattito ho sentito emergere ancora una volta un'opinione che mi preoccupa, non vorrei che mio figlio, tra 15 o 20 anni, mi rimproverasse di essere stato un nemico della democrazia; non vorrei che studiasse sui libri di storia cose che non corrispondono alla realtà.

Voglio raccontare qui la mia esperienza sul terrorismo in carrozzeria alla Mirafiori. Ero uno dei responsabili delle organizzazioni operaie del Partito comunista della sezione carrozzeria di Mirafiori. E ricordo che prima di ogni grande sciopero interno ci si organizzava con molti altri lavoratori per tenere sotto controllo la fabbrica; oggi posso tranquillamente dire, che ci si preoccupava di mettere alcuni compagni fidati nei punti nevralgici delle officine per tutto il periodo dello sciopero. Era una nostra libera scelta di cui forse pochi erano a conoscenza; ma questi compagni c'erano davvero.

All'indomani dell'assassinio di Ghiglieno e dell'assassinio di Casalegno, ma non soltanto in quella occasione, ho proposto incontri in carrozzeria con i dirigenti, con i capireparto, con i capisquadra per verificare se era possibile prendere iniziative comuni contro il terrorismo. Alla fine proponemmo di fare mezz'ora simbolica di sciopero. Certo, la perdita di produzione, non serviva a battere il terrorismo. Ma noi non intendevamo danneggiare l'azienda, la nostra iniziativa voleva essere in difesa della democrazia. Non abbiamo trovato una sola volta da parte delle strutture aziendali la disponibilità – mi si permetta il termine tra virgolette – ad abbassarsi a discutere con noi lavoratori qualunque tipo di iniziativa contro gli atti terroristici. Perché noi non proponevamo solo scioperi ma anche dibattiti e confronti. Vorrei che mio figlio ricordasse che il movimento operaio in quella circostanza

non aveva già da tempo bisogno di esami sul fronte della democrazia. Siamo nel 1995 e ancora oggi, a volte, ci viene chiesto di superare esami su questo fronte.

Concludo il mio intervento con una domanda: la vertenza del 1980 è stata una sconfitta o una vittoria? Sono convinto che ne discuteremo ancora per molto tempo.

Dopo il 1980, la Fiat con la scusa della Cassa integrazione e dei trasferimenti ha continuato a espellere dall'azienda i lavoratori più impegnati sindacalmente. In quegli anni alcuni di loro hanno fatto il giro di tutti gli stabilimenti del Nord. L'obiettivo della Fiat era quello di impedire la riorganizzazione degli attivisti in fabbrica. Tant'è vero che, in diverse circostanze, dei capisquadra e qualche caporeparto vennero a dirmi le testuali parole: «Azzolina fa attenzione perché l'azienda ci chiede la lista». Quella lista di nomi immancabilmente, dal 1980 al 1983, spariva dalla carrozzeria di Mirafiori e compariva a Rivalta e da lì andava in altri stabilimenti. È in questo senso che noi sentivamo il 1980 come una sconfitta; perché temevamo che potesse succedere tutto ciò, come poi puntualmente è successo. Racconto queste cose ovviamente senza nessuna vena polemica, non soltanto perché da due o tre mesi sono un ex operaio, ma perché con la storia, in qualche modo, tutti quanti noi dobbiamo fare i conti; non strumentalmente però, ma a partire dai fatti concreti. E credo che i fatti concreti dovrebbero essere raccontati da chi li ha vissuti in prima persona.

Pio Galli - Ho deciso di scrivere, sia pure dopo 14 anni e superando una forte pigrizia mentale, la mia testimonianza sulla vertenza di quell'autunno del 1980, perché me lo hanno chiesto ripetutamente amici e compagni, dentro e fuori il sindacato; ma soprattutto compagni o dirigenti sindacali che hanno vissuto con me quell'esperienza e che alla sua conclusione, come me, come

Bentivogli, Mattina e altri ancora, nelle assemblee finali hanno sostenuto e spiegato che, pur non trattandosi di una vittoria, perché l'unica a parlare di vittoria in quell'occasione fu la Fiat, tutto sommato l'accordo doveva essere considerato positivo. E faccio notare che la nostra valutazione era questa nonostante fossimo consapevoli di essere giunti alla fase conclusiva con una rottura profonda nel corpo sociale dei lavoratori, tra operai, tecnici, quadri e impiegati.

Parlammo di un compromesso positivo soprattutto perché avevamo strappato alla Fiat – come ha appena ricordato Tom De Alessandri – una gestione concordata dell'intesa; erano previsti, infatti, ogni tre mesi incontri di verifica tra sindacato e azienda per garantire l'attuazione dell'accordo e per seguire l'evoluzione produttiva e l'introduzione di nuove tecnologie. Inoltre, non va dimenticato che l'accordo respingeva i licenziamenti; non solo, ma la mobilità esterna – come inizialmente aveva chiesto la Fiat – era diventata mobilità da posto a posto di lavoro con equivalenza professionale. Potevamo perciò sostenere, ben a ragione, che in alternativa alla politica dei licenziamenti erano stati adottati gran parte degli strumenti proposti dal sindacato fin dall'inizio del negoziato.

Nel corso degli anni, nonostante questi risultati, ho constatato che sono state scritte e dette su quell'intesa cose molto diverse da parte di dirigenti sindacali, economisti, filosofi e quanti altri che pure all'epoca si schierarono a favore dell'accordo e lo difesero giudicandolo sostanzialmente positivo. A me, soprattutto per la mia formazione, si è sempre posto un problema di coerenza, sono dell'idea che se l'accordo era da considerarsi una sconfitta bisognava dirlo chiaramente allora, non dopo un mese, tre mesi o un anno; se sconfitta era, lo era in quel momento e come tale bisognava presentarla alle assemblee dei lavoratori.

Compito del sindacato, dopo la firma di un accordo, che presentava sicuramente dei limiti e che non poteva certo essere considerato una vittoria, perché nessuno, l'ha mai considerato tale, era quello di creare le condizioni per una gestione attiva. L'intesa, infatti, prevedeva 5 mila miliardi di investimenti in progettazione, ricerca e innovazione. E ciò comportava per il sindacato la ripresa della contrattazione su tutti gli aspetti che caratterizzavano il rapporto di lavoro. Era quindi una partita ancora aperta e tutta da giocare all'interno della fabbrica.

Che cosa ha dunque convinto molti compagni e amici che quell'accordo fosse una colossale sconfitta? Credo che la risposta sia una sola: la sua conclusione drammatica nel corso delle assemblee di approvazione.

Ricordo che in quelle assemblee la reazione dei lavoratori fu violenta e legata soprattutto dal fatto che il sindacato non aveva ottenuto la Cassa integrazione a rotazione, ovvero l'unico strumento che avrebbe consentito a tutti di mantenere un rapporto lavorativo, sia pure a rotazione, e non solo quello di dipendenti Fiat in Cassa integrazione. Senza la rotazione, molti di loro sarebbero rimasti fuori dalla fabbrica per tre anni e sapevano di dover presto affrontare la condizione frustrante del lavoratore assistito. È vero che l'accordo prevedeva che alla scadenza dei tre anni coloro che erano ancora in Cassa integrazione sarebbero stati riassunti, ma comunque la prospettiva di non avere un rapporto di lavoro stabile per così lungo tempo era una condizione drammatica.

Ho imparato nella mia esperienza di sindacalista a giudicare i risultati di un accordo sulla base dello scarto tra quanto è stato chiesto in partenza e quanto viene ottenuto; alla luce di questa considerazione continuo a pensare che quell'accordo era da considerarsi un compromesso onorevole. Certo non da un punto di vista politico perché le sue ripercussioni sono state socialmente

drammatiche; i lavoratori come già ho detto hanno vissuto in modo lacerante l'essere allontanati dal lavoro per tre anni.

Ma non voglio, e lo dico anche nel mio libro, minimizzare i limiti e gli errori compiuti dal gruppo dirigente del sindacato. La nostra responsabilità principale fu che alla conclusione dell'intesa, dopo la marcia dei 40 mila, commettemmo l'errore di puntare tutto sul prestigio del sindacato per convincere e orientare i lavoratori. Noi dovevamo invece prenderci due o tre giorni di riflessione, distribuire il testo dell'accordo, spiegarlo e coinvolgere la base in un dibattito sui contenuti, e tutto questo prima di indire le assemblee per sottoporlo all'approvazione, magari con voto segreto. Invece non andò così, il risultato fu l'instaurarsi di un clima esacerbato e un'estrema confusione sull'esito della votazione; alcuni sostenevano che in un'assemblea la maggioranza era a favore; altri che nella stessa il voto era sicuramente contrario. Insomma, quando quel pomeriggio ho concluso l'ultima assemblea il nostro problema era quello di comprendere se l'accordo era stato approvato o no. Un percorso un po' più cauto ci avrebbe quantomeno consentito di mantenere quel rapporto diretto con i lavoratori che avevamo stabilito durante i 35 giorni di lotta e di conoscere con certezza il risultato finale.

Collegandomi a quanto diceva prima Annibaldi vorrei ricordare che nell'aprile del 1980, il coordinamento Flm del gruppo Fiat aveva presentato all'azienda una piattaforma nella quale veniva valutato lo stato di crisi dell'azienda; in quel testo affrontavamo i problemi derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie di processo e di prodotto, nonché i problemi dell'organizzazione del lavoro. Insomma, il sindacato si confrontava con i problemi della produttività e della competitività; evidentemente non lo faceva nella stessa logica della Fiat; ma resta il fatto che tentammo di suggerire una strategia non traumatica per superare lo stato di

crisi dell'azienda e i suoi ritardi produttivi e competitivi sia a livello nazionale che internazionale. La colpa della Fiat fu quella di snobbare totalmente ogni nostro tentativo di affrontare questi argomenti. Il coordinamento Flm andò a due o tre incontri ma la Fiat aveva già maturato la propria scelta, che era poi quella dichiarata da Umberto Agnelli in un'intervista a « La Repubblica» nel mese di giugno, in cui sostenne che la situazione di crisi era così profonda da consentire soltanto due soluzioni: la svalutazione della lira e i licenziamenti in massa.

Il limite e l'errore strategico del sindacato fu quello di aver tralasciato i contenuti della sua prima piattaforma e di essersi arroccato per tener fronte alla minaccia dei licenziamenti da parte della Fiat. Basta leggere i giornali del 4 e del 5 settembre per verificare come Annibaldi in quel momento di forte tensione continuava a sostenere che se la Fiat avesse dovuto procedere come accadeva nella gran parte delle aziende europee doveva licenziare tutti i 24 mila lavoratori; e che se il numero degli esuberanti si riduceva a 15 mila era solo grazie all'intervento del governo che considerava quella della Fiat una scelta dirompente da un punto di vista sociale. Per fermare la decisione della Fiat di procedere con i licenziamenti il sindacato costruì un'altra piattaforma in cui venivano proposti strumenti alternativi alla mobilità esterna (ritiro dei licenziamenti, cassa integrazione a rotazione per tutti, blocco del *turn over* interno, mobilità da posto a posto di lavoro, dimissioni incentivate, prepensionamenti per i più vicini all'età pensionabile, ndr). Può sembrare un paradosso ma alla fine la Fiat utilizzò gran parte di quel testo per stendere l'accordo finale.

Un altro nodo del conflitto fu la questione della mobilità. La Fiat aveva costruito a questo riguardo una vera e propria campagna offensiva nei confronti del sindacato accusandoci di rifiutarla irragionevolmente perché sei mesi prima nel contratto nazionale

di lavoro avevamo firmato la sua regolamentazione. Ma esisteva una ragione per cui respingevamo quella soluzione. Lo spirito di quella norma era che la mobilità dovesse essere applicata solo in presenza di un mercato del lavoro attivo. Non era questo il caso del Piemonte e in particolare della città di Torino; dove anzi, vi erano già oltre 30 mila lavoratori che non riuscivano a trovare una qualunque collocazione. Quindi la nostra contrarietà all'uso della mobilità esterna non era di principio ma dovuta alla certezza che tale prospettiva avrebbe significato per i lavoratori l'anticamera del licenziamento.

Come ho già detto, il sindacato aveva riconosciuto lo stato di crisi e proposto alternative per superarlo senza traumi eccessivi; il suo limite però fu quello di disgiungere le due piattaforme – quella sulla riorganizzazione dell'azienda e quella sugli strumenti da utilizzare per risolvere il problema degli esuberanti – e di non averle mantenute collegate per trovare nella soluzione dei problemi affrontati dalla prima un'alternativa ai licenziamenti.

Se consideriamo aderente alla realtà, la lettura che Annibaldi fa oggi di quei 35 giorni di lotta dovremmo chiederci se quello scontro così drammatico sia stato proprio necessario. Annibaldi ha sostenuto nel suo intervento che se la Fiat avesse proposto, fin dall'inizio, i criteri sui quali poi abbiamo raggiunto l'intesa probabilmente lo scontro sarebbe stato evitato. Purtroppo questa di Annibaldi è un'affermazione che arriva con 15 anni di ritardo, perché all'epoca sia al tavolo dell'Unione industriali di Torino che al ministero del Lavoro la Fiat ha sempre insistito sulla necessità dei licenziamenti. Non condivido neppure l'analisi di Annibaldi sul ruolo del sindacato in azienda alla fine degli anni Sessanta, perché dopo le grandi battaglie del 1969, secondo me, nei primi anni Settanta, prevaleva alla Fiat un tipo di conflittualità sicuramente accesa ma comunque equilibrata e generata in gran parte

dalla reazione al sistema gerarchico e alla rigidità del lavoro imposta dalle linee di montaggio.

Cesare Annibaldi - Che però portava alla distruzione della azienda.

Pio Galli - Sono convinto che in quel periodo si era raggiunto un certo equilibrio fondato sulla contrattazione conflittuale. Fin lì non mi pare che ci fossero segnali evidenti di ingovernabilità o di drammatiche perdite economiche causate dall'azione sindacale, perché queste arrivano, mi è parso di capire dalle cose che lei stesso dice, e che ha affermato anche Romiti nella sua famosa intervista a Pansa, quando si accentua il fenomeno della microconflittualità, ovvero sul finire degli anni Settanta.

Cesare Annibaldi - Da subito.

Pio Galli - Non da subito, ma solo nella seconda metà degli anni Settanta. Tant'è vero che all'inizio del 1970, lo ha ammesso anche lei questa sera, sono stati raggiunti anche buoni accordi. La microconflittualità, di cui era sicuramente responsabile il sindacato quanto l'azienda, concorre a determinare ingovernabilità e perdite economiche, ma è solo una delle cause, perché non dobbiamo dimenticare gli errori e i ritardi della Fiat sul piano della ricerca e della progettazione, aspetti, questi ultimi, che Annibaldi mi pare abbia offuscato nel suo intervento.

Cesare Annibaldi - Ho detto che non ci sono.

Pio Galli - Anche Romiti si è sempre rifiutato di vedere le responsabilità della Fiat, per lui le colpe sono solo degli altri.

Eppure Ghidella a quel tavolo del ministero del Lavoro riconobbe l'esistenza di ritardi e errori. Ammise che per 10 anni erano rimasti nel cassetto della Fiat progetti di riorganizzazione e rilancio produttivo, fino ad arrivare, e cito le sue stesse parole, "all'anno zero e solo allora tirarli fuori". Non sono cose che ho detto io, sono ammissioni di Ghidella, che confermano le responsabilità della Fiat in quella vicenda, e con questo non voglio dire che il sindacato non ebbe anche le sue responsabilità. Senz'altro un nostro limite fu quello di non riuscire a governare l'estendersi della cosiddetta microconflittualità, ma questo lo dico con chiarezza nel mio libro e non lo nascondo, anzi lo sottolineo. A un certo momento anzi abbiamo perso di vista la necessità di una strategia unitaria all'interno del Consiglio di fabbrica che pure avrebbe dovuto saper fare sintesi tra i diversi problemi che sorgevano in un gruppo, in un reparto, in un settore, e cercare di inquadrarli e risolverli in una politica rivendicativa più organica. In conclusione, se è vero che una parte di responsabilità per quel conflitto così accentuato fu del sindacato, bisogna anche valutare quanto pesarono nella creazione di quel clima il sistema gerarchico e le rigidità all'interno della fabbrica. Nella nostra prima piattaforma avevamo fatto delle proposte per valorizzare il lavoro umano l'uomo rispetto all'automazione; osservo che solo oggi Romiti si pone questo problema: ciò vuol dire che segni di cambiamento ci sono, ma 15 anni dopo. D'altra parte, se si considera la microconflittualità come una delle cause scatenanti dello stato di crisi della Fiat negli anni Settanta e Ottanta, vorrei capire come mai negli anni Ottanta e Novanta quando la microconflittualità in fabbrica era ormai scomparsa, la Fiat ha conosciuto altri momenti di grave difficoltà.

Cesare Annibaldi - È una crisi ciclica quella dell'automobile.

Pio Galli - Anche allora si trattava di una crisi ciclica.

Cesare Annibaldi - Che però aveva in sé degli elementi minori.

Pio Galli - Se si trattava di una crisi ciclica, ne consegue che il problema non era circoscrivibile all'azione sindacale; e ciò è dimostrato anche dal fatto che dopo aver diffuso a piene mani in fabbrica la sindrome della sconfitta, e in assenza di microconflittualità, è arrivato un altro momento di crisi.

Cesare Annibaldi - Sia l'uno che l'altro.

Pio Galli - Per tutte queste ragioni sono ancora convinto che in quel momento era inevitabile uno scontro di quelle dimensioni. Annibaldi ha anche accennato alla vertenza del reparto verniciatura e ai 61 licenziamenti. Con quell'episodio si inaugurò una nuova fase sul piano delle relazioni industriali. La Fiat non seguì la strada della contrattazione. Durante le ferie estive furono introdotti nuovi impianti e modificati altri. L'idea era quella di rendere più salubre il reparto, come lavoratori e sindacato da anni chiedevano, ma contemporaneamente di decidere, senza consultare il sindacato, nuovi organici e nuovi tempi di lavoro.

Cesare Annibaldi - Erano tre mesi che trattavo.

Pio Galli - Non si è trattato perché le trasformazioni le decideste durante le ferie e così al ritorno in fabbrica i lavoratori avrebbero dovuto adattarsi a una scelta già fatta.

Cesare Annibaldi - Sì, ma la trattativa era stata fatta prima e non si era trovato l'accordo.

Pio Galli - Ammetto che in quell'occasione scattarono delle forti rigidità nei lavoratori, nessuno voleva modifiche alle pause e soprattutto si temeva la riduzione degli organici. Il sindacato non riuscì a governare le inevitabili tensioni e la Fiat ne approfittò per sperimentare una nuova strada tattica, quella delle scelte unilaterali. Da quell'episodio la Fiat trasse un insegnamento che mise a profitto alcuni mesi dopo con la richiesta di 61 licenziamenti. Non dimentico quel che di volta in volta Romiti e Ghidella, un po' meno Annibaldi, dissero durante la trattativa. E cioè che non intendevano più ritornare agli anni Settanta, agli anni di una contrattazione conflittuale. Con quelle parole veniva affermato il principio delle decisioni unilaterali su tutte le iniziative che la Fiat intendeva intraprendere. E date queste premesse, credo che la Flm avesse tutte le ragioni per condurre una lotta e uno scontro così determinati.

La Flm sapeva di giocare una partita decisiva così come lo sapeva la Fiat. Oggi Annibaldi ha detto nel suo intervento che la sconfitta è da considerarsi più psicologica che effettiva, dal mio punto di vista invece la ragione della sconfitta sta proprio nella nostra difficoltà di mantenere negli ultimi giorni un rapporto diretto con i lavoratori e nella successiva incapacità di gestire l'accordo. La frattura, infatti, la caduta di fiducia e la sensazione di netta sconfitta si sono manifestate solo nelle assemblee finali, quando era ormai troppo tardi. Sono convinto che se gli ultimi giorni fossero stati gestiti in modo diverso, probabilmente anche i risultati e le conseguenze sarebbero stati diversi.

Quella vertenza rese però evidente un altro problema, che sembra essere superato eppure secondo me è ancora tutto da risolvere: il rapporto tra operai, quadri, tecnici e impiegati. Un questione che si manifesta ogni volta che le decisioni della controparte colpiscono o coinvolgono gli uni piuttosto che gli altri come è accaduto

to nell'ultimo accordo Fiat; purtroppo, quando si devono compiere delle scelte questa separazione continua ad operare. La difficoltà a trovare l'unità di intenti tra le diverse figure professionali all'epoca fu un grosso problema e produsse tra l'altro una conclusione accelerata dell'accordo.

Scrivendo la mia ricostruzione dei fatti ho cercato di farlo senza reticenze e ho pensato che il modo migliore fosse quello di raccontare come avevo vissuto giorno per giorno, ora per ora quella storica battaglia; non ho mai avuto la pretesa di suscitare nella controparte, ma anche tra gli amici e i compagni che parteciparono alla vicenda, consensi e plausi. Comunque almeno da parte di alcuni il tentativo di capire limiti ed errori c'è stato; viceversa, me lo lasci dire Annibaldi, in nessun scritto, o libro o intervista, sua o di Romiti ho ravvisato un pizzico di autocritica, di riflessione sul comportamento della Fiat. Anzi dopo tanti anni, leggo in un'intervista a Romiti sul «Corriere della Sera» che il mio libro è stato scritto in chiave capovolta e che all'epoca dei fatti i lavoratori della Fiat facevano di tutto anziché lavorare e che la gran parte delle donne si prostituiva.

Cesare Annibaldi - Che c'era qualche fanciulla è vero.

Pio Galli - Qualche fanciulla è un conto ma l'idea data è che molte di loro fossero dedite alla prostituzione. Sul piano dell'etica e della coerenza c'è una bella differenza tra un sindacato che ha avuto il coraggio di riconoscere le proprie debolezze e la Fiat che ha mantenuto un atteggiamento arrogante se non addirittura offensivo della verità.