

Marco Revelli

## Lavorare in Fiat

Torino, autunno 1989

## Introduzione

Uno "stato nello stato". La Fiat ha costituito, da sempre, un caso d'eccezione nel panorama industriale italiano: per la grandezza e potenza dei suoi impianti e del suo organico (ancora oggi, a ristrutturazione avvenuta, sono oltre 277.000 i dipendenti del gruppo); per il tipo di organizzazione, che la rende un microcosmo coeso e accentrato come un esercito; per la mentalità del suo *management*, fedele e "limitato" come la corte di un monarca assoluto. Ma da qualche tempo a questa parte sembra aver accentuato i tratti della sua eccezionalità. Sembra aver cessato, cioè, di essere un semplice centro di potere economico, sia pure il più grande centro di potere economico nazionale, ed essersi avviata a diventare qualcosa di diverso: una realtà distante, nella sostanza, dagli altri gruppi industriali e finanziari; e assai simile a quello che si potrebbe definire un "potere sovrano". Una di quelle entità - come recita la teoria politica classica - "*quae superiorem non recognoscunt*", che non riconoscono altri poteri al di sopra di sé. E che non accettano altri limiti che non siano quelli che esse stesse si danno.

Non è tanto - o comunque non è solo - questione di dimensioni. Certo, c'è molta Fiat in Italia. Troppa: automobili, autocarri, autobus, trattori, ma anche - l'elenco, riguardante il "gruppo Agnelli", è tratto direttamente dal libro di Cesare Romiti, da una fonte dunque ineccepibile - assicurazioni, fondi d'investimento, supermercati, motori d'aereo, difese spaziali, prodotti chimici, quotidiani d'informazione, settimanali, mensili, libri, calciatori, scavatrici, parti di centrali nucleari, cuori artificiali, grandi costruzioni, apparecchiature biomedicali, acque minerali, robot, cementifici, banche, telecomunicazioni, treni, sistemi d'armamento...<sup>1</sup> Più di un regno. Un impero. Ma su questo forse ha ragione chi sostiene che le dimensioni per reggere il confronto

economico a livello continentale sono, piaccia o dispiaccia, enormi. E che non sarebbe la Fiat a essere troppo grande per l'Italia, ma l'Italia a essere troppo piccola per la Fiat.

La questione è comunque un'altra. Di qualità, non di quantità; di sostanza, non di dimensioni. Più che nella sua estensione, l'anomalia della Fiat sembra consistere nella natura della sua presenza: nella capacità di stare all'interno dell'ordinamento statale italiano come una forza tendenzialmente indipendente, un "corpo separato", per certi versi un territorio autonomo ai cui cancelli le norme generali si arrestano, e inizia una sovranità nuova. Nonostante le rassicurazioni formali - «la Fiat è sempre stata governativa, istituzionale», dichiara Romiti<sup>2</sup> -, in questi dieci anni, gli anni del successo, il decennio del grande rilancio, il suo gruppo dirigente è andato accentuando i propri caratteri di "contro-potere". O, se si preferisce, di potere parallelo. Ha reso massiccia la penetrazione e la concentrazione in settori (l'informazione e l'editoria) decisivi più che sul piano economico, su quello del controllo culturale e della formazione dell'opinione pubblica. Ha usato costantemente lo Stato per quello che poteva dare - finanziamento pubblico e controllo delle tensioni che la ristrutturazione produceva -, ostentandone nel contempo un altero disprezzo. Novello principe, è giunto a stabilire non solo gli equilibri confindustriali, ma lo stesso assetto di quello che dovrebbe essere il suo avversario principale, il sindacato, ridiseginandone identità, livelli di forza e modelli d'azione. Soprattutto ha fornito un permanente esempio di "autarchia imprenditoriale", dimostrando come la società civile - purché costituita in potere - possa governarsi in forma indipendente dal sistema politico; e di come la struttura d'impresa ne sia la vera anima, il potenziale principio d'organizzazione generale. Neppure il campo, fino ad ora rispettato, della morale si è sottratto a questa voglia di governo e di totalità: ho contato, nel libro di Romiti, ben 20 volte la parola «etica» o «morale» o «moralità», in un capitolo di appena 22 pagine. E la stessa proclamazione del profitto come esclusivo principio di responsabilità, come unico

vincolo riconosciuto, da parte non di un piccolo imprenditore, ma del capo del più potente gruppo industriale italiano, non fa che confermare l'esistenza di un punto di vista totalizzante, orientato alla centralità dell'impresa e al primato del "governo delle cose" su quello delle leggi e delle istituzioni.

E' questa implicita tendenza a elevare la logica d'impresa a "costituzione materiale", sovrapposta e giustapposta alla Costituzione giuridica, che fa dell'Italia un paese a sovranità limitata. E della Fiat di oggi un fenomeno per alcuni aspetti inedito. Il quale, in omaggio all'aureo principio della continuità, eredita dalla Fiat di ieri, dall'esperienza vallettiana, il gigantismo e il carattere chiuso, autarchico, gerarchizzato proprio delle strutture burocratico-militari. Con in più, tuttavia, la vocazione egemonica: quell'aspirazione a costituirsi in potenza universale, capace di competere per il governo pieno della società (per la facoltà di attribuire autorità generale alle proprie decisioni particolari), che la rende simile più che a un'impresa a un partito. L'introvabile, sempre evocato e mai materializzato, "partito del capitale", più vicino, si potrebbe dire con un paradosso, al modello leninista che non a quello liberal-democratico, proprio perché portatore, nelle sue stesse strutture, di un innovativo principio di organizzazione globale della società. E per questo pronto, tendenzialmente, a sostituirsi allo Stato.

Cercare di contribuire alla comprensione di come questo abbia potuto avvenire - riflettere su come nasca un "potere sovrano" - è il compito di questo libro. Il quale muove da due ipotesi di lavoro, entrambi parziali. Entrambi - come dire? - sperimentali e grezze.

La prima si fonda sulla constatazione che se si cerca di ricostruire i meccanismi attraverso i quali un nuovo potere viene affermandosi - un potere che aspiri a possedere i crismi della sovranità senza tuttavia poter contare nè su una tradizione, nè su un ordinamento normativo -, prima o poi si incrocia, in qualche forma, quello che si potrebbe definire il "problema della guerra"

(«Il Potere - scrisse Bertrand de Jouvenel - è legato alla guerra»<sup>3</sup>). O, per dirla in termini più gentili, la questione del "conflitto". E presuppone quindi l'idea che anche la Fiat, nella sua metamorfosi da grande gruppo economico a potere (sia pur tendenzialmente e *in pectore*) "sovrano", abbia dovuto conquistare la propria legittimazione mediante una qualche rottura conflittuale di ampia portata. Attraverso una qualche "ordalia".

Per questo, nell'economia del volume, tanta importanza è attribuita a quanto avvenne a Torino tra il settembre e l'ottobre del 1980, in quelli che sono stati consegnati alla cronaca come i "35 giorni della Fiat". Allora essa affrontò, in uno scontro dichiaratamente frontale (e mortale), un sindacato dall'aspetto invincibile ma in realtà già minato da una crisi profonda, e lo sconfisse in campo aperto. Sfidò, col rifiuto programmatico della mediazione, un ceto politico apatico se non ostile, e lo umiliò e conquistò. Soprattutto riuscì a disperdere l'aggregato di risorse umane e di valori, di comportamenti collettivi e di codici morali che era andato lentamente formandosi all'interno delle sue gigantesche strutture meccanizzate. E che nel corso degli anni '70 era anche riuscito a divenirvi egemone; a porsi come autentica, reale alternativa globale al suo potere. Da quella vittoria sul campo il suo gruppo di comando ha tratto buona parte del carisma necessario a legittimare la sua nuova autorità. Dal carattere generale di quello scontro ha derivato non solo prestigio e notorietà, ma il "diritto" a porsi come potere tendenzialmente universale. Come "altro Stato", appunto. Dalla forza dell'avversario vinto, infine, ha mutuato l'attuale forza: politica, ideologica, "morale".

E' per questo motivo che quel conflitto sembra possedere carattere costituente. Valore fondante. Hanno operato - come negarlo? - anche ragioni strutturali. Processi radicati nella lunga durata: uno Stato incapace di formulare regole del gioco certe e di imporle ai poteri sociali; una gestione della cosa pubblica che farebbe accettare anche al più accanito statalista le privatizzazioni; un ceto politico incompetente e invadente, che sta

portando la società civile all'eutrofia; l'assenza storica, nel capitalismo italiano, di altri poteri industriali capaci di bilanciare lo strapotere Fiat. Ma se l'evento ha ancora un qualche ruolo nella storia, non foss'altro che quello di simbolizzare e sintetizzare i movimenti sommersi delle strutture; se almeno in qualche caso è possibile dare una data e un nome a ciò che ci viene mutando la vita, e quindi "narrarlo", l'autunno '80, per lo meno per l'Italia, quel ruolo l'ha avuto. E l'ha avuto a tal punto da segnare, come ogni rottura storica degna di questo nome, l'effettivo punto di separazione tra due decenni che sono, in realtà, due mondi. Da una parte il mondo antico, ancora abitato da soggetti collettivi, che sia pur fra errori e ingenuità, seppero comunque elaborare una propria *etica della solidarietà*, diversa e contrapposta a quella dell'individualismo acquisitivo, egualitaria e comunitaria. Dall'altra parte il mondo nuovo, dell'abbondanza e della solitudine, fondato sull'*etica della sopravvivenza*, in cui al conflitto è sostituita la competizione, ai diritti il successo. E dove ci si salva o si fallisce da soli. Due epoche tanto diverse tra loro che la dimensione temporale si esprime ormai in forma spaziale: chi appartiene all'una, appare straniero nell'altra.

La seconda ipotesi di lavoro, in buona parte implicita nella prima, consiste nella convinzione che non si possa comprendere la Fiat attuale, la Fiat di Romiti e della Uno, del profitto padronale e del silenzio operaio, la Fiat Grande potenza degli anni '80, senza confrontarla con quella di ieri: con la Fiat Istituzione totale di Valletta e, soprattutto, con la Fiat Comunità operaia degli anni '70. Senza misurarsi con quel doppio movimento che prima portò dal silenzio coatto e dalla disciplina assoluta degli anni '50 e '60 a una delle più radicali, tenaci e spontanee rivolte operaie; e poi sostituì, con un capovolgimento totale, al potere sindacale e operaio formatosi in fabbrica nel decennio seguito all'autunno caldo una nuova, totale e incontrastata egemonia padronale.

E questo non solo per un omaggio formale alla processualità storica, la quale pur lascia intravedere, nella violenza dei mutamenti, nella nettezza dei contrasti, sempre estremi, sempre esasperati, la straordinarietà di questo universo separato che è la Fiat. Ma anche, e soprattutto, perché qui, in forma specifica, presente e passato sono legati da un nesso indissolubile di causa-effetto. Sarebbe incomprendibile la perentorietà estremistica del "vogliamo tutto" operaio nell'autunno caldo e nel periodo successivo, senza il confronto con l'estremismo produttivistico della fabbrica entro cui era maturato: senza gli anni duri, il dispotismo della catena di montaggio e della gerarchia di fabbrica, i ritmi spinti ai limiti fisiologici, la salute perduta, la dignità offesa. Così come sarebbe probabilmente inconcepibile l'aura che ha circondato, dal 1980 in poi, in Italia e all'estero, il gruppo dirigente della Fiat, senza alle spalle, e come termine di confronto, le lotte operaie del decennio precedente: senza la grande illusione e la grande paura degli anni '70, i cortei e la conflittualità permanente, la "dittatura" operaia in fabbrica e l'egemonia sindacale nella società.

Senza la Mirafiori "capitale operaia" di ieri, in sostanza, la Mirafiori "capitale del capitale" di oggi non si spiega.

Con quali mezzi fu combattuta e vinta quella "guerra"? Quali furono le "armi del principe"?

Si è discusso a lungo, nell'ultimo decennio, sulle ragioni di quel "prodigio aziendale" che in brevissimo tempo ha trasformato un'industria ormai giunta ai margini del mercato in un'impresa *leader* a livello europeo. E che nello spazio di una stagione ha liquidato la più riottosa e combattiva concentrazione di potere operaio e sindacale italiana. Si sono indicati, in successione, la capacità di decisione e l'assoluta determinazione ad andare fino in fondo del suo *establishment*, gli errori per certi aspetti catastrofici del vertice sindacale, gli umori mutati dell'opinione pubblica, la testardaggine e l'estremismo degli operai, l'atteggiamento dei media, le influenze politiche... Motivi

plausibili (alcuni più, altri meno). Ma nessuno, devo dire, pienamente convincente. O comunque adeguato allo spessore delle cose. Perché la Fiat non appartiene all'"economia di carta", all'universo mobile e un po' effimero della finanza *à la page*. Non si lascia plasmare docilmente dagli uomini. Li plasma piuttosto, e li riduce alla sua logica. Non si lascia "spiegare" dalla politica, tutt'al più la spiega. E la determina. E' in primo luogo *produzione*: ferro, cemento, uomini, macchine. Lavoro massificato ed esercizio di comando diretto. Ogni sua svolta rinvia a sommovimenti profondi, implicati con gli elementi fondamentali, costitutivi - con l'essenza, si potrebbe dire - del sistema industriale: il processo di lavoro e la circolazione delle merci. Tecnologia e Mercato. Tanto più una svolta "storica" come quella in questione, la quale ha mutato alla radice i rapporti in fabbrica. E che come tale - è questa, in fondo, la tesi centrale del libro - sembra rinviare necessariamente, come strumenti forti dell'iniziativa aziendale, proprio al terreno dell'innovazione tecnologica e dei vincoli di mercato. Ai due ambiti, cioè - ironia della sorte! - sui quali aveva scelto di qualificare la propria sfida (facendone la propria bandiera) il movimento operaio. E su cui trova la propria sintesi "spirituale" - l'unica sintesi ancora circolante - l'attuale "modernità matura".

Dal Mercato - un mercato fattosi d'un colpo, dopo la crisi energetica, turbolento, imprevedibile, durissimo, senza più *enclaves* entro cui percepire rendite di posizione - la Fiat ha derivato le proprie "ragioni storiche". Il senso di necessità, anzi d'ineluttabilità, del proprio agire (una sorta di «vincere o morire»). Dalla Tecnologia ha tratto la forza. La capacità di smontare ed erodere pezzo a pezzo le basi materiali, tecniche, su cui poggiava il potere sindacale e operaio, di dissolvere la stessa composizione di classe che per lungo tempo l'aveva costretta a un duro confronto, mutando a fondo la propria morfologia, trasformando il proprio sistema di macchine. E introducendo una nuova, rivoluzionaria, filosofia produttiva, vicina in misura inquietante ai modelli culturali dell'*intelligentzja* sindacale e di sinistra



(flessibilità, automazione, ridimensionamento della catena di montaggio, modo nuovo di fare l'automobile), ma letale per il suo potere sociale.

Sarebbe difficile dar conto della repentinità del crollo sindacale e operaio, e della globalità del ribaltamento dei rapporti di forza nel passaggio dagli anni '70 agli anni '80, senza inserire la variabile tecnologica. Senza considerare, cioè il fatto che per oltre cinque anni - per tutta la seconda metà degli anni '70 -, silenziosamente, la Fiat era andata trasformando la fabbrica nei suoi segmenti cruciali, nei reparti chiave, frantumando le linee, automatizzando spezzoni di ciclo lavorativo, marginalizzando il lavoro umano, aumentando la produttività potenziale. Costruendo nell'involucro immobile della vecchia fabbrica, la nuova, la Fiat dei miracoli, ricca di robot e povera di uomini. Fino al momento in cui fosse diventato possibile presentare il conto. Mostrare che decine di migliaia di lavoratori erano divenuti esuberanti. Che le loro pratiche conflittuali erano ormai obsolete. Che lo stesso modello sindacale non era più adeguato alle nuove esigenze tecniche e organizzative. E che tutto ora, in fabbrica e fuori, doveva cambiare.

Non fu dunque una "rivoluzione manageriale", quella di Agnelli e Romiti. Nè una semplice riorganizzazione finanziaria. Non fu neppure - come spesso la si presenta - una vittoria politica che preparò il rilancio tecnico ed economico dell'impresa, quasi fosse indispensabile *prima* liberarsi del controllo operaio e sindacale per poter *poi* innovare. Fu invece, in primo luogo, una rivoluzione tecnologica, la quale preparò e rese possibile la successiva vittoria politica.

Si potrà dire forse che i vinti di allora erano, in qualche modo, "superati dalla storia". Che nella loro tardiva battaglia difensiva assomigliavano, pateticamente, a quel cavaliere che «continuava ad andar combattendo senz'avvedersi d'esser morto». E che i vincitori avevano con loro, se non dio, per lo meno gli idoli del tempo attuale: la potenza della tecnica e la logica stretta del

conto profitti e perdite. Ma ciò non vuol dire che le ragioni dei primi non fossero giuste. E che il mondo prodotto dai secondi sia veramente il migliore di quelli possibili. Soprattutto non basta a cancellare i costi pesanti - sociali, umani, politici, e anche culturali (spirituali, si sarebbe detto un tempo) - di quella vicenda.

Per questo il discorso si apre con uno sguardo - soggettivo, impressionistico - sugli anni '80 e su Torino, la Torino del "giorno dopo", del disagio sociale e dell'egemonia aziendale, in cui la fabbrica continua a dominare ma non più ad aggregare, e il futuro, oltre l'orizzonte del consumo, appare chiuso. Muove quindi, per così dire, dall'epilogo. Ma poi si affretta a ritornare dall'inizio, ai primi anni '60 (quando tutto incominciò a muoversi). E in fabbrica, per recuperare lì il filo di una doppia identità: quella degli uomini che l'abitarono, l'animarono, la trasformarono e ne furono trasformati, e quella della struttura tecnica, di comando e di organizzazione, che ne scandì le fasi. E di una doppia narrazione: quella, venata di pathos, calda, di un leggendario viaggio - bruscamente interrotto - dalla miseria alla forza, dalla marginalità al protagonismo storico, dalla periferia a un provvisorio centro; e quella, impersonale, fredda, della macchina cui fu demandato il compito di incorporare, normalizzare, ridurre a ordine (a fattore produttivo) quell'esplosiva miscela umana.

Nel lettore potrà sorgere a tratti - ne sono consapevole - la sensazione di un sovrapporsi di piani, di una tensione costante tra un esplicito parteggiare per le ragioni dei primi, dei ribelli che tentarono, forse per l'ultima volta, la propria «scalata al cielo», e un implicito riconoscimento della forza e della logica stringente - *iuxta propria principia* - con cui la seconda ha proceduto. Tra la soggettiva speranza che quelle ragioni potessero diventare, per un qualche soprassalto della storia, Ragione, valore condiviso, e l'oggettiva constatazione dell'ineluttabilità di quel loro naufragio. Ma la contraddizione è nelle cose. Sta nelle caratteristiche strutturali di quella fabbrica, nella natura del

modello Fiat: nel suo ridurre tutto alla sua ultima istanza, a questione vitale di potere, a nudo confronto di forze, senza possibilità discussione né di mediazione. Senza soluzioni intermedie. E nel carattere particolare di quella vicenda, che trasformò una sconfitta sindacale in una catastrofe sociale e politica, resa tanto più definitiva dalla specifica congiuntura culturale in cui si svolse. Dalla condizione di monopolio ideologico in cui la Fiat poté compiere le proprie mosse, garantita dal fatto che i principii-guida su cui aveva incentrato la propria battaglia - il primato dell'Efficienza d'impresa come fattore discriminante, il Mercato come vincolo e come criterio di verifica unico delle strategie aziendali, il Profitto come condizione di sopravvivenza, la Tecnica come funzione e misura unica del Progresso - erano ormai tanto generalmente accettati, tra le stesse file del movimento operaio, da apparire universali, naturali, oggettivi. E da attribuire, alla forza capace di affermarli storicamente, tutti i caratteri dell'egemonia, intesa in senso gramsciano come la «capacità di assumere l'interesse generale come proprio programma politico».

Fu, non c'è dubbio, questa mancanza assoluta di una organica visione del mondo, autonoma e contrapposta a quella proposta dalla Fiat, la ragione per cui la sconfitta sindacale e operaia alla Fiat si trasformò in crisi d'identità, dando luogo non a un semplice riaggiustamento dei rapporti di forza in fabbrica, ma a una vera e propria dissoluzione del soggetto collettivo che per un decennio aveva rappresentato un'organica alternativa di potere. In fondo l'intera esperienza delle lotte operaie alla Fiat nel corso degli anni '70 può essere interpretata come un complesso, accidentato, e anche incerto tentativo di realizzare una più compiuta forma di democrazia industriale: una "democrazia radicale", capace di estendersi dal terreno politico a quello sociale e produttivo, di varcare i confini, finora ben guardati, delle sfere separate (a cominciare dalla fabbrica), realizzando una piena "socializzazione del potere", in alternativa tanto al programma vetero-comunista (incentrato sulla socializzazione della proprietà) quanto a quello

democratico formale (limitato all'ampliamento della cittadinanza politica). Per resistere, e strutturarsi, un tale progetto avrebbe dovuto poter contare su un solido sistema di valori, su un grande sforzo collettivo di elaborazione, in grado di restituire a quei comportamenti dignità e consistenza storica. Fu invece abbandonato a se stesso. Alla "democrazia dei soggetti collettivi" fu preferita la "democrazia dei partiti" (che il potere lo socializza, ma solo tra chi l'ha già); all'iniziativa dal basso la decisione dall'alto. E come in un antico mito di restaurazione, chi aveva tentato altre vie fu condannato dalla stessa ambizione del suo progetto - dall'*ubris*, si direbbe - alla dissoluzione e al silenzio.

Non so se abbia senso rompere questo silenzio. Ma se un senso ce l'ha, è dato dal carattere assoluto, prepotente, di questa "assenza".

E' questa assenza - tanto evidente sul piano descrittivo quanto *impensabile* su quello progettuale - che rende in qualche modo la vicenda qui raccontata parte integrante della più ampia storia della sinistra italiana e del suo incerto suicidio. E che attribuisce alla "memoria immemorabile" che qui prende la parola carattere di critica radicale (come può essere radicale nei confronti dell'esistente solo la critica di chi non l'abita più). E anche, vorrei aggiungere, un certo qual tono d'ingenuità, intesa (nel senso impiegato da Schiller) come quel sentimento, frutto della distanza da un qualche passato irreparabilmente perduto, che può forse strappare allo sguardo freddo del calcolo intellettuale un sorriso di «derisione», ma che, non appena «dilegua il trionfo dell'intelletto», si risolve in «ammirazione della semplicità... rispetto e mestizia»<sup>4</sup>.

## Capitolo 1

### EPILOGO DI UNA SCONFITTA. OPERAI SENZA FABBRICA

Ci sono giornate di vento, a primavera, in cui Torino pare di vetro. Le distanze allora si abbreviano fino a scomparire, e nella luce trasparente e fredda, tutto sembra confluire in un unico punto: ovunque si sia si è ovunque. D'inverno, invece, Torino si fa d'un grigio terrigno, come un blocco di roccia compatta. E i flussi di vita che l'attraversano nelle strade simmetriche si riducono a sorde vibrazioni lungo le venature chiare che l'incrinano.

Comunque sia, Torino appartiene al regno minerale. Per "vivere", ha sempre richiesto grandi energie che l'agissero, passioni forti che l'animassero dall'interno. Creatura ctonia incapace di adattarsi alle superfici, quando la tensione s'acquieta, finisce per riflettere, lungo le sue semplici geometrie, l'inerzia e l'angoscia.

Da quest'esilio, nel 1854, scrivendo all'amico Pasquale Villari, così Francesco De Sanctis lamentava: «Qui è il Giappone, mio caro; non vi è ombra di vita intellettuale: io mi ci sento impaludare. Sto senza libri, senza progetti, senza speranze, fantasticando tutto il dì e non concludendo nulla». Lo infastidivano, di Torino, la freddezza degli abitanti, le consorterie ipocrite che gli sbarravano ambiguamente la via dell'accademia, il clima uggioso, una gioventù tutto sommato "buona", ma che si augurava s'annoiasse in fretta «di tutte queste scuole meccaniche» e si aprisse «a più ampi orizzonti». Forse De Sanctis poteva intravedere nella pur moderata passione risorgimentale, la scintilla tenue in grado d'alimentare l'anima di Torino. Certo è che, quantomeno dal 1900 in poi, l'unica entità capace di sollecitare questa forza inerte è stata, nel bene come nel male, la carica di entusiasmo e di rischio implicita

nell'avventura industriale; il sotterraneo, sempre instabile intreccio di calcolabilità razionale e di smisurata, imprevedibile potenza. E il suo prodotto più inquietante e inquieto: gli operai.

Ogniqualevolta il conflitto si è acceso, Torino è diventata, d'un colpo, laboratorio sociale di livello europeo, luogo per eccellenza dell'innovazione politica e sociale e sede reale di produzione e riproduzione di comportamenti pericolosamente collocati sul fronte avanzato del tempo. Con le sue nervature sociali scoperte, come forse nessun'altra struttura urbana moderna, con la sua dimensione esistenziale ossessivamente socio-centrica, essa offriva senza pudore, con imbarazzante chiarezza, alla vista di ognuno, la chiave politica dei suoi più intimi atteggiamenti. Ma quando la fabbrica tace, e si ripiega vinta su se stessa, allora l'orizzonte si chiude. Torino ritorna un mistero pietrificato. Da indagare negli anfratti.

Da un decennio almeno la superficie qui si è fatta muta. Scomparsi i confini netti che separavano ceti e mondi contrapposti, cancellate - o comunque sommerse - le identità forti che avevano dato alla città quel carattere profilato e duro, quel senso di profondità e di verità che da sempre ha colpito anche il visitatore più distratto, ogni spazio è stato occupato da un ceto medio anonimo e pervasivo. E' come se dal giorno della grande marcia dei capi e dei quadri intermedi che chiuse i 35 giorni della Fiat, un'entità nuova avesse preso stabilmente possesso del centro. E di lì fosse dilagata ovunque, tutto livellando e tacitando entro le maglie strette del conformismo aziendale, nell'agitazione nervosa della carriera e del consumo.

La città divisa, spezzata in territori separati, con il centro borghese, ossequioso e quieto, e le barriere operaie chiuse in se stesse e minacciose, non c'è più. Nella "folla solitaria" che l'attraversa ora in ogni direzione, senza più distanze nè passioni, i volti stessi si fanno incerti e uguali, i linguaggi si omologano, i luoghi diventano indifferenti. Non più classi, nè "popolo", nè culture "altre", protette nella loro separatezze,

simbolo di un universo di senso ancora incontaminato. Solo questo infinito, onnipresente, sussurrante "popolo delle scimmie". Certo, le "barriere" giacciono sempre là, eterna periferia ai confini del nulla. Ma come entità puramente geografiche, ormai prive di vita, incapaci di racchiudere memoria e progetto. Di fondare alcunché. Testimoniano di una scommessa perduta, dell'impossibilità di riscattare, con la forza collettiva, lo squallore quotidiano della metropoli di produzione.

Del passato sepolto non rimangono che tracce. Frammenti affioranti a testimoniare che non fu sempre così. Qualche scritta sbiadita sui muri. Sequenze casuali d'immagini. Pochi stinti ricordi.

Un primo frammento risale all'inizio degli anni '80: 2,30 della notte, stazione di Porta Nuova. Nell'atrio irreale delle Biglietterie, una troupe televisiva filma, impietosa, la vita notturna dei barboni. La luce gelida dei riflettori fruga tra poveri mucchi di cenci, in squallidi giacigli; interrompe brevi dialoghi bisbigliati, solitarie bevute. E produce un'imprevista selezione. A poco a poco, prima uno o due, poi altri a grappolo, alcuni si separano dal gruppo; si trasferiscono, con gesti casuali, alle spalle dell'operatore. Cercano il dialogo. Parlano dei "barboni di Porta Nuova" con straordinaria oggettività, indicano i loro compagni con una vena di commiserazione. Sono gli ultimi arrivati. Quelli che da poco hanno varcato la linea che li separa dal resto della città e che ora, attraversando l'immaginario confine della macchina da presa, ponendosene 'al di qua', vivono la breve illusione di un ritorno 'nel mondo'. Tra loro Giuseppe D., ex operaio della Venchi Unica, per anni in Cassa integrazione guadagni, poi, da undici mesi, scaduta l'ultima *tranche* dei sussidi, totalmente privo di reddito. Qui a Porta Nuova era arrivato, molti anni or sono, nel '68, forza lavoro fresca immigrato dalla Sardegna. E qui è stato risospinto, in questo lento crepuscolo torinese.

Cos'è Giuseppe D.? - mi chiedo. Forse un atomo vagante sfuggito alla rete di sicurezza di un *welfare* più o meno «nero», più o meno istituzionalizzato ma tuttavia efficace. Un vagabondo d'eccezione, casualmente dimenticato dal sistema di assistenza. Oppure, ancora una volta, un' «avanguardia». Un presagio di quanto va maturando sotto la superficie. Quanti come lui sono ritornati, in questi mesi, a Porta Nuova, per ripartire verso il paese? Come lui, sconfitti.

Giugno 1983. Amici, in Fiat, mi accorgo di non averne quasi più. Mario Marcelli era tra i migliori delegati della Carrozzeria. Con un senso della responsabilità spinto fino al tormento, un'intelligenza ironica e testarda, in fabbrica era stato un punto di riferimento pulito. Quando era stato eletto delegato - raccontava - aveva trascorso giorni tentando di capire come diavolo facesse il capo a far passare, senza che gli operai se ne accorgessero, più scocche del dovuto sulla linea. Poi era ricorso a un espediente: decine di taccuini, ogni scocca un foglietto con un numero appiccicato. Una lunga catena di foglietti per smascherare il capo. Dai 35 giorni era uscito con l'ulcera perforata. E' tornato nelle Marche, al suo paese.

Franco Vivona, palermitano, massiccio e solido, un senso della solidarietà istintivo. Quando ci si ritrovava in collina, nel breve appezzamento di uno di loro davanti al bosco, per mangiare la carne alla brace e la porchetta arrosto, era lui il gran cerimoniere. Ha aspettato a lungo in Cassa integrazione un improbabile ritorno. Come Rocco Civita, emigrato ragazzo dalle Puglie in Germania, poi a Torino, le notti trascorse dormendo per strada o in stazione in attesa di un posto Fiat e di una stanza in pensione. Mai mancato a un picchetto.

Gianni Molteni era invece manutentore, e per questo guardava gli altri con una sottile superiorità, sopra a due grossi baffi spioventi. Militante Pci ortodosso, fiero della fabbrica, l'ho ritrovato in una scuola a manovrare, per conto di una cooperativa locale, la macchina per proiezioni.



E poi i giovani. Alfredo, fatto fuori al primo dei 35 giorni, nell'autunno dell''80. Anna, finita a fare l'archivista per il Comune. Carmelo, che gli stabilimenti Fiat se li era girati tutti, già licenziato Lancia, liquidato con i '61. Licio, pacato e intransigente, che nel settembre del '79 aveva tentato ancora uno sciopero della fame davanti alla fabbrica, per opporsi al licenziamento. Giancarlo, riparato a Parigi, Giovanna, Maria... Degli oltre cento, conosciuti alla Lega di Rivalta e nella piccola scuola grigia di Tetti Francesi, non ne rimane uno solo in fabbrica.

A Mirafiori, resisteva Pietro Perotti come punto di riferimento. Pietro che nel '68 aveva capito tutto: dal paese, aveva intuito che si preparava qualcosa di grosso, che il cuore del mondo si andava facendo straordinariamente vicino, e aveva lasciato la sua terra a Ghemme per approdare, 80 chilometri a sud-ovest, alla più grande fabbrica d'Italia. Per esserci, quando tutto fosse incominciato. Usciva, ogni pomeriggio alla fine del "normale", dalla porta "9", nel paesaggio grigio di cui era entrato stabilmente a far parte, delimitato a perdita d'occhio dal profilo basso e dentato dei reparti Fiat, tra i ferri incrociati dei tralicci e delle ciminiere, lasciandosi alle spalle il brontolio sordo delle Fucine. Manutentore dei Servizi centrali, girava con una bicicletta nera dell'azienda l'intera fabbrica, raccogliendo notizie in ogni officina, in ogni pur piccola provincia dell'impero. «Pensa - aveva raccontato un giorno dell''85 - che oggi abbiamo dovuto salvare una famiglia di gattini, rimasti intrappolati in un immenso capannone deserto, svuotato la settimana scorsa dalla ristrutturazione». Era il suo modo di dire a qual punto fosse arrivata la rivoluzione tecnologica che da anni andava mutando il volto di fabbrica e operai, attraversando come un invisibile vomere i reparti, desertificando intere aree, altre rendendole in pochi giorni irriconoscibili: erano più di 50.000, a Mirafiori, nel '68, quando effettivamente "tutto era incominciato"; ora ne restavano a

malapena la metà, quasi tutti anziani (l'età media in Fiat è al di sopra dei 45 anni), quasi tutti silenziosi e delusi.

Poi, qualche giorno più tardi, il 25 aprile, nel 40° della Liberazione, aveva preso la penna in mano, e si era deciso a scrivere al "Direttore del personale - Fiat Auto Spa - Settore energia - Mirafiori": «Egr. Signor Direttore - diceva la breve lettera, parafrasando esattamente il testo con cui l'azienda usa comunicare il licenziamento ai dipendenti - considerato che l'art. 25 del Contratto nazionale di lavoro, 1 sett. 1983, stabilisce che "le dimissioni del lavoratore possono aver luogo in qualsiasi giorno della settimana" con un preavviso (nel mio caso) di 12 giorni lavorativi, scelgo questo giorno, storicamente e politicamente significativo, per comunicarVi che non intendo proseguire il mio rapporto di lavoro con codesta Ditta; cioè che intendo ritornare in possesso della mia libertà. Applicando il coefficiente 1,2 come da Contratto, la mia permanenza in Fiat dovrebbe terminare, salvo errori, il giorno 8 maggio (data, peraltro, essa pure significativa). Vi invito pertanto, entro tale data, a dar corso alle procedure relative a tutte le mie spettanze. Distinti saluti. Pietro Perotti».

Non sopportava più quella fabbrica che aveva visto piena di uomini e di rumore, e di passioni e di tensioni, ridotta ora a un gigante muto. Odiava i nuovi reparti, deserti e bisbiglianti per i fruscii elettronici dei *robo-carries*. Pativa il silenzio degli uomini ancora inchiodati alle vecchie macchine, con la fatica di prima ma senza più la rabbia nè la forza. Negli ultimi tempi, sempre più spesso, nei suoi solitari percorsi, lasciava i reparti e saliva sui tetti bassi dei capannoni a cercare con lo sguardo le montagne, e tra le fessure del cemento, stentati germogli verdi chissà come spuntati lassù. Li aveva fotografati infinite volte, quei timidi segnali di vita d'una natura sopravvissuta nel deserto di fabbrica, e li mostrava come preziosi reperti. C'erano licheni e arbusti dal pallido fiore giallo, e persino un papavero rosso. Una volta ci aveva accompagnato anche un vecchio compagno, ormai prossimo alla pensione e condannato da un male incurabile, perché

per qualche istante potesse vedere anche lui il mondo accanto ai suoi quarant'anni di Fiat.

Da allora anche i più testardi se ne sono andati. Anche quelli che avevano attraversato il lungo tunnel della Cassa integrazione: quei sette anni di "tempo vuoto", in cui la garanzia di un salario era pagata con l'impegno a non svolgere alcuna attività lavorativa, pena il licenziamento immediato. E in cui la tentazione di abbandonare per non impazzire, di accettare quel pugno di milioni che la Fiat offriva come incentivo per l'autolicensing, era grande.

Pino Bonfiglio era uno di questi. Leader naturale, con un'istintiva capacità di unire gli uomini e di farli comunicare, era stato dal '69, a Mirafiori, il Grande tessitore. Quando durante l'"autunno caldo", in una sera di forte tensione, era stata decisa l'occupazione della fabbrica, Pino, in piedi su un tavolo, al centro di un reparto, aveva organizzato il presidio delle tredici porte della Carrozzeria, chiamando per nome, ad uno ad uno, centinaia di operai, e smistandoli lungo un perimetro di chilometri. Conosceva la fabbrica a menadito. E sapeva suscitare un'immediata fiducia. Era stato una figura centrale nel momento del grande inizio. Ma quando nel '72 l'avevano trasferito in un reparto confino - un magazzino con pochi, anziani e pacifici lavoratori in attesa della pensione -, aveva accettato con serenità e ironia quel suo precipitare ai margini della storia. E aveva continuato, nella piccola trattoria dove a fine turno cucinava, a tessere rapporti umani; a cercare di tenere uniti gli antichi compagni che la diaspora dei tardi anni '70 andava irrimediabilmente disseminando lungo percorsi solitari.

Il tempo rarefatto della Cassa integrazione, l'aveva attraversato con dignità, fino alla fine. Rientrato in Fiat nel 1987, in un reparto per ex cassintegrati dal nome ridondante e sconosciuto - Robassomero -, gettato in quella terra di nessuno che si stende tra la periferia nord torinese e il polo industriale di Chivasso, invisibile e inascoltabile, aveva però capito che

quella non era più la sua patria. Che quelle poche centinaia di militanti operai sopravvissuti alla "rivoluzione dall'alto" degli anni '80, isolati e taciturni, avevano terminato il loro viaggio attraverso la Fiat. «Deve averlo intuito subito anche il Capo del personale, che lì io non ci volevo restare - racconta -. Perché mi ha sentito l'odore alle mani (sapevano di ferro), e mi ha chiesto se io, che fuori dalla Fiat facevo evidentemente il fabbro, non avrei accettato qualche milione per andarmene. Avrebbe potuto arrivare anche a cifre alte. Gli ho detto che da solo no, ma collettivamente, forse. "Più siete, più avrete", ha risposto. "Anche un miliardo?", ho fatto io un po' per gioco. "Anche un miliardo!"». Era incominciata così, come per sfida, una complessa ricerca per mettere insieme un "pacco" di uomini sufficientemente pesante da giustificare una liquidazione straordinaria. E Pino era ritornato come un tempo - come sempre - a fare il tessitore.

La racconta con lo stesso sguardo divertito, quell' ultima avventura in Fiat, in tutte le sue alterne vicende. Non era stato semplice costruire e tenere unito il gruppo: quell'arricchimento facile, quei soldi tutti insieme, in fondo spaventavano. «Poi, finalmente, siamo stati pronti per la trattativa. Sono andato dall'ingegnere e gli ho detto: "Siamo in dieci, vogliamo un miliardo". Ha fatto una faccia stupita; ha cercato di prender tempo: "A questo livello non dipende da me, non posso decidere io". E si è attaccato al telefono. E' incominciata una trattativa come quelle di un tempo, quando andavamo su in direzione col reparto bloccato dallo sciopero. Loro a cercare di stancarci e dividerci per abbassare il prezzo. Noi a sostenerci l'un l'altro per resistere. Era il pensiero delle mogli, e delle loro reazioni per quel salto nel buio, l'insidia più pericolosa, soprattutto per gli anziani. E al mattino, al ritorno in reparto, erano molti i fili da ricucire. Ma alla fine, dopo un bel po' di giorni, abbiamo transato: 900 milioni in tutto; più o meno 90 milioni a testa. Ricordo il più vecchio di noi: rideva come un matto. Tra due anni sarebbe andato in pensione: pensava alla sorpresa in famiglia, per quella sua ultima trovata.»

In quanti hanno accettato, per una cifra più o meno grande, di abbandonare quella fabbrica che per anni, nel bene o nel male, aveva costituito l'unico orizzonte pubblico e il centro stabile intorno al quale si era costituito e ruotava l'intero proprio mondo vitale? Dei 102.508 dipendenti (operai e impiegati) che ancora nel 1979 costituivano l'organico della Fiat Auto in Piemonte, nel 1984 non ne restavano che 55.398: 36.666 (oltre il 35%!) se ne erano già andati. E altri 10.444 stavano ancora fuori, in Cassa integrazione<sup>5</sup>.

All'inizio, subito dopo l'autunno '80 - quando a migliaia, venuta meno la "protesta", erano pronti all'"uscita" -, valeva circa 6 milioni l'autolicenziamento di un operaio "normale". Assai di più quello di un'"avanguardia": fino a 20, anche 30 milioni se davvero negli anni caldi aveva rotto le scatole. In spogli ufficetti periferici, appartati dalla vista degli operai ancora al lavoro, una piccola schiera di impiegati efficienti e impersonali hanno sbrigato ogni giorno, per anni, decine di queste pratiche particolari: un breve colloquio, l'offerta, spesso accompagnata dalla concessione di qualche mese ancora di sussidio, a volte una controproposta poi, dopo una più o meno accorta negoziazione, il tratto di penna che segnava la fine del rapporto in Fiat. Non so se questo commercio di uomini e vite fosse legale; certo è che tutti sapevano e nessuno ha eccepito. So invece che, secondo le buone regole dell'economia neoclassica, l'utilità marginale è andata, nel corso del tempo, aumentando: chi più ha saputo attendere, più ha potuto ottenere. Negli anni più recenti, quando ormai il grosso era stato smaltito, un autolicenziamento poteva valere decine di milioni.

Non dev'essere costato comunque molto, alla Fiat, ricomparsi il futuro dei suoi superflui operai. Anche calcolando in 15 milioni la media per ogni transazione (ma sono in realtà di meno), e in 40.000 il numero di coloro che hanno abbandonato la fabbrica dietro compenso (c'è anche chi, come Pietro Perotti, si è ripreso gratuitamente la sua libertà), non si superano i 600 miliardi<sup>6</sup>.

Meno della metà di quanto la Fiat, nello stesso periodo, ha ottenuto, a vario titolo (per mutuo diretto, per contributi in conto capitale, per finanziamenti bancari) dallo Stato, in base al solo inserimento del settore auto nell'ambito della legge 675<sup>7</sup>, per il quale tanto si erano battuti i sindacati e le sinistre nel 1980, al fine di sostenere l'occupazione! Circa un quindicesimo degli 8.000 miliardi che una recente indagine ha indicato come la quota dei finanziamenti pubblici, diretti e indiretti, alla Fiat nel periodo che va dal 1980 al 1988<sup>8</sup>.

Senza contare che c'è chi ha liberato il posto senza costi aggiuntivi. Sarebbero più di cento - secondo i dati raccolti da un avvocato torinese<sup>9</sup> - i suicidi conclamati tra i cassintegrati; a cui si aggiunge l'area assai vasta del disagio psichico, delle depressioni invalidanti, dell'autoesclusione muta. La rete invisibile dei mille percorsi silenziosi alla dissoluzione dell'identità, di cui la morte o la psichiatrizzazione costituiscono l'esito estremo<sup>10</sup>. Da una delle poche ricerche condotte a Torino sul fenomeno, risulta che il 55,4% dei cassintegrati denuncia nel disagio psichico il principale effetto negativo della propria condizione<sup>11</sup>. Come reazione all'improvviso svanire del tempo strutturato di fabbrica e al vuoto incerto seguito alla brusca emarginazione dai ruoli produttivi - recita il rapporto finale - «riscontriamo una comune, marcata presenza di una sorta di "nocciolo duro" caratterizzato dal senso di inutilità, al limite del "blocco" psicologico, da una vera e propria incapacità di reagire e dalla sensazione di smarrimento e paura»<sup>12</sup>.

Piero Santangelo era il portavoce del piccolo gruppo d'invalidi che nell'autunno dell'80 si erano ritrovati a presidiare il tunnel di Via Onorato Vigliani: l'unico accesso ferroviario allo stabilimento di Mirafiori, e il meno agevole. Incerto sulle gambe fragili di poliomielitico, faticava a mantenere l'equilibrio sui ciotoli smossi della massicciata, in quel posto fuori mano che volutamente avevano scelto in una sorta di testarda sfida al

proprio *handicap*. Ma il suo discorso era fermo e chiaro. Ricordava che solo attraverso il lavoro e la lotta quelli come lui potevano continuare a partecipare pienamente al mondo degli "altri". Ripeteva di non voler vivere da assistito: «Noi non vogliamo l'elemosina, nè dalla Fiat nè dallo Stato - scandiva, tra l'approvazione del gruppo che aveva trovato in lui una guida - Noi vogliamo continuare a vivere col nostro lavoro». Non aveva mai sofferto d'altro che della sua inabilità. L'ha stroncato un infarto tre mesi dopo l'inizio della Cassa integrazione.

C.B. da sempre era stato un capo-corteo. A quarantacinque anni passati, aveva continuato a ritmare sul suo tamburo, ricavato da una latta di Olio Fiat, le marce convulse degli ultimi giorni in fabbrica. Poi, il lungo esilio senza suoni della Cassa integrazione, in un quartiere di periferia dal nome inopportuno: Borgata Vittoria. Finché un mattino, quattro anni più tardi, s'era alzato di buon'ora come un tempo, aveva staccato dal muro la bandiera rosso-mattone dell'FLM, s'era rimesso a tracolla il vecchio tamburo, e in un ultimo solitario corteo aveva attraversato la città per un'estrema, estemporanea protesta.

Robi Sibona, invece, è rientrato in Fiat e ci è rimasto. Robi roccioso e impenetrabile fin nei tratti severi del volto. «Della mia esperienza in fabbrica - aveva raccontato nell''81 a un suo vecchio compagno, Guido Viale, che lo intervistava per una ricerca sulla Cassa integrazione<sup>13</sup> - non ho nessun rimpianto. Ho incontrato un mondo nuovo che non conoscevo, e sono contento. Adesso ho 39 anni. La vita vale molto di più se fai qualcosa che ti piace. Magari l'ideale è solo un'illusione, come lo è Dio per i cristiani, e come lo è sempre di più il socialismo per noi. Ma è una cosa bella lo stesso. Invece, se vivi in funzione di avere, non realizzi niente e sei sempre povero. Guarda un bel corteo riuscito, con tanti operai dentro la Fiat - continuava -, realizza una cosa che non la potrai mai comprare. Non è solo una cosa materiale, perché viene dal di dentro. Sono cose che raggiungi tu. Invece i soldi o te li dà la fortuna, o li prendi a

un altro, non vengono mai da te. E te li possono prendere. L'ideale, invece, non te lo può prendere nessuno».

A quel credo è rimasto fedele, pur nella metamorfosi della Cassa integrazione durata sette anni: «All'inizio, per sei sette mesi - racconta -, sono vissuto di giorno. Andavo ai giardini, facevo passeggiate, leggevo il giornale, andavo al bar. Ho imbiancato qualche casa. Poi ho perso il giro: contatti con i miei compagni di lavoro non ne avevo più. L'ultimo che mi informava di dentro è andato in pensione, e aveva un cancro. Poco per volta ho cambiato abitudini». Ha incominciato a dormire di giorno e a girare la notte, in birreria, nei vari locali, rientrando alle quattro per vedersi ancora un film alla TV, leggersi un libro e addormentarsi al mattino. Ma anche quando l'offerta Fiat per l'autolicenziamento ha sfiorato i cento milioni, ha trovato la forza di dire di no. E quando, infine, è stato richiamato e confinato a Robassomero, c'è rimasto, per un estremo gesto di sfida. «Lì non c'è mica più niente da fare - constata sereno -. Io da sei mesi contesto al capo il livello della produzione, e faccio due pezzi in meno. Non perché abbia un gran significato politico; cosa vuoi che contino due pezzi in più o in meno? Più che altro per continuare a sentirmi vivo».

Un giorno, quando il capo l'aveva trattato con più arroganza del solito, e l'aveva insultato, aveva avuto uno scatto violento: «Gli sono marciato addosso come se lo volessi picchiare. E in effetti era proprio quella la mia intenzione - racconta - Ma quando gli sono stato vicino, invece di un cazzotto gli ho dato un bacio sulla bocca. Proprio sulla bocca! Avresti dovuto vederlo: è rimasto come fulminato. E poi per quindici giorni ha girato al largo. Ma si capiva che era perplesso, e alla fine mi ha chiesto il perché. "Guardi - gli ho risposto -, mi ha fatto una pena! Mi sembrava così solo...»

Estate 1987. Porta 2 di Mirafiori. Sparuti gruppi di operai, a lenti intervalli, scendono dai tram, e si avviano in fabbrica. Volti chiusi, poche parole. Nemmeno uno sguardo ai banchetti che



affollano il piazzale, all'edicola che permanentemente vi staziona. Non un volantino, nè un discorso, nè un'espressione che aiuti a capire. Eppure era a queste porte che aveva guardato, per anni, chiunque - politico o giornalista, ricercatore o semplice curioso - avesse voluto tastare il polso sociale alla città, misurarne sentimenti e tensioni. Sfilano radi, i pochi operai, davanti al capannello dei delegati che indugiano di fianco al cancello, diversi nei visi, negli abiti, nell'atteggiamento; quasi due mondi incomunicanti. Alcuni - atteggiamento disinvolto, un fascio di giornali sotto il braccio tra cui spiccano "Repubblica" e "Il Sole-24 Ore" - quando si decidono infine a entrare, a tempo quasi scaduto, più che operai sembrano parlamentari romani. Professionisti della politica, ormai appartenenti a un'altra società.

Il cambio-turno a Mirafiori è pur sempre un'esperienza conoscitiva d'eccezione. Si potrebbe scrivere la storia sociale di Torino, attraverso le sue immagini, assumendo come scenario fisso una porta qualsiasi di corso Tazzoli: lo spiazzo largo una trentina di metri e lungo un centinaio, tagliato in alto dal bordo in cemento della pista di prova e delimitato in fondo dalle vetrate della Carrozzeria. E lasciandovi scorrere dentro le diverse generazioni operaie che nel corso del tempo si sono succedute.

Ho in mente la folla compatta e scura che riempie le panoramiche in bianco e nero di un documentario, *Scioperi a Torino*<sup>14</sup>, girato con mezzi di fortuna e fine intuizione sociale all'inizio degli anni '60. Quel muro di giacconi in pelle marrone o nera, appena tagliato dalla striscia chiara dei volti sotto i baschi scuri calati fin sulle orecchie, che invadeva lento e silenzioso il piazzale e lo schermo, parlava di un mondo separato e solido, come sospeso in attesa.

Il '68 - e, soprattutto, il '69 - avevano aggiunto movimento alla scena. E il sonoro. S'era mantenuto il senso imponente della massa - quando là, al confine dei reparti, si materializzava come

un fiume la folla in uscita -, ma tutto appariva più accelerato, in qualche modo più convulso. E animato da una babele di linguaggi e dialetti, da un confuso schiamazzo, che rompeva l'antica immagine di rigidità, mantenendone però la compattezza.

La fine degli anni '70, poi, aveva portato il colore. Con l'ingresso delle donne e di migliaia di nuovi assunti - la prima generazione di figli di operai, non più di contadini, a entrare in fabbrica; la prima leva operaia altamente scolarizzata -, l'entrata e l'uscita di un turno avevano incominciato ad assomigliare sempre più a quelle di un qualunque altro luogo sociale: un cinema, lo stadio, un grande magazzino. A non distinguersi dal movimento multiforme e casuale del centro cittadino. Ancora folla, certo, fitta e densa come prima. Ma forse non più massa, con quei mille profili individuali che incominciavano a increspare la superficie, a frastagliare la scena.

Finché il muro s'è infranto. Lo stillicidio rado che ha sostituito il flusso massiccio di un tempo, quest'uscita solitaria che non riesce più a riempire il piazzale, sgrana adesso lungo il percorso che separa i reparti dai cancelli volti e figure ormai nettamente distinti, eterogenei. Racconta di una grande occasione mancata per la sinistra italiana; di una forza non utilizzata. E spiega che davvero si è nel mezzo di una di quelle svolte che poi, a giochi fatti, si chiamano «storiche», e segnano il confine tra mondi e tempi diversi.

Tra i volti anziani che costituiscono la stragrande maggioranza dei superstiti, si possono distinguere con chiarezza - quasi individualmente -, zona per zona, le origini regionali, i differenti retroterra contadini, le identità pregresse che per una lunga stagione si erano armonizzate e fuse, e che ora son tornate, mute, a dominare. C'è anche qualche donna, residuo della democratizzazione del collocamento dei tardi anni '70, ora però simbolo della diversità inconciliabile. Di un'alterità incomponibile, all'interno della composizione operaia. E un certo

numero di giovanissimi. Fanno parte di quei 1550 nuovi operai (1468 maschi e 82 donne) "avviati [tra il gennaio del 1986 e il luglio 1987] alla Fiat auto con contratto di formazione lavoro"<sup>15</sup>: una formula inedita di "sostegno all'occupazione", in base alla quale l'azienda può utilizzare per due anni forza lavoro giovane, riservandosi la libertà di deciderne l'assunzione a fine periodo, ed ottenendo anche l'affitto dei macchinari utilizzati. Sono lì a dimostrare che la fabbrica non è morta. Nè si è ridotta a territorio inerte su cui concentrare e controllare la folla solitaria dei sopravvissuti a un modo di produzione estinto, mentre la vita fluisce altrove. Che sul fronte industriale, l'orizzonte è ancora aperto.

Anzi, dal punto di vista tecnologico, quegli stabilimenti così radi di uomini e così deboli di vita, continuano a collocarsi sul fronte avanzato del tempo. Basta osservare il reparto di Verniciatura di Mirafiori, con i robot antropomorfi che tastano e palpano la scocca per poi infilarvi i lunghi bracci snodati a seguire alla perfezione le linee mutevoli, variando il movimento modello per modello, e sempre eseguendo il programma senza sbavature nè incertezze. Oppure il Digitron, quell'immenso monumento all'impersonalità della scienza che ha sostituito i 120 uomini che lavorando otto ore al giorno a braccia alzate al famigerato reparto soprannominato "le fosse", assemblavano la parte meccanica alla carrozzeria. Ora due soli operai, seduti su minuscoli seggiolini, attendono che un silenzioso montacarichi trasferisca dal convogliatore aereo, all'altezza del soffitto, le scocche al piano terra, dove motorini automatici le fissano ai relativi supporti. Quando si accende la luce verde, si alzano e fissano due cappelletti di gomma agli ammortizzatori. Poi ritornano a sedere in attesa, mentre il carrello automatico avvia il prodotto a un altro reparto.

Qui il tasso di robotizzazione e di automazione è senz'altro più elevato che nelle equivalenti strutture produttive francesi, e anche americane. Forse - secondo autorevoli dichiarazioni di

Vittorio Ghidella -, per lo meno negli stabilimenti più moderni del gruppo, si raggiungono addirittura livelli giapponesi. A Termoli 3, per esempio, terminato nel 1985, sono «concentrati 103 calcolatori elettronici che governano la gestione e la programmazione della produzione, oltre 90 manipolatori automatici, 56 robot, 78 stazioni automatiche e 73 stazioni di "colloquio gestionale" tra linee di montaggio e calcolatore centrale»<sup>16</sup>. Erano appena 20 i robot in Fiat, nel 1974; nel 1980 si erano già decuplicati. Nel 1984 raggiungevano le 812 unità, la maggior parte (601) concentrate nelle sezioni di carrozzeria, quella più densa di uomini e dove più intensa, nel decennio precedente, era stata la conflittualità. E da allora hanno continuato, sia pur con un ritmo più rallentato (economicamente tornano a convenire gli uomini piuttosto che le macchine), ad aumentare.

Mirafiori, dunque, vivrà. Come strumento di produzione di merci, resterà a lungo "centrale". E forse saranno ancora numerose le generazioni operaie che vi troveranno la fonte della propria riproduzione materiale, l'occasione per un salario.

Ma non tornerà mai più a essere quello che era stata finora: luogo d'incrocio e di confluenza di una molteplicità di percorsi individuali, d'intelligenze e di esperienze, fusi in un progetto comune. Punto archimedeo per migliaia di uomini, su cui poggiare la leva per sostenere e mutare la propria esistenza e il mondo. La Mirafiori mito, storia collettiva e strumento di produzione utopica - comunità operaia generata nel pieno dell'atto produttivo e consolidata nel conflitto -, quella è morta definitivamente. Nessuno più troverà lì il fondamento stabile e certo, nella sua durezza e grandezza, della propria identità collettiva. Nè la condizione per attribuire razionalità e senso a smisurati disegni di palingenesi, quali solo identità lungamente lavorate nello sforzo comune possono immaginare e sperare. Dissolti i confini che per un lungo ciclo avevano delimitato e formato il campo di uno scontro certo e in qualche misura "decisivo", lo spazio sociale torna a costituirsi in universo infinito e vuoto, dove le

strategie individuali non possono che farsi relative e incerte, senza centri nè fini.

Come per una perversa rivoluzione astronomica, l'idea di un "cuore del mondo" torna a ritrarsi da Torino, in attesa di materializzarsi nuovamente chissà dove.

## Capitolo 2

### La FIAT degli anni '60: Behemoth di metallo

«A Lucera non si viveva male. Severo, il fratello più grande, aveva ordine da mio padre di fare il fuoco per la cena, e organizzava i più piccoli alla ricerca di legna secca, della paglia, e intanto preparava le pietre per il fornello. Ma da anni la gente partiva, per Milano, per Torino, per la Germania, e noi li vedevamo per le ferie: gente cui non mancava nulla, che parlava della propria vita come qualcosa che finalmente si è raggiunto. E allora anche noi facemmo domanda per la Fiat, e partimmo. Severo no. Ricordo che gli scrissi, raccontandogli come si viveva e cosa si faceva a Torino. Gli dissi che era possibile vivere anche qua senza "perdersi". Severo mi rispose raccontandomi del vino e del granturco. Poi mi chiese di mandargli dei libri sulla coltivazione dei fiori» (*Dario M., classe 1950, Lucera, 10 anni di Fiat*)<sup>17</sup>.

«La soffitta dove mi portarono appena arrivato era proprio un tugurio, e la ragazza veneta che aprì l'uscio per vedere chi era il nuovo arrivato mi raccontò che la settimana prima ci stava un vecchio che si era impiccato. Non si sa perché. Ma mi fece vedere il chiodo cui aveva appeso la cravatta. Era dura stare a Torino, così in solitudine. Parlavo con qualcuno solo in fabbrica, e quando facevo la spesa. Era come se la lingua fosse tagliata» (*Salvatore F., classe 1940, Potenza, 9 anni di Fiat*)<sup>18</sup>

«Arrivai a Porta Nuova una mattina di novembre del 1961, alle 7, direttamente da Messina, con due valigie e nessun indirizzo. Ma quando mi affacciai fuori, non vidi nulla. Solo un muro grigio e umido. Sentivo i rumori della città, la potevo immaginare, ma non la vedevo. Prima, non sapevo neanche cosa fosse la nebbia» (*Pino B., classe 1942, Messina, 20 anni di Fiat*)<sup>19</sup>.

Erano arrivati così, in masse compatte ma soli, negli anni ingenui del miracolo economico, attirati dal mito produttivo e

consumistico Fiat, dai manifesti di reclutamento sparsi in ogni più piccolo paese, dai racconti fantastici di chi già v'era stato. Li aveva seguiti la catena dei parenti, degli amici, delle donne. Oltre 400.000 negli anni '50; quasi 200.000 nel decennio successivo, dopo la breve pausa della "congiuntura", investendo la città a ondate massicce secondo i flussi e riflussi di un mercato nervoso; dilatandone la popolazione dai 719.300 abitanti del 1951 al 1.025.000 del 1961, e poi ancora al 1.184.223 del 1971. Affluivano dalle campagne del Piemonte (quasi 200.000 nei primi anni '50) e del Veneto (circa 50.000, dopo le grandi alluvioni del Po). Scendevano dal nord, dalla Germania, dal Belgio, dalla Svezia, lungo l'intero circuito dell'emigrazione italiana, portando con sé una coscienza industriale di recente acquisita. Salivano dal sud, dalle estese sacche della disoccupazione meridionale - il 37% dalle Puglie, il 23% dalla Sicilia, il 13% dalla Calabria, il 10% dalla Campania<sup>20</sup> -, consumando, nel lungo viaggio, una lacerazione delle radici contadine maturata da tempo. Tutti in una sola direzione: dalle campagne alla città. Tutti in qualche modo impegnati in un faticoso percorso geografico, ma anche sociale e politico: dalla periferia al centro, dalla marginalità al protagonismo, dalla subalternità al potere.

Era il tempo in cui la città industriale si poneva, di per sé stessa, come la «sede del progresso storico»<sup>21</sup>: il "luogo altro" cui la periferia guardava come a una mitica meta, e verso cui incominciavano a muovere le energie migliori. E quell'esercito di pionieri senza frontiera cercava appunto, disordinatamente, questo: non solo un salario, un lavoro, una sistemazione, ma "un centro". Un punto cardinale su cui innestare l'elaborazione di una nuova cittadinanza.

Trovavano invece una metropoli opaca e ostile, indecifrabile nella sua complessità indifferenziata, impassibile nei suoi flussi meccanizzati, priva di servizi e sentimenti, in cui il rischio di smarrirsi e disperdersi appariva costante, la solitudine totale. I doppi turni nei letti affittati a ore in sordide pensioni, le notti trascorse sulle panchine di un parco o nell'atrio della

stazione, i cartelli alle porte, espliciti nel negare alloggio "ai meridionali", non sono leggenda. Costituiscono la fenomenologia di una città disposta a "vedere" i nuovi venuti come forza lavoro e basta. A riconoscere loro una qualche cittadinanza esclusivamente entro quel particolare territorio che è la sfera della produzione. Entro il confine della fabbrica.

E la fabbrica diventerà fin da subito, in quel deserto, per quella moltitudine dispersa, l'unico punto di riferimento certo. L'unico centro visibile.

Quasi 3 milioni di metri quadri, per metà coperti, 37 porte d'accesso, distribuite lungo un perimetro di oltre 10 chilometri, una popolazione dai 30 ai 60 mila uomini, a seconda dei tempi, con una rete stradale interna di 22 chilometri e una ferroviaria di 40. Otto locomotori, 130 vagoni in uscita giornalmente, altrettanti in entrata. Quasi 40 chilometri di catene di montaggio, 223 chilometri di convogliatori aerei, 13 chilometri di gallerie sotterranee, 13.000 macchine utensili. Una rete telefonica pari a quella di una città come Ivrea, con 10.000 apparecchi e 667 chilometri di cavi; una capacità di autoproduzione elettrica tale da coprire il 50% del fabbisogno energetico - l'equivalente di un milione di lampadine o, se si preferisce, il consumo globale di una città come Trieste -. Una quantità di carburante bruciato annualmente capace di riscaldare 22.000 alloggi<sup>22</sup>.

E' Mirafiori: la fabbrica più grande del mondo. In un certo senso, il simbolo della fabbrica per eccellenza. E' stata, si può dire per ogni operaio che sia approdato alla Fiat negli anni '60, la prima immagine del "mondo nuovo" in cui stava per essere introdotto. E insieme il *medium* della prima iniziazione all'universo industriale. Behemoth di metallo, capace di rompere, con la sola forza della sua smisuratezza, i consolidati equilibri spaziali per rifondare alle radici, intorno alla propria legalità tecnica, il paesaggio stesso, essa finiva inevitabilmente per apparire, a chi superasse per la prima volta le sue mura, come



"prodigio" fascinante e terrificante insieme. E per occupare, inevitabilmente, con la potenza di un mito, memoria e racconto:

«All'inizio ero un po' titubante - racconta C.M., 33 anni, da Torre Annunziata -, perché avevo in mente che la Fiat fosse un po' diversa da come la vedevo... Vedevo troppi pezzi che camminavano per aria dentro ai gabbioni, vedevo scintille che partivano dappertutto. Io pensavo che era una cosa più piccola, più vicina a noi, che ti insegnassero magari ad aggiustare una macchina. Invece mi piazzano vicino a una puntatrice, dove facevano i bracci di sospensione della 850: lì veramente sembrava Piedigrotta, scintille da tutte le parti!»<sup>23</sup>.

«Ero abituato a piccole fabbrichette con pochi macchinari - gli fa eco I.L., classe 1945, nato a Locri, entrato a Mirafiori nel '68 -, e quando sono entrato in Fiat mi sembrava di essere in una giungla. Una cosa enorme, con questi macchinari grandissimi e tutte queste linee che giravano. Ero come incantato nel vedere quelle cose. Mi sembrava tutto irreali: i macchinari, la gente che lavorava, le linee. All'inizio, la notte, non riuscivo neanche a dormire»<sup>24</sup>.

«Quando entravo lì dentro - confesserà C.G., uno degli ultimi assunti - mi sentivo diventare piccolo piccolo. Era come se il mio corpo si restringesse»<sup>25</sup>.

Era, quel paesaggio inquieto, quello scenario stridente e semovente, il contesto di un rapporto di potere totalizzante. La forma attraverso la quale lo smisurato si poneva di per sé come strumento di dominio manifestandosi, fin dal primo impatto, con una vertiginosa sproporzione spaziale tra il proprio mondo - il mondo dell'individuo singolo nella sua quotidianità - e *quel* mondo. E con la rappresentazione fisica di un potere che non tollera incrinature, nè autonomie individuali, nè diversità non contemplate negli statuti produttivi. Di un'organizzazione che conosce un solo principio, la disciplina, e un solo modello, la caserma.

Ma era anche, quella città nella città, l'unica patria che migliaia di nuovi arrivati trovavano. Il territorio in cui, nella

radicale alterità di un ambiente integralmente rimodellato dalla tecnica, tentare quella palingenesi in cui avevano sperato al momento della rottura delle radici, e che nella città non aveva trovato punti d'appoggio, nè appigli.

La fabbrica che li incorporava, era la Fiat vallettiana dei primi anni '60. Una struttura rigida e gerarchizzata, impegnata, allora, in uno sforzo produttivo senza precedenti, che andava sottoponendo ogni struttura, ogni segmento del ciclo lavorativo a tensioni violente, a sfide sovrumane. E che avrebbe portato, in meno di quindici anni, a un aumento del fatturato superiore al 500%, alla moltiplicazione del volume produttivo annuo di oltre 10 volte e al potenziamento della capacità degli impianti di circa 14 volte (dalle 500 auto giornaliere del 1952 alle oltre 7.000 del 1968).

Già dall'inizio del decennio precedente - grosso modo dal viaggio americano di Agnelli e Valletta che sanzionò, per molti versi, il passaggio alla fase "neocapitalista" della produzione e del consumo di massa<sup>26</sup> - era stato avviato un processo di riorganizzazione aziendale di carattere sostanzialmente "intensivo", diretto a moltiplicare il volume di merci attraverso un aumento netto della produttività del lavoro e il contenimento dell'occupazione. Al termine della "ricostruzione", il mercato offriva in Italia una situazione per certi versi eccezionale, comunque unica, con appena un'auto ogni 94 abitanti (mentre già in Inghilterra circolava «una vettura per 20 abitanti, in Francia una per 25, in Belgio una per 27, in Svizzera una per 28»<sup>27</sup>), e con una prospettiva di medio raggio che prevedeva, per il decennio successivo, un fabbisogno pressoché certo di oltre due milioni di autoveicoli e un incremento annuo oscillante tra il 10 e il 14%. La Fiat l'aveva sfruttata a pieno, utilizzando al massimo delle loro possibilità uomini e impianti. Liquidata la possibile resistenza delle avanguardie politiche, con l'attacco frontale al Partito comunista in fabbrica (207 licenziamenti individuali per rappresaglia, tra cui la storica "purga" di 55 operai comunisti

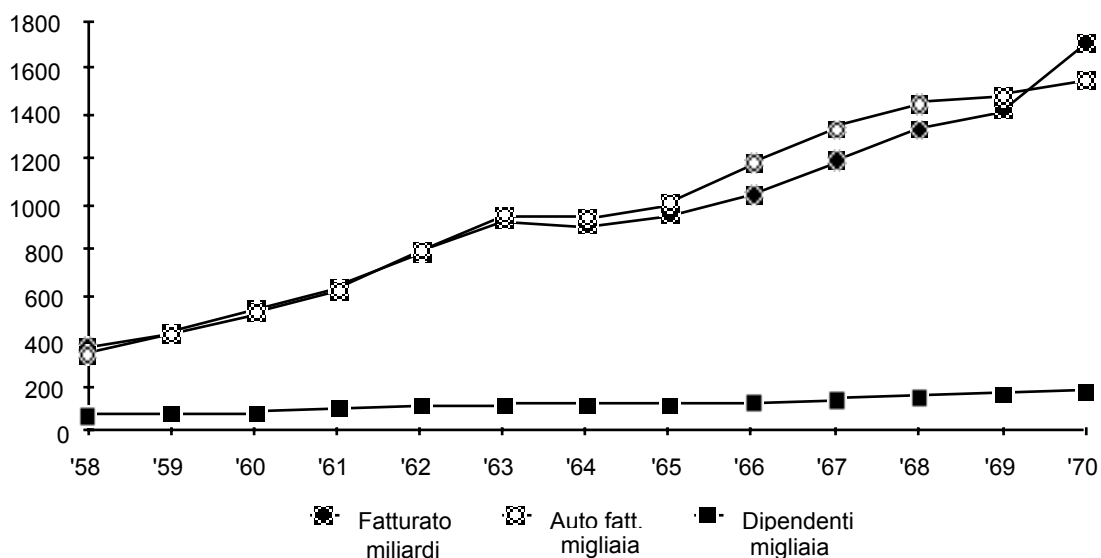
dopo lo sciopero del 22 gennaio 1953 contro la "legge truffa")<sup>28</sup> e il crollo della Fiom alle elezioni di Commissione interna del 1955; dissolto il potere di controllo sul ciclo lavorativo da parte dei residui settori di classe operaia altamente professionalizzata, con oltre 1400 licenziamenti collettivi motivati da "ragioni tecniche"; la direzione d'impresa aveva potuto contare su una disponibilità piena della forza lavoro: «Non più, dal 1955, alcun sciopero (sic), nemmeno di un'ora, nè agitazioni a fini politici di partito - si proclamerà nella Relazione agli azionisti sul Bilancio del 1956 - Con le Commissioni interne, costituite prevalentemente di esponenti dei Sindacati liberi democratici (CISL e UIL) e solidali con l'Azienda nell'indirizzo di sviluppare sempre più il lavoro, le discussioni sono franche, costruttivi gli accordi»<sup>29</sup>. In poco più di sei anni lo staff vallettiano aveva così triplicato il volume produttivo senza praticamente aumentare l'organico se non di poche migliaia di uomini (dai 57.000 operai del '52 ai 61.512 del '58)<sup>30</sup>. E l'aveva fatto puntando esclusivamente sulla meccanizzazione dei sistemi di movimentazione interna (sulla moltiplicazione, cioè, delle macchine trasfert e delle catene di montaggio), e sulla pressione della gerarchia di fabbrica nei confronti di una manodopera ormai profondamente trasformata nella sua composizione (gli operai "generici", per tradizione scarsamente sindacalizzati, che nel 1947 costituivano appena il 37%, passeranno nel 1957 al 47,6%).

Poi, in pieno "miracolo economico", messo a punto, per così dire, il modello, si era passati alla fase estensiva realizzando un salto di scala, attraverso uno sviluppo orizzontale degli impianti e dell'occupazione. Alla Nuova Officina Meccanica Mirafiori Sud (220.000 mq. coperti), entrata in funzione nella seconda metà degli anni '50, si erano aggiunti gli ampliamenti della Mirafiori Presse (20.000 mq.) e della Mirafiori Centro (25.000 mq, con le nuove lavorazioni di verniciatura, carrozzeria e montaggio finale su linea), completati nel 1962<sup>31</sup>; poi, con l'agosto del 1967, l'avviamento dello stabilimento di Rivalta, «i

cui reparti di meccanica e di carrozzeria copr[iranno] una superficie di oltre 300.000 metri quadrati»<sup>32</sup>, e il cui organico previsto si aggirava sulle 18.000 unità. E' questo il momento in cui la Fiat diventa il gigante che oggi conosciamo<sup>33</sup>: a ondate di diecimila uomini l'anno, in meno di un decennio varcherà i cancelli degli stabilimenti torinesi un esercito di oltre settantamila operai, per la maggior parte dequalificati (la percentuale dei "generici" raggiungerà nel 1970 la quota record del 65%): una manodopera ancora assai poco socializzata al lavoro industriale organizzato, immessa, d'un colpo, e massivamente, all'interno di un sistema di macchine altamente integrato e razionalizzato. Una sorta di fiume lavico che irrompe all'interno di una struttura rigida ma solidissima, ponendone in tensione ogni articolazione, mobilitando ogni livello della struttura di comando, sottoponendo alla massima pressione ogni segmento del processo lavorativo.

I risultati saranno clamorosi: il fatturato, già più che raddoppiato nel 1960 rispetto al 1952 (545 miliardi rispetto a 240), raggiungerà nel 1968 la cifra record di 1335 miliardi. Il numero delle auto si moltiplicherà per più di tre volte in meno di dieci anni, passando dalle 430.000 unità prodotte nel 1959 a 1.452.297 nel 1968. Ma le stesse cifre lasciano intendere il grado di tensione che deve aver caratterizzato in quella fase l'impiego degli uomini. L'intensità della pressione che deve essere stata scaricata sulla massa ancora informe dei nuovi operai. Se si considera infatti il grafico seguente, in cui le curve della produzione e del fatturato sono confrontate con quella relativa all'occupazione, si può constatare come quest'ultima fosse cresciuta sì, passando dagli 85.117 dipendenti del 1959 ai 158.445, ma a un ritmo assai inferiore a quello delle altre due. Il che significa che a sostenere

Grafico 1: Fatturato, auto prodotte, dipendenti Fiat (1958-70)



l'impressionante boom deve essere stata soprattutto la crescita della produttività individuale, passata infatti dalle 5,71 auto per dipendente nel 1960 (nel 1952 il rapporto era di 2,01) alle 7,57 del 1963, e balzata, infine, alle 9,16 del 1968. Una dinamica straordinaria, tenuto conto del livello relativamente basso degli immobilizzi tecnici, consistenti in appena 271 miliardi nel decennio 1953-1963, e in circa 500 miliardi nel periodo successivo, indicativo di quanto poco l'innovazione tecnologica, di per sè, debba aver influito sull'aumento della produttività individuale. E di quanto debba essersi giocato, invece, sul terreno strettamente organizzativo del comando sulla forza-lavoro: sulla mobilitazione totale di una struttura gerarchica giunta, nella fase più calda, a contare oltre 10.000 capi (uno ogni 15 operai), sull'intensificazione dei ritmi produttivi, e sulla massimizzazione della capacità degli impianti mediante la saturazione dei tempi di lavoro. I quali si trovavano, alla fine degli anni '50 - quando la nostra vicenda prende le mosse -, a un livello assai vicino ai limiti fisiologici. Al punto di rottura.

«I primi tempi che ero in Fiat, maledicevo i giorni in cui ci ero entrato: forse era l'aria, forse era l'ambiente.. Poi mi sono abituato. Ma all'inizio è stato duro, come togliere il latte a un bambino di colpo»(*G.C., classe 1938, da Altamura*)<sup>34</sup>.

«Quando ero in Fiat, altri lavori non ne ho fatti, non ne avevo la forza, dopo otto ore lì dentro. E poi, dopo tanti anni, il mestiere l'avevo perso, invece di impararlo. Il lavoro era duro. Non difficile, duro. E ci ho lasciato la salute, lì dentro: la pressione continua della macchina contro il fegato e il rene mi ha rovinato. Alle pedaliera ci sono stato sei anni; sei anni che mi hanno rovinato» (*Salvatore R., classe 1937, originario di Sasso di Castalda*)<sup>35</sup>.

«Avevo a sufficienza delle mie otto ore, proprio ne avevo a basta. Non ce la facevo fisicamente: come arrivavo a casa la prima cosa era il letto. In quel periodo mi sono sposato, e la Fiat mi ha condizionato come una bestia, proprio sulla mia persona. Non avevo più rapporti con mia moglie, con la donna. Arrivavo a casa e dormivo! Era stanchezza psicologica, la mia, più che fisica. Era proprio la fabbrica che ti ammazzava, l'insieme della fabbrica...».(*P.R., di Cuneo, classe 1943, 15 anni di Fiat*)<sup>36</sup>.

Con chiunque si avvii il colloquio, a qualunque memoria si faccia appello, è questo il dato ricorrente nell'esperienza di chi ha vissuto allora la Fiat: questo carattere assoluto, fisico, per certi versi vorace della sua dimensione produttiva. I vecchi operai la chiamavano "la Feroce", e ne restavano segnati e affascinati, per quel suo rapporto con gli uomini sempre diretto, totale. Mai superficiale o indifferente. Un rapporto che agiva direttamente sul corpo, rendendo palpabile, visivamente evidente il trasferimento di "forza vitale" dall'uomo alla macchina, dalla massa dei lavoratori all'apparato meccanico che l'incorpora e la domina. I giovani, per parte loro, cercavano di imparare in fretta i trucchi occulti per allentare la pressione del lavoro. Per dilatarne, in qualche modo, la porosità: il piolo piantato nella catena di trazione della linea per incepparne il movimento poteva fruttare mezz'ora di fermata; la pistola di verniciatura battuta a

terra e danneggiata forse anche un'ora per l'intera squadra; la scocca rovesciata "per errore" nel forno quasi una mattinata...

La sociologia del lavoro, quando ancora non era diventata un'estenuata scolastica, e si occupava di problemi grandi, e reali, aveva identificato in quel tipo di fabbrica un modello puro: il modello "fordistico-tayloristico", caratterizzato da un'elevata intensità di forza-lavoro dequalificata, da un'organizzazione del lavoro rigida e integrata e da un primato strutturale dell'*organizzazione* sulla *tecnologia*. E ne aveva indicato uno dei tratti distintivi proprio nella crucialità che in esso assume il lavoro vivo come fattore strategico e pressoché esclusivo della valorizzazione del capitale. Nel carattere esasperato e assorbente assunto dal rapporto uomo-macchina. Oltre che nell'importanza, in un quadro di questo tipo, della questione del comando. Del problema dei mezzi e dei metodi attraverso i quali garantirsi la subordinazione della forza lavoro in assenza di una sufficiente mediazione tecnologica e di una reale compartecipazione professionale dei dipendenti.

Nel racconto dei lavoratori, invece, l'immagine giunge - come accade per ogni fenomeno che arrivi a incidere sulle radici stesse della vita -, per così dire velata dall'aura del mito; elaborata attraverso quella tecnica complessa dell'invettiva e della lamentazione che nel disegnare la fabbrica con i tratti della sofferenza e del sacrificio permette, in qualche modo, di appropriarsela, esorcizzandone gli elementi d'impersonalità.

Ma la sostanza non cambia. Nella Fiat degli anni '60 la durezza assorbente del lavoro sembra una presenza opprimente; la disciplina una dimensione totale. Una disciplina capillare, scientificamente predisposta e sistematicamente attuata, enfatizzata dalle caratteristiche strutturali di una fabbrica organizzata intorno alla centralità della catena di montaggio, con più del 70% della forza lavoro impiegata in lavorazioni su linea<sup>37</sup>. Una fabbrica, anzi, di cui la linea era venuta a costituire il simbolo più diffuso e insieme l'anima reale.

Presente, con l'ambivalenza di un personaggio scomodo, in ogni descrizione tecnica come in ogni memoria operaia, la linea rappresenta l'estraneità assoluta, il corpo metallico tra i corpi vivi e, nel contempo, il nesso più tenace che tiene uniti gli uomini. Che trasforma, con la forza della propria rigidità meccanica, una massa di individui atomizzati in un organismo produttivo.

La sua funzione è appunto quella di costringere nelle geometrie unidimensionali della produzione a catena l'eterogenea moltitudine umana che affolla la fabbrica, per piegarla all'uniformità del capitale costante, alla sincronia delle sue cadenze meccanizzate. Il che implica una costrizione superiore a quella richiesta da ogni altra forma di cooperazione produttiva, perché la sequenza razionalizzata del ciclo lavorativo, programmata a priori e incorporata nell'apparato metallico della linea, non tollera scarti. Pretende sincronismi millimetrici (quasi l'80% dei lavoratori ancor oggi impiegati in catena opera con cadenze comprese tra i 12 secondi e i 2 minuti). E' sufficiente un intoppo di pochi secondi nella lavorazione a valle, per disorganizzare e congestionare l'intera catena delle operazioni a monte. Un ritardo, sia pur minimo, in un qualunque punto del percorso rettilineo lungo il quale il prodotto, stazione per stazione, viene facendosi, rischia di riprodursi e ingigantirsi nell'intera catena delle lavorazioni che seguono.

In questo spazio ridotto a una sola dimensione, il tempo diventa tiranno. Pretende il dominio assoluto di uomini e cose: quel tipo di disciplina che, per un lungo ciclo tecnico-produttivo, ha sostituito, appunto, alla Fiat, quasi del tutto l'innovazione, divenendo, per così dire, la vera e unica costituzione materiale di questa strana città fuori dal tempo e dallo spazio normali. «Una disciplina asfissiante, ossessiva, sempre presente», racconta chi l'ha vissuta. Una sensazione fastidiosa di essere sempre seguiti, controllati, diretti, che ci si porta dietro anche fuori, ancora adesso, dopo anni, come un'abitudine e un istinto: «Un passo fuori dalla linea che è un



passo, non lo potevi fare. Parlare, non potevi parlare. Se ti vedevano chiacchierare un po', finito il lavoro, prima che scadese il turno, passava un capo e ti diceva: "Sa, sa, via circolare, prendi una scopa e fai pulizia...". Dopo mangiato, in refettorio, non potevi stare cinque minuti in più perché subito attaccavano la catena di montaggio. Anche al gabinetto ti cronometravano»<sup>38</sup>.

Gli ultimi anni '50, e poi - in forma sempre più esplicita, man mano che ci si avvicina al culmine del ciclo - gli anni '60, sono letteralmente dominati da questa ossessione della disciplina. Ogni voce che filtri dalla fabbrica, ogni racconto operaio, lascia intuire l'impiego di un sistema disciplinare estremamente sofisticato, composto da un repertorio aggiornato di tecniche di gestione del personale e dello spazio produttivo per molta parte informale, affidato a quella "cultura d'officina" che non si trova nei manuali di organizzazione scientifica del lavoro, ma che ne costituisce comunque il necessario *know how*, operante e attivo nel decalogo non scritto di ogni responsabile della produzione. Tra le cui maglie, tuttavia, sembra farsi strada, via via più esteso, un sordo tentativo, ancora individuale, di resistenza.

«Entrai alla Fiat nel 1959, e tutti quelli che erano assunti venivano messi sotto una disciplina bestiale - ricorda Luciano Parlanti<sup>39</sup> - : dopo aver bollato andavi a lavorare, non avevi nessun contatto con i tuoi compagni, più che in tre non potevi parlare, mangiare non potevi mangiare se non nei dieci minuti di intervallo. In linea avrebbero dovuto darti il cambio per andare al gabinetto, invece i capi non te lo davano. Ti dicevano piuttosto di andare più in fretta, di anticipare il lavoro che così, magari, invece di dieci minuti ti avrebbero dato un quarto d'ora d'intervallo. C'era chi pisciava nelle scocche per risparmiare tempo e perché non ce la faceva più. A me è capitato di pisciare nelle scocche tante volte. Poi un capo reparto ci chiamò a rapporto per dirci che l'orina ossidava le scocche, e che non bisognava più fare così. Allora si pisciava dentro le bottiglie della Coca Cola».

Parlanti è un osservatore per molti aspetti straordinario. Ha vissuto, e odiato a tal punto la Fiat, che questa è diventata, per lui, come una seconda natura. Licenziato nel '73, negli anni più caldi, aveva ottenuto, su sentenza del Tribunale, la riassunzione, ma la Fiat aveva preferito continuare a pagargli il salario tenendolo fuori dai cancelli, piuttosto che reintegrarlo al suo posto. Costretto, per una sorta di nemesi storica, all'esterno del luogo che era diventato il centro della sua vita, ha continuato allora a ripensarlo e a viverlo - a "elaborarlo" - dall'interno, come memoria rappresa, giungendo a formulare una fenomenologia della disciplina in Fiat certamente parziale, ma proprio per questo esemplare. E riuscendo a raccontarla, quella "sua" Fiat che ora porta dentro di sé, con un linguaggio talmente concreto da far apparire che sia, in qualche modo, la fabbrica stessa a parlare: «Erano tanti i modi per fregarci. A volte loro facevano andare per una settimana la linea più veloce, e ti facevano finire un po' prima, in modo da lasciarti un po' di tempo libero. Magari invece di farti finire il tuo orario alle undici precise ti facevano finire alle dieci e mezzo, poi alle dieci e venti...per farti vedere che avevi tempo. E noi operai, purtroppo, si lavorava. C'era il ruffiano che faceva a gara, c'era l'operaio stesso che voleva farsi vedere più in gamba dell'altro. Più la linea andava veloce, più facevano a gara a chi era velocissimo, e sembrava che ti sfottessero quando tu non ce la facevi. C'era l'odio anche tra di noi, perché non c'era più la fiducia. Ognuno si vedeva nemici dentro la fabbrica, era difficile anche trovarsi un amico. Quando poi loro aumentavano la produzione, senza neanche prendere il tempo, e gli operai si incazzavano, allora ti mandavano il cronometrista, e invece di due macchine magari riscontrava che potevi farne quattro o cinque in più. Scoprieva che in quella mezz'ora che avevi guadagnato alla fine dell'orario, a conti fatti, potevi anche fare dieci macchine. Erano riusciti a tagliarti i tempi, a farti lavorare più in fretta, con quello scherzetto del tempo libero a fine orario...»

«Era un periodo, quello - è ancora il racconto di Parlanti -, in cui la Fiat ci torchiava al 100%, a un punto tale che si capiva che se avesse aumentato ancora la produzione di qualche macchina sarebbe successo il casino. Noi ci difendevamo come potevamo. Ricordo che nel '59 noi tiravamo al massimo, quando venimmo a sapere che sarebbero arrivati di nuovo i cronometristi a prenderci il tempo, il che significava un quasi certo aumento di lavoro. Ci bastò guardarci negli occhi, senza neppure parlarci, per capire che era ora di svegliarci. Difatti un compagno, un meridionale, uno del sud - me lo ricordo ancora -, tirò una riga col cacciavite per terra (il pavimento della linea è di terra battuta, quella terra nera e scura). Nè il capo, nè l'operatore, nessuno aveva capito cosa era 'sta riga. E invece era un'arma fortissima per gli operai. Perché? Bisogna sapere che per lavorare ogni operaio deve salire sulla linea in movimento, fare le sue operazioni sulla macchina che sta passando, e poi scendere dalla linea per risalire a lavorare sulla macchina successiva. Quando arrivano i cronometristi, la linea viene fatta tirare al massimo, con cadenze brevissime, in modo che i tempi delle diverse operazioni risultano più brevi del solito e si stabilisce una produzione che impone ritmi velocissimi. Quando la linea funziona con queste cadenze, praticamente l'operaio perde la nozione del tempo, e fa le operazioni più in fretta di quanto le farebbe normalmente. Non puoi nemmeno guardare l'orologio, perché è proibito: se guardavi l'orologio ti potevano anche licenziare perché pensavano che lo facessi apposta per fregare il cronometrista. L'unico modo per accorgerti se vai più in fretta del solito o no è che tu fai un percorso più corto o più lungo sulla linea. E quel segno per terra serviva proprio per questo: mentre lavorava l'operaio teneva d'occhio la riga, e quando arrivava alla sua altezza scendeva dalla catena di montaggio. Lavorava, e quando arrivava alla riga che rappresentava il punto in cui, con i tempi normali, di prima, avrebbe dovuto finire le sue operazioni, saltava giù. Questo, secondo me, era un principio di organizzazione rivoluzionaria, anche se non esistevano ancora i rivoluzionari, come

organizzazione politica. E infatti vennero giù tutti, il capo reparto, il capo officina, c'erano i cronometristi, e dicevano "Ma cos'hanno? Hanno l'orologio nella testa?». Me lo ricordo ancora: "Hanno l'orologio nella testa? - dicevano - che smettono sempre al momento giusto?". Non si erano accorti che c'era 'sta riga per terra, e non riuscirono a tagliare i tempi. Però cosa ci fu? Che dopo un po' ci spostarono tutti, e al nostro posto misero dei ruffiani.»

Così era dunque la Fiat vallettiana alla fine degli anni '60. La Fiat più dura e feroce, ma anche, in qualche modo, quella più autentica, quale si era venuta formando e strutturando in un lungo ciclo storico.

Intanto essa non faceva che inverare, portandole alle estreme conseguenze senza tuttavia mutarle qualitativamente - traducendole anzi in un "modello puro" - le tendenze già implicite nella scelta "fordista" operata da Giovanni Agnelli fin dal 1912. Scelta sintetizzabile - per usare la definizione di Arnaldo Bagnasco - nel triplice carattere di una organizzazione gerarchico-funzionale accentrata, di una rigida divisione fra decisione ed esecuzione, e nel ricorso ad attività esecutive semplici che possano essere rapidamente apprese e ripetute senza errori<sup>40</sup>.

E poi esprimeva l'accumulazione di una densa memoria conflittuale. Il riproporsi, in forma estremizzata, di una costante storica, ricorrente dopo ogni momento conflittuale, e identificabile con la tendenza della direzione d'impresa a "pacificare" l'ambiente attraverso un riallineamento tecnico e organizzativo dei rapporti di forza con la propria manodopera, scartando a priori la via dell'integrazione mediata e della gestione negoziale. Così era stato nel 1911-12, quando l'industria dell'auto torinese aveva risposto alla "crisi di disciplina" aperta dai vecchi operai di mestiere, con la scelta "americanista" e la prima, ancor parziale, massificazione della propria manodopera. Così era stato ancora nel 1921, quando i licenziamenti di massa dei modellisti e dei calderai eliminarono il nucleo

portante che l'anno precedente aveva guidato l'occupazione delle fabbriche; e nei primi anni '50 quando lo smantellamento delle Ausiliarie aveva segnato la liquidazione di quella classe operaia specializzata che aveva costituito la base naturale del Pci.

Nè era estraneo alla struttura di "quella" Fiat, il fascino del modello burocratico-militare sabauda rimasto comunque in sospensione all'interno della storia torinese, e incorporato, ora, in forma più o meno consapevole, nel modernissimo sistema organizzativo tayloristico, sotto forma di un metodo di gestione centralizzato e personale, intreccio di vocazione burocratica («tra l'operaio di linea e Valletta esistevano ben 14 livelli gerarchici»<sup>41</sup>) e di paternalismo, di ossessione organizzativa e di mentalità gerarchica. «Anche nell'azienda - aveva proclamato Valletta, nel momento di massima fortuna del suo modello organizzativo - gli uomini contano *individualmente*, ognuno secondo la propria personalità in qualsiasi grado e posto di lavoro. *Collettivamente*, per l'interesse di ciascuno e di tutti al buon funzionamento dell'azienda, *conta l'ordine gerarchico* dei valori e delle attribuzioni: quadri del comando responsabili e personale esecutivo. Da questa struttura dipende il successo o l'insuccesso dell'azienda»<sup>42</sup>. Era una concezione della centralità strategica del comando e del personale chiamato a esercitarlo, che sulla base di quella acuta distinzione tra dimensione individuale del merito e dimensione collettiva del lavoro, attribuiva alla esclusiva mediazione gerarchica il compito di garantire il carattere sociale - collettivo, appunto - del processo lavorativo, se non addirittura l'esistenza dell'azienda stessa in quanto "organismo". E che in quanto tale aveva il merito di proporre un principio *forte* e *organico* agli uomini della produzione: una sorta di paradigma incentrato su un modello di gestione dell'impresa centralizzato e personale (anziché "differenziato" e "sistemico") e su un tipo di razionalità intenzionale, sostanzialmente garantita dal soggetto individuale che la pone in essere e la controlla (la razionalità che i sociologi chiamano "sinottica", per distinguerla da quella "interattiva", discorsiva, debole).

Su quel paradigma si era plasmato l'intero sistema organizzativo Fiat: bizzarra riproduzione, alla periferia della grande metropoli di produzione, della medesima struttura *ancien régime* che meno di un secolo prima aveva dominato il centro. Impressionante intreccio di modernità e tradizione, indubbiamente adeguato a massimizzare i vantaggi in condizioni di "ordine" sociale e produttivo. In contesti stabili. Ma, come ogni modello *ancien régime*, strutturalmente incapace di affrontare fasi di movimento, d'imprevedibilità, di "turbolenza" dell'ambiente interno ed esterno. E suscettibile di provocare, nei punti di frattura e di crisi, come reazione eguale e contraria, sussulti di rivolta altrettanto totali e organici. Di crescerci in seno i propri giacobini.

### Capitolo 3

#### La FIAT nell' "autunno caldo": comunità operaia

Il 1969 operaio colse di sorpresa l'*establishment* Fiat. Appena due anni prima Giovanni Agnelli aveva potuto aprire la propria Relazione agli azionisti celebrando gli sviluppi senza precedenti dell'azienda, che avevano permesso alla quota Fiat di superare il 21% della produzione automobilistica CEE, e di passare dal 5 al 6% sul piano mondiale. E ancora l'anno precedente - il 1968! -, in un clima di euforia, la Relazione si era conclusa con un «vivissimo encomio al nostro personale - dirigenti, impiegati, maestranze - per lo spirito di corpo ed il senso del dovere dimostrati nell'adempimento dei compiti a ciascuno affidati»<sup>43</sup>. E con la constatazione che il livello di utilizzazione degli impianti era giunta a sfiorare il 90%.

D'improvviso ci si trovava ora a dover registrare quasi 20 milioni di ore di sciopero (circa il 7% del totale nazionale: 294.850.000) e una «produzione mancata valutabile in 277.000 autoveicoli e 7.800 trattori». A fronte di una "produzione teorica" superiore a 1.600.000 unità, resa possibile dall'ampliamento degli impianti e dall'aumento dei dipendenti da 158.000 a 170.000 - informava il "Notiziario degli azionisti" - la produzione effettiva aveva superato di poco la soglia di 1.400.000, con un calo del 3,3% rispetto al 1968: la cifra di 1.480.000 auto fatturate era stata raggiunta solo grazie al prelievo dagli *stocks*, e comunque non era stata sufficiente a coprire l'intera domanda di mercato, che aveva visto di conseguenza crescere le vendite delle case automobilistiche straniere del 37%.

In realtà l'"autunno caldo" era incominciato alla Fiat fin dalla tarda primavera. Per la precisione dall'11 aprile, quando lo sciopero nazionale di tre ore per i fatti di Battipaglia<sup>44</sup> era imprevedibilmente riuscito, e gli operai, soprattutto gli

immigrati, avevano abbandonato il lavoro in massa sfilando davanti ai capi e ai guardioni allibiti. Nel refettorio della Mirafiori Sud un operaio coraggioso<sup>45</sup> - Francesco Morini, iscritto alla Fim e militante del Psiup -, era saltato su un tavolo e aveva parlato davanti a 1500 lavoratori dell'unità tra nord e meridione, e della condizione di fabbrica. Era la prima assemblea all'interno della Fiat dalla metà degli anni '50, la prima incrinatura in un sistema di comando totale<sup>46</sup>. Da allora si era messo in movimento un meccanismo che gli storici sociali conoscono bene, e che vede il conflitto, in situazioni estreme, esplodere e diffondersi con una velocità e un'intensità uguali e contrarie al grado di costrizione subito, innescandosi, generalmente, nei settori a più alto grado di qualificazione e a più maturo livello di coscienza, tra le cosiddette "aristocrazie operaie", ed estendendosi quasi per contagio, con rapidità e radicalità via via crescenti, agli strati massificati e dequalificati.

Avevano iniziato, il 13 maggio, gli 8.000 delle Ausiliarie, alla sud Presse<sup>47</sup> - «il fior fiore della qualificazione professionale del complesso», come li definirà "L'Unità"<sup>48</sup> -, da tempo preoccupati per la perdita di autonomia provocata dall'introduzione delle nuove macchine a controllo numerico, coinvolgendo immediatamente, in forza del loro ruolo cruciale, un vasto numero di officine contigue, e ponendo in crisi punti delicatissimi del meccanismo produttivo. Chiedevano l'abolizione della terza categoria, il passaggio alle qualifiche superiori a giudizio dei gruppi di lavoratori interessati, la regolamentazione dei superminimi: rivendicazioni messe a punto in una lunga serie di assemblee alla Camera del lavoro e ai cancelli<sup>49</sup>. Li avevano seguiti, il 18, 19 e 20 maggio, secondo una reazione a catena incontrollabile, i 1000 carrellisti della Mirafiori sud, utilizzando i telefoni interni per collegarsi tra loro; i gruisti (il 21 maggio) - riducendo con la loro sola immobilità «l'officina Grandi Presse a un ammasso di lamiere e ferraglie che impediscono addirittura di passare tra le macchine»<sup>50</sup> -; gli addetti alla Grandi Presse (il 22 maggio), poi, il 23, quelli delle Medie e



Piccole Presse. Il 26, infine, si era bloccata l'officina 13 (preparazione gruppi lastroferratura), una postazione strategica collocata nel punto di passaggio tra la sezione Presse e la sezione Carrozzeria, ed il 27 aveva avuto luogo il primo corteo interno di circa 5.000 operai. Ovunque si erano tenute assemblee. In ogni reparto raggiunto via via dalla lotta erano stati eletti i delegati.

Il 28 maggio era stato concluso un primo accordo tra le organizzazioni sindacali e la Direzione. Ma gli scioperi non erano cessati. Anzi, si erano estesi per la prima volta alle Carrozzerie: una concentrazione di oltre 15.000 operai, quasi tutti di linea, quasi tutti immigrati. Prima si erano bloccate la verniciatura e il montaggio, già da tempo funzionanti a singhiozzo per mancanza di materiale dalle Presse (il lunghissimo convogliatore che collegava le Presse alla Carrozzeria, unico "polmone" tra le due sezioni, garantiva appena 24 ore di autonomia). Poi le fermate spontanee si erano estese a macchia d'olio alla selleria e lastroferratura, dove da tempo erano aperte vertenze per la regolamentazione del lavoro a catena. Il coinvolgimento delle Carrozzerie aveva drammatizzato la situazione, e modificato profondamente i caratteri stessi del conflitto. Si trattava della sezione più delicata dell'intero complesso, quella dove più cruciale era la questione del comando sulla forza lavoro, più violente le tensioni, più impetuoso il processo di incorporazione degli uomini entro il sistema di macchine (ogni mese vi entravano quasi 1.000 nuovi lavoratori, l'intero organico di una media fabbrica, e ogni mese quasi altrettanti ne uscivano per disperazione, incapaci di sopportarne i ritmi)<sup>51</sup>. Qui gli operai non scioperavano ordinatamente, eleggendo i propri delegati, come alle Ausiliarie e alle Presse. Si esprimevano piuttosto con improvvise, rabbiose fiammate, usando le fermate a "gatto selvaggio", il blocco non annunciato delle linee, l'invasione in massa dei reparti contigui. Non presentavano richieste elaborate, nè partecipavano alle riunioni nelle sedi sindacali; si muovevano per obiettivi semplici, ma immediatamente

unificanti: «più soldi, meno lavoro», la seconda categoria per tutti e ritmi meno massacranti.

La Direzione aveva, a questo punto, deciso di usare le maniere forti minacciando la sospensione di migliaia di lavoratori a monte e a valle dei reparti bloccati dalle agitazioni, e lasciando intravedere la possibilità che, in caso di precipitazione del conflitto, la Fiat venisse scorporata dalla vertenza contrattuale nazionale dei metalmeccanici. I sindacati avevano risposto a muso duro. Ma in realtà nè l'una nè gli altri sapevano bene come padroneggiare quell'emergenza, di cui risultava difficile fin anche penetrare il principio generatore.

In effetti quello che già all'inizio di giugno aveva accumulato nella sola Mirafiori 1.134.000 ore di scioperi interni, e che in 40 giorni di guerriglia rivendicativa aveva causato una perdita totale di 40.000 autovetture (circa un quarto della produzione totale prevista nel periodo), era un modello di conflitto del tutto particolare, dotato di un meccanismo di diffusione per molti versi anomalo. Preparato con un capillare lavoro di sensibilizzazione da parte dei militanti della Fiom e della Fim, e del quadro di fabbrica Pci e Psiup, esso sembrava però non trovar più, come nella tradizione, il proprio principio generalizzatore prevalentemente nell'apparato associativo, nell'Organizzazione sindacale o politica esterna, ma direttamente nell'articolazione tecnica della fabbrica. Nella stessa organizzazione del lavoro, si potrebbe dire.

A governare la diffusione della lotta e dell'informazione non è più, qui, in primo luogo la struttura formale del sindacato, la circolazione della parola orale o scritta, il progetto di un qualche gruppo organizzato<sup>52</sup>. E' piuttosto, per lo meno nella fase della crescita più intensa, il linguaggio muto delle cose, che si trasmette lungo i nastri delle catene di montaggio, e si esprime nel rarefarsi del flusso di pezzi, nel rallentare della catena, nell'immobilità delle macchine. E' la stessa natura integrata del ciclo lavorativo che fa ripercuotere, attraverso il labirinto dei

convogliatori, dentro la rigida linearità delle *transfert*, rallentamenti e arresti della produzione da un punto all'altro dell'immensa fabbrica per esclusivo effetto delle interdipendenze tecniche. E che rimodella il circuito accidentato della lotta sopra il percorso del prodotto, facendolo in qualche modo aderire alla complessa morfologia del ciclo lavorativo, prima occulta agli occhi operai, ed ora visibile di colpo nel reticolo dell'insubordinazione. Cosicché si potrebbe dire che al di sotto della spontaneità degli uomini, sta la geometrica razionalità del sistema di macchine, con le sue regole implacabili.

Certo, l'importanza degli uomini, delle «avanguardie», dell'accumulazione di esperienza e di sapere, continua a valere. Come continuano a svolgere un ruolo di rilievo le migliaia di volantini quotidianamente distribuiti, e gli appassionati capannelli che trasformarono allora i piazzali delle porte in una sorta di convulsa *agorà*, con l'intervento di una miriade di formazioni organizzate<sup>53</sup>. Ma quello che risulta in ultima istanza determinante, ai fini della diffusione del conflitto, in questo perfetto meccanismo d'orologio messi a girare d'improvviso alla rovescia, e prima che si scoprono strumenti più soggettivi di generalizzazione, come i cortei interni, sono le contiguità tecniche. E' il perfetto gioco di ruoli produttivi e mansioni l'una all'altra indispensabile che, posto in crisi in un punto qualunque, finisce per comunicare e riprodurre su scala sempre più ampia crisi di comando e rifiuto. Sarà questo il canale attraverso il quale, nonostante i numerosi accordi raggiunti (le vertenze transate a Mirafiori in quei due mesi sfioreranno il centinaio), gli scioperi spontanei continueranno a moltiplicarsi (clamoroso lo sciopero a oltranza dell'officina 54, che bloccò l'intera Carrozzeria dal 16 al 21 giugno, con la richiesta di 100 lire di aumento e della 2<sup>a</sup> per tutti), trovando addirittura, il 3 luglio, negli estesi scontri di corso Traiano, un momento di precipitazione violenta<sup>54</sup>. E sarà, d'altra parte, ancora questo il meccanismo attraverso il quale, all'inizio di settembre, uno sciopero selvaggio esplosivo all'officina 32 (uno dei punti più

delicati della fabbrica, collocato allo snodo tra Meccaniche, Presse e Carrozzeria), farà divampare fin da subito alla Fiat, con una radicalità senza precedenti, e secondo tempi non previsti nè voluti nè tantomeno controllabili da nessuno, lo scontro d'autunno.

«Siamo partiti il 2 settembre - ricorda Gerolamo Chinzer, l'operaio che diede inizio a quello sciopero -. Nel giro di pochi minuti la lotta s'innescò nella nostra squadra e si trasmise a tutta l'officina: 3.000 operai sui tre turni, e tutti e 3.000 si fermarono. Ricordo che avevamo concordato con la mia squadra, che era un punto di riferimento per tutta l'officina, di fermarci alle dieci. Già alle dieci meno dieci tutti guardavano la mia squadra. E tutta la mia squadra guardava me. Io imperturbabile continuavo a lavorare. Lavorai fino alle dieci esatte, poi spensi il cannello e uscii in mezzo al corridoio. Di fianco a me c'erano le piccole presse che battevano le valvoline. Più lontano si sentiva il rumore dei torni e sul fondo il soffio dei forni. Fu una cosa impressionante: appena uscii nel corridoio partì un fischio, e incominciarono a fermarsi le piccole presse. Poi si arrestarono i torni, seguiti a breve distanza dai forni. A poco a poco tutto, tutto si spegneva. In capo al qualche minuto l'intera officina era silenziosa. E ognuno seduto al proprio posto di lavoro. Nei settori più lontani non sapevano neanche perché si erano fermati; avevano spento le macchine perché se le avevamo spente noi voleva dire che c'era un motivo. Seduti tutti quanti al nostro posto aspettammo».

«Di lì a un paio d'ore - continua Chinzer - arrivò la Commissione Interna. Volevano che riprendessimo il lavoro. Ci fu un'assemblea su in mensa: c'erano due tavoli, su un tavolo io da solo, sull'altro si alternavano i vari membri della CI. E si andò avanti per diverse ore in un contraddittorio, con loro che parlavano del contratto, e io che sostenevo le 100 lire e le 36 ore. Quello che conquistò tutta l'officina era proprio il calore, la passione, l'aggressività con cui mettevo in difficoltà l'altra

parte. Fu a questo punto che si inserì Agnelli con le 30.000 sospensioni, già il secondo giorno, per drammatizzare la situazione. E per dimostrare, proprio perché si era alla vigilia delle trattative per il contratto, che in una situazione come la Fiat il sindacato non controllava i lavoratori. Il fatto ebbe una risonanza che sorprese tutti quanti noi, me compreso, facendomi sentire proprio schiacciato dal peso di questa responsabilità: inviati speciali dai giornali italiani, addirittura corrispondenti di giornali stranieri, c'era una folla enorme di cronisti, di giornalisti fuori dalle porte 31 e 32. Mentre fino ad allora la Stampa di Torino aveva taciuto tutto, ora dedicava l'intera prima pagina. Continuammo fino al 7 settembre. Io fui l'ultimo a riprendere il lavoro. Il giorno dopo iniziarono gli scioperi contrattuali»<sup>55</sup>.

C'è in questo racconto - nell'immagine di quel cono di silenzio che partendo dal centro si dilata, in cerchi concentrici, all'intero spazio produttivo dell'officina, sostituendo al rumore delle macchine la ripresa della parola da parte degli uomini, e poi in quella temporanea immobilità che sembra sospendere il tempo all'arrestarsi della produzione - una sintesi efficace di quanto avvenne alla Fiat nella primavera e nell'autunno del '69. Intanto perché si mostra visivamente il primato che vi ebbe il momento della "liberazione" su quello della "negoziazione". E poi perché in quel diretto coinvolgimento dello spazio e del tempo, le due dimensioni fondamentali dell'esistenza, si rivela il carattere di mobilitazione totale che quell'esperienza di ribellione ebbe, la sua tendenza a raggiungere le radici stesse dell'esistenza, ponendo in gioco integralmente gli uomini che vi parteciparono.

Forse proprio in questo sta il carattere più specifico del nuovo ciclo di lotte inaugurato dal 1969. In questo suo far proprii, rovesciandoli, gli aspetti di straordinarietà del modello produttivo e organizzativo entro cui si genera. Maturata in una fabbrica che per la sua stessa costituzione materiale aveva stabilito con gli uomini un rapporto totale, la rivolta finisce

per aderirvi a tal punto che non si limita a ripercorrerne le forme, ma ne incorpora e riproduce, con segno mutato, le stesse caratteristiche strutturali: gli stessi tratti forti, conservando loro il medesimo carattere di eccesso e di violenza. La Fiat aveva reso assoluto il rapporto uomo/macchina, spingendolo fino ai limiti fisiologici di tolleranza: ora le nuove forme di lotta facevano del corpo stesso dell' operaio, della sua irriducibilità ai ritmi cadenzati dell'apparato meccanizzato, il principale ostacolo alle esigenze di uniformazione poste dal ciclo tecnico. Aveva utilizzato il proprio gigantismo, la smisuratezza spaziale, come strumento di comando: ora l'iniziativa operaia, rioccupando quell'immenso territorio, annettendoselo, per così dire, assurgeva alla dimensione di grande potenza. Costruiva a se stessa una "patria" e lanciava un messaggio irresistibile al mondo. La Fiat, ancora, aveva fatto della disciplina e della struttura gerarchica il proprio principio organizzativo quasi esclusivo: ora gli operai verificavano quanto quella disciplina, invincibile sul piano individuale, fosse invece vulnerabile dall'iniziativa collettiva, una volta dissolte solitudine e paura; quanto dirompente rispetto al processo lavorativo fosse la sua crisi. E concentravano la loro azione contro l'anello più debole, e più prossimo, della catena gerarchica: il caposquadra, il capofficina, le incarnazioni del potere così nettamente personificate dal modello vallettiano. La Fiat, infine, aveva lavorato con sistematicità per cancellare ogni forma di sindacalismo autonomo, ogni fermento organizzativo non subordinato o conciliante<sup>56</sup>: si ritrovava ora con un'insubordinazione endemica difficilmente controllabile proprio perché scarsamente inquadrata sindacalmente.

Le stesse forme di lotta usate ne recano i segni: il rallentamento sistematico della produzione; lo sciopero articolato interno, a scacchiera, a gatto selvaggio; il presidio e il blocco dei cancelli. Soprattutto: il corteo interno, che di quell'esperienza è diventato per molti versi il simbolo, con la sua mobile linearità, capace di ricomporre al di fuori del dispotismo delle macchine quella stessa omogeneità che la catena

aveva prodotto. E di riconquistare nella sua marcia cadenzata, col suo accumulo di forza, a volte con la sua violenza, l'immenso spazio produttivo che altrimenti separava e scomponeva.

«Il primo corteo che si fece da una sezione all'altra - ricorda ancora Luciano Parlanti - è il miglior corteo che si possa ricordare. Dalle Carrozzerie di Mirafiori si doveva andare alle Meccaniche, passando per un sottopassaggio, di quei sottopassaggi lunghi un chilometro, fatti costruire da Valletta. Allora non era chiuso, non ancora (più tardi ci metteranno dei grossi cancelli di ferro, e noi allora incominceremo a usare la fiamma ossidrica). C'era una discesa di cemento, che scendeva giù, verso il buio, e il corteo indugiava. Io parto, vado a metà, ma nessuno veniva. Si erano fermati tutti sopra. Allora ritorno su, li riprendo: "Forza, cosa abbiamo da perdere? andiamo a fare una passeggiata. Andiamo a vedere 'ste Meccaniche". Era difficile. Ma a poco a poco sette, otto, dieci, si muovono. Poi via, ho visto venire giù tutti. Ho detto: "ci siamo". Bisognava vederlo, quel corteo, in questo tunnel, con tutte queste grida che rimbombavano, sembravano impazziti. Mi sentivo un cerchio alla testa, mi sembrava che si spaccasse. Anche a gridare mi facevano male gli orecchi. Quello è stato un grosso corteo. Era importante unire le due sezioni. In quel momento non bastava che la tua squadra si fermasse. Dovevi necessariamente allargare la lotta. E per farlo avevi bisogno del corteo. Corteo praticamente voleva dire che tu non facevi passare una certa disciplina, una dittatura del padrone»<sup>57</sup>.

Rino Brunetti, detto Zorro, quel corteo lo vide dall'altro capo del percorso, dalle Meccaniche: «Minchia, quando si sentì il corteo arrivare, "bum, bum, bum", proprio le mura tremavano. Altro che le Presse. Qui c'è il terremoto, porcodio. Che sta succedendo? Arrivava il corteo. E già a un chilometro prima la gente incominciava a scappare. Scappavano i capi. A un bel momento vedo entrare Luciano Parlanti, Roby, Antonio il Prete, Zappalà, tutti questi qui... Quando ho visto così, ti giuro, noi che eravamo lì alle Meccaniche, ci siamo messi a piangere. Lì abbiamo capito...

forse è incominciata la nostra éra, forse possiamo riscattarci, adesso sì. Abbiamo fatto bene a venire qui al nord. Ti giuro, sai quando vuoi parlare e non riesci. Mi sembrava quegli incontri festosi che facevano i partigiani che ritornavano dopo aver liberato una città. Io avevo detto che passava la storia alla Carrozzeria di Mirafiori. E lì ho incominciato a conoscere questi uomini straordinari, che avevano avuto la capacità di portare tutte le Carrozzerie di Mirafiori al di qua del muro, alle Meccaniche. Ci siamo abbracciati, e quello poteva veramente significare tutto. Poteva voler dire "abbiamo vinto", "ci siamo finalmente tirati fuori dalla merda", "abbiamo riscattato il nostro onore, il nostro orgoglio". Pensavi a tuo padre, alla vita che aveva fatto, pensavi a tutti questi vecchi che erano lì. Anche a quel vecchio che magari avevi rincorso il giorno prima perché faceva il crumiro, e che stava dentro quella merda, e che adesso non ci dovrà più stare»<sup>58</sup>.

«I cortei sono venuti nell'autunno caldo. Son nati lì - è nuovamente Parlanti a ricordare - E son nati non, come dicevano tanti, per spontaneismo. Sì, spontaneismo, ma alla mattina c'era sempre gente che si prendeva quella responsabilità. Perché il corteo non è che nasce così, dal niente. Anche se erano periodi infuocati, però c'era sempre qualcuno che organizzava. Non era mica facile fare un corteo. Prima di tutto dovevi conoscere bene tutte le officine. Si diceva: domani ci troviamo alla tal pilia<sup>59</sup>, o ci troviamo tutti ai mascheroni<sup>60</sup>. Ci si trovava un gruppo di una decina, quindici. Uno prendeva una latta, l'altro anche, e si cominciava a battere. E si girava, si girava, finché la gente si staccava dalle linee e veniva nel corteo. Era il rumore che aggregava. E dovevi usare il cervello, non fare così, cortei teste di cavolo. Lì dovevi fare su cose giuste. Allora ti seguivano. Era molto importante chi prendeva la testa del corteo. Noi si decideva, per esempio, domani andiamo alle Meccaniche. Si prendeva la testa del corteo e si andava alle Meccaniche. Domani andiamo alle Fonderie; si andava alle Fonderie. Si buttavano giù i



cancelli. Il corteo serviva proprio per unirsi, tra reparti così lontani, in quella fabbrica immensa. Serviva a rompere quei compartimenti stagni. Il meridionale non guardava se c'era in testa il piemontese, come il piemontese non guardava se c'era in testa il meridionale».

«I primi cortei - aggiunge A.Z. - erano una cosa incredibile. La paura degli operai a uscire dal loro posto di lavoro. Dopo quindici, vent'anni, sotto Valletta, col capo con quella medaglia che aveva sempre terrorizzato, vedevano questi dieci, quindici, venti operai che gridavano lungo i corridoi, avevano paura di uscire dalla linea. E allora noi con la forza, con delle corde lunghe venti metri, dieci metri, girare intorno a gruppi di quattro, cinque operai, e tirarli in mezzo ai cortei. A spintoni, con le corde. Un po' volevano anche essere trascinati, potevano poi dire al capo: "avete visto, sono stato costretto, mi hanno spinto..." Quando uscivano fuori dalla loro squadra, non si era più in venti, si era già in cinquanta. Allora di nuovo con queste corde, spintoni... Te lo confesso, io ho picchiato. Si picchiavano. Prenderli e picchiarli. C'era gente che scappava nei gabinetti, quando arrivava il corteo. Però quando questi si trovavano in una zona diversa della fabbrica, lontano dai loro capi, diventavano peggio di noi. Erano quelli che tiravano i bulloni. Più il corteo diventava grosso, più si allontanava dalla loro squadra, e più questi venivano più sfuriati, più violenti. I primi cortei bisognava usare questi metodi, spingere, tirare bulloni, corde, perché se tu non riuscivi a fare queste cose qui, tu ritornavi indietro. Subito. Voleva dire che tu avevi perso. L'autunno caldo non veniva. La violenza noi l'abbiamo usata. Io l'ho usata. Contro gli operai. Ma hanno avuto il loro frutto. Hanno avuto un mese di ferie, hanno avuto le pause, hanno avuto tutto. E non per merito nostro: per merito loro, delle masse. Poi avevano rotto il ghiaccio, vinto la paura, e allora venivano dietro spontaneamente. Anzi, erano i capi stessi a fermare le linee. Perché era il terrore il corteo. Quando sentivano in lontananza i tam tam di Ho chi minh, "tun-tun-tutun", con gli slogan "Agnelli l'Indocina ce

l'hai nell' officina", i capi sparivano e tu vedevi gli operai che entravano nel corteo tutti insieme. A quel punto il capo non aveva più potere. Perché nel corteo, quanti capi sputtanati di brutto! Quante medaglie dei capi strappate... ci sono dei compagni che le hanno attaccate in casa, le medaglie dei capi, come trofei. Il capo l'abbiamo distrutto, praticamente. Era far saltare il primo anello a contatto con l'operaio. Se riesci a spezzare quello strumento, Agnelli è fottuto. Una volta fatto il corteo, tornati nelle squadre a lavorare, il capo non era più lui.

Questo in fabbrica. Invece fuori dalle mura della Fiat, per noi era un mondo nuovo. Non siamo mai riusciti a uscire nella città. Era proprio un mondo nuovo, quello esterno. E il corteo andava a rotoli. Gli operai come operai Fiat non erano abituati a fare i cortei fuori. Fuori dalla fabbrica si sentivano finiti»<sup>61</sup>.

A poco a poco, sotto la spinta di quegli assalti, la fabbrica incominciò a cambiare. Si allentarono i ritmi. Comparvero le prime pause. La stretta del sistema di macchine sugli uomini si fece meno feroce. I meccanismi formalizzati di regolazione delle linee, l'emergere di un potere informale di controllo da parte della squadrar, il materializzarsi nel reparto di un'altra figura titolare di potere, contrapposta al capo - il delegato -, sembrarono attenuare la pressione, predisporre meccanismi di autodifesa, limitare la natura dispotica del ruolo di comando.

E con la fabbrica, si trasformarono gli uomini: «Il nostro cervello atrofizzato mi ricordava quegli uccelli in gabbia, che quando andavamo a liberarli, per farli scappare, non sapevano più volare. Mi faceva una tristezza: "Dio fa - mi dicevo - il nostro cervello non ce lo fanno più pensare". Poi, di colpo, col '69, ha ripreso a funzionare. Abbiamo sfondato la gabbia e abbiamo ricominciato a volare», ricorda Rino Brunetti. E aggiunge: «Noi giovani, almeno. I giovani erano ancora, sai, come i cavalli appena domati. Il cavallo appena domato tira ancora calci. Il vecchio domato invece è paziente. Ha fatto tutto quello che poteva fare, poi ha preso la carretta. E tu li vedevi, le facce con

quelle rughe, quegli occhi del sud, sai, stanchi della terra. E invece era un metalmeccanico. C'era questa trasformazione, da un puledro purosangue a un asino da tiro da soma. E 'ste cose ti facevano impazzire: "Io dovrei finire così?". Allora invece di andare a mangiare si discuteva. A volte facevamo gli scioperi apposta per poter stare insieme, per poter vivere insieme. Si parlava della nostra vita».

Era una trasformazione profonda: il brusco passaggio, attraverso il conflitto, dentro il processo di liberazione, da una condizione atomizzata e vinta a una dimensione collettiva e forte dell'identità. «Quella sera lì dopo il corteo, quando andai a piedi da Mirafiori alle Vallette, - continua Brunetti - ero solo, ma mi sentivo in dieci, cento, mille. Ero da solo ma mi sentivo così sicuro! Camminavo e sentivo le voci di Zappalà, di Luciano Parlanti, di Antonio il Prete, di Roby». Gli fa eco R.V., di Potenza: «Mi sentivo di far parte di una classe forte e di un padrone forte. Essere alla Fiat mi dava... come andare in giro da solo o andare in giro in quattro o cinque: io andavo in giro da solo, ma ero con tutta la classe operaia. Mi sentivo un operaio, un operaio della Fiat. Non tanto per un vanto che ero della Fiat, ma che facevo parte di un gruppo forte, di un gruppo massiccio. Prima lavoravo con quattro o cinque e non contavo niente. Mentre alla Fiat io conto, noi contiamo come classe, imponiamo al padrone le nostre idee»<sup>62</sup>.

Quando ad "autunno caldo" inoltrato un cronista del "Corriere della Sera" si avventurò tra quegli operai per registrarne la voce, il processo di strutturazione dell'identità era già andato così avanti sul piano delle idee e del linguaggio, aveva consolidato una concezione del mondo così netta e dura, così diversa dall'immagine rozza che se ne voleva dare, che l'intervista fu giudicata impubblicabile<sup>63</sup>: «Dice che con gli scioperi si distrugge ricchezza? - aveva risposto allora Ennio Furchi, operaio all'officina 13 di Mirafiori, uno di quelli che in maggio avevano gestito le prime assemblee nei refettori - Ma quanta ricchezza si distrugge quando milioni di miei compaesani

meridionali non possono lavorare? Quanta ricchezza si distrugge quando un operaio a quarant'anni si sente finito? E questa è ricchezza vera, sono uomini in carne ed ossa. Noi lottiamo perché in primo luogo finisca questa distruzione di ricchezza umana. Vede - aveva continuato -, è finito il tempo in cui milioni di schiavi morivano per costruire l'inutile piramide di un faraone. Questa società può apparire a voi bella, buona, grande, colossale (il reddito aumenta, le esportazioni anche...), ma se serve per la potenza di qualche faraone e non per dare dignità, libertà, soddisfazione agli uomini, allora è proprio come una piramide, una tomba inutile che per la gloria di qualche potente richiede il sacrificio di tanta povera gente». «L'operaio è maggiorenne in Italia - aveva aggiunto Sergio Gaudenti - Non diamo deleghe in bianco a nessuno, i nostri problemi vogliamo risolverli con le nostre mani e la nostra intelligenza. Le organizzazioni che sono al nostro servizio sono organizzazioni nostre, quelle che si interessano di altre cose, dei giochi parlamentari, degli accordi di vertice, non avranno deleghe, saranno come scatole vuote, senza potere, senza fiducia operaia...»

Quanto avvenne in Italia nell'"autunno caldo" è stato descritto come un gigantesco assedio degli esclusi alla Città dei diritti. E gli anni successivi come un ingresso in massa da parte del grande esercito degli "ultimi"; come un massiccio processo di estensione della cittadinanza<sup>64</sup>. L'immagine è affascinante. Ma non sembra corrispondere a quanto avvenne allora in Fiat. O meglio: descrive forse l'atteggiamento del ceto politico e sindacale, di una parte dei protagonisti per così dire tradizionali di quella stagione, ma non quello dell'esteso strato di nuovi protagonisti, di quelli che si affacciarono allora per la prima volta sulla scena dell'azione collettiva, e che le impressero i caratteri di novità e di radicalità che si sono descritti. Questi - che alla Fiat furono, per lo meno nella fase iniziale, la maggioranza - non volevano entrare nella Città (avevano conosciuto la sua durezza, e la sua impersonalità). E neppure cambiarne le regole. Volevano

costruire una città tutta per sè, con diritti propri, e con propri codici d'onore e di dignità. Una piccola città, le cui mura coincidessero non con quelle, sproporzionate, della nazione (per cui valgono le regole tradizionali della politica, la rappresentanza e la delega) ma, più limitatamente, col perimetro ristretto del proprio luogo di lavoro. Dell'universo in cui si consumava, appunto, giorno per giorno, la loro vita. E che, come tale, potevano controllare direttamente.

Più che una città, una comunità. Questo volevano. E in parte, per un periodo almeno, ci riuscirono. Lentamente, negli spazi aperti a colpi d'ariete, allargati a spallate, contesi con un duro, continuo braccio di ferro, si andò infatti, in quegli anni, formando un tessuto operaio culturalmente autonomo. Un "secondo mondo" - interno ma non dissolto in quello tecnico-produttivo -, con regole, valori, appartenenze, linguaggi e identità sue proprie. Una "Fiat operaia" solo topograficamente coincidente con la "Fiat impresa": «Tanta gente dice: "alzarsi alle cinque per andare in fabbrica è dura".- confesserà A.G., originario di Napoli, in Fiat dal 1968, delegato dal 1969 - Sì, è dura, però per me varcare quei cancelli la mattina voleva dire andare dentro la squadra, e questo mi faceva sentire vivo, mi faceva sentire me stesso. Quando ero giovanotto mi dicevano che ero ribelle. Ebbene, io in Fiat riscontravo che mi trovavo a mio agio, che la gente mi capiva. Stavo bene dentro. Stavo bene perché stavo in mezzo alla gente operaia. Gli amici li avevo tutti lì, tutti in fabbrica...»<sup>65</sup>. R.L., classe 1931, siciliano, aggiungerà, con la trasfigurazione mitica che accompagna il ricordo di un passato perduto: «In squadra eravamo come fratelli, ci si voleva bene, eravamo uniti, soprattutto nella lotta e nei cortei»<sup>66</sup>: un vincolo assai simile a quello familiare, costruito su una lunga consuetudine e comunanza, nell'ambito di un processo di lunga durata in cui conoscenza, solidarietà, sacrificio comune, fiducia consumata nella durezza delle cose di tutti i giorni confluiscono a formare una "seconda natura" collettiva, determinata dal luogo, confermata nel tempo, e destinata a rompere i limiti della diffidenza e

dell'individualismo. Rescissi i rapporti originari, di tipo patriarcale e agrario; dissolta l'antica solidarietà organica delle lontane periferie, è come se nel cuore della metropoli, al centro dell'area della razionalizzazione per eccellenza, sul territorio infido della tecnica, si fossero riprodotti i fili dell'antica comunità, non più fondata sull'etnia e sul suolo, sulla lingua e sulla parentela, ma piuttosto sulla comune appartenenza a un'entità totalizzante, sulla comune capacità di nutrirla col lavoro e di trasformarla con la volontà.

Un tempo, nel lontano 1955, in pieno clima di sconfitta sindacale, Valletta aveva descritto la Fiat con i tratti forti della comunità familiare: «Dovunque incontriate un nostro operaio, in Italia o all'estero - aveva scritto -, egli vi dirà per prima cosa che è operaio della Fiat. Questo intimo orgoglio è genuina espressione del prestigio della Fiat, ma attesta altresì attaccamento personale all'ambiente del suo lavoro, familiarità. La familiarità è rafforzata anche dal fatto che pochi sono gli operai e gli impiegati i quali non abbiano almeno un congiunto o altro parente alla Fiat. Padri madri e figli, mariti e mogli, fratelli e sorelle al lavoro nella stessa azienda - e insieme sono migliaia di dipendenti - le costituiscono una trama di consanguineità, che dà forza naturale alla colleganza aziendale, allo spirito di corpo. I figli continueranno l'opera dei genitori. Sulle linee di lavoro della Fiat le generazioni si succedono per famiglie. Così nella grande industria moderna si ripetono talune prerogative già proprie delle età artigianali del lavoro»<sup>67</sup>. Per ironia della sorte, ora, a 15 anni di distanza, quella stessa dimensione comunitaria e familiare la Fiat se la ritrovava contro, come cemento della rivolta, e come fattore costitutivo di un'identità nemica.

## Capitolo 4

### I PRIMI ANNI '70: IMPRESA, SINDACATO, SPONTANEAITA' OPERAIA

«Sul piano sindacale - recita una nota dell'Isvor-Fiat - il rinnovo del contratto collettivo del gennaio '70, pur essendo stato onerosissimo per le aziende in quantità e qualità e molto pesante per i lavoratori, in termini di ore perse per sciopero, non assicurò nemmeno per un poco una tregua nelle rivendicazioni. Subito dopo la firma del contratto riprendono le agitazioni per le rivendicazioni a livello aziendale»<sup>68</sup>. Nel 1970 la quantità di ore perdute per scioperi supererà i 4 milioni. Contemporaneamente si registrerà un «eccezionale incremento dell'assenteismo»<sup>69</sup>, passato dal 7% nel primo semestre all'11% nel secondo (con punte del 25%). L'utilizzo degli impianti, capaci di una produzione giornaliera di 7.000 auto, risulterà pari al 72%, con un'uscita quotidiana di appena 5.500 unità<sup>70</sup>. La mancata produzione supererà le 130.000 autovetture. Per distribuire un dividendo, si dovrà ricorrere al "Fondo oscillazione dividendi ed eccedenze attive residui esercizi precedenti", come d'altra parte già era stato fatto nel 1969. Lo stesso verbale dell'Assemblea chiamata ad approvare il Bilancio reca le tracce del clima d'irritazione e di rancore che doveva aleggiare tra gli azionisti: Stefano Enriotti, per esempio, «si chiede se non sia possibile ridurre il grave fenomeno dell'assenteismo, suggerendo, come mezzo di pressione, la riduzione degli investimenti». Angiolo Provera, per parte sua, «avverte che la situazione del risparmiatore va sempre più deteriorandosi e che l'unica reazione efficace sarebbe, a suo modo di vedere, lo sciopero del risparmio». Il Presidente Giovanni Agnelli, respinge però «il suggerimento di ridurre gli investimenti a titolo di rappresaglia contro l'assenteismo, in quanto ritiene che il solo mezzo per combattere tale fenomeno sia il miglioramento del clima del lavoro in generale», e «considera

che gli investimenti costituiscono la strada da seguire per il divenire dell'azienda e del suo modo di lavoro»<sup>71</sup>.

Ma le cose non sarebbero andate meglio negli anni successivi. Nel 1971 le ore lavorative perdute per scioperi supereranno i 3 milioni, e la produzione di autoveicoli oltrepasserà di appena 35.637 unità la cifra dell'anno precedente, nonostante una pressione crescente della domanda. Nel 1972, le ore di sciopero saliranno a 4 milioni e mezzo, con un tasso di assenteismo del 14% (pari a circa 30 milioni di ore perdute) e un utilizzo degli impianti vicino al 70%<sup>72</sup>. Avevano contribuito a mantenere elevata la mobilitazione le due vertenze aziendali relative rispettivamente al premio di produzione (conclusa nel luglio 1970) e all'accordo integrativo Fiat (agosto 1971). Ma anche nei periodi di "normalità", la micro-conflittualità era stata elevatissima, praticamente quotidiana. E quando, nella primavera del 1973, la vertenza per il nuovo contratto nazionale dei metalmeccanici si concluse con tre giorni di presidio (in pratica di occupazione) degli stabilimenti Fiat, divenuti punto di riferimento generale, si comprese che quel tipo di comportamento operaio, lungi dal rappresentare un episodio occasionale, o comunque congiunturale, aveva ormai assunto caratteri strutturali. Era diventato una forma permanente e "naturale" del modo d'essere della forza-lavoro all'interno di un sistema tecnico-organizzativo come quello Fiat, il cui riassorbimento avrebbe presupposto lo smantellamento e il superamento del modello vallettiano.

Ne portano un segno evidente le statistiche aziendali, le quali indicano una brusca inversione di tendenza rispetto all'intera storia precedente: a un aumento del 26,6% del numero dei dipendenti nel periodo 1968-1973 fa riscontro infatti una crescita del numero di auto prodotte pari ad appena il 12,1%. La produttività per uomo ora, che era stata, appunto, la chiave di volta del "miracolo Fiat" nel ventennio precedente, mostra per l'intero quinquennio un andamento costantemente decrescente (da 9,16 auto per dipendente nel '68 si passa a 8,11 auto nel '73), sintomo di quel progressivo allentarsi della pressione del sistema



tecnico-organizzativo sulla forza-lavoro - o, se si preferisce, di quella "crisi di comando" - che costituì il tratto più caratteristico di quel ciclo di lotte.

Produzione per dipendente (1968-1973)<sup>73</sup>

Anno	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Auto per dip.	9,16	8,09	8,83	8,56	8,33	8,11

(Fonte: Fiat)

Impacciata dalla rigidità del suo stesso modello produttivo, priva di margini di manovra di fronte a un'iniziativa operaia che la colpisce nel punto più delicato - il processo lavorativo -, e che ne disorganizza la struttura portante - la catena gerarchica -, l'impresa vive un lungo periodo di travaglio e di crisi di strategia. Costretta a una brusca trasformazione nei metodi di gestione e nella mentalità, e quindi a un radicale rinnovamento del *management*<sup>74</sup>, sembra inaugurare una fase di dualismo decisionale che da più parti si è voluto riferire rispettivamente alla gerontocrazia vallettiana, in declino ma ancora forte, e alla nascente tecnocrazia legata a Giovanni Agnelli. A fasi caratterizzate da un ottimismo decisamente infondato (la convinzione, alla vigilia di ogni accordo, di un rapido ritorno alla normalità) si succedono periodi di rancoroso pessimismo (il ricorrente rinvio di responsabilità al quadro politico e alle controparti sindacali), alternando illusioni d'integrazione e tentazioni di restaurazione, parziali aperture politiche e sociali e velleitari tentativi di ripristino dell'ordine produttivo mediante prove di forza spesso controproducenti (è convincente ad esempio l'ipotesi di chi ritenne che la repentina ripresa della conflittualità nel gennaio del 1970 fosse stata determinata, o quantomeno accelerata, proprio dal tentativo di un violento ripristino del comando con tagli dei tempi, accelerazione dei ritmi, autoritarismo da parte dei capi, ecc.). E mostrando una sostanziale incapacità di risolvere, con mezzi propri, il conflitto che la travaglia.

Il sindacato trovò invece in quell'incontrollabile spinta dal basso un decisivo terreno di rilancio, ma anche una sfida che non riuscirà mai completamente a vincere.

L'onda di piena del 1969 l'aveva colto in un momento delicato del guado<sup>75</sup>. Le organizzazioni che per oltre un decennio avevano garantito ordine produttivo e subordinazione alla direzione aziendale - la Uil, il Sida - mostravano un'usura crescente. D'altra parte la componente più conflittuale e seria, quella che con maggiore forza avrebbe potuto essere "interlocutore più difficile, ma valido" anche nei confronti dell'azienda - la Fiom e la parte più combattiva della Fim - si trovava ancora nella situazione di debolezza cui l'aveva costretta la repressione vallettiana. La Fiom, in particolare, che all'inizio degli anni '50 aveva avuto in fabbrica un livello di rappresentanza operaia pressoché monopolistico (11.763 iscritti a Mirafiori su 12.940 operai, pari al 90,9%, nel 1949; 37.520 iscritti su 41.882 operai nell'intero complesso Fiat)<sup>76</sup>, aveva subito dopo la sconfitta del 1955 una drammatica caduta che l'aveva ridotta, nel 1967, ad appena 176 iscritti a Mirafiori (1041 nel complesso Fiat), saliti nel 1968 a 536 (1586 nel complesso). Nè molto più ampia era la dimensione della Fim, con i suoi 600 iscritti circa<sup>77</sup>. Il che creava un evidente vuoto di presenza. Le stesse strutture sindacali in fabbrica apparivano del tutto inadeguate non solo a raccogliere la spinta dal basso, ma anche a esercitare una sia pur minima forma di rappresentanza: appena 16 membri di Commissione interna in uno stabilimento come Mirafiori di quasi 50.000 operai, un rappresentante ogni 3.000 lavoratori. La stragrande maggioranza del quadro sindacale, poi, apparteneva a una generazione culturalmente, politicamente e, si potrebbe dire, "esistenzialmente" diversa da quella che era andata occupando gli spazi produttivi Fiat. Da un'inchiesta condotta proprio alla vigilia del 1969<sup>78</sup> risulta che oltre il 60% dei quadri sindacali torinesi aveva superato i 41 anni di età; che il 54% possedeva una militanza sindacale superiore ai 20 anni (che aveva iniziato cioè la propria attività o nel periodo della Resistenza o

nell'immediato dopoguerra); che per il 90% dei casi l'adesione al sindacato era maturata per motivi in qualche modo definibili di "ordine ideologico"<sup>79</sup>; che il 55% da almeno 20 anni aveva vissuto al di fuori della fabbrica o perché ne era stato licenziato o perché non vi aveva mai lavorato. La quasi totalità di essi, infine, era di origine piemontese. Rappresentavano la parte più selezionata e cosciente dell'antica classe operaia di mestiere, forte della propria qualificazione, legata alla fabbrica e al lavoro da un rapporto stretto di identificazione e, per certi versi, di dedizione, diversi dalla nuova classe operaia massificata e dequalificata tanto da giungere quasi all'incomunicabilità: «Il lavoro era l'essenza della tua vita - dirà in un'intervista Giovanni Longo, uno degli esponenti più tipici di quella generazione operaia, classe 1923, operaio specializzato, tra gli organizzatori degli scioperi del 1943 poi comandante partigiano, membro di commissione interna in Fiat dal '45 al '58 con anni di reparto confino, licenziato per rappresaglia - E quando il lavoro è l'essenza, alla Fiat, diretta da Valletta e dal suo gruppo dirigente che è il tuo diretto nemico di classe, passando di lì vedi un chiodo arrugginito per terra, ti chini e lo raccogli, la scopa per pulirti il posto di lavoro non la butti, la posi; ecco che la vita per il lavoro con queste caratteristiche si scontra con il nuovo modello, si è scontrato con questi giovani - voglio sottolineare questa parola: giovani - diciamo proprio con questo modo di intendere la vita e la società. Perché noi - aggiungerà - entravamo all'interno delle fabbriche senza raccomandazioni, ma con capacità lavorative, quindi è vero che lavoravamo 10-11 ore al giorno, è vero tutto quello che vogliamo, però a testa alta, perchè "caro padrone se non ti va, arrivederci, io vado a lavorare in un altro posto, giro l'angolo e il lavoro me lo trovo". Invece questi nuovi giovani in un modo o nell'altro o con il parroco o con il maresciallo dei carabinieri per trovare lavoro hanno dovuto trangugiare amaro, e questa amarezza te la ributtavano addosso»<sup>80</sup>.

In tali condizioni, è evidente che questo tipo di sindacato, che pur incarnava un modello forte di militanza, non poteva però aggiudicarsi il monopolio nè della promozione di un ciclo conflittuale quale quello esploso in Fiat nel 1969, nè tanto meno del suo controllo. Poteva, piuttosto, stabilire con esso un qualche tipo di rapporto, una di quelle relazioni di parziale conflitto ma anche di uso reciproco che in modo ricorrente hanno caratterizzato la dialettica tra forme nuove della composizione di classe e strutture organizzative consolidate.

E così fece, infatti. Per un intero quinquennio il movimento sindacale costruisce in Fiat un rapporto col movimento "dal basso" fecondo e insieme ambivalente - di servizio e di conflitto - sforzandosi di offrire, di volta in volta, l'involucro negoziale a istanze che negoziabili erano solo in parte. Traducendo, per così dire, in termini mediabili per lo meno sul breve periodo, e adeguati al rapporto di forza di volta in volta raggiunto, le pressioni emergenti dal movimento di massa. E lasciandosene, entro certi limiti, trasformare. Ma mantenendo anche, nei confronti dei suoi contenuti più radicali - e forse, per certo versi, più profondi - una certa distanza.

D'altra parte lo stesso gruppo dirigente del sindacato torinese pareva particolarmente adatto a realizzare un tale tipo di relazione nei confronti del movimento. La Camera del Lavoro era diretta da uomini come Pugno, Alasia, Garavini - una generazione di dirigenti operai di grande prestigio, caratterizzata da una cultura della "centralità della fabbrica", maturata negli anni duri, sopravvissuta alla sconfitta e fatta da questa attenta fino all'ossessione al rapporto concreto di lavoro<sup>81</sup>. Alla Cisl, per altro verso, era arrivato Cesare Delpiano, un uomo che credeva nella democrazia diretta e nella necessità di "partire dalle esigenze della gente"; e alla Fim Alberto Tridente e Adriano Serafino, figure emblematiche del nuovo quadro del sindacato cattolico attento alle autonomie delle situazioni di base, sensibile alle istanze egualitarie. Tutto ciò contribuì a determinare le caratteristiche di quel tipo particolare di

sindacalismo nato nella Fiat degli ultimi anni '60 e dei primi anni '70, nè movimento nè istituzione, nè contrapposto nè identificato con la magmatica, turbolenta pulsionalità della spinta dal basso, fabbrichista, consigliere, conflittuale. Destinato, per la stessa forza delle cose, a ricercare la propria legittimazione nel rapporto diretto, quotidiano, con ciò che si muoveva in fabbrica.

Il primo ambito in cui si concretizzò questo rapporto, fu quello organizzativo. L'istituzione sindacale usa la spinta fisiologica manifestatasi in Fiat per radicarsi all'interno dello spazio produttivo. Nascono i delegati, prima in forma spontanea, come elementare sviluppo delle forme di lotta adottate, del loro articolarsi per segmenti produttivi, poi come esplicito oggetto di contrattazione. Era la grande svolta: il "sindacato in fabbrica". Di colpo la rete di rappresentanza nelle officine si dilatava fino a farsi capillare: 643 delegati ufficialmente riconosciuti dall'azienda e dotati di "copertura sindacale" nella sola Mirafiori (all'incirca uno ogni 80 lavoratori); un numero di "gruppi omogenei" (le unità produttive legittimate a esprimere un rappresentante) individuati superiore a 1200. Un nuovo potere si affermava all'interno del processo produttivo stesso, trasformando qualitativamente la struttura del modello Fiat: da monocratica e gerarchica che era, essa diviene necessariamente poliarchica e negoziale. Sconta un inevitabile dualismo di potere non risolvibile sul breve periodo. E vi si adegua: in un ambiente tecnologico concepito per funzionare secondo linee di decisione verticali, la logica che forzatamente finisce per prevalere, nel quadro di una conflittualità endemica e diffusa, è invece quella della crescente disseminazione dei poteri e delle autonomie e, in ultima istanza, della "consultazione permanente".

Il secondo terreno fu quello dei contenuti: critica dell'organizzazione del lavoro, potere e salario. Sui primi due aspetti il sindacato torinese arrivava preparato. Aveva da tempo posto al centro della propria elaborazione il rapporto uomo-macchina, la critica della catena di montaggio, le problematiche

dei tempi, dei ritmi, dell'ambiente di lavoro. E quando la lotta era esplosa proprio al punto più alto di tensione nel rapporto tra lavoro vivo e sistema di macchine, aveva potuto proporre con efficacia una griglia rivendicativa adeguata: la rete normativa che attraverso il complesso sistema di controllo operaio su saturazioni e cadenze ribaltava il modello "formale" tayloristico facendolo funzionare per così dire a rovescio, come "garanzia" operaia anziché come strumento di comando padronale. In questa direzione un capolavoro era stato l'accordo dell'8 agosto 1971, col quale erano «stati introdotti a livello generalizzato vincoli all'utilizzo della forza-lavoro (livelli massimi di saturazione degli impianti, riduzione dell'ambito di variazione del cottimo, fissazione di pause individuali e collettive)»<sup>82</sup>; era stata cioè fissata, in termini minuziosi, la forma normativa di quella che negli anni successivi diverrà nota con l'espressione "rigidità operaia".

Sul terzo tema, invece, su quello del salario, il sindacato partiva spiazzato. In particolare la CGIL era arrivata fino alla primavera del 1969 gravata da un forte pregiudizio anti-salarialista e da una sostanziale cultura della professionalità, meritocratica e disegualitaria. Ancora alla conferenza d'organizzazione tenuta dalla Fiom a Rimini all'inizio di maggio del 1969, immediatamente a ridosso della definizione della piattaforma del contratto nazionale dei metalmeccanici, l'opzione anti-egualitaria era stata vincente: «La soluzione dell'aumento uguale per tutti non convince - aveva detto in quell'occasione Bruno Trentin, segretario nazionale Fiom -, perché la 'qualifica' è un bene dell'operaio costato sacrifici (proprio perché c'è la scuola di classe), da difendere e da far pagare ai padroni. Certo il sistema delle qualifiche è da trasformare - aveva aggiunto -, non distruggendo però quello che c'è perché in tal modo si aumenta solo il potere del padrone, che può intervenire poi con il salario nero, il salario dato a sua discrezione, isolando magari alcuni gruppi operai, finendo col dividere i lavoratori che intendevamo unire»<sup>83</sup>. E d'altra parte tenace era stata la resistenza del quadro

tradizionale di fabbrica alle spinte "salarialiste" presenti nelle lotte di maggio e giugno alla Fiat, giunta fino ad attribuire la richiesta operaia di soldi alle "provocazioni" dei capi e dei gruppetti esterni («La Fiat ha fatto di tutto per esasperare la spinta salariale dei lavoratori - afferma ad esempio un documento Fiom dell'estate del 1969 - facendo girare i capi a dire che era giunto il momento di chiedere i soldi e facendo credere che erano i sindacati a non volerli prendere; aiutati anche qui, oggettivamente, dai gruppi esterni alla fabbrica»<sup>84</sup>). Solo la forza con cui in quella vicenda la questione del salario era stata posta spontaneamente dagli operai, e il pronunciamento plebiscitario in questo senso emerso dalla consultazione di massa svolta dalle organizzazioni sindacali nazionali in preparazione della vertenza d'autunno, avevano imposto la linea egualitaria poi prevalsa nella piattaforma<sup>85</sup>. Ma non per questo l'atteggiamento "culturale" del quadro dirigente sindacale era mutato. L'esperienza degli anni duri li aveva portati a sublimare a tal punto, sul piano etico, la propria militanza, fino a considerare quello salariale come un terreno politicamente poco significativo (addirittura "deteriore"), rispetto a quello "puro" della coscienza e del potere. La lunga resistenza li aveva abituati a considerare la propria capacità professionale come un'arma irrinunciabile nel rapporto col padrone. Non dividevano nè gli obiettivi nè i metodi di quei nuovi protagonisti che pretendevano di comandare sulla propria composizione di classe, sui propri livelli di unità, attraverso la leva salariale; e che con la lotta contro la divisione in categorie, nel rifiuto della professionalità come criterio remunerativo, tentavano di distruggere l'articolato sistema di frantumazione e isolamento su cui si reggeva l'ordine produttivo. Così come erano sostanzialmente estranei alla dimensione esistenziale che fece da sottofondo all'esperienza vissuta alla Fiat tra il 1969 e il 1973. La maggior parte di quei quadri sindacali si era formata all'interno di un ciclo storico che aveva fatto dell'Organizzazione (politica e sindacale) il fine ultimo di ogni esperienza operaia; e della militanza, nel partito

come nel sindacato, il luogo per eccellenza dei valori, il contesto esclusivo in cui si produce senso in forma pubblica. In quella cultura il conflitto assumeva la natura esplicita di mezzo, rispetto al fine intermedio dei contenuti rivendicativi e al fine superiore della crescita organizzativa. Ora si trovavano di fronte un soggetto collettivo che assumeva, in forma più o meno esplicita, la lotta come fine. Che tendeva comunque a privilegiare il momento ludico del conflitto, il meccanismo collettivo della liberazione, sul momento negoziale, subordinando ad esso obiettivi e modelli organizzativi. Era una nuova generazione operaia, che - per usare una felice espressione di Hannah Arendt, a proposito dei movimenti dei tardi anni '60<sup>86</sup> - aveva ritrovato nella «gioia dell'azione» il fondamento di una insperata «felicità pubblica». E che era andata elaborando, dentro lo spazio comunicativo creato dal conflitto, la propria dimensione comunitaria in una forma per molti versi indipendente dal livello formalizzato della politica e dell'ideologia, attingendo a livelli culturali forse più primordiali ma anche più profondi.

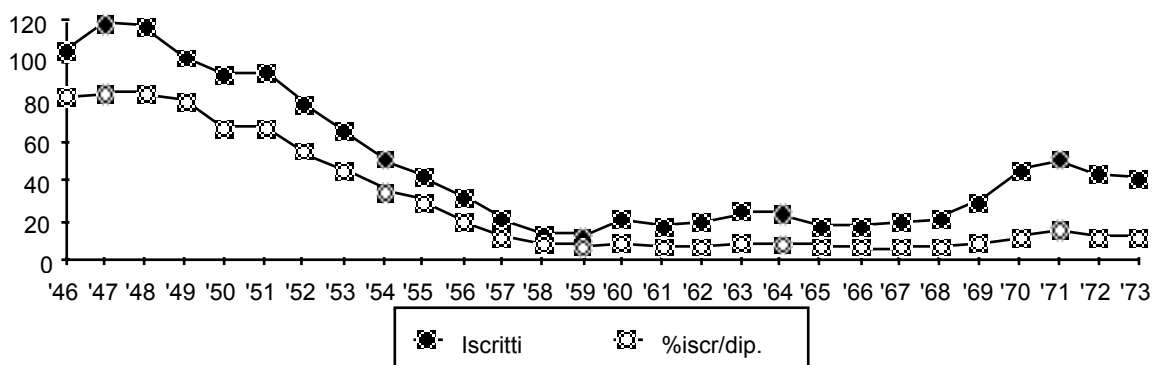
Con quella dimensione il sindacato non riuscì mai pienamente a identificarsi. Anzi, se ne pose in qualche modo in concorrenza, proponendo il proprio modello "associativo" come alternativa sia pur parziale al modello "comunitario". Offrendo le proprie strutture organizzative, i propri valori storici, le proprie procedure consolidate nel tempo e garantite dalla durata come allettante surrogato a una dinamica dell'azione collettiva certo travolgente nella sua spontaneità istantanea, ma pericolosamente esposta al rischio dell'incostanza e del riflusso. I dati sulla sindacalizzazione parlano di una riuscita solo parziale di questo progetto. Tra il 1969 e il 1971 l'organizzazione sindacale cresce impetuosamente: alla Mirafiori il numero di operai iscritti alla Fiom si moltiplica per nove volte (da 539 a 4799); nel complesso Fiat si passa da 1882 iscritti a 11.863. Sviluppo analogo vedono le altre due componenti sindacali, la Fim e la Uilm. Il che mostra come una parte consistente dell'onda di piena s'incanali entro le strutture sindacali, trovi in esse una forma di consolidamento,



oltre la fase incandescente dell'inizio, convertendo la propria originaria spontaneità in organizzazione. Ma nonostante questo, la percentuale di sindacalizzati alla Fiat non giungerà a superare, neppure nei momenti più favorevoli, la soglia del 40% (nel 1971 il numero degli operai degli stabilimenti Fiat torinesi tesserati alla FLM era di 33.751), quasi che, appunto, continuino a convivere due principi di aggregazione differenti. Due modi separati, anche se non necessariamente antagonisti, di strutturare la dimensione collettiva dell'azione, i quali spiegano lo sconcertante squilibrio tra livelli di conflittualità e livelli di organizzazione. E danno ragione dell'apparente paradosso per cui alla fabbrica che registrò, all'inizio degli anni '70, l'ondata di lotte più estesa e radicale, corrisponde uno degli apparati sindacali più esigui e meno capillari.

Grafico 2: Tesserati Fiom in provincia di Torino

(1946-1973)



### 1975-1979: LA TREGUA. VECCHI E NUOVI OPERAI NELLA FIAT CHE CAMBIA

«Signori azionisti,

il bilancio che stiamo per presentarVi segna, sotto molti punti di vista, una svolta nella storia della Fiat. Come a ogni svolta importante le previsioni sono incerte. Non si è più in grado di congetturare il futuro solo proiettando le tendenze passate, mentre l'angolazione della nuova rotta rispetto alla precedente è ancora incerta».

La svolta annunciata - col tono del leader politico più che del capitano d'industria - da Giovanni Agnelli il 29 aprile del 1975, in occasione della presentazione agli azionisti del Bilancio Fiat relativo all'anno precedente, era reale. Prendeva atto delle trasformazioni strutturali maturate nell'ambito dell'impresa nel quinquennio compreso tra il trauma sociale dell'"autunno caldo" e lo shock economico della crisi petrolifera. Annunciava un programma per il futuro senza dubbio inedito nell'ambito della filosofia Fiat.

Era, innanzitutto, una svolta economico-finanziaria. Per la prima volta nella sua storia, la Fiat vedeva rovesciato il proprio rapporto col sistema bancario. Da una situazione di elevata liquidità e di autofinanziamento pressoché assoluto, d'un colpo si scopriva insidiata da un indebitamento pesante e da un fabbisogno di credito crescente. Lo dichiara, in termini diplomatici e vagamente allusivi, Agnelli: «Per la prima volta - annuncia agli azionisti - il nostro bilancio reca i segni di un diverso rapporto col sistema bancario, rapporto che vogliamo ispirato alla rigorosa concezione che Mattioli aveva dei ruoli e delle responsabilità relative dell'industria e della banca». Lo confermerà, col linguaggio grezzo che lo caratterizza, ma anche con l'animo di chi, libero da colpe proprie, sa di scoprire le magagne altrui, Cesare Romiti, proprio allora approdato a Corso Marconi: «Li guardammo ben bene [quei conti] il 18, il 19, il 20 e il 21 ottobre [1974] - ha raccontato di recente a Gianpaolo Pansa -, e venne subito fuori che alla Fiat non avevano i soldi per fare le paghe e gli stipendi della fine dell'anno. Non c'erano!»<sup>87</sup>. E che i debiti accumulati fino a quel momento ammontavano a circa 1800 miliardi, «destinati a crescere in fretta»<sup>88</sup>. La crisi energetica aveva colpito duro il settore automobilistico. E tanto più duro aveva colpito la Fiat, che arrivava a quella stretta in condizioni di particolare vulnerabilità. Tra il 1974 e il 1975 sul mercato mondiale si era registrato un crollo di oltre 4 milioni di autovetture. Nel secondo semestre del 1974 la flessione sul mercato italiano era stata del 40%. Alla fine del 1975 la quota

di mercato interno controllata dalla Fiat risultava paurosamente assottigliata: appena il 56,5% contro il 74,9% del 1968! La necessità di un'inversione di tendenza nei criteri di gestione era quindi nei fatti.

Ma quella del '75 era anche, e forse soprattutto, una svolta politica. Oltre ad ammettere una difficile situazione finanziaria, in quella cruciale relazione del Consiglio di amministrazione agli azionisti, Agnelli aveva aggiunto altre decisive osservazioni. Intanto la precisazione che il «rapporto di indebitamento» e «gli oneri finanziari conseguenti» erano l'effetto di una scelta sociale e politica consapevole: quella di accettare «la amplificazione del ciclo delle scorte, resa necessaria per ammortizzare il ciclo dell'occupazione, che ha costituito la peculiarità della nostra risposta al primo e più duro impatto con la crisi energetica»; di rassegnarsi, in altre parole, a una situazione (costosa) di temporaneo mantenimento delle capacità produttive a un livello notevolmente superiore a quello della domanda effettiva di mercato, pur di garantire i livelli occupazionali. Pur di evitare, cioè, sul terreno dell'occupazione, uno scontro con la propria forza-lavoro giudicato in quella fase insostenibile, o comunque troppo traumatico. In secondo luogo la proposta, ufficiale, alla controparte sindacale e al governo, di una forma di confronto, e per molti versi di "cogestione della crisi": «Abbiamo deciso di pagarlo [questo prezzo] - si legge infatti nella Relazione - [...] per legittimare, con la responsabilità dei nostri comportamenti, la richiesta di comportamenti altrettanto responsabili da parte dei Sindacati e del Governo, la ricerca costruttiva d'una definizione dei ruoli atta a far uscire il Paese dalla crisi ed a mantenerlo nella grande corrente del progresso europeo». Infine il riconoscimento, esplicito, del carattere "epocale" della fase di transizione in corso, resa necessaria sia dalla crisi energetica che dalla crisi sociale determinatasi nella prima metà del decennio, e segnata da processi di riconversione industriale tanto profondi da mutare nella sostanza il modello economico-produttivo occidentale. E da

richiedere una quota di consenso politico e sociale senza precedenti: una tale trasformazione, si affermava infatti, «richiede investimenti colossali che nessuna azienda potrebbe intraprendere se non in presenza di una larga base di consenso organizzato, di adeguate forme di finanziamento della ricerca e delle esportazioni, di mercati pubblici di dimensioni continentali, di trattamenti fiscali e parafiscali coerenti e, in definitiva, di una capacità di cooperazione internazionale e di programmazione sovranazionale almeno a livello europeo»<sup>89</sup>.

Nel pieno del trapasso da un'epoca all'altra dello sviluppo industriale, la politica prendeva dunque il posto di comando. La logica d'impresa si faceva logica politica. Il piano specifico dell'azienda e del profitto rinviava al terreno generale del potere e del consenso.

D'altra parte, già da alcuni anni - e assai prima della crisi petrolifera - si era fatta strada, nell'*establishment* Fiat, la convinzione dell'impossibilità di superare la crisi di comando nei confronti della propria manodopera e le contemporanee difficoltà di mercato, con mezzi esclusivamente aziendali. E della necessità di ricercare soluzioni politiche tali da porre in movimento un fronte consensuale ampio e da implicare una trasformazione qualitativa del modello produttivo e delle relazioni d'impresa.

Sotto l'impulso della personalità di Giovanni Agnelli e del suo stile nuovo rispetto a quello vallettiano, ma anche per effetto delle mutate condizioni sociali, fuori e dentro l'impresa, le annuali *Relazioni di bilancio* avevano visto crescere sempre più la parte di riflessione "politica", rispetto alle parti specificamente tecniche sulla situazione aziendale. All'assemblea del 28 aprile 1972, la Relazione del Consiglio di amministrazione si era addirittura aperta con un inconsueto richiamo diretto alle elezioni politiche, più adatto a un'assise di partito che a quella di una società per azioni: «La nostra assemblea - aveva detto Agnelli - cade quest'anno in un momento importante della vita politica del Paese: siamo alla vigilia delle elezioni e non

dobbiamo passare sotto silenzio questa coincidenza dal momento che l'andamento economico è strettamente legato alle vicende politiche». E aveva aggiunto: «Siamo probabilmente a una grossa svolta della nostra vita nazionale. Alla speranza di una maggiore chiarezza politica [...], si contrappone il timore di tentazioni estremiste a destra come a sinistra, tentazioni che la storia recente, l'esperienza e i nostri profondi sentimenti ci inducono a respingere»<sup>90</sup>.

L'anno successivo, poi, netta era stata la presa d'atto che «la crisi sembra esigere *interventi sulle strutture e sui comportamenti sociali*»<sup>91</sup>: eliminazione di diseconomie e inefficienze, ridimensionamento del «crescente peso delle rendite di posizione», riforme innovative come quelle «della casa, della sanità e dei sistemi formativi, la concessione di un salario garantito per quanti sono coinvolti in processi di ristrutturazione e di ammodernamento, la migliore organizzazione dei servizi civili e dei trasporti pubblici...». Un programma e un linguaggio non molto differenti da quelli della sinistra parlamentare del tempo, cui si proponeva in sostanza un'esplicita collaborazione nel tentativo di «gestire i fenomeni di mutamento sociale e culturale». In primo luogo di controllare i nuovi comportamenti operai, rispetto ai quali si chiedeva che a un più esplicito impegno aziendale a favore della "sicurezza", corrispondesse un equivalente impegno sindacale nel senso della "responsabilità". Contemporaneamente, proprio a ridosso della turbolenta conclusione del contratto dei metalmeccanici, nella primavera del 1973, era stata lanciata dai vertici Fiat una massiccia campagna di stampa sull'"impegno sociale" dell'azienda, consistente in significativi investimenti nel Mezzogiorno, e nella trasformazione dell'organizzazione del lavoro in fabbrica al fine di superare gli aspetti più deprecabili del modello tayloristico-fordista.

Era l'esplicito riconoscimento del fatto che senza la formulazione di un nuovo "patto sociale" che mutasse nella sostanza la qualità delle relazioni industriali e che prendesse

atto del nuovo rapporto di forza determinatosi all'interno delle unità produttive, l'intero sistema avrebbe rischiato il blocco. Una tematica che non aveva trovato orecchi distratti nè all'interno del Partito comunista, impegnato a varare la linea del "compromesso storico", nè del movimento sindacale, affascinato dal mito del "nuovo modo di produrre".

Ora, nella prima metà del 1975, dopo l'assunzione della Presidenza della Confindustria da parte di Giovanni Agnelli, quelle generiche dichiarazioni e aspettative potevano diventare concreto programma. I due "Accordi interconfederali" del 21 e 25 gennaio, rispettivamente sulla Cassa integrazione guadagni e sulla modifica del sistema della contingenza, prefigurano con nettezza le condizioni del patto. Ne costituiscono, per così dire, la cornice e il fondamento. Col primo accordo, in pratica, gli industriali accettavano una sorta di "tregua" sul terreno dell'occupazione, sganciando - per lo meno sul breve periodo, e per via tutta "politica" - i processi di ristrutturazione e di innovazione tecnologica dal piano occupazionale, e contribuendo a porre in essere un istituto capace di "garantire" il posto di lavoro anche in presenza di lunghi periodi di paralisi produttiva, fosse essa di natura tecnologica o commerciale. Si procedeva infatti all'unificazione delle varie gestioni, ordinaria e straordinaria, della Cassa integrazione, in modo tale da assicurare, comunque, una copertura salariale - anticipata dalle aziende - pari almeno all'80% della retribuzione lorda. Col secondo accordo si realizzava, sia pure in forma graduale (entro un biennio), l'unificazione e la rivalutazione del punto di contingenza allineandolo ai valori riconosciuti alla categoria più alta. Si dava vita, così, a un meccanismo di tutela nei confronti dell'inflazione (che aveva raggiunto in quel periodo il livello del 20%) di particolare efficacia e indubbiamente costoso per le aziende. Il quale aveva però il fondamentale merito di neutralizzare il terreno salariale come occasione di conflitto, affidando la dinamica retributiva a una procedura automatica ed

evitando quella moltiplicazione di vertenze aziendali e nazionali che avevano segnato il quinquennio precedente.

Per questa via, e grazie al posto di responsabilità ricoperto alla guida della Confindustria, Agnelli riusciva a far pagare all'intero capitalismo italiano i costi della riorganizzazione di quell'anomalo "gigante malato" che aveva ereditato da Valletta, sovrapponendo, di fatto, i propri particolari problemi produttivi e la specifica logica delle relazioni industriali in Fiat a quelli della struttura industriale italiana nel suo complesso.

Contemporaneamente - sotto la copertura di questo generale meccanismo di neutralizzazione dei conflitti - si registra una netta inversione di tendenza in fabbrica, evidente soprattutto all'interno degli stabilimenti del gruppo torinese, il più coinvolto dall'ondata conflittuale e il più esposto ai contraccolpi della crisi energetica. Per effetto congiunto del forte calo della domanda di mercato, del mantenimento contrattato dei livelli occupazionali, dell'avvio di un intenso ciclo di ristrutturazione tecnologica e organizzativa che per quasi un quinquennio renderà discontinua e precaria la produzione, d'un colpo la pressione del sistema tecnico produttivo sulla forza lavoro si allenta. I tempi si fanno sempre meno rigidi, la "porosità" della giornata lavorativa si dilata, il processo lavorativo si snoda secondo cadenze relativamente rallentate. E ciò non più, come negli anni precedenti, per l'attiva resistenza operaia, ma secondo dinamiche per così dire "fisiologiche", quasi che la fabbrica rispondesse ora a una logica diversa da quella, feroce e vertiginosa, della produttività. E che, assunta una centralità diversa da quella precedente regolata sulle leggi ferree dell'accumulazione, si limitasse ora a funzionare più come luogo di riproduzione allargata di consenso (sociale e politico), che come mezzo di produzione di merci. Secondo i criteri della mediazione politica, più che dell'efficienza aziendale<sup>92</sup>.

Incominciava, in fabbrica, una lunga "tregua produttiva". Nel 1975 - «il peggiore anno dal dopoguerra per il nostro settore

automobilistico», come lo definirà Giovanni Agnelli - il numero di auto prodotte in Italia dal gruppo Fiat precipita al livello minimo di 1.182.200 unità: 445.900 vetture in meno rispetto al 1973 (-27,4%); 235.100 in meno rispetto al 1974, il primo anno della crisi energetica (-16,6%). Nè la situazione migliorerà negli anni successivi, mantenendosi, fino al 1980, su valori costantemente inferiori a quelli, già particolarmente bassi, ottenuti nel 1969, con perdite, rispetto al 1973, oscillanti tra il 20 e il 30%. Perdite non assorbite da una dinamica dell'occupazione negozialmente rigida verso il basso, la quale viene inevitabilmente a determinare in fabbrica una quota relativa di sovra-occupazione; o comunque un rapporto tra organico e produzione nettamente più favorevole agli operai. L'indice di produttività per addetto, fatto uguale a 100 il 1973, si mantiene su livelli inferiori mediamente del 15/20% per l'intero

**Indice numero auto prodotte per dipendente (1973=100)**

1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
100	94	79	87	82	83	82	81

periodo. Una percentuale che indica la portata del rallentamento produttivo nel settore "caldo" dell'auto (per circa un quinquennio non nascerà alcun nuovo modello di rilievo; alla fine del decennio, la Fiat risulterà precipitata dal 5<sup>o</sup> al 20<sup>o</sup> posto nella classifica mondiale dei produttori d'auto). E che "misura" con una certa precisione l'ampiezza di quella fascia di "tempo di fabbrica" da cui la presenza incalzante delle esigenze produttive sembra essersi ritratta ed in cui le istanze tutte "politiche" di mediazione e pacificazione sembrano prevalere su quelle duramente efficientistiche della produttività.

Non che l'impresa abbia abdicato alla propria vocazione al profitto. Proprio in questo periodo l'asse portante della valorizzazione - la linea strategica lungo cui muove la produzione effettiva di profitto - viene spostato al di fuori delle grandi unità produttive attraverso un processo congiunto di diversificazione-internazionalizzazione, di decentramento



produttivo, e di potenziamento delle pratiche finanziarie e monetarie rispetto a quelle direttamente produttive. Ma per intanto - "sganciata" una forza-lavoro rigida e inquieta dal meccanismo cruciale dell'accumulazione -, la fabbrica rimane, per così dire, "congelata"; scivola lentamente ai margini del sistema di potere Fiat. E vede maturare, al proprio interno, una profonda, graduale metamorfosi nei comportamenti di quella classe operaia che aveva fatto dell'ambito produttivo il territorio privilegiato della propria identità.

Sembrano ormai lontani i tempi in cui i ritmi erano così intensi, il lavoro così "saturato" e privo di "pori" che si correva il rischio costante di "imbarcarsi", di lasciarsi cioè trascinare "giù", lungo la catena di montaggio, dietro al pezzo non finito, fino a invadere le posizioni degli altri operai e a disorganizzare l'intera squadra "a valle". Ora, ci si poteva addirittura "tirare su", anticipare cioè le operazioni risalendo la linea e "andando incontro" al prodotto, in modo da guadagnare qualche minuto. Spesso, anche un'ora prima dello scadere del turno la linea si fermava, perché la produzione era completa. Compare così, per la prima volta, un impalpabile, frantumato, informale "tempo libero di fabbrica". Una fascia temporale stabile e crescente, dalla provenienza incerta, libera dal lavoro, disponibile a un'inedita socialità. Se prima, infatti, negli anni dello scontro radicale, tutto il tempo strappato al lavoro era riempito dalla lotta, e dalle forme dure, assorbenti e organiche della cooperazione conflittuale, ora quelle ore, quei minuti lasciati liberi dal ritrarsi del tempo di lavoro, dall'allentarsi spontaneo dell'impegno produttivo, rimanevano a piena disposizione dei singoli lavoratori. Costituivano una sorta di involucro vuoto da riempire con una socialità tranquilla, quotidiana, sottratta alla straordinarietà epica del periodo precedente. A poco a poco, senza l'intervento di uno speciale evento a scandire la svolta, i comportamenti di quella "comunità operaia" che si era formata nel conflitto e che del conflitto si era alimentata traendovi i connotati di una politicità tanto intensa quanto irriducibile alla

logica della mediazione, subiscono un mutamento di sostanza. Perdono, o comunque vedono fortemente ridimensionato, il loro carattere "pubblico", e ricadono in una dimensione genericamente "privata". Non più alimentati dalla potenza animatrice della lotta, isolati rispetto al più generale contesto politico nel vivo del quale la precedente centralità della fabbrica li aveva collocati, mantengono una propria rigidità e costanza, ma ricadono in una dimensione irrimediabilmente "impolitica".

«Nella mia squadra mi ero organizzato - racconta M.C., delegato delle Meccaniche -, e tutte le mattine compravo un fascio di giornali, dalla "Stampa" al "Manifesto", così i miei compagni, quella mezz'ora, quell'ora che recuperavano a fine turno, la passavano lì, nel *fumoir* a leggere. Ma c'erano squadre dove si giocava solo a carte. La gente tirava sulla linea, si prendeva la pelle, cercava di guadagnare più tempo possibile per correre nella stanzetta e farsi la partita. Non che la produzione non fosse fatta, eh! Si faceva il proprio dovere, si rispettava la produzione richiesta. Ma il tempo che si guadagnava, e se ne poteva guadagnare parecchio allora, lo si passava in quei modi lì. Giocavano a tutto: tutti i giochi di carte regionali, ma specialmente a scopone. E poi a dama. C'erano dei veri e propri tornei di dama. Oppure, quei cinque minuti strappati alla catena tirandosi su, li passavano a chiacchierare. Fino a qualche tempo prima si gridava, nei cortei, negli scioperi, tutti insieme; adesso si bisbigliava, a piccoli gruppi, come sulla piazza del mercato»<sup>93</sup>.

«In quegli anni lì - aggiunge N.S., un giovane delle carrozzerie - c'era una gran vita sociale in fabbrica, una quantità incredibile di rapporti, conoscenze, amicizie, iniziative. Intanto, a Mirafiori potevi comprare di tutto, dall'accendino, al giubbotto, alla radiolina: c'era una specie di mercato delle pulci circolante, e chi al di fuori aveva l'occasione di trovare merce a buon prezzo la commercializzava dentro. Eravamo produttori e consumatori insieme! C'era un delegato, ricordo, che aveva addirittura messo su una specie di

bar informale interno: entrava al mattino con un bello scatolone di brioches, col caffè già macinato e tutto, poi alle 11 accendeva un piccolo fornellino elettrico e serviva colazione a tutti a prezzo politico. C'era anche un progetto di far le cose più in grande e comprare collettivamente una griglia per cuocere le bracioline. Ai capi, d'altra parte, andava bene così: la produzione gliela facevamo, e in più stavamo tranquilli, meno incazzatura, meno casino. Andare in Fiat era ormai una cosa quasi umana».

E mentre la dimensione comunitaria e autonoma si ritrae a poco a poco negli interstizi del privato, la sfera pubblica, per così dire, viene occupata, pervasivamente, dalla dimensione istituzionale: dall' "organizzazione formale" sindacale e, in forma via via più massiccia, dal "sistema dei partiti". Nel rifluire di quella politicizzazione spontanea, generata direttamente nel confronto duro, quotidiano, all'interno del processo lavorativo, che era stata forse il dato più originale del quinquennio precedente, il campo della politica ritorna stabilmente nelle mani delle istituzioni che di essa hanno fatto la propria specializzazione funzionale, e di cui rivendicano ora insistentemente il monopolio. Contano, sempre di più, i grandi apparati, sindacali e politici. Parlano, sempre di più, quelli che possono farsi interpreti di una linea "generale". Muta profondamente la composizione e la natura stessa dei delegati: alla figura del delegato tipica degli anni precedenti, caratterizzato in primo luogo dalla capacità di agitazione e di mobilitazione, dalle doti prevalentemente conflittuali del "capo-popolo" capace di suscitare fiducia nei compagni e timore nei capi, si sostituiscono nuovi modelli umani e culturali. Le doti caratteristiche della maggior parte dei delegati sono ora la competenza tecnica, la capacità di discutere adeguatamente col capo conoscendo perfettamente la tecnologia specifica del reparto e sapendo applicare con precisione il complesso sistema di regole e di accordi sorto e stratificatosi negli anni precedenti; la disponibilità a misurarsi con le problematiche di un sistema

tecnologico che cambia nel quadro di una profonda trasformazione del rapporto tra fabbrica e mercato, e che si intende far cambiare in forma negoziale e non conflittuale, con una diretta responsabilizzazione dell'organizzazione sindacale. Oppure la competenza politica generale, il confronto col contesto complessivo, l'impegno a frequentare le sedi partitiche cittadine, a stabilire relazioni all'esterno della fabbrica. I dati relativi alla verifica dei delegati alla Fiat-Mirafiori, realizzata tra il dicembre 1976 e il gennaio 1977 con una notevolissima partecipazione al voto (le percentuali oscillano tra l'83% della Carrozzeria e il 95% delle Presse), sono di per sè significativi. Indicano la presenza di una svolta<sup>94</sup>: su 1034 delegati eletti 536 (pari al 52%) sono "nuovi", non avevano cioè fatto parte del Consiglio precedente costituitosi, appunto, nel pieno del conflitto; una percentuale che raggiunge rispettivamente il 67% e il 59% alle Presse e in Meccanica, le sezioni più "politicizzate", dove maggiore è la sindacalizzazione<sup>95</sup>, e che scende invece al 37% (89 nuovi delegati su 241) in Carrozzeria, la sezione in qualche modo più "selvaggia", dove più intensa era stata la spinta "autonoma", e dove per tradizione era stato privilegiato il momento della lotta su quello dell'organizzazione e della mediazione<sup>96</sup>. Il "Consigliere" di Mirafiori rimaneva ancora un'entità particolare nel panorama sindacale italiano, segnato com'era da una tenace cultura della resistenza e della rigidità, e fiero della propria autonomia e intransigenza. Ma finiva inevitabilmente per operare in una situazione crescente di delega muta, di silenzio pubblico operaio, vedendo prevalere, in qualche modo, sempre più spesso, l'ordinaria amministrazione burocratica sulla permanente eccezionalità della fase precedente.

Fu proprio in quel vuoto aperto dalla regressione indolore nel "privato" della comunità operaia, in quel lento rifluire dell'iniziativa dal basso, che s'inserì, con violenza, la sfida terroristica, tentando di forzare il silenzio operaio con la leva potente dell'azione armata, e d'insidiare nel contempo il

monopolio istituzionale della rappresentanza in fabbrica accreditandosi come il vero "partito operaio". Come l'autentico detentore di un programma generale, capace di prolungare l'"eccezionalità" dell'azione. Di garantirne la "durata" attraverso la continuità dell'"avanguardia combattente" e, insieme, di ripristinare le antiche centralità, la precedente capacità di trasferire la forza sociale accumulata in fabbrica fin dentro il complesso sistema della società politica.

Tra il 1975 e il 1980 sono 16 i dipendenti Fiat feriti in azioni terroristiche rivendicate, per la maggior parte (14), dalle Brigate Rosse: 5 dirigenti, 3 funzionari, 6 capi-reparto, 2 sorveglianti, 1 medico di fabbrica. Un'azione dotata di una relativa continuità, che culmina, in crescendo, nel settembre del 1979, con l'uccisione di Carlo Ghiglieno da parte di un gruppo di fuoco di Prima linea. E che se determina, certo, uno sbandamento nel quadro di comando aziendale, finisce, con uno straordinario effetto *boomerang*, per accrescere oltre misura il disorientamento operaio, accelerando i processi - già in corso - di disgregazione e di privatizzazione. Non furono molti gli operai Fiat a compiere la scelta della lotta armata: 62 in tutto ne segnala il Ministero dell'Interno, di cui 2 membri della direzione strategica - entrambi delegati sindacali - e molti militanti con ruoli minori, concentrati con maggior intensità alle Presse di Mirafiori. Ma l'effetto sulla comunità di fabbrica fu devastante, paragonabile a quello dell' "avvelenamento dei pozzi" nelle comunità rurali. I delicati canali della comunicazione informale e della fiducia, costruiti pazientemente in anni di conflitto, furono d'improvviso disseccati. Il meccanismo della diffidenza e della paura ritornò a isolare e dividere. Il mito della piena trasparenza dei rapporti interpersonali - l'idea antica che in fabbrica si conoscono gli uomini nella loro piena autenticità - fu infranto. L'ombra della clandestinità di alcuni finì per rendere ognuno clandestino a ogni altro; per inibire la comunicazione e la solidarietà con chi non si sapeva più quale identità celasse. Divenne impossibile denunciare pubblicamente un capo, quando si rischiava che questo

pochi giorni dopo venisse "gambizzato". Divenne difficile continuare a usare lo stesso linguaggio del conflitto, il lessico che per quasi un decennio aveva strutturato un modo d'essere e di comunicare collettivo, una volta fatto proprio dai messaggi di morte dell'area armata. Gli spari delle BR non ruppero il silenzio operaio. Contribuirono a renderlo più avaro, e pesante.

E' in questa fabbrica "congelata", come sospesa tra conflitto e silenzio, in qualche modo "normalizzata" rispetto all'incandescenza degli anni immediatamente successivi all'"autunno caldo", e insieme traumatizzata da una violenza nuova, e inquietante, che irrompe la variopinta fiumana dei nuovi assunti. A partire dal 7 febbraio del 1978, quando la Fiat, dopo più di quattro anni di blocco del turn-over, riapre le assunzioni, a ondate successive, simili a quelle dei tempi della grande immigrazione, una nuova classe operaia si presenta ai cancelli della fabbrica: circa 1000 assunzioni nel mese di febbraio, altre 1.800 nei mesi di marzo e aprile. Entro la fine dell'anno saranno più di 9.000 i chiamati in Fiat, di cui però solo due terzi resteranno stabilmente. Altre 6.000 assunzioni avverranno nei primi mesi del 1979. Nel gergo di fabbrica verranno chiamati i "nuovi assunti". E tali resteranno per sempre, senza assimilazioni, a sottolineare le differenze che li separavano dalle precedenti generazioni operaie; che li facevano da queste radicalmente diversi per cultura, formazione, atteggiamento nei confronti del lavoro, aspettative.

E' trascorso meno di un decennio dall'ultima, massiccia leva operaia che aveva saturato le linee di Mirafiori, eppure rispetto a questa nuova figura sociale che approda ora alla grande fabbrica la distanza è tale da apparire, ormai, quasi incolmabile. Se un tratto colpiva, ad esempio, nella vecchia composizione di classe, nel profilo antropologico dell'"operaio massa", era la sua omogeneità sessuale: diversi per origini, tradizioni, etnie e dialetti quegli operai erano tutti, indistintamente, maschi. Tra i nuovi assunti, invece, prevale nettamente la componente femminile.

Per effetto della "democratizzazione del collocamento" e della parificazione tra uomini e donne sancita dalla legge 906 del 9 dicembre 1977, sul totale dei 6685 entrati in fabbrica e rimastivi nel corso del 1978 le donne erano 4433, cioè il 65%, per una parte ragazze al primo impiego ma anche, in una percentuale significativa, casalinghe in età relativamente avanzata, mogli di operai costrette a integrare così il salario familiare, vedove con la famiglia a carico<sup>97</sup>. La maggior parte di quei nuovi operai, poi, soprattutto dei maschi - il 67% contro il 43,5% delle donne - aveva un'età compresa tra i 18 e i 25 anni e una scolarizzazione decisamente elevata: si era formata, cioè, interamente dentro il sistema della scolarizzazione di massa, vivendo i primi anni '70 dall'interno di quel luogo cruciale che è la scuola e realizzando la propria "iniziazione alla politica" nell'ambito dell'esperienza radicale dei movimenti giovanili di rivolta del tempo. Da un'indagine campione risulta che il 45% dei nuovi assunti aveva frequentato una scuola media superiore o l'università, e che il 27% possedeva un diploma di scuola media inferiore, mentre solo il 28,3% non aveva che la licenza elementare; nella fascia d'età compresa tra i 18 e i 25 anni, poi, la scolarizzazione superiore raggiungeva addirittura il 66,6% mentre quella elementare si riduceva ad appena l'8,3%. La totalità di essi arrivava in Fiat direttamente dalla scuola. Una buona parte aveva partecipato al movimento del '77, o era stata comunque influenzata dalla sua incandescente e disperata critica della società e della politica; dalla sua rottura frontale con la tradizione stessa del movimento operaio ufficiale.

Era dunque, quella che rumorosamente irrompeva in fabbrica, una nuova "generazione" operaia nel senso più proprio del termine: il prodotto, per certi versi, di quel "mondo nuovo" che furono i primi anni '70, con i loro miti e le loro incertezze, le crescite impetuose e le indigenze laceranti, le rinnovate speranze e le nuove angosce. Un pezzo di "società trasformata", trasferito di colpo dentro il "motore" della trasformazione, al centro della produzione di grande fabbrica. La prima vera classe operaia di

"seconda generazione"; la prima generazione operaia "post-rivoluzionaria".

Negli stessi percorsi individuali che conducono alla fabbrica, nelle motivazioni e nei racconti, si esprime questo carattere da "società nuova", non più solida e compatta nel suo dualismo tra città e campagna, nella sua ottimistica rappresentazione di percorsi percorribili dalla periferia al centro, ma frantumata e mobile, attraversata da inquitudini ormai tutte metropolitane, da immaginari surriscaldati o da disillusioni fredde. Non ci sono più, qui, l'esperienza corale del treno dal sud, l'epopea collettiva dell'immigrazione e della rifondazione esistenziale dominata dal lavoro, ma i fili esili di ricerche esistenziali solitarie, frantumate, mosse da una molteplicità di spinte interiori cui è comunque estranea la forza del bisogno, la violenza della miseria. E che attraversano invece l'intero ventaglio esistenziale giovanile, dal perseguimento di un mito politico alla fuga dalla famiglia al semplice bisogno di riempire un vuoto:

Nino Scianna, 23 anni al suo ingresso in Fiat: «Perché sono andato in Fiat? Perché io ero uno che gridava 'operai e studenti uniti nella lotta', capito? Perché anch'io avevo il mito della fabbrica, di Mirafiori. Mirafiori... Vedevo questa gente enorme, forte. Parlavano tutti di Mirafiori. Un tantino per curiosità, un tantino per ideologia. Forse la mia generazione, forse io, forse tanta gente, abbiamo agito per ideologia. Mirafiori era il posto dove si giocava tutto; se cambiava la fabbrica, si pensava, sarebbe cambiato tutto. Tu eri stimolato ad andare a lavorare là, a diventare un metalmeccanico. Quando vedevo i cortei dei chimici, mi sembravano una cosa molto diversa dai metalmeccanici, coloriti fin che vuoi, con le tute bianche, ma una cosa diversa. Quelli avevano qualcosa in più. Non so cosa, ma mi davano l'impressione che facessero cose più sentite. Avevano una carica...io ne ero affascinato. E poi tutta una serie di storie che raccontavano...e i



capi...e la fatica... Insomma, far parte di Mirafiori era far parte di un'élite. Cazzo, far parte di Mirafiori: attenzione a parlare!»<sup>98</sup>.

Raffaella, 22 anni nel 1978: «Sono partita da Civitavecchia così, non avevo un lavoro nè un'idea di quello che dovevo fare, era solo un modo per andarmene da casa. C'era una realtà che non riuscivo più a sopportare, una repressione senza limiti. L'unica via di uscita era questa, andarmene il più lontano possibile»<sup>99</sup>.

Ovicchio, 20 anni, fonditore: «Bucavo forte, mi facevo roba pesante... Poi è successo che mi sono stufato, sono riuscito a smettere di bucare ed è stato bellissimo, ho fatto delle ferie molto belle, sono andato in Jugoslavia con un mio amico, ho conosciuto un sacco di gente, ho visto un bellissimo concerto dal vivo. Poi, beh, sono tornato a Torino, sono entrato in Fiat. E lì è stata proprio la paranoia più assoluta»<sup>100</sup>.

L'impatto con la fabbrica, e soprattutto con gli operai, è per tutti traumatico. L'incomprensione reciproca quasi totale. Quella stessa fabbrica che per il vecchio operaio era divenuta una sorta di "patria", quel territorio che era stato trasformato e "lavorato" con le lotte e una solidarietà duramente costruita fino a diventare centro del proprio mondo vitale, appare al contrario, nel primo approccio, alla maggior parte di quei nuovi venuti, luogo di oppressione e di dissoluzione esistenziale, struttura inerte entro cui si consuma la lacerazione della rete adolescenziale di relazioni sociali e la morte della soggettività: «Quando entro il fabbrica - dichiara Emma, 21 anni, pochi mesi di Fiat - io devo ammazzare una parte di me, quella più bella e libera [...] Ogni volta che esco di qui - aggiunge - so che ho perduto otto ore della mia vita e che non le ritroverò più»<sup>101</sup>. «Il giorno che, finita la visita medica, ti dicono che sei assunto - racconta Giovanna, 20 anni - è il giorno più brutto della tua vita, perché secondo me uno che è abbastanza sensibile è capace di buttarsi sotto una macchina se è cosciente di dove va»<sup>102</sup>. Nè molto diversa è la reazione di chi alla Fiat era approdato sull'onda dell'entusiasmo ideologico: «Aspetto per otto ore il capo officina

- racconta Nino Scianna, del suo primo giorno di lavoro - poi vado all'83. Un caldo bestia, cattivo odore, rumore. La prima impressione è stata di casino, con tutte quelle macchine che si muovono, che ti passano sulla testa, di fianco, le cabine di verniciatura, gli operai con le mascherine, tutti sporchi... 'Sono questi i metalmeccanici?', mi sono detto. Il giorno dopo ci dividono in squadre, e lì è peggio di prima: tutti questi motorini per avvitare, un fracasso della madonna, una cosa enorme, motori alzati per avvitarli... Quando poi sono uscito, beh, lì ho avuto veramente un momento di panico, quando ho visto questa marea di gente che usciva con me: gente che spingeva, che fischiava, che cantava, che sbraitava. Era giornata di paga, era l'ultimo giorno della settimana, per cui la gente era contenta, si liberava finalmente della tuta per due giorni, e vrummm, tutti a correre, a schiacciare il pulsante dell'*imparziale*<sup>103</sup>. Io mi sono messo da parte e mi ricordo che mi stava venendo persino da piangere, a vedere queste cose, a sentirmi parte di questa massa qua, a respirare questa violenza che c'è, questa forza tremenda... tutti che escono. E lì allora ho detto: 'Va beh, ci sono anch'io'».

Giocava, su questi atteggiamenti, senza dubbio la scolarità relativamente elevata della maggior parte dei nuovi assunti, la quale poneva inevitabilmente la fabbrica o come declassamento, o come soluzione transitoria, "sperimentale". Così come doveva influire in buona misura l'istintivo rifiuto del lavoro organizzato, eterodiretto; il bisogno prepotente di libera espressione della soggettività che era stato parte integrante delle culture giovanili dei primi anni '70. E d'altra parte la reazione immediata di quei "nuovi operai" di fronte al gigantismo e all'"aggressività" dell'apparato di fabbrica, non era molto diversa da quella che aveva accompagnato l'"iniziazione" al lavoro in Fiat delle generazioni precedenti. Ma ciò non toglie che tutto ciò apparisse incomprensibile ai vecchi operai. Quasi una sorta di "tradimento", di negazione della loro storia e della loro memoria: «Da noi - lamenta A.R., 48 anni allora, da oltre un decennio in

Fiat - sono arrivate molte ragazzine con la testa per conto suo. Le differenze erano rispetto al lavoro e rispetto a tutto: non ci pensavano neanche! Non è che fossero come noi, che eravamo già vecchi della Fiat, che ci hanno spostati da tutte le parti e non ci siamo rifiutati. Questi prendevano la vita come se comandassero loro, erano più sicuri. Io ero lì da 11 anni e non ero sicuro, figuriamoci...»<sup>104</sup>.

«I nuovi assunti - aggiunge R.S., trentacinquenne, piemontese, avanguardia del '69 - quelli che arrivavano di fuori, ci dicevano 'Ma voi siete pazzi a lavorare così!'. Non riuscivano ad adattarsi ai ritmi nemmeno ora. Ma i vecchi, quelli che erano in Fiat da prima del '68 rispondevano 'Qui si sta bene adesso. Non avete idea di com'era una volta'. Tra di loro - prosegue - c'era anche qualche anziano, gente abituata a lavorare (abituarsi vuole dire essere domati). Questi riuscivano ad adattarsi, e trovavano anche che si stava bene. Ma i giovani no. Non riuscivano a legare con i vecchi (e per loro vecchi erano tutti). Anche tra di loro sembrava che legassero meno, c'era meno scambio che nel '69. Allora la fabbrica era veramente in mano ai nuovi assunti, comandavano loro che erano appena arrivati dal meridione. Nel '79 invece, i nuovi assunti venivano da un anno di coda al Collocamento, ma la fabbrica non era in mano a loro...»<sup>105</sup>.

La fabbrica, infatti, non era "in mano" a loro. Era "intorno" a loro. Se l'appropriavano percorrendola e conoscendola, attraversandola in casuali vagabondaggi individuali da un reparto all'altro, nei tempi morti strappati al lavoro, nelle pause guadagnate "tirandosi su", rompendo la geometria delle squadre e dei reparti e ricercando i propri simili culturalmente ed esistenzialmente in spazi lontani da quello lavorativo. Una pratica, questa, talmente diversa da quella del giovane immigrato degli anni '60, per il quale il tramite culturale e sociale era stata la lotta e l'esperienza della comunità di lavoro, del "gruppo omogeneo", della solidarietà di squadra, da apparire incomunicabile, incomprensibile, assurda. «Io - racconta Adelina, giovanissima nuova assunta del 1979 -, per quei pochi mesi che mi

hanno tenuta in fabbrica, il lavoro ho cercato di viverlo in modo manuale, nel senso che non doveva assolutamente prendermi a livello di testa. Cercavo di leggere il più possibile tra una macchina e l'altra, si parlava, si vedeva gente che magari mi veniva a trovare da altre squadre. Non volevo farmi assorbire totalmente otto ore da questo lavoro, perché mi rendevo conto che queste otto ore si mangiavano a poco a poco tutta la mia vita. Neanche fuori mi lasciavano più spazio per vivere una vita mia, decisa da me. E allora cercavo di organizzarmi. Eravamo in quattro nel mio gruppo di lavoro, e ci eravamo accorti che tirando ognuno un po' di più, ne bastavano in realtà tre, così che uno, a turno, poteva riposare una mezz'ora ogni ora e mezza. E io quella mezz'ora me la spendevo andando in giro per la fabbrica. Gli altri tre giravano meno, io invece abbandonavo questo posto, giravo, cercavo altra gente. E questo dava fastidio. Non il fatto della pausa, perché erano in tanti a organizzarsi così, ma il fatto dell'andare in giro. Questo non andava giù ai capi, e nemmeno agli operai più anziani. Perché loro, quando ti piazzano sul posto di lavoro, loro pensano che tu stai automaticamente bene, veramente bene con la gente che c'è lì. E invece non è vero, ci puoi stare bene per un po', ma quando si tratta di comunicare con una realtà che è più vicina alla tua di giovane, di donna, di compagna, gli amici te li vai a trovare altrove, perché hai altre cose da dire. Qui si vede la differenza tra il giovane e l'operaio che è meno giovane. Perché questi qui più anziani, la loro vita la vivono interamente sul lavoro. Produzione o non produzione, linea ferma o sciopero, tutto quello che succede loro sono lì, non fanno tre passi più in là. Stanno lì. Non c'è il problema di cercarli da qualche altra parte. Al massimo sono alla macchinetta del caffè, o a giocare a carte, però sempre lì vicino, sempre a osservare il loro posto di lavoro»<sup>106</sup>.

La fabbrica, dunque - la fabbrica, rallentata produttivamente e neutralizzata politicamente, dei tardi anni '70 -, sembra per certi versi "disgregarsi". Allentato il ritmo dispotico della

produzione, finisce per introiettare le forme del sociale, le contraddizioni e le identità irriducibili del territorio, perdendo la compatta uniformità originaria e aprendosi alle sfaccettature irrelate del "mondo della riproduzione". Se negli anni '50 e '60 la forza assorbente del processo lavorativo aveva prodotto unità amalgamando le molteplici identità etniche e culturali proprie di un paese da poco uscito dalla dimensione rurale, ora, al contrario, la forte reattività relazionale della fabbrica finisce per rivelare a fondo i profili di un quadro infranto. Per evidenziare le fratture che, al di là dell'apparente omologazione propria della dimensione metropolitana, spaccano il soggetto produttivo in spezzoni separati, se non contrapposti, identificati ormai non più dal comune ruolo produttivo, ma da più profonde specificità di genere, di età, di formazione. Non più "operai", ma "giovani", "donne", "anziani", ognuno con le proprie solidarietà, i propri linguaggi, i propri valori.

«Il primo giorno che sono entrata sono stata proprio male - racconta Elena -. Il rumore mi assordava; dopo un po' non lo senti più, ma ti senti intontita, ti senti sempre una sonnolenza addosso. Poi vai dal caporeparto, che ti manda dal capo-officina, e questo dal capo squadra che non sa dove sbatterti perché sei una donna. Ho girato parecchie gabbie metalliche dalle pareti di vetro, piene di porci incravattati con falsi sorrisi e false cordialità, a ricordarti sempre la ripida scala della gerarchia con i 'seguimi', gli 'aspettami qui', i 'mettiti là', 'me la prendo io, te la prendi tu', quasi fossi un oggetto. Mi aspettavo di vedere macchine enormi e catene veloci, ritmate, invece la prima impressione è stata quella di un movimento lento ma continuo. E vedevo segnata sul viso di parecchi anziani la monotonia, sguardi vuoti che sembravano scivolare verso una sorta di sonnolenza scandita da suoni e gesti ciclicamente ripetuti. La prima cosa che mi sono detta è stata 'non mi ridurrò come loro, qui il tempo si ferma'. I primi a farsi avanti sono i delegati. Per tesserarti. Poi sono gli operai maschi a farsi conoscere. Ti vengono vicino, scherzano, si fanno belli, si realizzano con le

loro battute stronze. Se scoprono che rispondi, e magari sei femminista, mollano immediatamente la preda, e ti guardano come se fossi bacata o pazza. Pensa che uno un giorno mi ha detto 'Beato chi ti monta'. E dire che è uno che durante gli scioperi per il contratto era in prima fila, si incazzava con quelli che non volevano fare sciopero, criticava la gestione sindacale perché troppo moderata, per cui magari te lo sentivi più vicino, avevi fiducia in lui»<sup>107</sup>.

Così come Elena esprime, in forma esemplare, il punto di vista "femminile" sulla fabbrica, parlando come "donna" non come "operaia", Giò propone il "suo" punto di vista, altrettanto radicale e irriducibile, di giovane: «Guardami, guardami bene - mi disse la prima volta che l'incontrai, il 17 luglio del 1979, sul piazzale di Rivalta -. Le scarpe sono da discoteca, la camicia da estremista, l'orecchino da omosessuale, i capelli lunghi da cantante: niente che ricordi un operaio! Perché io voglio che se qualcuno entra lì dentro, nel reparto, e mi vede, capisca subito che non sono come gli altri. Quelli che sono lì, sono proprio morti, sono morti vivi. Cadaveri che continuano a lavorare. E' gente che vegeta. Già solo quando entrano, già con gli occhi chiusi... Perciò io lì mi sento un nulla... E' proprio un rinunciare a tutto, cadere lì dentro. Fuori posso magari girare senza orecchino, vestito normale, ma qui io devo accentuare la mia diversità...». Giò aveva 20 anni, la terza ragioneria, un posto di rilievo negli Ultras Granata, e possedeva un linguaggio straordinariamente immaginifico, misto di gergo sportivo, di slang di periferia, di scuola e di televisione, con cui narrava una "sua" fabbrica, incerta tra invenzione e realtà: «Al caporeparto - racconta - gli ho parlato subito chiaro: 'Senta, gli ho detto, noi qui siamo in tre, giovani, lavativi, tre teste di serie. Lei imponi la squadra senza di noi, che chiaramente le roviniamo tutto. Ci tenga in panchina. Io posso fare il capitano non giocatore, e vedrà. Adesso, così come siamo messi, finché noi restiamo in panchina, la nostra è una squadra da Coppa Uefa. Se

poi lei ci dà anche quell'operaio là (e ho fatto il nome di uno di un'altra squadra che si distingue per la sua produttività, uno che ha già avuto tre collassi, che gli piace lavorare alle Presse, farebbe il doppio turno tant'è vero che lavora anche fuori dopo aver finito), se fate come con Rossi al Perugia e ci prestate questo per due anni, possiamo puntare subito allo scudetto, e magari tra un po' alla Coppa dei Campioni. Ma mi ascolti, noi ci tenga in panchina'. 'Proveremo', ha risposto. Era un capo nuovo - quello prima era andato via per pazzia - e così adesso siamo abbastanza liberi, facciamo poco e per giunta ci divertiamo, giriamo per la fabbrica, corriamo, facciamo delle esibizioni, anche per dimostrare agli altri come si deve fare. L'altro giorno, io e un mio amico, siamo venuti a lavorare vestiti da donna, con il cappellino rosa, occhialoni bianchi, quelle tute rosse, sai, che vanno di moda adesso. E' stato un bel casino arrivare fin qui in vespa, conciati in quel modo pauroso. E ci siamo messi a lavorare tranquilli alle presse, ben in vista, sulla pedana in alto. E' arrivato il capo e si è messo a guardarci. Io ho detto, un po' minaccioso 'Beh?', e allora lui si è affrettato a dire 'Meno male che ci siete voi che tenete un po' alto il morale...' Un'altra volta siamo venuti in perfetta tenuta tennistica, maglietta bianca Lacoste, calzoncini bianchi, calzettoni, scarpe da tennis, racchetta, e lavoravamo così, seri seri. Oppure facciamo i mixaggi, che sono delle urla improvvise, proprio forti... alte si levan le grida! L'ultimo pezzo è tremendo, fortissimo. Pensa, tu sei lì alle Presse che ruschi, e a un certo punto si alza un affare del genere. Allora tutti si voltano a guardarci, e noi siamo lì a lavorare, e gli facciamo 'Beh?, cosa c'è da guardare?'.

Abbiamo un atteggiamento divistico, bisogna dirlo, cioè li teniamo sulle loro. Specialmente i capi, loro non riescono a tenerci testa, a farci del male, perché noi siamo più cattivi, più intuitivi, più tutto. Sappiamo parlare meglio, abbiamo più ironia. Per loro è un topolino e una montagna, non riescono a tenerci testa. I delegati, un po' si incazzano con noi, gli diamo fastidio

quando rompiano le palle, però quando ci esibiamo ridono come gli altri, si dimenticano di essere delegati. Se venissero a dirci qualcosa li manderemmo via, noi non deleghiamo a nessuno.

Un giorno però abbiamo proprio esagerato. E' finita che si è incendiata una macchina. Era arrivato un gruppo di nuovi assunti, e noi eravamo lì che ci esibivamo. Io sono andato da loro, e gli ho spiegato come era la faccenda, che noi eravamo una squadra di serie A, dei migliori, e quale era il nostro gioco, cioè di fare schifo, non lavorare, fare girare le palle. E gli ho anche detto che se volevano entrare bene qua, che noi li accettassimo, dovevano fare qualcosa che li ponesse al nostro livello, cioè superare una prova del fuoco. Loro hanno preso troppo alla lettera questa cosa qua della 'prova del fuoco', e quando mi sono girato dopo dieci secondi faccio 'Cosa è successo?'. 'Abbiamo infuocato la macchina'. Avevano buttato uno straccio imbevuto di qualcosa dentro lo scarico e sembrava un fumogeno, perché c'erano tutti i solventi in mezzo alle lamiere. Hanno detto 'Adesso siamo in grado di essere di voi?' 'Si, si', ho risposto. C'è stato un casino, capireparto, delegati, operatori, tutti che giravano, e non capivano come aveva fatto. Bellissimo. E' stata una delle nostre pietre miliari. Ci sono stati dei giorni in cui noi proprio siamo scoppiati nel pieno della nostra classe, che proprio abbiamo fatto vedere il nostro valore».

"Fondo del barile" li definirà, in un articolo su "La Stampa", Adalberto Minucci, a sottileare il carattere deterioro di quel particolare "materiale umano". Eppure, aldilà della superficie, quegli atteggiamenti "nuovi" e inquietanti segnalavano un mutamento reale del rapporto tra società e fabbrica, tra culture generazionali e modello produttivo. Mostravano la contraddizione, ormai evidente, tra sistema delle aspettative e dei bisogni formatosi nell'ambito di un modello democratico ad alta scolarizzazione e sistema di organizzazione e di comando proprio della fabbrica fordista-taylorista; l'improponibilità del vecchio modello produttivo di fronte alla nuova forza-lavoro. Sia pure nel



linguaggio disarticolato delle idee che non hanno ancora parole, i nuovi assunti esprimevano un sostanziale rifiuto di accettare quella riduzione della propria vita e del proprio tempo a "merce" che era stato all'origine dello stesso conflitto operaio. E ponevano, implicitamente, una più alta domanda di "senso" del proprio agire produttivo, e di autonomia - "bisogni post-materialistici" o "post-industriali" li definirà la letteratura sociologica -. Nè si può dire che, superata la diffidenza del primo approccio, l'incomunicabilità con i vecchi operai fosse assoluta, la solidarietà impossibile: «Lì comunicavi con tanti - è ancora Nino Scianna a ricordare -, con i giovani, con i vecchi, soprattutto con questi, che ti mettevano a disposizione il loro sapere, che ti insegnavano come si fa un lavoro, magari come si fa a inceppare una macchina e stare fermo mezz'ora, e che nello stesso tempo si incazzavano se non riuscivi a fare bene il lavoro perché ti dicevano 'Se tu riesci a lavorare bene, il padrone non ti potrà mai dire nulla...' Avevano fiducia in te perché capivano che anche se eri giovane, anche se avevi studiato, comunque eri uno di loro, avevi scelto di fare l'operaio. Ci si aiuta tra simili: questa era una morale operaia, una forma di consapevolezza che si era tutti sfruttati, e da cui nasceva una grossa solidarietà. In questo ogni appartenenza, regionale o generazionale, si perdeva, diventava meno importante. Nel lavoro c'era solo una cosa: tu cercavi di aiutare chi era con te, non certo dall'altra parte della barricata». E lo stesso Giò, l'irriducibile espressione di una soggettività radicalmente "altra" rispetto a quella operaia tradizionale, a un certo punto del suo lungo racconto mostra i segni di un cedimento; gli effetti di quel lavoro che la fabbrica - "quella" fabbrica - opera sull'identità anche più selvaggia, segnandola a poco a poco, e annettendosela: «Probabilmente sarà anche una crisi di valori - confessa -, ma io adesso sto tagliando i ponti con un sacco di gente. Crisi di amicizia. Le amicizie di prima le faccio vegetare, sperando che le cose tornino come prima. Ma le amicizie più belle adesso le ho lì dentro, in fabbrica. Io mi sento, non dico più

serio..., però gli altri non capiscono le lotte che faccio io in Fiat... la loro politica è talmente stupida. La loro politica sono gli spinelli, per certa gente, oppure il concerto, oppure fare sciopero a scuola perché hanno il termosifone spento. Invece per me la politica più vera è quella del lavoro. Come dire? la fabbrica ha ingigantito la mia presunzione. Sì, io adesso mi sento di capire delle cose che gli altri non capiscono. Una volta parlavi di lotte, di proletari, di comunismo, di compagni, però io queste cose le ho incominciate a vivere sulla pelle. Adesso io penso che ogni cosa che uno deve fare, ogni lotta, deve essere filtrata attraverso dei sacrifici, delle cose che uno non vorrebbe fare e le fa per qualcosa. Le amicizie si cementano, secondo me, quando fai qualcosa insieme per tanto tempo e quando rischi qualcosa insieme».

Certo, quando nella primavera del 1979 la vertenza per il contratto - l'ultimo contratto dei metalmeccanici firmato con la Fiat in lotta - era entrata nel vivo, la delusione tra i vecchi operai era stata forte. Quei giovani così riottosi, così estremi nel rifiuto del lavoro organizzato industriale, si estraniavano dallo scontro, disertavano cortei e assemblee e saltavano il muro, ogniqualvolta se ne presentasse l'occasione, per fuggire dalla fabbrica. Per ritagliarsi un qualche scampolo di tempo libero fuori dall'ambito produttivo. Ma fu questione di pochi giorni. Presto anche i nuovi assunti trovarono una propria collocazione: furono loro a "inventare" i blocchi stradali invadendo i grandi corsi intorno a Mirafiori e a Rivalta; spostando il terreno dello scontro dalla fabbrica - che non conoscevano e che sapevano ormai congelata e inerte, comunque controllata da quelle che consideravano "istituzioni" - alla città, che invece avevano imparato quasi per istinto a padroneggiare. E che ora paralizzavano giocando sulle interdipendenze dei flussi di traffico (esattamente come i loro predecessori avevano fatto con la fabbrica bloccando convogliatori e catene), e percorrevano, dirottando i pullman di linea, in rapide scorribande. La

conclusione del contratto del 1979 fu decisa interamente a Torino. Sul terreno dell'ordine pubblico.

Fu, quella, la prima e l'ultima lotta che li vide protagonisti. Ma sta ad indicare, pur tra mille contraddizioni, che, al crepuscolo del decennio, dentro quella fabbrica travagliata dai processi di ristrutturazione, in bilico tra automazione tecnologica e nuova esigenza di comando, quando i termini della tregua produttiva e del patto sociale sembravano ormai vicini al limite, avrebbe forse potuto nascere un'inedita cultura operaia. Un modo di vivere la fabbrica libero indubbiamente dai consolidati capisaldi della tradizione produttivistica e lavoristica, più sensibile e aperto alla dimensione esistenziale, alle esigenze e alle ansie individuali, ma non per questo meno capace di contrapposizione. Una nuova dimensione culturale che avrebbe richiesto un paziente lavoro di riflessione e revisione ideologica, di ricerca, di ricucitura e discussione. Il movimento operaio, invece, nella sua grande maggioranza, ad esclusione di qualche limitato settore del sindacato torinese, preferì privilegiare il terreno del potere, la propria dimensione istituzionale, la fedeltà a un "patto dei produttori" ormai con evidenza logoro. Scelse, come temi identificanti quello della produttività e della governabilità, nella fabbrica come nella società. S'illuse, che se avesse saputo dimostrare di saper garantire l'ordine nell'ambito produttivo, si sarebbe automaticamente legittimato a partecipare del potere politico.

E quando, il 9 settembre 1979 la Fiat aprì le ostilità licenziando 61 operai e dando il via a un'efficacissima campagna sulla "normalizzazione produttiva", poté farlo nella certezza di avere dalla propria parte, se non politicamente, quanto meno "culturalmente", buona parte della sinistra e del movimento sindacale.

## Capitolo 6

### AUTUNNO '80: I 35 GIORNI

Quando il 10 settembre 1980 la Fiat annunciò 14.469 licenziamenti (12.934 nel settore auto, 1369 in quello siderurgico, 166 alla Lancia di Varrone), in fabbrica fu subito chiara la portata della posta in gioco. «Questa non è una battaglia, questa è la guerra», ripetevano, con quella strana sincronicità lessicale che a volte si verifica ai cancelli, i vecchi operai. Sapevano che lì, su quei piazzali grigi che rapidamente si andavano affollando di tute blu e di bandiere rosse, su quell'incerto confine tra fabbrica e città, si sarebbero giocati tutto: i dieci anni di lotte trascorsi, le conquiste materiali e la solidarietà costruita, ma anche le loro vite spese, il senso collettivo delle proprie esistenze, le ragioni del proprio protagonismo. Sapevano che da quello scontro non si sarebbe usciti con una mediazione. Che era una di quelle occasioni in cui uno solo può essere il vincitore, perché in discussione non è una qualche distribuzione di reddito, o di potere, ma l'identità stessa dei contendenti. E vollero mettere in campo, fin da subito, tutta la propria forza residua.

Quanto d'altra parte vedesse giusto il loro istinto, lo dimostrerà, postuma, la memoria stessa del loro avversario. Le 156 pagine dell'ampia intervista di Cesare Romiti dedicate a "La svolta" dell'80 - le uniche, in fondo, interessanti in quel lungo cicaleccio su fatti e misfatti del capitalismo italiano che è *Questi anni alla Fiat* - sono un vero e proprio diario di guerra. Parlano il linguaggio duro dei manuali di arte militare. Raccontano della minuziosa preparazione di uno "scontro finale" secondo le più aggiornate regole della strategia e della tattica: i fitti contatti con Milano, col quartier generale di Mediobanca, con Cuccia, per preconstituire le necessarie alleanze all'interno del sistema bancario; le auto fatte affluire dalle affiliate di

mezzo mondo, per far fronte a un lungo blocco produttivo; la ristrutturazione del gruppo di comando, con l'unificazione delle funzioni dirigenti nella figura di Romiti e la riduzione al minimo delle responsabilità della famiglia Agnelli. Mostrano, soprattutto, la determinazione, da parte della Fiat, ad andare fino in fondo. La volontà esplicita di uno scontro non negoziabile («Ci dicemmo che qualunque cosa avessimo potuto concedere, era tutta roba sprecata, perché un trauma doveva esserci. Sì, ci doveva essere un trauma. E noi dovevamo fare il primo passo»<sup>108</sup>).

E tuttavia quella consapevolezza, così chiara "sul campo", così presente nella coscienza dei protagonisti reali dello scontro, si stempera e si attenua man mano che ci si allontana dall'epicentro risalendo la catena delle istituzioni del movimento operaio e sindacale. Alla V<sup>a</sup> Lega<sup>109</sup>, il tradizionale luogo di ritrovo dei delegati più impegnati, proprio in faccia alla Palazzina littoria di Mirafiori, si afferma ancora l'intransigente difesa della rigidità operaia. Si discute di Cassa integrazione a rotazione, di blocco del *turn-over*, di prepensionamenti. Ma già in via Porpora, nella sede dell'FLM torinese, affondata nell'estrema periferia nord della città, sono in molti quelli che ritengono eccessiva la reazione degli operai Fiat, che spingono per una graduazione e articolazione della lotta. E all'FLM nazionale, a Roma, si parla esplicitamente di accettazione della mobilità esterna, della disseminazione di alcune migliaia di lavoratori Fiat entro un raggio di 50 chilometri dall'originario posto di lavoro, se ne studiano i meccanismi, si ipotizzano le garanzie. Sono due modi diversi d'intendere il conflitto, e il ruolo stesso del sindacato. Da una parte la difesa, disperata, della comunità operaia, dell'identità collettiva, dell'accumulazione di forza, conoscenza, potere realizzata nel corso del tempo e vissuta come patrimonio non negoziabile. Dall'altra parte, la tutela formale del lavoratore singolo, la gestione della "merce-lavoro" sul mercato, la ricerca di un'allocazione ottimale della manodopera in forma indifferente alla storia collettiva e individuale sedimentata.

Alle Confederazioni poi, dove si concentra il maggior potere e si misura la maggior distanza dalla fabbrica, i termini in cui si ragiona sono ancora diversi. Erano molti, già allora, i dirigenti che, come lo stesso Lama, pensavano «che la Fiat aveva bisogno di ritrovare una sua competitività, che aveva troppa gente nei reparti, che doveva vincere la sua battaglia con la concorrenza estera, altrimenti sarebbe andata al tappeto»<sup>110</sup>. Costituivano un altro sindacato ancora, diverso tanto da quello cresciuto in fabbrica quanto dall'FIM: il sindacato dell'Eur, delle compatibilità, della concertazione neocorporativa. Il sindacato che andava privilegiando sempre più la legittimazione dall'alto, proveniente da imprenditori e governo, sulla propria rappresentatività sociale. Per quel sindacato l'indipendenza d'azione e di coscienza di Mirafiori, la sua ribelle democrazia industriale, il suo modello consiliare, erano stati una fastidiosa spina nel fianco. Un deprecabile disturbo in una comunicazione che per essere efficace avrebbe dovuto giungere dalle sale del Palazzo fino ai più lontani reparti produttivi. Prima fossero stati ridimensionati, meglio sarebbe stato.

Così, mentre la Fiat dà il via allo scontro nelle condizioni ideali, compatta e preparata da un anno di grandi manovre, gli operai vi giungono praticamente soli, con alle spalle le rovine di un quinquennio di sbandamento e divisioni, e alla testa uno stato maggiore logoro e infido, da cui sanno di doversi guardare più che fidare.

Il primo operaio che incontrai, la mattina dell'11 settembre, alla porta 5 di Mirafiori, mi salutò come per un lungo congedo: «Noi siamo i dinosauri - mi disse, con un sorriso forzato -, una razza in estinzione». Intorno, gli altri si andavano riunendo in una massa compatta. Dalle Presse confluiva un robusto corteo con in testa un grande ritratto di Marx, disegnato dagli operai. Dalla porta 3 una fitta folla usciva della Carrozzeria. Come ai vecchi tempi, avevano rastrellato i reparti, attraversandoli in lungo e in largo, e ora si riversavano nell'antico punto di riferimento,

davanti alla Palazzina di Mirafiori. Giungeva notizia che Rivalta era bloccata; che da Lingotto era partito un lungo corteo, guidato dai giovani e dalle donne; che alla Lancia di Chivasso il Consiglio di fabbrica aveva dichiarato fin da subito il blocco e il presidio dei cancelli. Ovunque la stessa atmosfera di combattività e di determinazione. La stessa consapevolezza di non avere altra alternativa che la lotta, nelle sue forme più radicali e acute. E insieme, sullo sfondo, come una zona d'ombra inconfessata ma mai completamente rimossa, quella sensazione inquietante di opporsi a una sorta di destino. Quel dubbio inespresso di marciare in direzione opposta a quella della storia, contro processi forse ineluttabili, la cui forza solo una grande testimonianza, un gesto estremo, avrebbe potuto compensare.

La prima fase dello scontro sarà comunque all'insegna della festa e della ripetizione. Una grande replica, dal vivo, dei primi anni Settanta. A prendere in mano la guida delle operazioni sono, in queste prime battute, i protagonisti di allora, quelli dell'autunno caldo: il soggetto operaio dotato di maggior consuetudine con la mobilitazione di massa, di più agili capacità di egemonia all'interno degli stabilimenti. Quello più adatto a gestire i momenti radicali di rottura. Sue sono le forme di azione, suoi il rituale di lotta, gli slogan e i modelli organizzativi: ancora i grandi cortei interni che attraversano la fabbrica e la rovesciano sui cancelli, ancora il suono ritmato dei tamburi, il consueto rumore operaio trasferito fin nel centro della città.

Tra l'11 settembre e la fine del mese si va avanti così, con scioperi di sei ore che permettono di concentrare nelle prime due ore del turno la massa operaia nei reparti per poi farla confluire nelle decine di assemblee, comizi, sfilate in città, verso la Prefettura, la Regione, la Rai, l'Unione industriale... E tutto sembra, d'un colpo, tornato uguale a prima, quando si era incominciato. Persino il senso di centralità e di forza - la coscienza da "classe generale" - che aveva caratterizzato lo stato

nascente del movimento sembra riproposto da una "felice" congiuntura politica, che attribuisce ai comportamenti operai una crucialità e un'universalità da tempo perduta. Sono gli ultimi giorni del governo Cossiga. Per il Partito comunista la lotta è una risorsa da spendere; un modo per dimostrare l'incapacità governativa di sciogliere i grandi nodi sociali. Per le forze di governo, per Dc e Psi soprattutto, è un'occasione per manifestare la propria vitalità: se il ministro del lavoro Foschi riuscisse a disinnescare la "bomba Fiat", sarebbero ridimensionate le ragioni dell'opposizione. E così, come nei tempi in cui gli equilibri generali si decidevano qui, sui ritmi sociali con cui pulsava la grande fabbrica, le forze politiche accorrono ai cancelli, si allineano frettolosamente alle ragioni operaie, senza avvedersi che la situazione è ormai in movimento. Che, saltato il patto sociale, i rapporti tra capitale e lavoro si stanno bruscamente rovesciando. Il 24 settembre sono tutti lì, sulla pista di prova di Mirafiori, ad attestare una solidarietà tardiva. E a prendersi i fischi operai: solo il comunista Minucci, e Luciana Castellina, si salvano.

Anche il movimento operaio ora mostra agli scioperanti il proprio volto migliore. Non più le rampogne aspre di Amendola, nè le prediche sulla governabilità della fabbrica, ma il volto amico e la retorica accattivante del sindaco Novelli, impegnato a ricostruire un clima di fiducia, la coscienza della portata storica dello scontro in atto, la sua continuità con un patrimonio di esperienza e di valori creduti dissolti da tempo: «E' una battaglia dura, aspra, la vostra - aveva detto il 19 settembre, a una folla sterminata di operai preoccupati e attenti - Una delle battaglie più difficili, più importanti che il movimento operaio italiano ha condotto negli ultimi trent'anni. Una battaglia che ha un valore nazionale, perché combattete contro chi vorrebbe far tornare in questa città il clima degli anni '50!». E aveva aggiunto, raccogliendo un'ovazione: «E se qualcuno si è illuso, magari con qualche irresponsabile compiacenza romana, di far



passare questa linea, lo diciamo anche qui, compagni, senza neanche alzare il tono della voce, con estrema serenità ma con estrema fermezza: se lo tolgano dalla testa. Se qualcuno pensasse di insistere nel far passare con la forza quel disegno, ebbene, quel giorno noi non saremo *davanti* ai cancelli di Mirafiori, ma saremo *dentro* a Mirafiori»<sup>111</sup>.

E' il tempo delle grandi promesse, delle parole e degli impegni solenni. Anche il sindacato corre al ricupero di una base operaia tanto diffidente quanto generosa. Tenta di serrare i ranghi, di ricucire lo strappo tra la fabbrica e Roma. Tace Lama, parla Garavini: «Devo dirvi un'altra cosa - promette alla folla che richiede a gran voce lo sciopero generale -: ce la faremo tutti insieme! Potete essere certi che nel movimento operaio ci sono forze, coscienze... e dirigenti che guideranno la lotta di tutti i lavoratori, che *saranno* con voi da ieri, a oggi, a domani, fino in fondo (*applausi*). E' vero, lavoratrici e lavoratori, compagne e compagni - concede -, vi sono state e vi sono difficoltà nel rapporto tra le organizzazioni sindacali e i lavoratori, e come sempre quando vi sono queste difficoltà, le responsabilità non sono mai dei lavoratori, sono sempre dei dirigenti sindacali. Ma questa è una grande occasione che abbiamo tutti insieme per uscire da queste difficoltà, perché se ce la facciamo, se otteniamo successo in questa risposta all'attacco padronale, allora sarà una grande, decisiva vittoria sociale e politica di tutto il movimento operaio del nostro paese»<sup>112</sup>.

Nella memoria degli scioperanti ci sono ancora le immagini dell'estate operaia polacca, che aveva tenuto a lungo le prime pagine dei giornali: «Torino come Danzica», si grida nei cortei. «Trattative in fabbrica, come ai cantieri Lenin» si proclama dagli striscioni. L'immagine di Marx, affissa ai cancelli, segna la distanza dalle madonne di Solidarnosc, ma per il resto il modello rimane quello di una lotta operaia che si vorrebbe di portata generale. Di una classe operaia che vuole ancora considerarsi il centro dell'universo sociale e politico. Eppure proprio questa presenza forte della cornice politica, questa apparente

universalità della lotta Fiat, ne nasconde, e costituisce contemporaneamente, la debolezza. E' e rimane indotta dall'esterno dei meccanismi concreti di gestione della mobilitazione, mentre dentro la composizione operaia non riesce a costituirsi e ad esprimersi alcuna seria capacità di elaborazione politica autonoma in grado di determinare, o quantomeno di condizionare, i termini della trattativa. Di esercitare un controllo effettivo sul suo andamento. Certo, si forma subito una rete di dirigenti operai conosciuti e credibili: i Falcone, i Norcia, i Perotti, le decine di altri capi naturali che prendono in mano l'organizzazione, e la fanno funzionare. Ma il loro ruolo nasce e finisce ai cancelli, esaurendosi in estenuanti funzioni logistiche. Il resto della società, ancora una volta, è un mondo sconosciuto.

Piazza San Carlo il giorno dello sciopero generale piemontese, il 25 settembre, ribollente di rabbia e rumore, straboccante di folla e bandiere, offre l'immagine di questa grande forza acefala, priva di un soggetto egemone, di un principio razionale unificante. Carniti, fischiato, rimane, nel bene e nel male l'unico riferimento capace di durare oltre il momento effimero della mobilitazione. La stessa discussione operaia, a ben guardare, ossessivamente incentrata sul problema dell'occupazione della fabbrica - che sembra ormai imminente -, riflette questa opacità politica. Questa tendenza a rinviare alla radicalità delle forme di lotta, al gesto esemplare, la riproposizione testarda di una centralità della fabbrica ormai offuscata.

La presenza di Enrico Berlinguer a Torino, venerdì 26 settembre, segna il punto più alto, e insieme la conclusione, di questa prima fase. Al mattino il segretario generale del Partito comunista visita le fabbriche in lotta: Lingotto, Rivalta, le Meccaniche di Mirafiori. Alle 11 è alla porta 5 delle Carrozzerie, il simbolo e il cuore della Fiat. Qui, a un delegato, Liberato Norcia, che gli chiede pubblicamente quale sarebbe l'atteggiamento del Pci in caso di occupazione della fabbrica, testualmente risponde: «Nell'eventualità che trovandosi di fronte a un ritardo

nella soluzione della vertenza, a una intransigenza che rimanga da parte dei dirigenti della Fiat, si debba giungere a forme più acute di lotta, comprese forme di occupazione... (*è interrotto dagli applausi. Poi riprende*)...Ripeto che queste forme di lotta, come del resto è avvenuto nelle settimane passate, come avviene credo quasi ogni giorno, dovranno essere discusse e decise dai lavoratori stessi nelle loro assemblee. Se si giungerà a questo, è evidente che ci dovrà essere un grande movimento in tutto il paese (oltre, naturalmente, in primo luogo, nella città di Torino, in Piemonte) per sostenere i lavoratori che saranno impegnati in queste più acute, più stringenti, e anche più pesanti forme di lotta. E in questo senso, potete esserne certi, vi sarà l'impegno politico, organizzativo e anche di idee e di esperienza del Partito comunista...»<sup>113</sup>. I termini del discorso sono certamente prudenti. Berlinguer non istiga nè minaccia. Si limita ad affermare - ed è il minimo, per un partito "di classe" - che se i lavoratori della Fiat decideranno, in piena autonomia, di occupare la fabbrica, il Pci darà loro una mano. Ma per gli operai è un segnale liberatorio. La conferma delle loro ragioni, la fine di una lunga incertezza: se sceglieranno forme di lotta adeguate alla portata dell'attacco subito non resteranno soli.

La sera, la piazza che nell'aria ancor tiepida di quel tardo settembre, nel centro di Torino, segue il comizio di Berlinguer, ricorda altri tempi: la passione politica degli anni '50, l'attesa di eventi importanti, forse decisivi, la sensazione dell'inevitabilità di uno scontro aspro e giusto. Ricompaiono i volti seri, le espressioni intense delle "ore gravi".

Il giorno dopo, il 27 settembre, il governo cade. Messo in minoranza da un pugno di franchi tiratori, Cossiga è costretto alle dimissioni. A Torino la crisi è presentata come una "grande vittoria operaia". Ma gli unici che riusciranno a trarne vantaggio sono in realtà gli uomini della Fiat. Mentre la lotta operaia, sbilanciata, incespica come chi veda spalancarsi di colpo la porta che si era lanciato per sfondare, dagli uffici di Corso Marconi si

cambia, con tempismo invidiabile, tattica. I licenziamenti sono sospesi "per spirito di responsabilità" (subito ricambiato dalle Confederazioni sindacali che si affrettano a revocare lo sciopero generale). In compenso, lunedì 29 settembre si annuncia che 23.000 lavoratori verranno posti in Cassa integrazione a zero ore per tre mesi, a partire dal 6 ottobre.

Le liste sono compilate con cura, sulla base di una capillare selezione: comprendono la maggior parte dei quadri più attivi, la spina dorsale del sindacato in fabbrica, una grande quantità di donne, e l'intera massa degli inidonei e degli invalidi. Rispondono a un'esigenza feroce di razionalizzazione non solo politica, ma fisiologica, della forza lavoro, che giunge a incidere sullo stesso corpo operaio; che lo seleziona e lo piega a un efficientismo tecnocratico assoluto, fatto di darwinismo produttivo e di esaltazione della macchina spinta fino alla subordinazione biologica a essa. Nella "nuova fabbrica" dell'informatica e dell'elettronica, nel territorio asettico dell'innovazione, non v'è spazio per corpi resi inefficienti dalla scoliosi o dall'artrosi, per cuori deboli e schiene rigide. Il materiale umano danneggiato dalla fatica e dalla catena dovrà essere drenato ed eliminato. I segni lasciati dal lavoro morto sul lavoro vivo dovranno essere cancellati.

Il meccanismo innescato è devastante, perverso. Se la minaccia iniziale dei 14.000 licenziamenti anonimi aveva unificato il fronte operaio, ora le liste di proscrizione, i lunghi elenchi di nomi appesi nei reparti, personalizzano, distinguono. Lasciano emergere il profilo netto delle due aree contrapposte di chi resta e di chi deve lasciare la fabbrica. Paradossalmente, dal 6 di ottobre, i "privilegiati", coloro che sono sfuggiti alla decimazione e che rimangono in fabbrica, sarebbero chiamati a lottare (e a perdere salario) contro l'espulsione di 23.000 loro compagni che manterrebbero, invece, quasi intatta la paga. La divisione è nei fatti. Superarla richiede risorse eccezionali.

Si è rinfacciato a lungo, dopo la caduta, agli operai della Fiat l'estremismo delle forme di lotta. Si è predicato quanto dannoso sia stato quel blocco totale degli stabilimenti inaugurato all'inizio di ottobre. E quanto migliori sarebbero state forme di articolazione che permettessero di mantenere i contatti con l'intera massa operaia e di diluire nel tempo l'iniziativa. Parole. In realtà chiunque conosca anche solo lontanamente la realtà di fabbrica sa che non c'era scelta. Lo sciopero interno richiede un livello altissimo di organizzazione, una presenza capillare nei reparti, e con l'intera struttura sindacale espulsa, con la quasi totalità dei militanti di base tagliata fuori dal gioco, la scelta dell'articolazione avrebbe significato il fallimento certo. La chiusura anticipata dello scontro. L'unica alternativa sarebbe stata, ora sì, la forzatura in avanti, l'occupazione della fabbrica come terreno di riunificazione operaia e di rilancio politico dell'iniziativa. Ma a questo punto più nessuno si azzarda a parlarne. Non resta che attestarsi a metà tra il "dentro" e il "fuori", sulla linea di confine tra la fabbrica e la città. Nascono i presidii.

Insidiati da un potere che sentono sempre più generale e forte, incerti sul proprio futuro, privi di una guida sicura, gli operai si attestano sull'unico terreno che conoscono e controllano. Si aggrappano ai cancelli. Fanno della fabbrica la propria trincea. Avvertono che la caduta del governo ha "sganciato" la loro vicenda dal livello politico, ne ha oscurato la dimensione universale. Vedono il Pci, privo ora del suo ruolo di opposizione al governo, risucchiato bruscamente entro la logica del sistema dei partiti, considerare sempre meno la loro lotta come "risorsa" e sempre più come "problema". Sanno che le altre forze politiche, incerte, scrutano ora prudentemente tra le pieghe del conflitto, consapevoli che dal nuovo equilibrio in fabbrica dipenderà il carattere del futuro quadro istituzionale. Soli, da "classe generale" ritornano "comunità". Eletto, ancora una volta, a proprio territorio il perimetro della fabbrica - i familiari piazzali dei cancelli - vi si attestano in una dichiarata volontà

di radicamento, innalzando, ben visibili, i simboli dell'insediamento, le insegne di una testarda solidarietà. I muri si coprono di immagini, di segni, di bandiere.

C'è in quel Marx accigliato e severo, in quel drappo rosso bianco e nero salito sul cancello della Palazzina centrale il 2 di ottobre e diffusosi in un lampo su tutti i piazzali, il simbolo di questa comunità solidale che cerca identificazione nella propria memoria e nella propria "alterità". Gli si affiancheranno ben presto, in un curioso processo di emulazione, altri ritratti, altri simboli e immagini: molti Gramsci, di ogni foggia e stile, qualche Togliatti, numerosi Lenin, e poi Che Guevara, Ho Chi Minh, Di Vittorio, antiche stampe della Comune di Parigi, manifesti della Rivoluzione di ottobre, come se, sul limite della propria esistenza, alla soglia della dissoluzione, quella classe operaia volesse incorporare ai muri della fabbrica l'intera propria storia, rivivendola tutta in quell'esperienza ultima, in quella sintesi estrema. E sacralizzandola. Nascono anche i primi ripari, all'inizio improvvisate baracche in legno, col tetto di tela cerata, poi via via vere e proprie strutture, rafforzate e abbellite giorno per giorno, prova tangibile della stanzialità del gruppo. Della sua determinazione a persistere. Alla sera si accendono i fuochi. Riuniti in cerchio, si racconta e ricorda, si canta e si tace.

Il 6 ottobre è, per molti aspetti, il giorno della verità. La scadenza in cui i centomila "salvati" dovrebbero riprendere a lavorare, lasciando fuori i 23.000 "sommersi". La Direzione ha comunicato che se questi ultimi si azzarderanno a entrare, saranno denunciati. Il sindacato ha invitato tutti a presentarsi in fabbrica, bollare la cartolina senza varcare la soglia dei reparti, e tornare ai cancelli. Davanti a Mirafiori - ancora una volta cuore e simbolo dell'intero universo Fiat -, tra la piccola folla di osservatori esterni e sindacalisti, c'è un'attesa preoccupata e silenziosa. Nessuno sa cosa accadrà. Come reagirà quella massa dopo quasi un mese di paralisi totale.

Dopo l'entrata, avvenuta ordinatamente alle 6 di mattina, il silenzio dura a lungo. I capannoni grigi, distanti alcune centinaia di metri dalla cinta, restano inerti e misteriosi. Inaccessibili. Non il consueto rumore della lotta, il ritmo dei tamburi, gli slogans che scandiscono la marcia dei cortei. Ma neppure il ronzio delle macchine, la cadenza monotona del lavoro. La fabbrica rimane una sfinge muta. Poi, improvvisamente, una massa compatta si rovescia sul perimetro interno, trabocca al di fuori, circonda come un'immensa fascia scura gli stabilimenti. Non ci sono bandiere, nè altri colori, nè suoni, a incrinare l'omogeneità densa di quell'aggregato umano. Solo un improvvisato striscione bianco con su scritto: "Agnelli, ci volevi dividere e invece ci hai unito". Ci sono tutti, gli operai di Mirafiori: decine di migliaia, a testimoniare la propria residua unità. Per un'ultima volta, hanno fatto prevalere quell'etica della solidarietà che era stata a lungo l'anima più vera della loro esperienza politica ed esistenziale, sulla nascente etica della sopravvivenza. Sullo spirito avaro e arido che dominerà il decennio successivo. Sono lì a testimoniare che il corpo collettivo costituitosi fra tanta durezza e fatica non può essere dilaniato nè diviso. Che quel "tutto" non può subire l'amputazione di una sua parte senza dissolversi. Dietro la muraglia umana le barriere ai cancelli si rafforzano. I presidii si fanno impenetrabili.

Sono passati appena 26 giorni dai primi cortei che avevano reagito alla notizia dei licenziamenti. Eppure la trasformazione è evidente. Quella massa è già un'altra, nelle forme d'azione che si dà, nel linguaggio, nelle parole d'ordine, nei tratti stessi dei volti. In modo silenzioso, quasi impercettibilmente, è cambiata anche l'egemonia interna. Non sono più i trentenni, i protagonisti del '69, a dare l'impronta culturale e organizzativa, ma gli operai più anziani, quegli degli anni duri, formati nella solitudine della sconfitta, abituati a reggere la lunga durata, ad affrontare le fasi oscure di contenimento. Sono loro, ora, che

tengono le fila di un'organizzazione capillare, poco chiassosa ma efficiente, da "stato nello stato". Alla rumorosa gestualità dei primi giorni, radicale, festosa, socievole, tipica delle fasi di "movimento", sostituiscono la coriacea staticità propria della "guerra di posizione". Quell'intreccio di pazienza, prudenza e durezza che nulla concede all'espressività, e che si esprime soprattutto in permanenza e organizzazione. Le 32 porte dello stabilimento sono collegate tra loro da una rete di radio ricetrasmittenti facenti capo a una centrale operativa. Il perimetro della fabbrica è pattugliato in permanenza da squadre operaie e illuminato, di notte, da una miriade di fuochi. Le parole d'ordine, il codice di segnali che occorre conoscere per passare, accentuano il senso di appartenenza a un universo organico e solidale. Il camion che passa tutte le notti a rifornire di legna i fuochi, diventa ben presto una consuetudine, un evento consolidato che scandisce la vita collettiva e la conferma.

La settimana dal 7 al 14 ottobre, è dominata da un'attesa priva di prospettive, rotta soltanto dall'iniziativa dei capi e dei quadri intermedi, prima sporadica e frammentata, poi via via più intensa e massificata. Già il 7 un comunicato del "Coordinamento capi intermedi" aveva denunciato «la situazione di violenza» richiedendo alle autorità che il «diritto al lavoro» fosse garantito. A Rivalta un centinaio di capi aveva attaccato violentemente il picchetto, penetrando in fabbrica. Il 9 altro sfondamento a Mirafiori, con quattro operai feriti. Lo sciopero generale del 10, finalmente attuato dopo tante richieste operaie, rompe per un giorno l'accerchiamento. E offre, nel discorso di Benvenuto - con la sua incredibile conclusione: "O la Fiat molla, o molla la Fiat" -, un esempio storico di demagogia sindacale. Ma non attenua la pressione. La cintura intorno alla fabbrica si fa, se possibile, più stretta. Lo stillicidio di azioni di disturbo più insistente.



La notte del 12 ottobre sono alla porta 28, una sorta di terra di nessuno perduta sul retro delle Meccaniche, tra lo scalo merci e l'autostrada. Qui, in questo isolato avamposto della civiltà industriale, in un paesaggio interamente composto da tralicci e containers, svincoli di cemento e ciminiere, gli operai mimano l'esercizio di un "potere" a lungo sognato, di cui ormai temono di veder condannata anche la speranza. Lo stretto camminamento che conduce alle altre porte - soprannominato il "sentiero di Ho Chi Minh" - è punteggiato dal rosso dei fuochi e sorvegliato da ronde operaie che rispettano turni rigorosi. Il piazzale, è difeso da pesanti barriere di legno e da un triplice sbarramento di pietre e filo spinato. Per accedervi, occorre essere ben conosciuti, o accompagnati da gente di fiducia. Sotto una tenda, che funziona da "comando", si riuniscono i responsabili del presidio.

Seduti in cerchio intorno al fuoco si parla. E i racconti ripercorrono un intero ciclo di storia nazionale, dall'epopea della Resistenza all'occupazione delle terre e alle lotte bracciantili nel meridione, alle alluvioni del Polesine, risalendo poi, nei decenni: il luglio '60, Piazza Statuto, il risveglio del '68, il riscatto del '69... Disegnano uno spaccato di memoria sociale. Una sintesi della sinistra italiana del secondo dopoguerra, sedimentatasi nel corso di più di un trentennio. Pacati nel linguaggio, controllati nei toni, si infiammano solo quando il racconto ritorna nella fabbrica, affronta il tema dei capi, del nemico di sempre: «Pensa - mi confessa uno di loro - che io mi alzavo sempre alle quattro, quando facevo il turno del mattino, perché non gli volevo dare al capo la soddisfazione di vedermi entrare in fabbrica di corsa. La consideravo una cosa poco dignitosa». E aggiunge, determinato: «Noi ci batteremo fino all'ultimo, ma tornare indietro mai, mai, mai... A costo di rimanere qui notte e giorno, a costo di far fame, di qui non ci muoveremo».

La mattina del 14 ottobre quello spirito che il "popolo dei cancelli" aveva avvertito, fin dall'inizio, come la propria antitesi integrale, si materializza nel centro di Torino.

Al Teatro Nuovo, dove il "Coordinamento dei capi e dei quadri intermedi" aveva convocato una manifestazione nazionale contro il blocco dei cancelli e l'inerzia delle autorità, succede un fatto inedito, e per tutti inatteso. Intorno alla sala, già stipata nei suoi duemila posti dai quadri più attivi di quel nuovo "movimento", si raccoglie una folla numerosa e incerta. Riempie lentamente il piazzale antistante, trabocca sul corso e nelle vie adiacenti. Alcuni sono venuti per convinzione. Altri per bisogno, curiosità, paura. Sostano a lungo in attesa, poi con una qualche ritrosia si inquadrano, incominciano a muoversi, nasce un corteo. Una massa grigia e pervasiva incomincia silenziosamente a dilagare verso le vie del centro, cancellando segni e ricordi delle mille rumorose manifestazioni operaie, ripristinando le regolari geometrie dell'ordine di fabbrica e della quiete sabauda. Non un colore rompe l'uniformità cromatica, solo i cartelli tutti uguali del Coordinamento: "Il lavoro si difende lavorando", "Diritto al lavoro". Non un grido, uno slogan, una voce che non sia quella metallica dell'altoparlante. Solo lo scalpiccio sordo dei piedi sul selciato e quel brusio basso che esce dalle folle in attesa, dagli assembramenti casuali.

Sono l'altra faccia della fabbrica, l'incarnazione del lavoro privo di soggettività ribelle, a tal punto identificato con l'organizzazione produttiva da divenirne parte integrante, da farne la fonte della propria identità ed esistenza. «Non siamo - proclama il loro leader, Luigi Arisio - il partito dei capi. Siamo il ben più grande partito della voglia di lavorare, di produrre, di competere con la concorrenza»<sup>114</sup>. Interrogato, il giorno dopo, sulla sensazione provata davanti ai picchetti che sbarrano i cancelli, uno di loro risponderà, con calma, senza rabbia nè calore, con solo un lieve accento di disprezzo nella voce: «Una sensazione di grande pena nel vedere un impianto così perfezionato in tutte le sue parti, immobile per colpa di quella gente»<sup>115</sup>.

La lineare perfezione della tecnica e la rumorosa imperfezione degli uomini, la compatta efficienza della macchina e l'anarchica soggettività del lavoro vivo: ora sono lì, appunto, per

dichiararne lo scandalo. Per rivendicare che la contraddizione sia sanata. Marciano, e strappano agli operai i luoghi tradizionali d'espressione: Piazza San Carlo, la Prefettura, Piazza del Municipio. In un'ora cancellano, con il loro silenzio, trentatré giorni di rumore operaio. Marciano, e con un semplice gesto conquistano il centro della scena: 15.000 dirà il telegiornale, 30.000 titolerà "La Stampa", 40.000 sparerà infine "Repubblica". E tali rimarranno, nella storia e nell'immaginario collettivo. Sono loro i "vincitori": d'ora in poi incarnaeranno lo "spirito del mondo". Rappresentano "la notizia", il *novum* che un sistema dei media ormai annoiato dalla ripetitività operaia attende. La loro manifestazione è "nuova" sotto molti punti di vista. Nelle forme: non più scandita, come gli obsoleti cortei operai, dai tradizionali "cordoni" ma strutturata per centri concentrici secondo la catena gerarchica, con al centro il capo ufficio, il capo reparto, il capo officina, e intorno via via, i subalterni. Nelle tecniche di comunicazione: la prima grande mobilitazione telematica, il cui strumento di convocazione principale è stato il telefono. Nuova soprattutto nei volti, nelle espressioni, nei "soggetti". La prima grande mobilitazione di massa del "capitale", uscito finalmente dalla sua dimensione di "oggetto" e trasformato, per una sorta di feticismo della merce alla rovescia, in "movimento".

Cosa abbia permesso a quel pezzo di fabbrica di animarsi; cosa abbia portato a un effimero e recalcitrante protagonismo quello strato abituato solitamente a comandare e tacere, è difficile dirlo. All'origine deve aver pesato certamente l'exasperazione, dopo oltre un mese d'immobilità coatta e di assenza di salario. Così come presente, e centrale, è stata senza dubbio, per un'ampia parte, la preoccupazione per la situazione di mercato dell'azienda. L'identificazione con le ragioni della proprietà e con le leggi ferree della competizione economica (molti di loro erano, effettivamente, come dirà Agnelli, «gente la cui unica gratificazione è il successo dell'azienda e la soddisfazione nel

proprio lavoro»<sup>116</sup>). L'intenzione, quindi, di denunciare alla città i gusti temuti; di comunicare il proprio senso di pericolo. Nè deve essere stato estraneo a quella mobilitazione un certo "spirito di vendetta"; la voglia di rifarsi di dieci anni di umiliazioni e di sconfitte esistenziali. Ma un ruolo di rilievo deve averlo giocato anche, e forse soprattutto, la paura. Il timore non solo e non tanto della perdita del posto, del fallimento dell'impresa, quanto piuttosto del declassamento, della ricaduta nell'universo anonimo e seriale del lavoro manuale. L'orrore, in sostanza, per una condizione operaia vissuta come regno dell'irrilevanza individuale e dell'invisibilità sociale, da cui erano usciti proprio in forza del loro ruolo di comando - dell'accesso al mondo di chi *esiste perché dirige* -, e in cui rischiavano di essere ricacciati da un processo di innovazione tecnologica e di riorganizzazione aziendale che andava erodendo le basi stesse del loro micropotere.

La maggior parte dei capi Fiat era stata formata per esercitare funzioni di comando sugli uomini. Scarsamente qualificata sul piano strettamente tecnico, ignorava quasi del tutto le nuove tecnologie. Di esse sapeva soltanto che avrebbero ridimensionato decisamente il "fattore umano" nel processo lavorativo, e che avrebbero assorbito molti di quei compiti di coordinamento e gestione della forza lavoro che fino ad allora avevano giustificato buona parte delle posizioni gerarchiche a livello di officina. Gli altri, i quadri intermedi burocratici, gli impiegati, intuivano che quello stesso processo tecnologico dal quale erano stati resi "esuberanti" decine di migliaia di operai, se applicato al lavoro d'ufficio, avrebbe aperto vuoti ben più devastanti. La mobilitazione contro i picchetti, la "piazza", devono essere sembrate a molti un'occasione insperata per proporre e stringere con la direzione d'impresa un tacito patto. Per tentare di scambiare *fedeltà* contro *sicurezza*, sostegno *politico* all'operazione di selezione e bonifica della componente operaia contro la garanzia del mantenimento di uno *status* e di un ruolo gerarchico non più giustificati sul piano *tecnico*.

La frase bisbigliata al passaggio del corteo da un anziano saldatore delle Carrozzerie - «Questi non vogliono il diritto di lavorare, ma di *farci* lavorare» -, coglie lo spirito di quella "marcia" più di cento ricerche sociologiche.

Comunque, quale che sia la molla che ha fatto scattare la mobilitazione, certo è che ha segnato una svolta. Rotta l'incerta attesa, gli eventi precipitano. Già nelle prime ore del pomeriggio del 14 la Procura della Repubblica di Torino emette un'ordinanza con cui si intima ai picchetti di lasciare libero accesso agli impianti. Poco più tardi la Questura fa sapere che la renderà esecutiva fin dalla mattina seguente, anche a costo di usare la forza. Si profila la possibilità di una precipitazione violenta. A Mirafiori incomincia l'ultima notte di passione. Arrivano da tutte le parti i militanti di una stanca sinistra, a fare quadrato intorno all'ultimo suo simbolo come intorno a un improbabile Fort Alamo di ferro e cemento. Alle porte, migliaia ascoltano da oratori improvvisati le ultime notizie, le nuove indicazioni, in un accavallarsi convulso di timori e speranze. I volti tesi, le espressioni intense spostano ancora una volta lo scenario a tempi perduti... Si teme soprattutto la trattativa romana, ripresa alle 22 dopo una lunga pausa: se si chiudesse adesso, si dice, così a ridosso della manifestazione dei capi, senza possibilità di riscatto, sarebbe la catastrofe. Si seguono gli spostamenti delle colonne di automezzi della polizia e dei carabinieri che dalle prime ore del mattino incominciano ad ammassarsi intorno allo stabilimento. Poi, col primo GR, la notizia temuta: «Vertenza Fiat: raggiunta al Ministero del lavoro un'ipotesi di accordo». Ma già la folla dei vincitori sta premendo alle porte, circonda la fabbrica, rivendica lo smantellamento del blocco.

Lo scenario su cui si apre la mattina del 15 è impressionante, con la massa grigia dei capi e degli impiegati e la cintura multicolore dei presidii, irta di bandiere e striscioni, separate dalla sottile striscia blu dei mezzi di carabinieri e polizia. Evoca presagi di guerra civile. Sui grandi spiazzi antistanti gli

stabilimenti sono decine di migliaia gli uomini, esasperati, che si confrontano a lungo, l'anello esterno in lento movimento come un minaccioso fiume lavico intorno alla linea irrigidita dei picchetti. Basterebbe un nulla, una scintilla in un punto qualunque dell'immenso perimetro, per far saltare il delicato equilibrio. E per un attimo, alla porta 14 (Presse), si sfiora lo scontro. Un gruppo di capi si avvicina al cancello deciso ad entrare. Lo appoggia un plotone di carabinieri in assetto da combattimento, le celate già abbassate sul viso, i lacrimogeni inastati. Gli operai si chiudono in fabbrica, barricati dietro il cancello. Ma poi la tensione si allenta. Si deciderà discutendo. E' annunciata, nel pomeriggio, la convocazione del Consiglio di fabbrica. Per l'indomani le assemblee.

Alle 14, al Cinema Smeraldo - uno spoglio locale di periferia - ha inizio un drammatico confronto. In platea, stipati, centinaia di delegati, l'espressione del massimo organo di rappresentanza dei lavoratori Fiat, e con essi militanti sindacali e operai. Sono arrivati in anticipo, direttamente dai cancelli, con ancora indosso gli abiti della lotta, le giacche a vento di tela cerata gialla e rossa, i lunghi giacconi di foggia militare. E la stanchezza di quell'ultima settimana trascorsa ininterrottamente ai presidii. Parleranno. In un ultimo sussulto, con lucidità estrema, quasi visionaria, tracceranno un profilo realistico del futuro che li aspetta. Della restaurazione aziendale e dell'arretramento del quadro politico. Diranno della portata nazionale della svolta, se l'accordo passasse così com'è, e della dissoluzione della sinistra, in fabbrica e nella società.

Dall'altra parte, sul palco, l'intero vertice sindacale, chiuso in un sussiegoso silenzio, i volti di gesso, impassibili e impenetrabili. Benvenuto, vacuo, è distratto. Lama, accigliato, squadra la sala che ribolle sotto di lui con fastidio. L'unico a mostrare una qualche sofferta partecipazione, Pio Galli. Sanno che la decisione è già presa. Considerano, quella, una fastidiosa formalità. Incomincia Enzo Mattina. In termini notarili illustra

l'accordo: «...La Fiat, subordinatamente all'attuazione degli impegni assunti ai punti 3 e 7, nel presupposto del corretto funzionamento di tutti gli istituti, provvederà a richiamare dalla Cassa integrazione guadagni per il loro reinserimento nell'attività lavorativa quei lavoratori che al 30 giugno 1983 si trovino ancora in integrazione salariale (*forti proteste in sala*)... Fatemi finire! Dovete, ehm, dobbiamo sentire tutto, compagni. Sentiamo tutto e poi ci saranno gli interventi. Ho detto che provvederà a richiamare quei lavoratori che ancora... E comunque tutti rientrano! (*forti proteste. Dalla platea si urla "Non è vero!"*)... C'è, compagni, e questo è importante, un'esplicita rinuncia della Fiat ad avvalersi delle procedure per i licenziamenti. E, compagni, questo impegno credo che vada valutato in tutta la sua importanza, perché innova il contratto collettivo di lavoro, e non vi è dubbio che condiziona lo stesso disegno di legge sulla mobilità che porta il numero 760. Questo è un di più, compagni! La rinuncia esplicita al ricorso ai licenziamenti. E quindi l'ipotesi del licenziamento mascherato non c'è più, perché non sono lavoratori, quelli che dovessero andare in mobilità, che attendono all'infinito una sistemazione, ma in ogni caso, a una data, potranno e dovranno rientrare in fabbrica. Perché c'è un impegno esplicito».

Poi, incomincia la raffica degli interventi di delegati e militanti. Parla Pasquale Inglisano, operatore di Lega: «Io preferisco essere molto chiaro con i compagni - dice rivolto polemicamente al tavolo dei dirigenti -, perché ogni volta che si è chiari non ci sono problemi. Anche quando si perde, ma si discute chiaramente, i compagni rimangono nell'organizzazione. Ma quando non si è chiari, e si perde, e non si ha il coraggio di dirlo, i compagni si sentono traditi, e abbandonano l'organizzazione.» E' interrotto dagli applausi scroscianti. Si commuove, poi con voce rotta riprende: «La mia sensazione è che i compagni non vivano solo di cose pratiche. Vivono per ideali, e anche per sensazioni. Quando io ho sentito questo accordo, io ho provato delle cose... ma non tanto di odio per questa

organizzazione, quanto di impotenza politica. Di non sapere cosa fare. Significa che noi diamo un segno dal punto di vista politico che la gente si chiede: "Ma perché in quella organizzazione in cui io ho creduto e continuo a credere, ci devono essere ancora i meccanismi contro i quali mi batto all'interno di questa società?».

Parla Liberato Norcia, in testa il buffo berrettino rosso che l'ha accompagnato per tutti i trentacinque giorni, la voce vibrante d'indignazione: «Io aspettavo veramente, dopo dodici anni di militanza e di lotta, aspettavo questo momento. Che ci fossero tutti quanti, qua. E stasera ci sono. Ci sono tutti i dirigenti sindacali(*applausi*)... Ci fosse Lama, ci fosse Carniti, ci fosse il compagno Mattina...» Qualcuno dal tavolo della presidenza lo interrompe. Norcia risponde: «Non ti preoccupare, perché io non mi commuovo per nessuno. Stai calmo e tranquillo, non ti agitare, che io sono da tanto tempo agitato!». Poi riprende il discorso: «...per il fatto che devono capire che il delegato, quando entra alle sei e mezza dentro la fabbrica, porta i problemi suoi famigliari, si scontra con i problemi degli altri lavoratori all'interno della fabbrica, si scontra con i problemi del lavoro e con il padrone, e deve sopportare anche le malefatte che fanno i dirigenti sindacali con le loro interviste e dichiarazioni (*applausi scroscianti*). Questo momento lo aspettavo da dodici anni (*tra gli applausi*) per dirvelo a tutti quanti. Perché non c'è nessuno più che, all'interno della fabbrica, in queste condizioni, può andare avanti!».

Parla Angelo Caforio, licenziato nel settembre dell'anno precedente, ma sempre attivo in Lega: «C'è un problema concreto: con chi? Con chi contratteranno, nelle scadenze di cui si parla all'interno di questa proposta di accordo? Con chi contratteranno, quando con questi 23.000 avranno fatto fuori la parte più importante della classe operaia Fiat? Quale struttura consigliare resterà in fabbrica? (*applausi*). Allora è cartaccia questa! Accettare questo accordo così com'è - continua, e il discorso si fa tagliente, profetico - significa piegarsi lo stesso, ma questa



volta col consenso, con lo sfrangiamento della nostra organizzazione, con lo smarrimento dei compagni, con la sfiducia, con la fuga dal sindacato, con le denunce, con i licenziamenti, nuovamente con gli anni duri, compagni...».

Parla De Montis, delegato del Lingotto: «Perché pensate quale valenza ha fare un accordo, per giunta come questo che a mio avviso è perdente, l'indomani della manifestazione dei capi. Sapete cosa dimostra all'opinione pubblica? Che loro con una manifestazione sola hanno sconfitto 35 giorni di lotta degli operai (*applausi*). Io dico onestamente, compagni - aggiunge - io, agli anni '50 non ci voglio tornare, e se il sindacato fa un errore di strategia e sbaglia le sue scelte e mi ci vuole portare, io non butto via la tessera, ma chiedo ai dirigenti di andarsene». Risponde, dalla sala, un applauso prolungato, polemico, rabbioso. Prima somnesso, poi via via più deciso, si leva in platea, rimbomba sotto l'altro soffitto, l'antico slogan ritmato: «La lotta è dura, e non ci fa paura».

Infine prende la parola Giovanni Falcone. Il suo discorso è un lucido testamento politico collettivo, filtrato dal linguaggio caldo, diretto, dell'autobiografia: «Un compagno, poche sere fa - racconta, a un uditorio fattosi d'improvviso muto - mi diceva: "E' un fatto storico. Un altro compagno come noi aveva parlato nel '69, stavolta parli tu, e si chiude un'epoca. Allora si apriva, ora si chiude". Mi lascia l'amaro in bocca questo. Perché per me dodici anni di lotta non sono stati semplicemente dodici anni di lotta così, ma è stata una lunga esperienza politica. Lo è stata per tutti. Ci pensate? Un emigrante che viene su dalla campagna come tanti altri, non riusciva a dire una parola... tanta timidezza - in parte ce l'ho ancora, ma molta è superata -, riuscire a fare dei discorsi politici. Voi pensate che la Fiat possa ancora tenere uno come me all'interno della fabbrica? Possa ancora richiamarlo?». Falcone parla, sa che la partita è perduta, che la dirigenza sindacale che siede alle sue spalle è lontana da quelle parole e da quei sentimenti, che tutto è già stato deciso. Parla per i "suoi", perché quei 35 giorni, pur nella sconfitta, non

perdano di senso. A un certo punto è interrotto dalla Presidenza, per ragioni di tempo: «Non ti preoccupare, compagno - protesta -, dopo dodici anni mi cacciano fuori, concedetemi almeno di parlare ancora (*applausi*), perché io credo (*tra gli applausi*), credo che la possibilità come operaio Fiat, come delegato Fiat, non ce l'avrò mai più. Almeno ho la soddisfazione di aver concluso in bellezza, e sono contento di tutte le lotte che ho fatto, aldilà che il padrone non mi riprenda più...(*applausi scroscianti*)».

L'assemblea si concluderà, dopo più di otto ore di serrata discussione, con una mozione, approvata a stragrande maggioranza, con cui il Consiglio dei delegati della Fiat e i militanti operai presenti respingono nettamente l'ipotesi di accordo. Ma al momento del voto, in una sala ancora stracolma, il vertice sindacale non c'è più. Nell'impossibilità di convincere il quadro militante, giocherà tutte le proprie carte l'indomani, nel tentativo di conquistare una massa che ritiene ormai stanca e più facilmente manipolabile.

Il 16 mattina le assemblee si svolgono sotto una pioggia sottile, insistente. Per la prima volta, nella notte, la lunga estate si è rotta, è incominciato l'autunno.

Anche considerata a freddo, l'ipotesi di accordo è pessima. Per certi aspetti è persino peggiore della proposta avanzata da Cesare Annibaldi già il 4 settembre, ancora in sede preliminare di trattativa, e recisamente rifiutata dal sindacato, la quale prevedeva un periodo di 18 mesi di Cassa integrazione per 24.000 lavoratori (22.000 operai e 2.000 impiegati), al termine del quale una metà circa sarebbe ritornato in fabbrica mentre per gli altri si sarebbero dovuti concordare meccanismi di mobilità esterna. Qui i mesi diventano 36, la mobilità esterna rimane (per un numero imprecisato di lavoratori, da stabilirsi entro il 30 giugno 1981, in base alla «situazione produttiva e commerciale»), e mancano del tutto le garanzie che, trascorso il triennio, l'azienda mantenga gli impegni: la clausola che subordina la riammissione in fabbrica al «corretto funzionamento di tutti gli istituti», rende del tutto

discrezionale l'esito. I 35 giorni di lotta sono cancellati. E' una sconfitta secca, e i dirigenti sindacali lo sanno, come lo sanno i delegati e gli operai. Lo sa anche Lama, che sette anni più tardi, svaporata fin anche la memoria di quelle giornate, dichiarerà a Giampaolo Pansa: «Ad ogni modo, inutile truccare le carte: la sconfitta c'è stata». Ma quel giorno, di fronte alla massa in ascolto chiamata a decidere, si guarda bene dal dirlo.

Tutti gli artifici della retorica sindacale sono usati per dimostrare l'indimostrabile. Per cancellare quel poco di senso, nelle parole e nelle cose, che ancora rimane. La sconfitta è presentata come un buon risultato: la parola d'ordine è "La Fiat non è passata"<sup>117</sup>. "33 giorni di lotta operaia hanno piegato la Fiat e l'hanno costretta all'accordo", recita la formula di rito. Eppure, nonostante tutto, le assemblee operaie - tormentate, deluse, ingannate - ribadiscono ancora una volta ai propri quadri militanti sia pur "scavalcati dalla storia", e contro le loro stesse aspettative, la propria delega. L'adesione, ormai solo ideale all'antica cultura del conflitto e della solidarietà. Il voto del mattino è incerto, fortemente condizionato dalla massiccia presenza dei capi e degli impiegati, concentratisi sul primo turno. Al pomeriggio, invece, il no è esplicito, in alcune sezioni pressoché unanime<sup>118</sup>. Ma già alle 13 le segreterie confederali, senza neppure aspettare che la consultazione si concludesse, diffondevano la notizia dell'approvazione dell'accordo.

Di quella giornata un'immagine è rimasta, salvata dall'oblio perché rimasta impigliata, quasi per caso, nella celluloida di una pellicola cinematografica. "Fissata", a futura memoria, da una troupe Rai di "Cronache". Mostra il grande piazzale antistante la palazzina delle Meccaniche di Mirafiori, coperto di ombrelli e di uomini serrati l'uno all'altro in un unico, massiccio blocco. Al centro gli operai, ben riconoscibili dai volti segnati, dai giacconi pesanti. Sul fondo, un po' distaccata, la folla più rada dei capi e degli impiegati, gli impermeabili chiari, in tranquilla

attesa. Sul palco improvvisato, Carniti. Lo speaker invita tutti a chiudere, per qualche minuto gli ombrelli, poi mette in votazione l'ipotesi di accordo: «Chi è favorevole?». Si alzano alcune decine di mani sul fondo. «Chi è contrario?»: una selva di pugni chiusi e di braccia alzate. «Chi si astiene?»: una mano solitaria si leva al centro del piazzale. Poi, mentre già i più vicini si apprestano a festeggiare, proclama: «L'accordo è approvato a grande maggioranza». Quando ci si interroga sulla "crisi" del sindacato, sulla pesante disaffezione operaia, e sul lungo silenzio della Fiat negli anni '80, è a quell'immagine che conviene riandare. A quell'attimo in cui si può dire sia morto, nella coscienza operaia, nella memoria, nel senso comune di fabbrica, il concetto stesso di "democrazia sindacale", perché difficilmente chi ha assistito tornerà a credervi.

Al pomeriggio, incontro all'uscita dalla porta 3 di Mirafiori i delegati che hanno gestito l'assemblea del secondo turno. C'è Falcone, ci sono Norcia, Canu, e tanti altri che avevano vissuto l'umiliazione del Cinema Smeraldo. Hanno stravinto, ottenendo un "no" plebiscitario, trascinandosi ancora una volta dietro i compagni di lavoro. Eppure sono scuri in volto, smarriti. Sanno che non c'è modo di dare operatività a quel pronunciamento. Che le sedi sindacali sono sbarrate. Che non ci sono i mezzi neppure per fare un volantino, figurarsi sfidare la potenza dei notiziari televisivi! Si avviano alla spicciolata verso casa, mentre poco lontano, sotto la pioggia che si fa battente, uno sparuto corteo dei più giovani, rimasti fino ad allora silenziosi, abbozza un minoritario assalto alla V Lega, difesa da un fitto cordone di polizia.

## Capitolo 7

### LA FIAT DOPO LA FIAT

L'accordo dell'ottobre 1980 non fu rispettato. Alla scadenza del 30 giugno 1983 nessun cassintegrato rientrò in fabbrica. Nè il complesso meccanismo che avrebbe dovuto garantire la mobilità esterna "da posto a posto" riuscì mai a funzionare. In 17 mesi solo 29 dei 7.437 lavoratori in "lista di mobilità" trovarono un posto attraverso la gigantesca macchina organizzativa messa in piedi da Unione industriali, sindacato e Regione<sup>119</sup>. In compenso in decine di migliaia tentarono l'avventura individuale sul mercato del lavoro, cedendo alle pressioni della Fiat, accettando per pochi milioni di autodimettersi. E disperdendosi irrimediabilmente.

Già alla prima verifica prevista dall'accordo, nel luglio 1981, si era d'altra parte capito quale vento tirasse. L'Azienda, dichiarando uno stoccaggio eccedente di 250.000 vetture ed enfatizzando la crisi del settore, era riuscita a imporre un'interpretazione particolarmente restrittiva dell'accordo: i rientri prima della scadenza dell'83, nell'area torinese, non avrebbero superato i 2.000. Inoltre i lavoratori destinati alla "lista di mobilità" - quelli di cui più esplicitamente l'impresa voleva disfarsi - sarebbero stati, in base alla nuova, peggiore situazione produttiva, oltre 1.000 in più di quelli che si sarebbero calcolati nel 1980. E l'Azienda li avrebbe scelti tra i 23.000 cassintegrati dell'ottobre anziché, come aveva sbandierato il sindacato, sull'insieme dei dipendenti.

Contemporaneamente erano apparsi sempre più chiari i criteri in base ai quali la Fiat aveva realizzato la selezione. Tra gli espulsi, oltre agli operai più combattivi, protagonisti del precedente ciclo di lotte e detentori di una memoria conflittuale diventata incompatibile col nuovo ordine produttivo, figuravano

infatti in misura decisamente superiore al normale - al loro "peso specifico", cioè, nell'insieme dei dipendenti - le donne (surdimensionate del 100%: costituivano il 30% dei cassintegrati mentre rappresentavano appena il 15% della forza lavoro Fiat), i giovani (surdimensionati addirittura del 260%), gli invalidi e gli inidonei, gli anziani (anch'essi presenti con un "peso specifico" del 65% più elevato del normale) e, in generale, i settori meno qualificati. Liquidate con un sol colpo tanto le "avanguardie" di lotta quanto l'intera composizione sociale entrata in fabbrica nella seconda metà degli anni '70, quella che rimaneva era una classe operaia "matura" (anagraficamente) e spoliticizzata, composta in prevalenza di trenta-quarantenni, in maggioranza sposati (il 90%) e stabilizzati sul territorio, da lungo tempo socializzati al lavoro di fabbrica (più del 70% con un'anzianità aziendale superiore ai 10-15 anni) e attentamente selezionati sul piano dell'efficienza fisica<sup>120</sup>. Sul piano della politica aziendale l'ideale per garantire almeno un decennio di ordine produttivo e di pace sociale. Sul piano sociologico, un lavoro quasi perfetto, realizzato evidentemente attraverso l'uso sistematico della rete informativa dei capi e un accorto impiego del computer.

Nei mesi successivi, poi, la chiusura degli stabilimenti del Lingotto e della Materferro aveva fatto salire il numero dei proscritti a oltre 34.000, favorendo gli autolicensing (saranno, in questo periodo, circa 17.000 i cassintegrati che per pochi milioni accetteranno di abbandonare volontariamente l'azienda). E accentuando la situazione di disorientamento e di sfiducia. Così, quando il principale responsabile della Fiat-Auto, Vittorio Ghidella, in vista della scadenza dell'accordo, aveva dichiarato che «un sindacato responsabile non può non sapere che in questa situazione di crisi chiedere i rientri è pura utopia», le reazioni non avevano superato la soglia della protesta formale. E nessuno - a cominciare da quei dirigenti sindacali che nell'autunno '80 avevano speso la propria residua credibilità nel tentativo di rassicurare gli operai circa la certezza dei rientri - si era stupito quando la Fiat, il 30 giugno 1983, aveva chiesto

al Ministro dell'industria una proroga di tre mesi dello stato di crisi del settore e della cassa integrazione, dimostrando così che l'accordo di ottobre era stracciato. E che tutto avrebbe dovuto essere rinegoziato a partire dai nuovi, disastrosi rapporti di forza in fabbrica e dalla sfavorevole situazione di mercato.

Il nuovo accordo, raggiunto in sede torinese il 22 ottobre 1983 nonostante l'opposizione esplicita del Coordinamento Cassintegrati, segnerà un'ulteriore resa alla Fiat: dei 17.500 cassintegrati restanti (2.500 degli stabilimenti del sud, 15.000 nell'area torinese), solo 1000 sarebbero rientrati in fabbrica entro l'anno. Per altri 2.000 si diceva che sarebbero stati reintegrati nell''84, e 1.000 ancora alla scadenza dell'accordo, il primo gennaio 1986. Sui restanti 13.500, silenzio. L'Azienda si impegnava genericamente a "facilitare il loro autolicenziamento". Altrettanto genericamente veniva chiamato in causa il governo per "l'attivazione di strumenti legislativi anche di natura straordinaria, atti a collocare gli 'eccedenti'".

*Cassintegrati addio?*, titolerà "il manifesto". E in effetti per lungo tempo, presenza inquietante sulla scena sociale, i cassintegrati verranno rimossi dal dibattito sindacale e politico. Se ne risentirà parlare nell''86, quando un mercato in impetuosa crescita riproporrà alla Fiat il problema delle assunzioni, e una legislazione generosa le metterà a disposizione l'istituto dei "Contratti formazione lavoro". Allora ci si ricorderà di quell'area sommersa di disagio sociale, ridotta ormai al lumicino (circa 5.500 persone) dall'onda lunga degli autolicenziamenti. Anche in quel clima di strapotere sarebbe suonato sconveniente immettere nuovo personale in fabbrica ignorando del tutto i vecchi impegni. E poi, quelle poche migliaia di uomini e donne potevano sempre essere gettate sul tavolo della trattativa come merce di scambio per ancor più ampie libertà nell'uso della forza-lavoro: «Siamo pronti a sistemare 2.000 Cassintegrati nell'arco di quattro mesi e 3.500 entro il 1987 - aveva dichiarato, l'11 marzo 1986, Maurizio Magnabosco, responsabile delle relazioni industriali per la Fiat-Auto -. Dunque, non resta molto da contrattare. Abbiamo

bisogno di utilizzare al massimo gli impianti, e per questo motivo dobbiamo generalizzare in alcune lavorazioni il turno di notte. Se saltasse questo impegno sindacale, salterebbe di conseguenza anche il piano rientri»<sup>121</sup>. Il 19 marzo 1986 un accordo registrò così l'impegno della Fiat a sistemare entro luglio 700 cassintegrati negli stabilimenti dell'auto e 1300 nella Pubblica amministrazione, come previsto dalla legge 444, e negli altri settori. Per i restanti 3.500, rientri a scaglioni di 700 ogni tre mesi, dopo i corsi di "riqualificazione". Ma già a novembre del 1986 le dimissioni incentivate, a un ritmo di più di 50 alla settimana, avevano ridotto i 3.500 a soli 1.600, per i quali era possibile prevedere l'estinzione entro la metà dell'87. Contemporaneamente alcune centinaia di giovani entravano negli stabilimenti torinesi dell'auto con Contratti di formazione lavoro.

Finiva a quel punto il lungo scandalo dei cassintegrati Fiat. Dei 300 delegati posti a "zero ore" nell'ottobre del 1980, solo 7 risultavano rientrati nelle loro fabbriche a quella data. Dei 34.000 lavoratori Fiat messi in Cassa integrazione guadagni tra il 1980 e il 1982 solo 8.000 circa erano rientrati negli stabilimenti. In compenso altre decine di migliaia di dipendenti Fiat, tra quelli non collocati in Cassa integrazione, avevano accettato di autodimettersi. In sei anni l'Azienda era riuscita a ridurre il proprio personale quasi del 50%, con un costo relativamente limitato e senza sostanziali resistenze. Alla comunità, in compenso, l'intera operazione era costata un prezzo spaventoso: basti pensare che tra il 1980 e il 1981 il numero di ore di Cassa integrazione straordinaria nell'area torinese era passato, per effetto dell'operazione Fiat, da 3 a 117 milioni (i lavoratori in Cassa integrazione da 3.149 a 57.293). E che nel triennio successivo avrebbe raggiunto la cifra record di 320 milioni.

Nello stesso periodo crolla il sindacato. E col sindacato l'intera sinistra di fabbrica. Da punto di riferimento nazionale,



il movimento operaio torinese si trasforma in una struttura disorientata e inerte.

Dopo il "confronto finale" del Cinema Smeraldo il Consiglio - il massimo organo di rappresentanza operaia - non fu più convocato. Una discussione franca, aperta, sincera che prendesse atto senza ipocrisie dalla gravità della caduta - l'unica via che forse avrebbe potuto evitare che la sconfitta si trasformasse in catastrofe -, non fu neppure tentata. Le "istituzioni del movimento operaio" si chiusero invece in un'ottusa difesa del proprio operato. In un consapevole stravolgimento della realtà. Per lungo tempo la parola "sconfitta" fu bandita. Chi avesse osato pronunciarla era guardato con sospetto. Nel linguaggio d'organizzazione il mondo si rovesciava, i termini perdevano significato, la magia della parola prevaleva sulla forza delle cose. Per il ceto politico professionale, un modo per sfuggire alle proprie responsabilità; per la gente comune, una gigantesca distruzione di senso.

Già in un documento del 1 novembre 1980 la Federazione torinese del Partito comunista aveva definito l'accordo "difficile, ma positivo". Si sottolineava l'importanza del ritiro dei licenziamenti, il fatto (poi verificatosi falso) che «il processo di mobilità esterna sarebbe avvenuto su tutto l'organico Fiat auto (e non solo sui 23.000 che sono in Cig), solo dopo aver sfoltito il personale con una manovra interna contrattata»<sup>122</sup>, la «garanzia del rientro definitivo in Fiat» nell''83 e la previsione che esso avrebbe potuto «avvenire già a partire dal 6 gennaio 1981»<sup>123</sup>. Non si negavano le difficoltà nella "gestione". Ma si attribuivano i giudizi negativi di gran parte dei delegati e dei lavoratori a fraintendimenti: «una scarsa informazione sui contenuti esatti dell'accordo»; «un certo scarto tra una lotta lunga e faticosa e il compromesso raggiunto»; «una certa sottovalutazione [...] del logoramento che stava subendo la mobilitazione»; l'immediata contiguità della sigla dell'accordo con la manifestazione dei capi; soprattutto, «una non sufficiente consapevolezza del carattere "strutturale" della crisi Fiat», la «radicata

convinzione, in alcuni settori del movimento operaio, che le difficoltà della Fiat siano congiunturali e transitorie»<sup>124</sup>. Si imputavano infine le debolezze del fronte operaio alle forme di lotta impiegate, soprattutto nella fase finale («la forma della lotta "ad oltranza" - si affermava -, se certo aveva valore in una prima fase in cui la Fiat aveva avviato formalmente le procedure di licenziamento, assai minore giustificazione aveva nella fase successiva alla sospensione dei licenziamenti, sospensione che è stata interpretata dal sindacato e vissuta dalla maggioranza dei delegati e delle avanguardie essenzialmente come manovra tattica del padrone e non anche come primo parziale successo della lotta»<sup>125</sup>). Posizioni analoghe erano state ribadite in occasione dell'Assemblea nazionale dei comunisti del gruppo Fiat, nel febbraio 1981<sup>126</sup>. Nè le successive, tormentate vicende nella gestione dell'accordo avrebbero fatto mutare atteggiamento, per lo meno fino alla metà degli anni '80. Su una linea non dissimile - escluse poche voci isolate -, si era posto il sindacato.

In quello stesso periodo il nome del "capo dei capi" - di quel Luigi Arisio che era balzato agli onori della cronaca guidando la cosiddetta "marcia dei quarantamila", e che ora si andava facendo crescere degli imponenti baffi alla Walesa - aveva incominciato a comparire con insistenza nei programmi delle manifestazioni pubbliche della sinistra, ospite d'onore in dibattiti al Circolo Turati, convegni all'Unione culturale, festival dell'Unità.. Annoiati da una cronaca operaia ormai estenuata, i media si gettavano con rinnovato, effimero entusiasmo sulla folla indistinta dei capi e dei quadri, trasformati in notizia. E la sinistra, impacciata, seguiva. I socialisti convinti di vedere in quei silenziosi marciatori l'incarnazione dell' individualismo rampante, della modernità spregiudicata votata alla carriera, in lotta mortale con i residui del passato, coll'obsoleta identità operaia. I comunisti affascinati da una cultura del lavoro, da un culto per la tecnica e la produzione che sentivano per molti aspetti propri. Tutti in qualche modo coinvolti da quel demone del realismo politico che porta a identificare la vittoria con la

ragione, il successo col valore. E che rende acuta la tentazione di sottrarsi al destino dei vinti sposando la causa dei vincitori. Non saranno pochi, nelle file del sindacato, coloro che s'illuderanno di riconvertire il proprio ruolo, e riconfermare il proprio potere, puntando alla rappresentanza di quella "componente del mondo del lavoro", senza sapere che quegli uomini appartenevano - come le macchine, come i piazzali e i capannoni - all'impresa. E che quella "fedeltà" non era negoziabile.

Nessun quadro intermedio o capo confluirà a rinsanguare il sindacato (la percentuale di iscritti in questo settore scenderà, anzi, dal 10,4% del 1980 al 6% dell''83)<sup>127</sup>. In compenso, incomincerà l'emorragia di operai. Nel pomeriggio del 15 ottobre 1980, al Cinema Smeraldo, Giovanni Falcone aveva intuito una grande verità: «Io ci parlo con gli operai - aveva detto - parlo con tutti, dal più crumiro al più combattivo. E sapete cosa dicono gli operai? Dicono che di noi, del sindacato, non si fidano tanto, perchè troppe volte si dicono delle cose che poi non si fanno. Invece la Fiat, quando dice una cosa la fa. Dice che 61 operai devono uscire dalla fabbrica e non rientrarci mai più? 61 operai escono dalla fabbrica e non ci rientrano. Dice che 23.000 sono di troppo? 23.000 se ne vanno fuori. E' un problema di credibilità. Di credibilità e di potere. Se tu hai il potere di decidere delle cose, e di fare quello che decidi, a seconda di questo potere gli operai si schierano». E così era successo, infatti. Silenziosamente, gli operai si erano schierati. Alla metà degli anni '80 gli iscritti al sindacato nei reparti più significativi della Mirafiori erano scesi al 12%. In tutto il gruppo Fiat non si superava il 25%. Per quasi un decennio la contrattazione sarebbe rimasta un fatto puramente formale. Non avrebbe potuto che sanzionare le decisioni Fiat, sottoposte "per cortesia" alla controparte da una Direzione d'impresa che non aveva, al contrario degli anni '50, alcun interesse a cancellare il sindacato ma piuttosto a conservarne un simulacro utile nel gioco delle parti e nella finzione politica.

Lo stesso salario - uno degli indicatori più sensibili della forza contrattuale in fabbrica - scese ai minimi storici: una ricerca dell'Ires-Cgil piemontese accertò che nel 1983 alla Fiat Auto la retribuzione media lorda ponderata, calcolata sull'intero personale, raggiungeva a malapena la cifra di 14.700.000, mentre in una realtà come l'ATM - assunta come termine di confronto per il terziario - essa si attestava sui 17.400.000. Ancora nel 1986, secondo un calcolo analitico operato dalla Fiom torinese, il salario netto di un operaio della Carrozzeria di Mirafiori di terzo livello, con 4 scatti biennali, età 35 anni e 172 ore medie mensili, non superava il milione di lire (980.800, per la precisione, cifra comprensiva della 13<sup>a</sup> mensilità e del premio annuo, salita a 1.115.000 nel 1987, e a 1.230.000 nel 1988, l'anno d'oro per la Fiat).

Intanto la produttività cresceva.

E' forse questo il dato più clamoroso, e sconcertante, nella "nuova Fiat". Questo aumento improvviso, perentorio, violento della produttività, impensabile fino a poco tempo prima, il quale permetterà all'impresa di affrontare una riorganizzazione radicale senza la pur minima flessione produttiva. Senza neppure una battuta d'arresto. Nonostante una perdita di forza-lavoro operaia del 50% circa, il numero di auto prodotte nel 1983 in Italia negli stabilimenti Fiat-Autobianchi-Lancia sarà di appena il 4% inferiore a quello del 1980 (1.222.900 contro 1.275.500). Il che significa un aumento di produttività assai vicino al 100% e in ulteriore crescita (dalle 9,4 auto per dipendente del 1979 si passerà alle 19,2 nel 1986)<sup>128</sup>.

Scorporati per stabilimento, i risultati sono ancor più impressionanti: alla Carrozzeria di Mirafiori, per esempio, dove si producevano, nel quarto trimestre del 1979, 2240 vetture giornaliere con un organico diretto di 13.262 operai, nel quarto trimestre del 1985 si continueranno a superare le 2000 vetture giornaliere con un organico pressochè dimezzato (7183 operai)<sup>129</sup>. A Rivalta, alle linee di montaggio, il numero di operai necessari

giornalmente per la produzione di un'autovettura è passato da 5,38 nel 1980 a 1,7 nel 1986! Alla Verniciatura il rapporto è ancora maggiore: mentre nel 1980 erano necessari 1706 operai per una produzione giornaliera di 1110 vetture, nel 1986 ne basteranno 802 per produrne 1789 (da 0,65 autovetture per 450 minuti di lavoro a 2,23: un incremento quasi del 400%). Alla Lastratura, infine, le vetture prodotte giornalmente sono passate, nello stesso periodo, da 1110 a 1624 mentre il numero degli addetti è sceso da 1337 a 670, con un recupero produttivo del 66,2%<sup>130</sup>.

In tutto il periodo immediatamente successivo all'autunno 1980, nonostante le massicce espulsioni di manodopera, la Fiat continuerà, senza soluzione di continuità, ad aumentare le vendite (1.208.800 auto nell''80, 1.240.500 nell''81, 1.266.900 nell''83). E a migliorare le proprie posizioni di mercato: controllava il 63,8% del mercato italiano e il 10,8% di quello europeo nel 1979; passerà al 69,4% e al 12,2% nel 1983. Nel segmento delle utilitarie salirà addirittura dal 30,3% del mercato europeo nel 1979 al 67% nel 1986!

Basta, d'altra parte, una sommaria analisi dei Bilanci per cogliere la misura del "miracolo". E le sue modalità. Proprio nel punto in cui la curva dell'occupazione si spezza e precipita (113.000 operai nel '79, 80.000 nell''81, 70.000 nell''82, 60.000 nell''84<sup>131</sup>), quella del fatturato dell'intero gruppo, ma in particolare dell'Auto, decolla, crescendo a un ritmo di 1.000 miliardi all'anno: 7.052 nel '79, 8.343 nell''80 (nonostante le agitazioni di settembre e ottobre!), 9445 nell''81, 14.392 nell''85. E poi 22.142 miliardi nell''87, 25.454 nell''88!. Già nell''83 l'utile di esercizio torna in attivo di 79 miliardi, divenuti 402 nell''85, 1535 nell''87, 1764 nell''88. La "crisi strutturale" dei tardi anni '70 si è trasformata in un successo di portata continentale. La vittoria politica in una straordinaria rimonta produttiva.

Il "segreto" di una tale inversione di tendenza ha molti nomi. Si chiama "ripristino del comando d'impresa", "restaurazione

dell'ordine produttivo", "normalizzazione del clima aziendale". Si chiama paura, disorientamento, resa. «Oggi - confesserà, nel 1983, un delegato di Mirafiori - da noi si mangia in mezz'ora, ma quando la campanella suona la fine del pasto, sono già tutti usciti dalla sala mensa, per non perdere un minuto di lavoro. Non è mica la Fiat che ti spinge o ti provoca, sei tu che hai introiettato la crisi, e per paura di perdere il posto ti pieghi in due. [...] In fabbrica - aggiunte - mancano ormai due generazioni di giovani, e mancano le donne. Negli anni '70 nelle officine si era incominciato a parlare di tutto, ora un ragazzo con l'orecchino è un frocio. Il modo di agire e di pensare dei giovani e delle donne avrebbe potuto cambiare la fabbrica, aveva cominciato forse a cambiarla. Adesso la Fiat rilancia il gruppo anziani. Sono tornate di moda le cene di squadra con il capo, e a tavola non si parla più di sindacato, ma di Juventus. Perché? la paura di perdere il posto di lavoro, di diventare un numero tra le migliaia di cassintegrati che già ci sono. Ecco i frutti della sconfitta di tre anni fa»<sup>132</sup>. Nella Fiat della grande sconfitta, neppure più il modello di Valletta sembra bastare ai nuovi vincitori: «Il modo brillante di Valletta di risolvere i problemi, le grandi energie profuse per raggiungere gli obiettivi - dichiarò, in quello stesso anno, Cesare Annibaldi, uno dei "colonnelli" di Romiti durante i 35 giorni, responsabile delle relazioni esterne Fiat -, possono tutt'oggi costituire un punto di riferimento. Ma il paragone si ferma qui. Se non altro perché Valletta lavorava in una fase di grande sviluppo, mentre noi stiamo ancora cercando di uscire da un'emergenza che non è certo finita»<sup>133</sup>.

Ma c'è anche una ragione più profonda, meno immediata e condivisa, all'origine di questa strana rivoluzione industriale realizzata "in una sola impresa". Una potenza impersonale e silenziosa, che ha trasformato - senza che quasi se ne accorgessero - uomini e cose, ricollocandoli ancora una volta, alla fine del ciclo, in un mondo alla rovescia. Si chiama tecnologia.

Per chi guardasse dall'esterno, nulla sembra mutato. Gli stabilimenti sono sempre lì, con lo stesso perimetro, gli stessi capannoni dentati e grigi, lo stesso odore di olio bruciato e di ferro. Ma dentro, è cambiato tutto. E' cambiata l'anima stessa della produzione, lo statuto che l'organizza e la guida. La Fiat degli anni '70 - la Fiat "comunità operaia", densa di uomini e di vita, di fatica e di rivolta, con la gente ammicchiata spalla a spalla sulle interminabili catene, inestricabile intreccio di macchine e di corpi, e il prodotto che sembrava farsi faticosamente strada tra schianti e scintille nell'intrico di braccia e di ferri -, "quella" Fiat, è scomparsa. La fabbrica degli anni '80 è un mondo nuovo, in cui lo spazio delle macchine, dilatandosi, sembra aver spinto ai margini gli uomini, diradandone le file, creando vuoti tra l'uno e l'altro. E lasciando fluire il prodotto in un largo corridoio svuotato di vita, popolato di automi dai movimenti impersonali e perfetti, quasi a sottolineare fisicamente il carattere accessorio del lavoro umano. La sua marginalità, in un sistema di produzione di macchine per mezzo di macchine.

La vecchia linea di montaggio è stata spezzata, frantumata, scomposta. Tra un segmento e l'altro si sono moltiplicati i magazzini intermedi: i "polmoni", necessari per far "respirare" il ciclo produttivo. Per garantirgli fluidità e indipendenza dai comportamenti dei singoli gruppi operai, e dalle inevitabili disfunzioni tecniche delle singole stazioni. Un sistema integrato di monitor, di terminali informatici, tiene costantemente al corrente il computer centrale circa l'andamento della produzione, l'afflusso dei materiali, la situazione delle scorte, la condizione degli attrezzi, così che questo possa provvedere in tempo reale ai rifornimenti, coordinare le pause, sincronizzare i flussi. Quello che prima facevano i capi con mille imprecisioni e improvvisazioni, ora lo fa la macchina con silenziosa perfezione (in molti casi una stazione di controllo è in grado di smaltire, in una decina di minuti, una quantità di lavoro che solitamente occupava un giorno intero). Scomparsi, o comunque ridotti, anche

gli sferraglianti convogliatori aerei, le lunghe catene irte di ganci che trasportavano in modo rigido, secondo percorsi fissi, i pezzi da una stazione di montaggio alla successiva, da un'officina all'altra, facendoli oscillare minacciosamente sulle teste o sfilare, inarrestabili e rumorosi, davanti agli uomini al lavoro. Li hanno sostituiti scattanti e silenziosi carrelli robotizzati (i *robot-trailer*), che prelevano automaticamente i pezzi dal "polmone", o dal posto di lavorazione precedente, e corrono a consegnarli al successivo, guidati da piste magnetiche interrate nel pavimento, comandate a loro volta da un calcolatore di processo che sceglie la destinazione più opportuna e il percorso più breve. Macchine totalmente automatiche hanno sostituito una quota consistente di lavoro umano anche nelle stazioni di montaggio. Sono robot di seconda o terza generazione, che di antropomorfo hanno conservato solo le estremità, lunghi bracci articolati terminanti con pinze metalliche capaci di maneggiare gli utensili più disparati e di far compiere loro i movimenti più vari e complessi. Saldano, verniciano, avvitano, assemblano. Sono in grado di infilare con precisione millimetrica una valvola nel suo alloggiamento senza mai sbagliare il colpo. O di sparare raffiche di punti di saldatura lungo tracciati di volta in volta diversi. Sanno riconoscere al tatto, o grazie alle informazioni del computer centrale, i diversi modelli di auto che di volta in volta affluiscono, e di variare di conseguenza il programma di lavoro. E se giunge, per caso, un pezzo difettoso, normalmente se ne accorgono a colpo d'occhio: allora la macchina lancia un urlo di allarme, solleva le chele e lampeggiando si arresta per permettere l'intervento della squadra di manutenzione. E' questo, accidentale e residuale, l'unico tempo rimasto all'intervento umano, lungo il flusso principale del prodotto. Per il resto, gli uomini sono finiti al margine della linea, a eseguire mansioni di caricamento o di scarico - a servire umilmente le macchine. O a preparare pezzi accessori, assemblaggi parziali, che poi i robot utilizzeranno nel loro lavoro.



La lastroferratura era, per tradizione, uno dei reparti più "caldi". Vi si compivano le operazioni di assemblaggio della scocca - lo scheletro metallico della macchina -, saldando i vari pezzi del telaio (lastratura) e aggiungendovi cofano, portiere e, in genere, le parti mobili (ferratura). Lì gli uomini si affollavano con particolare densità sulle linee, maneggiando pesanti puntatrici elettriche, *pinze pensili* simili a cannoncini antiaerei che a ogni punto di saldatura sprigionavano cascate di scintille e un acre odore di aria bruciata e di ozono. Oppure azionando grosse leve, mazze ferrate, paranchi, in un frastuono indescrivibile. Era stato, quello, per lungo tempo uno degli epicentri principali del conflitto, soprattutto in primavera o estate, quando il caldo si fa soffocante, e l'aria irrespirabile: dalla lastroferratura erano partiti molti cortei interni ed endemiche erano state le fermate, spesso devastanti per il ciclo lavorativo data la posizione strategica delle operazioni svolte.

Ora le lavorazioni di lastratura sono tra le più automatizzate. Robot simili a giraffe, dai lunghi colli flessibili, stazionano ai lati della linea, attendendo l'arrivo dei pezzi, pre-montati su appositi supporti (i *pallets*). Grazie a una cellula fotoelettrica e a sensori che tastano e frugano, riconoscono il modello tra i molti possibili. Sanno distinguere una "Ritmo" da una "Uno", ma anche una versione a tre da una a cinque porte, o un prodotto destinato al mercato australiano da uno destinato alla Germania, all'Olanda, o all'Italia (il meno ecologicamente protetto, il meno costoso da produrre). E sono in grado - senza che si debba intervenire su alcuna parte fissa dell'impianto, grazie esclusivamente a un diverso ordine del *soft-ware* -, di eseguire il proprio intervento su ognuno dei modelli che sfilano loro davanti, manovrando le "bilancelle" e piazzando centinaia di punti di saldatura. Se si tiene conto che un robot, del costo di circa 40 milioni, sostituisce un operaio e mezzo per turno - tre operai al giorno -, e che i punti di saldatura, con la razionalizzazione del prodotto, sono stai dimezzati (erano 4.280 sulla 127, sono 2.700 sulla Uno), si può comprendere quanto radicale sia stata

l'espulsione di forza lavoro. E quanto limitato il costo. A Rivalta, poi, l'intera lavorazione di lastratura è stata sostituita, per i modelli di più ampia serie, da un unico, organico sistema robotizzato, il Robotgate: un lungo tunnel dalle pareti interamente composte da robot, in grado di eseguire la saldatura integrale della scocca. Una piccola squadra di manovali in tuta blu, incaricati di montare i pezzi sui pallets all'inizio del ciclo, e pochi addetti alla manutenzione in tuta amaranto sparsi lungo il percorso, rappresentano l'unica presenza umana, in un'area di migliaia di metri quadri per il resto interamente "desertificata", come recitano i depliant Fiat.

Una trasformazione simile è toccata alla Verniciatura, uno dei reparti più nocivi di una fabbrica già di per sé disagevole. All'interno delle strette cabine di verniciatura, un operaio non era in grado di resistere un'ora di fila al lavoro. Anche con la mascherina, che però pochi tenevano ininterrottamente sul viso, diventava difficile il respiro, e i polmoni si incrostavano di vernice. Ora il loro posto è occupato da flessuosi serpenti animati che manovrano le pistole a spruzzo con movimenti regolari e accorti, memorizzati da computers silenziosi e lontani. E sanno cambiare attrezzo quando occorre cambiare colore, così come sanno cambiare movimento quando cambia il modello. Non c'è più il rischio che, per guadagnare qualche minuto di tempo, danneggino battendolo a terra, il delicato strumento di lavoro. E non c'è neppure più bisogno della pausa oraria di dieci minuti, per cui erano state combattute dure lotte. I robot non hanno polmoni.

Alla Ferratura, invece, che sta proprio tra la Lastratura e la Verniciatura, l'innovazione è stata assai minore. Molte lavorazioni continuano a esser fatte come prima, a mano. E la stessa cosa vale per il montaggio finale, per i reparti in cui, dopo esser stata montata e verniciata, e dopo l'assemblaggio del motore e della parte meccanica, la scocca viene completata con tutti gli accessori, dai fanali ai sedili, dall'impianto elettrico alle fodere interne. Qui troppi, e troppo complessi, sono i movimenti da compiere. Troppo numerosi sono i particolari da

montare. Così, gli uomini restano in maggioranza, ma devono adattarsi ai ritmi imposti dalle macchine. Circondati, a monte e a valle, da robot, devono piegarsi alla loro volontà senza più poter contare su fermate tecniche, ritardi o rivolte.

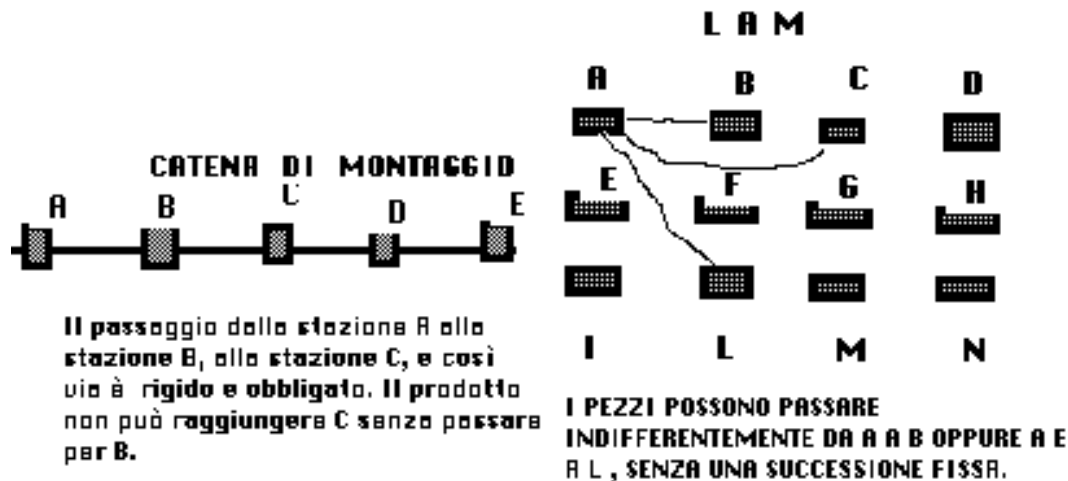
Anche "le fosse" erano, un tempo, una posizione chiave. Collocate alla confluenza del ciclo di montaggio del motore e del ciclo di assemblaggio della scocca, controllavano in pratica due delle sezioni principali di Mirafiori, la Meccanica e la Carrozzeria. Lì 120 operai per turno, calati in profonde e strette fenditure scavate nel pavimento (le "fosse", appunto), lavorando ininterrottamente con le braccia alzate dovevano fissare con 19 lunghe viti il motore alla carrozzeria. Era un lavoro massacrante (per avvitare le viti usavano motorini elettrici pesanti parecchi chili); e pochi resistevano a lungo. Ma avevano un potere contrattuale eccezionale. Se "le fosse" si fermavano, si bloccava la Fiat. Se decidevano anche solo in 50 di scioperare, lasciavano senza lavoro altri 30.000.

Ora, al loro posto, sorge il Digitron. Un'immensa macchina alta una decina di metri, intorno a cui ruota un sistema informatico complesso. Le scocche arrivano in alto, trasportate da un convogliatore aereo, in successione casuale. A una certa distanza dal Digitron, ognuna di esse lancia un messaggio informatico al magazzino della Meccanica, segnalando le proprie caratteristiche tecniche e commerciali (di che modello si tratta, per quale mercato, ecc.). Di qui parte un carrello automatico robotizzato, dotato della meccanica adeguata. Guidato dalle solite piste magnetiche interrate, questo inizia a percorrere una serie di stazioni di assemblaggio - scelte dal computer secondo criteri di brevità del percorso -, dove il residuo personale umano esegue le operazioni di fissaggio e di completamento delle parti; e giunge infine, puntuale, alla base del Digitron, contemporaneamente alla relativa scocca. A questo punto un'ascensore cala la carrozzeria sulla parte meccanica, e automaticamente sono fissate le viti che

connettono l'una all'altra. Dei 120 operai di prima non ne rimangono che due.

Ma la vera novità, l'effettivo simbolo della nuova "organizzazione del lavoro", è il Lam (Lavorazione asincrona motori): un sistema complesso di lavorazione e movimentazione che alla Meccanica 3 di Mirafiori, all'officina 76, ha sostituito la vecchia catena al montaggio dei motori, introducendo un principio radicalmente nuovo. La linea tradizionale, infatti, funzionava secondo una rigorosa linearità unidimensionale e secondo una successione rigida: il motore passava da una stazione alla successiva secondo un percorso obbligato e con cadenze uniformi, trascinato da un'unica, lunga catena; si fermava davanti all'operaio il tempo necessario all'operazione, e poi proseguiva. Se in una qualsiasi stazione, per un qualsiasi motivo, un'operazione veniva ritardata o saltata, l'intero sistema entrava in crisi. Un disturbo in un punto qualunque del ciclo si trasmetteva inevitabilmente a ogni altro punto. Col Lam, invece, ogni stazione di lavorazione è resa indipendente dalle altre. Un piccolo carrello automotore - il solito robot-trailer - va a prendersi dal magazzino o da un altro banco di lavorazione i pezzi necessari, caricandoseli autonomamente. Poi, alla velocità di 70 metri al minuto, li trasporta al più vicino banco libero dove un monitor avvisa l'operaio delle operazioni da compiere. Ogni banco è composto da due postazioni di lavoro: terminate le operazioni sul motore, l'operaio schiaccia un pulsante per avvertire il sistema centrale, e passa a lavorare sulla seconda postazione. Silenzioso, un piccolo *robot-trailer* verrà a prendersi il motore e lo porterà a un altro banco, dove proseguirà la lavorazione con le operazioni successive, oppure lo immagazzinerà in uno dei "polmoni" che separano le 10 anse o gruppi di cui è composto Lam (ogni ansa comprende 12 operatori). Se per una qualche ragione le operazioni su un banco fossero ritardate, o bloccate, il sistema sceglierebbe automaticamente un altro banco come soluzione alternativa, e il flusso produttivo non s'interromperebbe. Il

punto di crisi verrebbe semplicemente aggirato, senza produrre alcun intoppo. Se un'intera ansa si bloccasse, la polmonatura garantirebbe comunque almeno 40 minuti di autonomia alle lavorazioni successive.



La logica della linea è totalmente superata: da unidimensionale lo spazio si fa qui bidimensionale, quindi più mobile, flessibile, aperto. Da assoluta, l'importanza di ogni punto diviene relativa. E il tempo - che prima scorreva in modo uniforme per ogni segmento, e che da ogni segmento poteva essere controllato e dilatato - ora si frantuma in una molteplicità di temporalità irrelate; in una pluralità di tempi - uno per ogni posto di lavorazione -, il cui valore finale, misura della produttività complessiva del sistema, è noto solo al computer centrale. Il quale gestisce ora, secondo una logica non più individuale - in cui ogni individuo era indispensabile al risultato finale - ma sistemica, l'intero processo. Persino l'intervallo di mensa viene utilizzato produttivamente: mentre gli operai mangiano, la macchina fornisce automaticamente ogni banco della minuteria necessaria alla prosecuzione del lavoro.

Come Circe, la macchina ammalia e annienta. Sono molti gli operai e i delegati sedotti dalla magia delle nuove tecnologie

(«Qualcuno vorrebbe mettere le bandiere rosse ai quattro angoli del Lam, come a dire 'Il Lam è mio'», dichiarò, in occasione dell'entrata in funzione del nuovo impianto, Gianni Vizio, allora operatore alla V^Lega). Più numerosi ancora sono quelli resi inutili, emarginati, privati di senso e di potere.

Mi capitò un giorno, nel 1979 - quindi prima del "diluvio" - d'incontrare, in una sede sindacale, il delegato della squadra di manutenzione del Digitron, attivista dell'Uil, un uomo imponente, con anni di esperienza alla Fiat. Parlava della "sua" macchina come si parla di una persona cara, o di un prodigio. Sorrideva descrivendo la perfetta sincronia dei meccanismi, la massa d'intelligenza incorporata nel suo sistema. Descrisse nei particolari una dura disputa, che contrapponeva la squadra di manutenzione alla squadra di produzione. Pare che gli operai di produzione addetti all'assemblaggio delle parti meccaniche avessero scoperto il modo per mandare in blocco il sistema informatico che regolava l'afflusso dei carrelli automatici alle stazioni di avvitatura. Con un abile gioco di squadra, ritardando ognuno di qualche istante a segnalare il compimento dell'operazione, trattenevano i carrelli oltre il previsto, facendo scendere il numero di carrelli liberi al di sotto della soglia per cui il programma di gestione era stato predisposto. E facendolo così "saltare". Doveva allora intervenire la manutenzione, e si guadagnava una mezz'ora; a volte anche di più. «Ne ho parlato tante volte, qui in Lega, col delegato della produzione - mi disse -, ma non c'è niente da fare. E' anche lui dalla loro parte. Giocano, si credono i più furbi. Non sanno che potrei schiaffargli una bella telecamera, in sostituzione dei pulsanti, a verificare la fine dell'operazione. E allora non potrebbero più far niente. Non vorrei arrivare a questo - aggiunse -, perchè credo nell'importanza dell'interazione tra uomo e macchina. Ma se continuano, sarà inevitabile».

Ora il delegato della squadra di produzione non è più in fabbrica, travolto anch'egli dalla piena dell'autunno '80. Quello

della squadra di manutenzione continua i suoi giochi elettronici. E il suo impegno sindacale.

In realtà a subire la seduzione fu l'intera sinistra, sindacale e politica. Inestricabilmente coinvolta, nella sua stessa identità culturale, con l'idea di progresso, abituata a identificare se stessa, per essenza, col "nuovo", e a considerarsi per natura collocata sul fronte avanzato del tempo, non seppe resistere al fascino delle macchine.

Ancora nell'autunno 1980, commentando la conclusione della vertenza sulla Cassa integrazione, la federazione torinese del Partito comunista denunciava un grave «ritardo tecnologico e produttivo», accusando la Direzione d'impresa di non aver avviato «negli anni scorsi tempestivamente processi di ristrutturazione e di rinnovamento delle produzioni», e attribuendo a ciò le ragioni della crisi Fiat<sup>134</sup>. Era stato questo, d'altra parte, il *leit motiv* della Conferenza dei comunisti della Fiat, tenuta nella primavera dello stesso anno a Torino, in cui centrale era stata l'apologia del Robot, e unanime la candidatura del movimento operaio a "gestire" quell'innovazione tecnologica che si accusava il *management* Fiat di non volere o sapere attuare. E gli stessi principii erano stati ribaditi nel febbraio del 1981 all'Assemblea nazionale dei comunisti del gruppo Fiat, dove tra i punti qualificanti proposti spiccava appunto la necessità di «affrontare il processo di *ristrutturazione tecnologica e produttiva* facendo dell'eventuale ripresa della vertenza aziendale e della gestione dell'accordo raggiunto i terreni per proposte precise e concrete in materia di flessibilità produttiva, di orario, di organizzazione della produzione e del lavoro, di contrattazione complessiva delle innovazioni da introdurre sul ciclo produttivo»<sup>135</sup>.

Non ci si era accorti - o non si voleva considerare il fatto - che la Fiat era divenuta, nella seconda metà degli anni '70, una delle industrie più automatizzate d'Europa. Che aveva subito, cioè, un processo di radicale trasformazione degli impianti. E che

proprio da quel tipo di innovazione, e non dalla sua assenza, o dal suo ritardo, derivavano le profonde difficoltà del movimento operaio. La crisi strutturale della sua linea strategica. La stessa radicalità e, come dire?, inappellabilità della sconfitta subita nell'autunno.

I primi esperimenti di robotizzazione risalgono al 1973 - l'anno in qualche modo più caldo del ciclo di lotte seguito all'autunno caldo, quello in cui si prese definitivamente atto del carattere irreversibile dei comportamenti antagonisti operai. E riguardano la *Lastroferratura*, dove vengono robotizzate le linee del 132 e poi del 131; e la *Verniciatura* (automazione della Pomiciatura; introduzione dei primi robot antropomorfi). L'installazione del Digitron è del 1976. Quella del Robogate per la Ritmo al 1978 e per la Panda del 1979. Infine è nel 1980 che entra in funzione il Lam. Alla fine del decennio - alla vigilia dello scontro frontale con i suoi operai - la Fiat aveva dunque terminato il primo ciclo d'innovazione intensiva, quello più impegnativo e devastante, relativo ai punti chiave del processo lavorativo. E si preparava a varare la seconda fase, altrettanto significativa dal punto di vista dei risultati, ma assai meno delicata dal punto di vista delle relazioni industriali, consistente nell'innovazione del prodotto. Lungi dal peccare d'immobilismo, aveva utilizzato fino in fondo la fase di stasi del mercato dal '75 all''80 per trasformare, letteralmente sotto i piedi delle sue maestranze, ambiente di lavoro e tecnologia. Per scavare, per così dire, loro la terra sotto i piedi, in attesa delle condizioni ideali, politiche e tecniche, del "confronto finale".

Lo confermerà, d'altra parte, una Relazione interna aziendale del marzo 1983 su *Esperienze e tendenze di organizzazione del lavoro di fabbricazione nella Fiat*: «Già all'inizio degli anni '70 - vi si legge - la Fiat era praticamente in possesso delle principali linee direttrici lungo cui sarebbe stato possibile muoversi», al fine di sciogliere quello che era considerato il «nodo della questione», e cioè i «rigidi vincoli» posti da una



controparte mossa da «una esplicita volontà di gravare di passività le linee a trazione meccanizzata rigida ad elevata cadenza, nell'intento di perseguire un loro progressivo e graduale superamento». «Dopo il 1973 - prosegue il documento - per fronteggiare condizioni di saturazioni dei mercati con durata incerta e con sbalzi qualitativi e quantitativi della domanda, si introducono innovazioni tecnologiche che si riconoscono utili anche *per recuperare margini di flessibilità perduta a seguito delle contestazioni* [...] A partire dal 1977 - aggiunge poi la Relazione - e per tutti gli anni '80, al modello di linea produttiva rigida, che fornisce prodotti identici per molti anni, si va gradualmente sostituendo un modello a flessibilità accentuata, secondo il quale ogni entità produttiva (es.: ogni reparto) può fornire elementi diversi a diverse entità produttive a valle secondo programmi quantitativi e mix qualitativi variabili nel tempo entro limiti assai ampi». La scelta del Lam, che di questa nuova "filosofia produttiva" è la sintesi più alta, risalirebbe - secondo il documento Fiat - addirittura al 1975, nel pieno del ciclo conflittuale, nella fase in cui più divaricata si era fatta la forbice tra esigenze di flessibilità poste dal mercato e rigidità della forza lavoro: «L'ottimizzazione di tutti gli attributi caratteristici del processo produttivo nell'area di montaggio motori fu oggetto di attenzione da parte della direzione di stabilimento della Meccanica di Mirafiori fin dal 1975. Emergeva infatti in quel periodo un progressivo e costante decadimento delle potenzialità produttive dell'area in oggetto».

La catastrofe del 1980 non fu, dunque, l'ultimo conflitto tradizionale, giocato ancora sul terreno di una fabbrica antiquata e scarsamente competitiva perchè limitatamente innovata. Nè il tentativo di scaricare sugli operai le colpe di un *management* che non aveva osato giocare a fondo la carta dell'innovazione tecnologica - quella su cui lo sfidava il movimento operaio e il sindacato - e che intendeva recuperare competitività col tradizionale mix di repressione e sfruttamento. Quello dell''80 fu

invece il primo conflitto reale in una fabbrica radicalmente trasformata dall'innovazione tecnologica. Per quanto dura e spiacevole possa essere questa verità per una sinistra nata e cresciuta nel dogma del progresso tecnologico e della sua irreversibile positività - nel mito della trasformazione del mondo attraverso lo "sviluppo delle forze produttive" -, la liquidazione della classe operaia come dimensione soggettiva dentro il processo di lavoro fu il prodotto del futuro, non un rigurgito del passato. La conseguenza del nuovo, non il tenace resistere del vecchio. La dura necessità imposta dalle leggi delle nuove macchine, non l'inutile e regressivo esito del rifiuto di cambiare.

Solo un salto tecnologico di portata eccezionale può spiegare come la Fiat abbia potuto, in meno di un biennio, assorbire un calo di occupazione così massiccio senza significativi decrementi di produzione. Soprattutto, solo una trasformazione profonda, sostanziale dell'ambiente produttivo, una metamorfosi totale del processo di lavoro può spiegare il crollo della forza operaia. La dissoluzione delle sue capacità di resistenza.

In realtà quella che si era affermata in fabbrica nella seconda metà degli anni '70, nel periodo apparentemente quieto della "tregua produttiva", sotto la superficie di un potere sindacale che sembrava ormai inossidabile, era una *filosofia produttiva* totalmente nuova. Un principio di organizzazione della fabbrica che andava a colpire direttamente i punti di forza della precedente composizione operaia. E che trovava la propria sintesi in una formula nuova e semplice: la *flessibilità*. Flessibilità nei confronti del mercato: mentre in precedenza, al mutare del modello, occorreva anche trasformare nella struttura l'impianto necessario a produrlo, ora all'interno di un determinato sistema di macchine può passare una gamma di modelli e di tipi assai vasta, con un grado di elasticità elevatissimo (sul medesimo impianto di saldatura, a Rivalta, si possono produrre giornalmente, con accesso casuale, da 400 a 800 Ritmo e da 1000 a 600 Uno); una condizione essenziale per resistere su un mercato

fattosi estremamente accidentato, mobile, mutevole e complesso, con picchi e cadute, repentini mutamenti di gusto e di dislocazione geografica. Ma flessibilità, soprattutto, nei confronti della forza lavoro. Possibilità, per l'impresa, di svincolarsi dalla presa tenace cui l'aveva sottoposta l'iniziativa operaia nel decennio precedente; di rendere "liquido", per così dire, il lavoro, non più rigidamente controllato nella quantità (e in parte anche nella qualità) dal "lavoratore collettivo" ma ridiventato disponibile e fluido. Non credo che si possa dire - come spesso recita la retorica dell'innovazione -, che nella nuova fabbrica si sia realizzato, o si stia realizzando, il superamento del taylorismo. La separazione tra ideazione ed esecuzione, e la parcellizzazione spinta delle mansioni - le due caratteristiche chiave dell'"organizzazione scientifica del lavoro" - non sono affatto riassorbite da robot ed elettronica. Anzi, per molti versi sono accentuate. Quello che invece non è sicuramente più possibile praticare nel contesto produttivo creato dalle nuove tecnologie, è quell'"uso operaio del taylorismo", che aveva costituito uno dei tratti fondamentali della precedente esperienza sindacale alla Fiat. Quello che viene superato è l'elemento di *rigidità* che derivava dall'incorporazione dei principi organizzativi tayloristici in una tecnologia meccanica priva di margini di libertà e incapace di interazione con le «turbolenze» (politiche e tecniche) dell'ambiente.

Il carattere *soft* della nuova tecnologia elettronica, la sua capacità di assecondare le modificazioni ambientali assorbendole anziché renderle antagonistiche come avveniva nel caso della rigidissima e dispotica tecnologia meccanica, la sua capacità di presentare al lavoratore un quadro del processo lavorativo sempre mobile e mutevole, priva la forza lavoro di quello strumento formidabile di resistenza e di potere che era stata la pur oppressiva e violenta fabbrica tradizionale. In particolare sconvolge quello specifico rapporto «spazio/tempo», quale era stato definito dalla catena di montaggio tradizionale, che permetteva ai lavoratori come singoli e come gruppo di percepire

momento per momento il livello e le variazioni della propria produttività, la quantità di energie fisiche cedute al prodotto, e quindi di controllarle. Su una catena lineare e rigida, infatti, bastava l'elementare calcolo dei pezzi transitati attraverso la stazione di lavorazione per misurare istantaneamente il grado di valorizzazione del capitale, il rapporto di potere in fabbrica: una scocca in più nell'unità di tempo segnava la prevalenza del padrone; una di meno il rafforzamento del potere operaio. Un calcolo istantaneo, permesso da un lungo addestramento operaio, da una consuetudine annosa con la fabbrica e con un processo lavorativo costante, immutabile, che consentiva accumulazione di sapere, di esperienza sedimentata. Ora invece, con la dimensione spaziale divenuta sfuggente e mutevole, con un percorso del prodotto permanentemente instabile e imprevedibile, anche la possibilità di percepire e calcolare il tempo di lavoro trasformato in merce si fa insicuro, per molti versi impossibile allo stato dell'esperienza operaia. Ha luogo un effetto di disorientamento che è, nel contempo, crisi di identità, dissoluzione della capacità di «consistere» come entità collettiva di fronte a un potere sociale non più identificabile con certezza, non più misurabile. Il calcolo della produttività sistemica, contrariamente a quello della produttività lineare che era immediatamente percepibile a tutti e ad ognuno, appartiene ormai solo alla macchina. Al calcolatore. L'«organizzazione scientifica del lavoro» torna a funzionare nell'unico senso di marcia per cui era stata concepita e sviluppata.

Si ripete, così, nel caso della rivoluzione tecnologica dei tardi anni '70, quello che già era avvenuto in occasione della rivoluzione della soggettività dei tardi anni '60, e che pare essere diventato un tratto distintivo di questo modello: una delle due potenze in lotta assume, per così dire, i caratteri qualificanti dell'avversario, li fa propri rovesciandoli di segno. Allora erano stati gli operai a rovesciare il modello produttivo vallettiano. A farne il principio di organizzazione del proprio conflitto. Ora è l'impresa a misurare la propria metamorfosi sulla

forma stessa del conflitto operaio. A mutuarne e rovesciarne i principii. A cominciare da quel carattere di fondo che si chiama *autonomia*. Autonomia operaia, allora, intesa come autonomia dell'operaio dal capitale e dal suo ciclo (nella forma dell'insubordinazione); dal mercato e dalle sue variazioni (nella forma dell'indipendenza delle lotte operaie dalla congiuntura economica); infine, dai contenuti del lavoro e del prodotto (estraneità). Autonomia, ora, del capitale dai "suoi" operai, dai loro movimenti e rigidità (nella doppia forma dell'automazione spinta e dell'astrattizzazione finanziaria); dalle perturbazioni della domanda e dalla mobilità selvaggia del mercato (nella forma della flessibilizzazione del ciclo produttivo); infine dal prodotto stesso (attraverso la diversificazione spinta e la multifunzionalità degli impianti).

Autonomia. E si potrebbe aggiungere: *egemonia*. Una parte consistente delle innovazioni realizzate negli anni '70 aveva, tra le sue caratteristiche principali, quella di migliorare l'ambiente. In particolare gli interventi concentrati nella primissima fase assumevano la trasformazione della qualità della vita in fabbrica, e il conseguente allentamento della pressione conflittuale, come motivazione prioritaria (un una seconda fase prevarrà l'obiettivo della flessibilizzazione del ciclo produttivo rispetto al mercato, e in una terza fase l'innovazione si concentrerà soprattutto sul prodotto). Essi riguardavano segmenti del ciclo lavorativo in cui maggiore era la nocività e il disagio, e in cui più forte era la richiesta sindacale di interventi strutturali. Secondo un'indagine realizzata dalla Prospecta nel 1979, tra le motivazioni all'introduzione dei robot l'"eliminazione di lavoro nocivi" incideva per il 23%, l'"aumento di produttività" per il 28%, un miglior "controllo della produzione" e una maggiore flessibilità degli impianti per il 20% e il "miglioramento della qualità" per l'11%. D'altra parte, su 28.964 lavoratori della Fiat auto interessati da interventi di modifica dell'organizzazione del lavoro ben 20.584 lo furono in

seguito all'applicazione di precisi accordi aziendali con le organizzazioni sindacali. La quasi totalità dell'innovazione realizzata negli anni '70 in Fiat, fu cioè *contrattata*. E molto spesso vissuta, da delegati e dirigenti sindacali, come una *vittoria*.

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

che conta è che, al momento della ideazione, progettazione e avviamento del LAM anche l'organizzazione sindacale ne fu ideologicamente e tecnicamente coinvolta; lo avvertì come un sia pur parziale successo della propria strategia rivendicativa. In qualche modo come un elemento di «potere operaio».

Discorso analogo vale per la robotizzazione in Verniciatura: «Le più recenti cabine di verniciatura - recita il documento Fiat - hanno modificato radicalmente, migliorandolo fino a livelli impensabili solo pochi anni fa, l'ambiente di lavoro...La presenza di robot nei reparti Verniciatura di Termoli, Rivalta e Cassino, oltre ad assicurare un'assoluta costanza di qualità evita la presenza di uomo in cabina...». Anche in questo caso il discorso è vero solo parzialmente. In realtà, accanto ai segmenti robotizzati, continua tuttora la produzione parallela in cabine di verniciatura tradizionali, i cui addetti, tuttavia, sono privi del potere contrattuale di cui godevano nella fase precedente. Ma ciò non toglie che l'innovazione tecnica possa presentarsi qui come oggettiva rimozione di elementi di disagio operaio.

E d'altra parte, il superamento della catena di montaggio, la sua progressiva abolizione, non aveva costituito una delle rivendicazioni strategiche del movimento operaio nella fase montante? Non rappresentava uno dei tratti qualificanti del "nuovo modo di fare l'automobile" ideato da Trentin? Ora, proprio in questo sta il fondamento dell'egemonia Fiat. *In questa capacità di realizzare integralmente il proprio progetto antagonistico nei confronti della forza-lavoro integrandovi anche spezzoni significativi del programma operaio.* Nella possibilità di portare un attacco mortale alla classe operaia degli anni '70, presentandolo, nel contempo (e non solo in modo fittizio o manipolato, ma in qualche modo reale), come la realizzazione di alcune sue rivendicazioni di fondo. Come una sua significativa «conquista».

Si apprende dall'"Illustrato Fiat" del settembre 1989 che "un'importante iniziativa è stata presa congiuntamente dalla

Mirafiori Presse e dalla Mirafiori carrozzeria. Per migliorare la qualità e per soddisfare le esigenze e le necessità del cliente, i Circoli della Qualità della Mirafiori Presse compiranno una serie di visite alla Lastratura di Mirafiori Carrozzeria. Esiste infatti - continua l'organo ufficiale dell'azienda - una difficoltà a fornire 'imbutiti' idonei all'immediata utilizzazione per l'assemblaggio delle scocche. Le visite, guidate dai responsabili della fabbricazione della lastratura hanno lo scopo di avvicinare il 'fornitore' all''utilizzatore' successivo, instaurando un dialogo per ottenere l'integrazione delle due funzioni»<sup>136</sup>. Nello stesso contesto si informa anche che nello stabilimento Lancia di Chivasso il circolo «'Filo diretto', animato da Luigi Dalporto, ha contribuito alla soluzione di un difetto riscontrato sul Ducato: la rottura della lamiera, in fase di stampaggio, nel punto in cui viene montato il bocchettone della benzina». E che «il Circolo 'La sorgente', con animatore Nicola Quattromini, ha invece affrontato e risolto le difficoltà create dallo sportello per il carburante della Delta»<sup>137</sup>.

Da qualche anno a questa parte, migliaia di dipendenti Fiat si trattengono in fabbrica a fine turno, volontariamente e senza remunerazione, per discutere con il capo le innovazioni più adeguate al miglioramento del prodotto. Progettano, avanzano proposte che qualche volta vedono accolte, gareggiano tra loro per premi da fiera paesana, una radiosveglia, un viaggio premio in qualche altro stabilimento Fiat, un trapanino...<sup>138</sup> Sono i "circoli della qualità", invenzione giapponese (se ne contano circa un milione in Giappone, coinvolgenti oltre 10 milioni di lavoratori) diffusasi rapidamente negli Stati Uniti (sono presenti nell'80% delle grandi imprese) e approdata, all'inizio degli anni '80, anche in Fiat. «Desidero esprimere l'auspicio - aveva dichiarato, nel settembre 1983, il condirettore della Fiat Auto Ruggero Ferrero, nel presentare l'iniziativa - che i Circoli della qualità diventino una filosofia della vita e che un domani tutta la nostra Azienda diventi un unico, grande circolo della qualità»<sup>139</sup>. L'auspicio non si è avverato, nella sua totalità. Ma non si può



neppure dire che l'iniziativa sia caduta nel vuoto, come ci si sarebbe potuti aspettare in un'azienda dove, per oltre un decennio, la parola "collaborazione" era stata vissuta come sinonimo di "infamia". Silenziosamente, i Circoli sono andati diffondendosi. Se ne contano attualmente circa 450. Si chiamano "Avanguardia", "Determinazione '89", "Archimede", "Diogene", "Falco", "Tecnica 2000"..., e coinvolgono più di 5000 operai.

La loro filosofia è semplice. In un mercato sempre meno sicuro, si assume la qualità come criterio guida per garantire le vendite, e si punta - al fine di massimizzarla - sul miglioramento dell'intero processo aziendale, a cominciare dalla gestione della forza lavoro e dall'utilizzo dei suoi contributi creativi. Ogni circolo è costituito da un piccolo gruppo di persone - da 5 a 10, impiegate in lavori simili (un "gruppo omogeneo", dunque!) - le quali si incontrano regolarmente per «migliorare la qualità dei prodotti e il servizio dell'azienda, [...] suggerire soluzioni ai problemi esistenti nella propria area di lavoro e relativi alla qualità, produttività e condizioni di lavoro, [...], creare un'atmosfera di fiducia e di mutuo rispetto, [e] sviluppare le conoscenze e la professionalità dei membri»<sup>140</sup>.

Meno semplice è spiegare le ragioni del loro relativo successo. O comunque della loro presenza. Timore? Subordinazione? In fondo questa è la fabbrica in cui, per decenni, prima dell'autunno caldo, si era soliti accattivarsi i capi con doni in natura, arrivando il lunedì dalla campagna con il coniglio, il pollo, la bottiglia di vino, e scambiandola con un posto "fuori linea", con un lavoro leggero. Niente da stupirsi che le antiche forme di *captatio benevolentiae*, sopravvissute sotto la superficie del conflitto, riemergano ora, per una sorta di "lunga durata", nella forma razionalizzata e tecnocratica adeguata ai tempi, con quelle due ore regalate all'"immagine" dell'azienda. Oppure consenso reale. Accettazione dell'ambito aziendale come mondo vitale esclusivo; dell'identità aziendale come propria identità, dopo che la durezza della sconfitta ha cancellato ogni alternativa. O forse, ancora, istanza insoddisfatta e deviata di partecipazione;

residuo di creatività inespressa, non più esprimibile nelle forme consuete dell'azione collettiva e della solidarietà, affidata all'iniziativa individuale e alla competizione: «Non si ha idea - mi rispose Pietro Perotti, la prima volta che gli chiesi del fenomeno - di quanto bisogno e capacità di creare ci sia tra gli operai della Fiat, anche tra i più dequalificati, tra quelli che penseresti sappiano solo avvitare bulloni. C'era un anziano, nella mia squadra, che lavorando nel tempo libero, in cantina, si è costruito un pianoforte. Un pianoforte tutto intero, ha fatto lui ogni pezzo, dai tasti, alle corde, ai pedali... Un altro scolpisce in ferro. C'è gente che elabora modellini d'auto migliori di quelli di Giugiaro. Non ci si potrà mai rassegnare alla catena di montaggio. Bisogna trovare un'attività in cui mettere qualcosa di sè. Fino a qualche tempo fa la lotta assorbiva molta creatività. Ma adesso... anche quella se la prende il padrone».

L'innovazione operaia della procedure di lavoro, dei propri stessi strumenti di lavoro, è sempre esistita. Nessuno sa meglio dell'operaio quale sarebbe il modo più rapido ed efficace per compiere un'operazione. Ed esiste una serie sterminata di aggeggini - cavetti, cacciaviti snodati, cassettime portaferrì -, costruiti spontaneamente con mezzi di fortuna, e impiegati per semplificare e accelerare il lavoro. Hanno costituito, fino a ieri, una sorta di "scienza occulta" del lavoro, utilizzati per guadagnare tempo libero in fabbrica, lontano dallo sguardo indiscreto degli uffici tempi e metodi, al di sotto della soglia di visibilità dei tecnici dell'organizzazione scientifica del lavoro. Ora, la novità sta nel fatto che, nell'ambito della "strategia del sorriso", ci si accorge anche di questo sapere sommerso, di cui fino a qualche anno fa non si poteva neppure parlare. Esce dall'ambito dei comportamenti devianti (al limite del sabotaggio) per diventare una potenziale risorsa. E anche questa è "egemonia": «Ma come non tener conto dell'esperienza operaia? - dicono, con un linguaggio inedito, all'Ufficio stampa della Direzione Fiat - Esperienza, ma si potrebbe aggiungere fantasia ed elaborazione di chi da anni lavora all'ultimo anello

della catena. L'apporto di questo operaio che in modo informale modifica gli strumenti in dotazione per migliorare il lavoro, cioè il prodotto e la qualità della sua prestazione, della sua vita si potrebbe dire, ci è fondamentale, dobbiamo riconoscerlo e premiarlo».

Ma i "circoli di qualità" non sono l'unica misura dell'egemonia aziendale: ci sono anche i 100.000 dipendenti attivi Fiat e i 25.000 pensionati titolari della tessera Cedas, la quale dà diritto ad accedere alle strutture sportive aziendali; i circa 30.000 lavoratori che annualmente partecipano alle attività promosse dal "Comitato attività ricreative, sportive e culturali della Fiat auto"; le 50.000 persone che negli ultimi anni hanno partecipato ai *Family Days*, le feste organizzate negli stabilimenti in occasione delle quali il lavoratore Fiat può offrire alla propria famiglia lo spettacolo del proprio posto di lavoro; le 400.000 presenze annuali nelle piscine Fiat da parte dei dipendenti e delle loro famiglie; gli oltre 6.000 bambini inviati d'estate nella catena di Colonie Fiat, secondo una pratica inaugurata da Valletta e rilanciata di recente.

E ci sono, soprattutto, gli 86.000 dipendenti Fiat titolari di azioni dell'azienda. Un primo passo era stato compiuto nel 1984, quando era stata deliberata l'offerta di 6.200.000 azioni ordinarie ai quadri intermedi e ai dirigenti, a un prezzo di favore. Era il premio dell'Azienda ai "marciatori" del 14 ottobre 1980. Un modo per confermare e consolidare il patto di fedeltà stretto allora. In 13.000 si erano contesi il privilegio di quel frammento di proprietà. Poi, nel settembre del 1986 l'offerta era stata estesa anche alla massa dei dipendenti: 22 milioni e mezzo di azioni, non più "ordinarie" ma "di risparmio" (cioè senza diritto di voto), del valore di 5.000 lire ciascuna: un capitale di oltre 112 miliardi, acquistato da 65.000 lavoratori Fiat ancora attivi e da 8.000 pensionati, i quali diventarono, da allora, compartecipi, sia pure in misura minima, delle sorti dell'impresa.

E che scommisero una parte dei propri risparmi (in media 1 milione e mezzo a testa) sul suo futuro.

Certo, non è l'unico volto, questo, della Fiat anni '80. Dietro la facciata patinata del consenso c'è anche un'altra Fiat, meno rassicurante. E meno visibile. Ha un nome strano, impersonale: U.P.A. (Unità di produzione accessoristica). Ma suona, nel linguaggio operaio, con termini più consueti: "reparto confino", "ghetto", "discriminazione", "isolamento". "Corte dei miracoli" l'ha definita Gad Lerner, uno dei pochi giornalisti italiani a non essersi accontentato della superficie del "miracolo Fiat". E l'ha descritta, in quel duro documento sull'attuale condizione di fabbrica che è il suo *Operai*<sup>141</sup>, con i tratti crudi che le si addicono, : «Zoppi e focomelici, mutilati e cerebrolesi, infartuati e poliomielitici con toraci sovradimensionati su gambe scheletriche»<sup>142</sup>, sordi, muti, handicappati, concentrati tutti insieme con impietosa selezione, vi convivono con ex delegati combattivi, con quello che resta del grande esercito dei cassintegrati.

Sono 5 le U.P.A. ufficialmente riconosciute nell'area torinese: lo Stabilimento di Robassomero, aperto nel 1985, con 320 operai (40% donne), il reparto di via Biscaretti, in funzione dal novembre 1986, con 360 dipendenti (40% donne), gli stabilimenti di via Orbassano (170 operai) e di Bruino (85 dipendenti), la Ricambi di Airasca (298 persone, 30% donne), tutti inaugurati dopo il 1986<sup>143</sup>. Capannoni vecchi, boite in disuso, neppure di proprietà della Fiat ma affittati in gran fretta, a sottolinearne il carattere spurio. La natura di "periferia dell'impero". Rappresentano l'attuazione, dal punto di vista della Fiat, dell'accordo dell'ottobre 1983, in cui si prevedeva «il reinserimento di una quota di lavoratori in un ambiente lavorativo idoneo anche in unità dedicate», ribadito nel marzo 1986. Una sorta di "soluzione finale" del problema della Cassa integrazione. Raccolgono gli "indesiderabili", in buona parte invalidi e inidonei, quelli che la Fiat dovette subire, in base alle

disposizioni sulle "assunzioni obbligatorie", nel periodo della grande crescita; gli anziani, troppo affaticati e danneggiati dal lavoro alla catena per ben figurare nella nuova fabbrica della qualità e del consenso; le antiche avanguardie di lotta, ingrignate e demoralizzate.

Secondo una recente indagine campione risulterebbe che il 64% di essi ha un'anzianità di servizio superiore ai 18 anni, il 25% è entrato in fabbrica per assunzione obbligatoria, il 93% degli altri ha contratto l'invalidità in Fiat prima del 1980. I sindacalizzati sarebbero circa il 55% (una media ben superiore a quella degli stabilimenti di produzione). Il 52% di coloro che hanno risposto al questionario ritengono di essere stati destinati alle U.P.A. per la loro invalidità, il 25% per motivi sindacali; il 62% dichiara di aver avuto offerte di soldi per andarsene. L'80% si dice profondamente scontento della propria condizione di lavoro<sup>144</sup>. Ma la loro voce non ha parole.

Sono e restano l'altra faccia della Fiat. Quella che deve rimanere sommersa. Che non viene mostrata agli ospiti di riguardo. Che tutt'al più viene frettolosamente liquidata come il "prezzo necessario da pagare al progresso". Ma che nei tortuosi percorsi della psicologia manageriale, un ruolo suo ce l'ha, perché quel nucleo ormai residuo di emarginati, handicappati e derelitti, quel migliaio di vinti confinati ai margini della più gigantesca concentrazione di potere italiana, ha comunque un valore simbolico. Rappresenta l'impietosa allegoria dei rumorosi anni '70; l'immagine, deformata come in ogni rito crudele, con cui i vincitori degli anni '80 amano raffigurarsi, dopo la "grande paura", ciò che resta del decennio precedente.

---

<sup>1</sup>Cesare Romiti, *Questi anni alla Fiat. Intervista di Gianpaolo Pansa*, Rizzoli, Milano 1988, p. 315.

<sup>2</sup>C.Romiti, cit. p. 301.

<sup>3</sup>Bertrand de Jouvenel, *Il Potere*, Rizzoli, Bologna 1947, p. 147.

<sup>4</sup>Friedrich Schiller, *Sulla poesia ingenua e sentimentale*, Se, Milano 1986, p.15.

<sup>5</sup>Si veda Franco Mana e Tino Valvo, *Fiat Auto anni '80. Organizzazione, professionalità e salario*, Angeli, Milano 1985, Tab. 39, p. 72

<sup>6</sup>Secondo F. Mana e T. Valvo (cit., p. 69) gli incentivi all'autolicenziamento ammonterebbero a circa 100 miliardi all'anno.

<sup>7</sup>Secondo una nota informativa dei deputati piemontesi Alasia, Manfredini, Migliasso sul "problema dei finanziamenti pubblici all'industria dell'auto", presentata alla conferenza Fiom sulla Fiat del 18 marzo 1987, l'inclusione dell'auto nel quadro delle politiche di settore previste dalla legge 675 avrebbe comportato, a fronte di investimenti diretti di 3.256 miliardi, agevolazioni per un totale di 1893 miliardi (675 per mutuo diretto, 297 per contributi in conto capitale, 921 per finanziamenti bancari), di cui 1216 direttamente alla Fiat. «Sulla legge 46 (con dati del tutto incompleti) - aggiungeva l'"Informazione" dei deputati piemontesi -, con nota del 3.12.1985 trasmessa alla Commissione, il Ministro dell'Industria ci diceva che sono state autorizzate domande di finanziamento nell'auto per circa 1000 miliardi e nella componentistica per 600 miliardi». Sempre secondo tale fonte, in base ancora alla legge 46 sarebbero stati concessi alla Fiat Iveco, a sostegno di un programma di investimenti di 404 miliardi, ben 164 miliardi (96.5 con finanziamento, 67.5 con contributo). A ciò vanno aggiunti, per quanto riguarda il calcolo dei costi sociali comportati dalla ristrutturazione Fiat, i milioni di ore di Cassa integrazione pagate dal fondo pubblico: nell'81 esse raggiunsero i 67.340.000; nell'82 i 54.700.000, e così via, a decrescere lentamente.

<sup>8</sup>Questi i dati indicativi forniti da Sergio Garavini il 14 marzo 1988, nel corso di un'assemblea pubblica tenuta presso la sede della Regione Piemonte sul tema del Controllo dei finanziamenti pubblici alle Imprese.

<sup>9</sup>Si tratta dell'avv. Francesco Caterina. Tra l'ottobre 1980 e l'aprile 1984 ha censito 149 casi di suicidio tra i Cassintegrati della Fiat e dell'indotto a Torino e nella cintura. Cf. Loris Campetti, *Senza lavoro, senza vita. Il suicidio tra i cassintegrati Fiat*, in "Il manifesto", 18.4.1984; Id., *"Un esercito di spostati a Torino". La tomba della cassintegrazione*, Ibidem, 19.4.1984; Id., *"La follia è una difesa, il suicidio una scelta". Parlano gli psichiatri*, Ibidem, 20.5.1984. L'azienda rispose per bocca del responsabile relazioni esterne Cesare Annibaldi con una lunga intervista a L. Campetti, *I dannati della Fiat e dintorni. Cesare Annibaldi: cassa integrazione non è felicità*, in "Il manifesto", 22 maggio 1984. Si vedano anche i due servizi di Carla Casalini, *Eliminati e silenziosi. Due storie di suicidi in una Torino distratta*, e *L'infelice speranza dell'essere operaio. Le storie di chi ha lavorato alla Fiat e non è riuscito a trovare un futuro* rispettivamente su "Il manifesto" del 20 e del 26 maggio 1984.

<sup>10</sup>Si veda al proposito il fascicolo monografico di "Psichiatria/ informazione" (n. 3, 1984) contenente una ricerca sul disagio psichico dei lavoratori in Cassa integrazione curata dall'Associazione per la lotta contro le malattie mentali, e l'ampio resoconto di Delia Frigessi Castelnuovo e Marisa Valletti, *Anche la testa in Cassa integrazione. Solitudine e angoscia in chi non è più un lavoratore*, in "Il manifesto", 31.10.1984.

<sup>11</sup>Cf. *L'ombra del lavoro. Profili di operai in Cassa integrazione*, a cura di Filippo Barbano, Angeli, Milano 1987. Alla voce "Principali effetti negativi della cassa integrazione sulla famiglia" si afferma che il 36,2% degli intervistati torinesi denuncia disturbi "Psicologici individuali", l'11,5% disturbi connessi alla preoccupazione per il "futuro dei figli", e il 7,7% problemi nei "rapporti di coppia", tab. 5, pag. 190.

<sup>12</sup>Luigi Berzano, *Tempo dell'attesa e forme della soggettività*, in *L'ombra del lavoro*, cit., pp. 183-4.

<sup>13</sup>Si tratta della ricerca realizzata dalla Cooperativa Matraia di Torino per l'Isfol su *Caratteristiche e comportamenti degli operai Fiat in lista di mobilità*, il cui rapporto finale è pubblicato in "Quaderni Isfol", maggio-giugno 1983.

<sup>14</sup>La regia era di Paolo Gobetti, il commento di Franco Fortini.

<sup>15</sup>Si veda al proposito il documento *Aviati alla Fiat auto con CFL*, firmato da "I rappresentanti nella Commissione Comunale di Collocamento di Torino", e contenente i dati forniti nel corso della riunione del 23.7.1987.

<sup>16</sup>Franco Mana e Tino Valvo, *Fiat Auto anni '80. Organizzazione, professionalità e salario*, cit., p. 161

<sup>17</sup>Ricerca Coop. Matraia, cit. Intervista di Gildo Tonietti (1981).

<sup>18</sup>Idem.

<sup>19</sup>Intervista realizzata il 9 novembre 1982.

<sup>20</sup>Per una più ampia documentazione si veda *L'immigrazione meridionale a Torino, Nota introduttiva* a cura di Anna Anfossi, Centro di Ricerche Industriali e Sociali, e Magda Talamo, *L'inserimento socio-urbanistico degli immigrati meridionali a Torino*, entrambi in CRIS, *Immigrazione e industria*, Comunità, Milano 1962. Sull'intera materia, di fondamentale importanza rimane il saggio di Goffredo Fofi, *L'immigrazione meridionale a Torino*, Feltrinelli, Milano 1964.

<sup>21</sup>L'espressione è di A. Pizzomo, *Familismo amorale e marginalità storica. Ovvero perchè non c'è niente da fare a Montegrano*, in E.C. Banfield, *Le basi morali di una società arretrata*, Il mulino, Bologna 1961.

<sup>19</sup>Si veda al riguardo l'accurata ricerca di L. Campetti, *Ritratto del gigante. Viaggio a Mirafiori. Cifre e fisiologia della fabbrica più grande d'Italia*, in "Il manifesto", 26 febbraio 1986. Utili informazioni in Fiat, *Cemi storica. Stabilimenti, impianti, produzioni*, Ed. 1970, p.12.

<sup>23</sup>Ricerca Coop. Matraia, cit. Intervista di E. Delpiano (1981).

<sup>24</sup>Ibidem. Intervista di Pietro Marcenaro (1981)

<sup>25</sup> Intervista realizzata nel luglio 1979.

<sup>26</sup>Si veda il paragrafo "La Produttività", nella *Relazione del Consiglio di amministrazione agli azionisti Fiat*, tenuta il 10 aprile 1952 in occasione della presentazione del Bilancio 1951 agli azionisti: «L'incremento della produttività - aveva detto fra l'altro Valletta - presuppone pure un incremento di mercato perché sviluppando la produzione (e i moderni mezzi tecnici sono capaci di darle sviluppi vertiginosi) i mercati normali sono presto saturati e occorre crearne dei nuovi, suscitare continuamente sempre nuovi e più vasti strati di consumatori. Dove? Dal profondo delle masse popolari e dalle popolazioni di regioni e continenti arretrati. Come? Aumentando il potere d'acquisto di quelle masse, di quelle popolazioni, così che i consumi si estendano...».

<sup>27</sup>Vittorio Valletta, *Relazione del consiglio di amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1952.

<sup>28</sup>V. Valletta, *Relazione del consiglio di amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1956.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup>I valori dell'autofinanziamento per addetto (utile + ammortamenti), passato da 350.000 a 950.000, mostrano d'altra parte la dimensione da "accumulazione originaria" raggiunta in questa fase, e il grado di redditività raggiunto da ogni lavoratore.

<sup>31</sup>Grazie a questi ampliamenti la produzione giornaliera era salita dalle 1500 vetture del 1957 a circa 5000.

<sup>32</sup>V. Valletta, *Relazione del Consiglio di amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1967.

<sup>33</sup>Epica la descrizione fatta da Vittorio Valletta delle dimensioni raggiunte da Mirafiori, quando ancora lo stabilimento Sud era in costruzione: «La Mirafiori Sud risalta imponente e modernissima come ampliamento degli stabilimenti automobilistici Mirafiori [...] Vi lavoreranno 6000 operai in due turni. Il collegamento tra la Mirafiori Sud e la Mirafiori Centro è dato da due gallerie sotterranee, così larghe da poter essere percorse dagli automezzi e da convogliatori sospesi, i quali si sviluppano per 4 chilometri e sono capaci di un carico di migliaia di pezzi fino a 100 tonnellate ogni 15 ore: veri magazzini mobili che si aggiungono agli altri preesistenti», *Relazione del Consiglio di amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1956.

<sup>34</sup>Ricerca Coop. Matraia. Intervista di P. Marcenaro (1981).

<sup>35</sup>Ibidem. Intervista di G. Tonietti (1981).

<sup>36</sup>Ibidem. Intervista di E. Delpiano (1981).

<sup>37</sup>Ancora alla metà degli anni '80 saranno oltre 12.000 i lavoratori impegnati su linea nella sola Mirafiori.

<sup>38</sup>Intervista realizzata nell'aprile 1986.

<sup>39</sup>Il testo dell'intera intervista è pubblicato col titolo *Da Valletta a Piazza Statuto*, a cura di Roberto Buttafanno e Marco Revelli, in "Primo maggio", n. 9/10, inverno 1977-78

<sup>40</sup>Arnaldo Bagnasco, *Torino. Un profilo sociologico*, Einaudi, Torino 1986, p.24.

<sup>41</sup>Vincenzo Comito, *La Fiat tra crisi e ristrutturazione*, Ed. Riuniti, Roma 1982, p.59

<sup>42</sup>V. Valletta, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1954.

<sup>43</sup>Giovanni Agnelli, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1968.

<sup>44</sup>Il 9 aprile 1969, a Battipaglia, la polizia aveva sparato contro una manifestazione di protesta per la chiusura di un tabacchificio, causando due morti.

<sup>45</sup>Trasferito per punizione, e reintegrato nel suo posto di lavoro per la mobilitazione del reparto, era stato poi licenziato il giorno precedente l'inizio delle ferie.

<sup>46</sup>Per la verità alcuni segnali di uno "scongelo" della situazione in Fiat si erano già manifestati nel 1968, con gli scioperi generali per le pensioni del marzo e novembre 1968. Ma si era trattato ancora di scioperi esterni. Per una ricostruzione della fase che prepara le lotte di primavera cf. Angelo Dina, *Nota per una documentazione sulle lotte alla Fiat nella prima metà del 1969*, doc. ciclostilato a cura della Federazione del Psiup di Torino, estate 1969; e *La lotta alla Fiat. Un documento della Fiom di Torino*, Supplemento al n. 7-8 di "Sindacato moderno", Luglio-agosto 1969. Una dettagliata cronaca anche in Romolo Gobbi, *Quattordici mesi di scioperi alla Fiat Mirafiori (maggio 1969-luglio 1970)*, in "Contropiano", n.2, 1970. Di particolare utilità la ricostruzione fatta nel settembre del 1969 da Clemente Ciocchetti, *Operai e padrone alla Fiat*, E.D.B., Verona 1969.

<sup>47</sup> Vi era stata, ad aprile, anche una fermata di tre ore alla Sala prova motori (officina 27) per una vertenza aperta il 28 settembre 1967. Si era chiusa con un successo, senza però generalizzarsi.

<sup>48</sup> Bruno Ugolini, *Sciopero alla Fiat Mirafiori*, in "L'unità", 14 maggio 1969.

<sup>49</sup> Su queste rivendicazioni aveva insistito, inventando anche forme nuove di comunicazione, il piccolo ma combattivo gruppo di attivisti della Fiom che, dal 1962-63 aveva ripreso l'intervento davanti alle porte della Mirafiori. Si veda in proposito l'intervista di Giovanni Longo in *Torino 1945-1983. Memoria Fiom. Parlano alcuni protagonisti*, a cura della Fiom-Cgil Piemonte e dell'Istituto Piemontese di Scienze economiche e sociali A. Gramsci, Angeli, Milano 1985, p.62.

<sup>50</sup> *Appunti per una cronaca delle lotte alla Fiat nella primavera e nell'estate del 1969*, Documento interno della Federazione Psiup di Torino, in "Fondo Marcello Vitale", Centro studi P. Gobetti, Torino.

<sup>51</sup> «Siamo pertiti in 17 giusto due mesi fa - racconterò, proprio in quei giorni, un "nuovo assunto" alle Carrozzerie di Mirafiori - Sissignore, tutti con l'assunzione della Fiat in tasca. Dovevamo soltanto passare la visita medica. Bene, vuole sapere quanti siamo rimasti qui? In quattro. Tredici altri sono già tornati a Caserta e sperano di trovare ancora il lavoro che facevano. Uno era fattorino. Gli altri chi bracciante chi manovale», *I drammi della nuova immigrazione*, in "L'unità", 30 maggio 1969.

<sup>52</sup> A sostenere la tesi del carattere inedito dell'esperienza in corso alla Fiat fu, fin da subito, il gruppo dirigente del Psiup torinese: «L'ondata di riscossa e la crescita di coscienza di classe [manifestatesi alla Fiat] - scrisse in un documento dell'estate 1969 su *La strategia delle riforme alla Fiat* Pino Ferraris - non è più il frutto dell'impegno pratico, consapevole e organizzato, non è più l'affermazione della egemonia ideale, non è più l'espressione organica della funzione dirigente di una avanguardia comunista[...] Vi è una politicizzazione d'avanguardia che non passa per il tramite sindacale», in "Fondo Marcello Vitale", Centro studi P. Gobetti, Torino. Su posizioni specularmente opposte si pose invece la federazione torinese del Partito comunista: «La lotta articolata sviluppatasi in maggio e giugno alla Fiat - scrisse, su "Rinascita" del 18 luglio 1969 l'allora segretario della Federazione del Pci torinese Adalberto Minucci - si colloca [...] in un concreto programma d'iniziativa che il sindacato di classe aveva fissato da tempo», attribuendo gli episodi di spontaneità, peraltro giudicati marginali, alla strumentalizzazione «delle frange meno politicizzate della classe operaia» da parte sia dei "gruppi estremisti" che del "padrone".

<sup>53</sup> Oltre alle formazioni storiche, i più significativi gruppi d'intervento erano costituiti dai militanti del Psiup torinese, guidato allora da quella straordinaria figura di "intellettuale organico" che è Pino Ferraris; dalla "Lega studenti operai", facente capo a Dario Lanzardo, e dall'aggregato che si firmava prima "Operai-studenti", poi "La lotta continua", composto fino all'estate da ciò che restava del Movimento studentesco torinese, da alcuni militanti del Potere operaio pisano (Sofri), e dal gruppo de "La classe".

<sup>54</sup> Il 3 luglio 1969 la polizia attaccò davanti alla Mirafiori un corteo organizzato, in occasione dello sciopero generale per la casa, dai gruppi che si firmavano "La lotta continua" con l'obiettivo di propagandare al di fuori della Fiat i contenuti delle lotte "autonome" che vi si stavano svolgendo. Gli scontri coinvolsero per 14 ore l'intera periferia sud, trovando esca nella drammatica situazione di decine di migliaia di immigrati giunti recentissimamente a Torino: solo in conseguenza delle 15.000 assunzioni operate dalla Fiat nel 1969 erano giunte in città 60.000 persone; il quartiere Mirafiori sud, quello in cui s'innescarono gli scontri, era passato dai 18.747 abitanti del Censimento del 1951 a 119.569 abitanti nel marzo del '69, Lingotto da 23.753 a 42.718, Santa Rita (anch'esso gravitante su Mirafiori) da 22.936 a 88.563!

<sup>55</sup> Intervista realizzata il 12 settembre 1981.

<sup>56</sup> A partire dal 29 marzo 1955, per oltre 10 anni, le Relazioni del Consiglio di amministrazione danno regolarmente testimonianza di un totale controllo sulla situazione sindacale. 1956: «Alla Fiat il tono morale e sociale del lavoro è alto.[...] Nel 1955 nessun (*sic*) sciopero alla Fiat. Continuità di lavoro e aumento di produttività». 1957: «La collaborazione è il clima ormai stabile alla Fiat. Le elezioni del 9 aprile 1957 delle Commissioni Interne Fiat hanno confermato ed approfondito il distacco della maggioranza degli operai e della totalità degli impiegati dalle organizzazioni sindacali non collaborative». 1959: «Firme le direzioni nel tutelare con energia, nell'interesse del lavoro, la integrità dell'Azienda contro qualsiasi azione, aperta od occulta, intesa a portare disordine nelle officine, a rovinare la produzione, e conseguentemente a compromettere le giuste rivendicazioni economiche e morali degli operai e degli impiegati, i rapporti con le Commissioni Interne si svolgono in uno spirito di reciproca comprensione poiché in esse dal 1956 sono in forte maggioranza gli esponenti dei Sindacati democratici (Cisl, Uil, Liberi lavoratori)». 1966: «Le elezioni sindacali alla Fiat per il rinnovo delle Commissioni Interne degli stabilimenti in



Torino e Provincia, avvenute il 6 dicembre 1966, hanno riconfermato la maggioranza ai rappresentanti delle correnti sindacali Uil, Sida e Cisl con il 70,1% dei suffragi». Solo con il 1968 questa tendenza si era invertita e nel 1969 la Fiom era ritornata in maggioranza.

<sup>57</sup> Intervista realizzata il 30 ottobre 1980.

<sup>58</sup> Intervista realizzata nel mese di maggio 1980.

<sup>59</sup> Pilastri di sostegno dei capannoni. Erano denominati in base a una numerazione per "meridiani" e "paralleli", in modo tale da permettere l'orientamento in una giungla tecnica come la Mirafiori.

<sup>60</sup> Un particolare tipo di impianto per operazioni di saldatura in Carrozzeria.

<sup>61</sup> Intervista realizzata nel novembre 1980.

<sup>62</sup> Ricerca Coop. Matraia. Intervista di Eugenio Delpiano.

<sup>63</sup> La conversazione tra il giornalista e gli operai fu registrata da Pino Ferraris e conservata nel suo archivio. E' stata recentemente pubblicata col titolo *Le parole scomparse degli operai* su "Il manifesto" del 2 marzo 1989 ("La talpa giovedì", p. IV)

<sup>64</sup> Bruno Manghi, *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Ed.Lavoro, Roma 1987.

<sup>65</sup> Ricerca Coop. Matraia. Intervista di E. Delpiano (1981).

<sup>66</sup> Ibidem. Intervista di Riccardo Braghin (1981).

<sup>67</sup> V.Valletta, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione agli azionisti Fiat*, Bilancio 1954.

<sup>68</sup> *L'impresa nel sistema socio-sindacale. Dieci anni di contrattazione*, Isvor-Fiat, Torino 1980, Quadro 2: *Accordo integrativo Fiat (5 agosto 1971)*.

<sup>69</sup> Così si esprime la *Relazione del Consiglio d'amministrazione agli azionisti Fiat* relativa al Bilancio 1970.

<sup>70</sup> Si veda l'intervento dell'azionista Angiolo Provera, nel *Verbale dell'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti della Fiat SpA* tenutasi il 29 aprile 1971.

<sup>71</sup> Ibidem

<sup>72</sup> Si veda in proposito l'intervento dell'azionista Mario Nemore, il quale «rileva, in base ai dati da lui conosciuti, che l'assenteismo raggiunge il 14%, che il rendimento effettivo del lavoro è ridotto del 30%, che gli impianti sono sfruttati per meno del 60% e che, infine, i cervelli sono utilizzati al massimo per il 20%», in *Verbale dell'assemblea ordinaria degli azionisti della Fiat Spa*, tenutasi il 27 aprile 1973.

<sup>73</sup> La serie ha carattere puramente indicativo e va assunta con cautela. Fino al 1976, infatti, l'azienda comunicava i dati relativi all'occupazione alla Fiat Spa (comprendente solo una parte delle attività del gruppo), senza dettagliarli per settore: l'indice è quindi calcolato dividendo l'occupazione globale per la produzione del settore auto. Fintantoché la produzione automobilistica costituì l'attività quasi esclusiva o comunque ampiamente prevalente, l'assunzione di tale valore globale ai fini del calcolo della produttività per dipendente può essere per molti versi legittima, ma perde progressivamente valore man mano che cresce l'occupazione in produzioni extra-automobilistiche. E' utile comunque ricordare che ancora nel 1970 le attività extra-automobilistiche pesavano sul fatturato della Fiat Spa per meno del 10%. E che la forza-lavoro impegnata negli stabilimenti automobilistici costituiva, nello stesso anno, circa il 70% dell'organico totale della Fiat Spa. Col 1976, quando s'inaugurerà la pratica dei Bilanci per l'intero Gruppo, il quadro apparirà totalmente diverso. Il fatturato alla voce "Automobili" costituirà appena il 36% del fatturato del Gruppo (4.809 miliardi su 13.228) e l'occupazione nel settore il 47% dell'organico totale italiano (125.868 dipendenti su 265.186).

<sup>74</sup> «Il gruppo dirigente e il management Fiat - scrive al proposito V.Comito - erano completamente impreparati alla nuova situazione e la contestazione operaia e la concorrenza internazionale rendono in poco tempo obsoleta una intera generazione di dirigenti e di tecnici e fanno invecchiare di colpo una cultura aziendale di tipo prevalentemente tecnico-produttiva, molto accentrata su base burocratico-autoritaria. Gli anni settanta - aggiunge - vedono uno sforzo di adeguamento delle strutture e degli uomini alla mutata situazione, ma tali sforzi sono in parte insufficienti e sempre in ritardo rispetto a una situazione che muta continuamente», cit., p. 21.

<sup>75</sup> Si veda su questo l'acuta analisi di Pino Ferraris, nella relazione introduttiva del Congresso della Federazione del Psiup torinese, 1969.

<sup>76</sup> Archivio Fiom, presso l'Istituto piemontese di studi economici e sociali "A.Gramsci", Tesseramento 1948-1972.

<sup>77</sup> Si vedano le interviste a Giovanni Longo, per la Fiom e a Mario Gheddo della Fim in *Torino 1945-1983*.

*Memoria Fiom*, cit.. In tutto gli iscritti alle due organizzazioni costituivano poco più del 2% dell'organico totale

della fabbrica. Gli iscritti al Pci, negli stabilimenti torinesi Fiat, non superavano nel 1969 la cifra di 1000 (250 a Mirafiori, 200 alle Ferriere, 200 alla Materferro, 150 a Stura, 144 nella zona nord).

<sup>78</sup>Fabrizio Colonna, *Sindacati a Torino*, Esplorazioni culturali/2, Ceses, s.i.l., s.i.d. (ma 1968).

<sup>79</sup>In questa categoria di motivazioni l'autore della ricerca fa rientrare «la motivazione ideale generale (aspirazioni giovanili di maggiore giustizia sociale), la propria condizione operaia (posti di fronte a una realtà quotidiana inaccettabile, nella vita di lavoro, decisero di essere gli strumenti di sensibilizzazione delle masse operaie), la motivazione politica». In contrapposizione: «la motivazione occasionale» e «la motivazione corporativa (difesa della categoria)», F.Colonna, *Sindacati a Torino*, cit., pp.28-29.

<sup>80</sup>1962-1968. *La lenta ripresa: verso l'unità e verso nuove rappresentanze aziendali*. Conversazione con Giovanni Longo, in *Torino 1945-1983. Memoria Fiom*, cit., pp. 70-71.

<sup>81</sup>Si veda al proposito la *Conversazione con Mario Gheddo e Renato Lattes*, in *Torino 1945-1983. Memoria Fiom*, cit., p. 90

<sup>82</sup>Isvor-Fiat, *L'impresa nel sistema socio-sindacale*, cit., Quadro 2: *Accordo integrativo Fiat 5 agosto 1971*. La Fiat aveva considerato l'accordo, come «uno strumento, se non di pacificazione, almeno di orientamento del confronto distinguendo fra materie oggetto di contrattazione e materie di verifica tecnica (es. cottimo, ambiente, qualifiche) nell'ambito dei comitati sindacali aziendali», ma aveva dovuto ben presto ammettere che i suoi contenuti si rivelavano, in realtà, «condizionamenti pesanti all'operatività aziendale e ostacoli al raggiungimento degli obiettivi di efficienza aziendale», *Ibidem*.

<sup>83</sup>In B. Ugolini, *Un'assise Fiom-Fim-Uilm deciderà le rivendicazioni*, in "L'unità", 13 maggio 1969.

<sup>84</sup>*La lotta alla Fiat. Un documento della Fiom di Torino*, cit., pp. 16-17.

<sup>85</sup>Il 26 e 27 luglio 1969 in un'Assemblea di Cgil-Cisl-Uil, a Milano, dopo una consultazione nazionale di oltre 300.000 metalmeccanici, era stata definita la piattaforma contrattuale della categoria: Aumenti salariali uguali per tutti "consistenti"; riduzione dell'orario a 40 ore settimanali; parità normativa operai-impiegati; diritti sindacali in fabbrica (assemblea retribuita, monte-ore a disposizione dei rappresentanti aziendali, revisione delle procedure disciplinari).

<sup>86</sup>*Pensieri sulla politica e la rivoluzione*, in H.Arendt, *Politica e menzogna*, Sugarco, Milano 1985, p.255.

<sup>87</sup>Cesare Romiti, *Questi anni alla Fiat*, cit., p.10

<sup>88</sup>*Ibidem*, p.11.

<sup>89</sup>*Ibidem*.

<sup>90</sup>*Relazione del Consiglio di amministrazione*, Bilancio 1971, 28 aprile 1972.

<sup>91</sup>Sottolineato nel testo.

<sup>92</sup>«Adottando le categorie economiche che ci sono più familiari - dichiarerò Agnelli nel maggio 1978, commentando il Bilancio 1977 e, nella sostanza, la permanenza per l'intero triennio succeduto al 1975 di saggi di profitto non remunerativi del capitale investito - dobbiamo rilevare come questo fatto corrisponda a una prolungata interruzione nel processo di accumulazione del capitale». Aggiungendo: «Economisti di formazione marxista preferirebbero probabilmente dire che il sistema opera secondo uno schema di riproduzione semplice, anziché allargata, ma difficilmente potrebbero pervenire a rallegrarsi di questo fatto», in *Relazione del Consiglio di amministrazione*, Bilancio 1977, 4 maggio 1978.

<sup>93</sup>Intervista realizzata il 16 marzo 1981.

<sup>94</sup>Si veda a questo proposito il commento pubblicato sul "Bollettino dei delegati di Mirafiori", *Verifica delegati e consigli alla Fiat-Mirafiori, Com'è stata preparata e come proseguirla in tutta l'organizzazione*, in "Il Consiglio - Bollettino dei Delegati della Mirafiori", FLM, Febbraio-marzo 1977, pp.3-5

<sup>95</sup>In Meccanica (12.776 operai) su 280 gruppi omogenei, in ben 112 si era registrata una partecipazione al voto del 100%; in 112 tra il 99% e il 90%, con una media ponderale del 94%.

<sup>96</sup>In Carrozzeria, su un organico di 14.870 operai, aveva partecipato al voto circa l'85%.

<sup>97</sup>Si veda sull'argomento l'utile e documentato lavoro di Silvia Belfiore e Martino Ciatti, *Il fondo del barile*, Torino 1980.

<sup>98</sup>Ricerca Coop. Matraia. Intervista a cura di M.Revelli.

<sup>99</sup>Intervista di Roberto Buttafaro, 1978.

<sup>100</sup>*Ibidem*.

<sup>101</sup>Citato in Mariella Berra, Marco Revelli, *La fabbrica negata*, in "Sapere", n. 821, agosto 1979, p.61.

- <sup>102</sup> Intervista di Roberto Buttafàro (1978).
- <sup>103</sup> Il meccanismo che sceglie casualmente gli operai da perquisire.
- <sup>104</sup> Ricerca Coop. Matraia. Intervista di E. Delpiano (1981).
- <sup>105</sup> Idem.
- <sup>106</sup> Intervista di Nino Scianna, ottobre 1979.
- <sup>107</sup> Cit. in "La città", n. 1, 1979.
- <sup>108</sup> C. Romiti, *Questi anni alla Fiat*. cit., p.102.
- <sup>109</sup> Sede della sezione di Mirafiori dell'FLM.
- <sup>110</sup> Luciano Lama, *Intervista sul mio partito*, a cura di Giampaolo Pansa, Laterza, Bari 1987, p.97.
- <sup>111</sup> Registrazione 19 settembre, Piazzale antistante Palazzina Mirafiori, Nastro 1/G.
- <sup>112</sup> Registrazione 19 settembre - Piazzale antistante palazzina Mirafiori, Nastro G/1
- <sup>113</sup> Registrazione 26 settembre - Piazzale antistante Palazzina Mirafiori - Nastro 3/G.
- <sup>114</sup> *Torino 40.000 in corteo 'fateci ritornare al lavoro'*, in "La Repubblica", 15 ottobre 1980.
- <sup>115</sup> *Intervista* a cura di Roberto Buttafàro, in *Fiat. Una lotta perché?* (Video-tape)
- <sup>116</sup> G.Agnelli, *Intervista al TGI* (a cura di Bruno Vespa), 18 ottobre 1980.
- <sup>117</sup> Così titola "l'Unità" del 16 ottobre. Così prodameranno i volantini del Partito comunista distribuiti alle porte.
- <sup>118</sup> I risultati (approssimativi, perchè non si procedette mai a un calcolo preciso dei voti), sono i seguenti. Mirafiori (53.989 addetti): Carrozzeria: mattino 51% Si, 49% No; pomeriggio 20% Si, 80% No. Meccaniche: mattina 55% Si, 45% No; pomeriggio 35% Si, 65% No. Presse: mattina 55% Si, 45% No; pomeriggio 5% Si, 95% No. Rivalta (17.952 addetti): l'accordo è rifiutato senza neanche passare ai voti perchè ritenuto dal Consiglio di fabbrica assolutamente non corrispondente al mandato. Lancia di Torino (3.000 addetti): 45% Si, 55% No. Lingotto (8.000 addetti circa): mattino 51% Si, 49% No; pomeriggio 5% Si, 95% No. Fonte: *Come hanno votato l'ipotesi di accordo*, in "Laboratorio Piemonte", n. 0, dicembre 1980.
- <sup>119</sup> Per dare lavoro a quei 29 (la maggior parte giovani, solo 4 le donne) furono fatte 1900 convocazioni per un totale di 748 posti, e 180 avviamenti, per la maggior parte seguiti da un rifiuto da parte delle imprese di destinazione. Le richieste riguardavano soprattutto manodopera generica in piccole o piccolissime imprese. D'altra parte, che il meccanismo della mobilità fosse destinato a fallire l'aveva già previsto fin dal momento della sua istituzione il Coordinamento dei Cassintegrati il quale, nel criticare l'accordo del luglio 1981, al punto 2, scriveva: «I 7.500 in mobilità sono ingestibili nell'area piemontese vista la situazione drammatica sul piano occupazionale e la mancanza di un riferimento chiaro di regolamentazione e contrattazione dei posti di lavoro», *Accordo di luglio. Valutazioni del Coordinamento*, in "La spina nel fianco", Giornale dei lavoratori in Cassa integrazione, n. 5, Luglio 1981.
- <sup>120</sup> M.Berra, M.Revelli, *Cassa integrazione speciale sulla Fiat di Torino*, in "Osservatorio sul mercato del lavoro e sulle professioni", marzo-aprile 1982.
- <sup>121</sup> Citato da L.Campetti, *Entrano i Consigli nella trattativa Fiat-sindacato*, in "il manifesto", 12 marzo 1986.
- <sup>122</sup> Pci, *La lotta alla Fiat. Il giudizio del Pci torinese. Documento approvato dal Comitato Federale*, p.5.
- <sup>123</sup> Ibidem, p. 6.
- <sup>124</sup> Ibidem, p. 8.
- <sup>125</sup> Ibidem, p. 9.
- <sup>126</sup> Si veda la *Nota di discussione*, Assemblea Nazionale dei Comunisti del gruppo Fiat, a cura della Federazione torinese del Pci, gennaio 1981.
- <sup>127</sup> Fim-Cisl Torino, *Dati in preparazione dell'assemblea organizzativa*, Torino, luglio 1983.
- <sup>128</sup> Aldo Ennietti, Graziella Fornengo, *Il gruppo Fiat. Dall'inizio degli anni '80 alle prospettive del mercato unificato del '92*, La Nuova Italia scientifica, Roma 1989, p.84.
- <sup>129</sup> Fiom-Cgil 5<sup>a</sup> Lega, *Fiat Mirafiori Carrozzeria. 2<sup>a</sup> mappa grezza*, Novembre 1985.
- <sup>130</sup> Fiom - CGIL, *L'altra faccia della Fiat*, marzo 1987.
- <sup>131</sup> I dati si riferiscono al totale netto dell'organico operaio, dedotti cioè i dipendenti in cassa integrazione. Cf. A.Ennietti, G.Fornengo, cit., p.81.
- <sup>132</sup> Citato in L.Campetti, *Ti ricordi Mirafiori?*, in "Il manifesto", 16 settembre 1983.
- <sup>133</sup> *Gli auguri della Fiat al sindacato: "Ormai non servite più a niente"*, in "Il manifesto", 24 dicembre 1983.
- <sup>134</sup> Pci, *La lotta alla Fiat. Il giudizio del Pci torinese. Documento approvato dal Comitato Federale*, p. 4.

---

<sup>135</sup> Si veda la *Nota di discussione*, Assemblea Nazionale dei Comunisti del gruppo Fiat, a cura della Federazione torinese del Pci, gennaio 1981, p.5. Corsivo nel testo.

<sup>136</sup> *La visita settimanale*, "Illustrato Fiat", anno XXXVII, n.9, sett.1989, p. 49.

<sup>137</sup> *Ibidem*.

<sup>138</sup> L.Campetti, *L'azionista operaio*, in "Il manifesto", 2 luglio 1989.

<sup>139</sup> Cf. "Bollettino dei quadri Fiat", nov. 1983.

<sup>140</sup> Giorgio Merli, *I circoli della qualità. Filosofia, organizzazione, gestione*, Edizioni lavoro, Roma 1985, p.139.

<sup>141</sup> Gad Lerner, *Operai*, Feltrinelli, Milano 1988, pp.43-60.

<sup>142</sup> *Ibidem*, p.43.

<sup>143</sup> I dati sono tratti dal "libro bianco" della Federazione torinese del Pci e della Sezione Pci Fiat Mirafiori, *Unità Produzione Accessoristica. Ai confini dell'impero Fiat*, Torino, marzo 1989.

<sup>144</sup> Cf. Pci - Zona Fiat Mirafiori, *Dati relativi al questionario UPA*, Torino, 13 luglio 1988. Furono distribuiti 653 questionari, su un totale di 1275 dipendenti delle UPA, e ne furono restituiti compilati 368.