

Passato prossimo. Cap. 5

I 35 giorni della Fiat

Nella primavera del 1980 la crisi della Fiat, che covava sotto la cenere, esplose pubblicamente. L'8 maggio l'azienda chiede infatti di mettere in cassa integrazione 78.000 dipendenti per sette giorni lavorativi nei mesi di maggio, giugno e luglio. Passano poche settimane e l'amministratore delegato del gruppo, Umberto Agnelli, chiede esplicitamente al governo due misure: svalutare la lira, per riacquistare competitività; libertà di licenziamento per riuscire a ristrutturare. Da cosa trae origine questa crisi che si annuncia piuttosto grave?

Tra il '75 ed il 1980 erano intervenute una serie di intese sindacali di carattere generale che avevano comportato tra l'altro: un freno alla crescita delle retribuzioni reali, l'introduzione di alcune deincidizzazioni, l'aumento della flessibilità del lavoro, un incremento delle fiscalizzazioni degli oneri sociali. Il clima di crescente cooperazione triangolare (sindacati, imprese, governo) aveva favorito, principalmente nel settore industriale, anche un consistente processo di ristrutturazione delle attività produttive. Approfittando dell'occasione e di un orientamento dell'opinione pubblica giudicato più favorevole che in passato alle "esigenze" delle aziende, gli imprenditori alzano il tiro e pongono sul tavolo la necessità di una "gestione esclusiva" dei nuovi processi tecnico-organizzativi, reclamando di conseguenza, una profonda revisione del ruolo delle relazioni industriali. L'espansione, negli anni 60 e nella prima metà degli anni 70, del potere contrattuale del sindacato ha comportato sicuramente qualche problema per le aziende. Soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni. Nelle quali la presenza sindacale è più consistente e più strutturata. Naturalmente però i vincoli sindacali i "lacci e laccioli", come li chiama Guido Carli, sono anche strumentalmente denunciati per mascherare i limiti e le debolezze del "capitalismo familiare italiano". Intenzionato a mantenere il controllo delle aziende anche senza la scomodità di dover mettere in campo le necessarie risorse finanziarie proprie. Comunque, nel 1980, l'entrata della lira nello Sme obbliga le aziende a riconsiderare le politiche concorrenziali e le spinge anche a ricercare una riduzione del costo del lavoro ed un aumento della produttività.

Nel febbraio del 1973 il governo italiano ha deciso di abbandonare la difesa della parità ufficiale ed ha dichiarato la "lira valuta fluttuante". Sebbene ufficialmente fluttuante (e quindi affidato al mercato) il cambio della lira viene però pilotato dal governo e dalla Banca d'Italia. Questa gestione del cambio ha lo scopo di consentire una manovra di svalutazione differenziata: più sensibile nei confronti del marco tedesco e più stabile nei confronti del dollaro. La scelta non è

priva di un fondamento razionale. Infatti, all'epoca, le importazioni (materie prime e fonti di energia) provengono per lo più dall'area del dollaro, mentre le esportazioni sono rivolte soprattutto ai mercati europei e quindi orientate verso l'area del marco. Una politica di cambi differenziati consente, dunque, di ridurre il costo in lire delle importazioni (evitando così il problema dell'inflazione importata); allo stesso tempo, svalutando la lira rispetto al marco, è possibile rendere più competitive le merci italiane sui mercati europei. Una simile gestione del cambio è resa possibile dalle circostanze particolari di quegli anni, in cui il dollaro si sta svalutando rispetto al marco e la lira può quindi seguire una rotta intermedia tra le due valute. Questa politica, perseguita dal 1973 al 1979 - che sono gli anni di forte svalutazione del dollaro -. deve però essere forzatamente abbandonata dopo il 1979. Sia per l'entrata in vigore del Sistema monetario europeo, sia perché - a partire dal 1980 e fino al 1985 - il dollaro riprende a rivalutarsi rispetto al marco, rendendo impercorribile la via mediana seguita dalla lira negli anni precedenti.

Il sistema di cambi flessibili consente il galleggiamento del nostro sistema produttivo e la sua coesistenza con una elevata inflazione. Anzi, per certi versi, la asseconda. Di fronte ad una inflazione in rapida ascesa, i sindacati reagiscono chiedendo misure protettive per i salari. Si discute soprattutto di una revisione del meccanismo della scala mobile. Nel 1975, al termine di una serrata trattativa tra la federazione Cgil, Cisl, Uil e la Confindustria, viene quindi introdotto il cosiddetto "punto unico di contingenza". Per i sindacati è una scelta obbligata dovendo cercare di difendere, in qualche modo, il potere d'acquisto dei salari. Alla richiesta dei sindacati gli imprenditori oppongono diverse obiezioni, ma non una strenua resistenza. Anche perché sono convinti (che, appunto, in un sistema di cambi flessibili) all'aumento dei salari monetari sarebbe comunque prontamente seguita una parallela svalutazione della lira, lasciando quindi sostanzialmente immutata la competitività dell'industria italiana. Questo stato di cose (compresa la posizione degli imprenditori) cambia dopo il 1979. Con l'entrata in vigore dello Sme, il cambio lira marco viene stabilizzato e l'atteggiamento del padronato rispetto alla dinamica dei salari monetari verrà completamente capovolto. Apro una parentesi per dire che questa circostanza può aiutare a chiarire se la spirale inflazionistica si debba attribuire all'accordo sul punto unico di contingenza - come vorrebbe una diffusa vulgata - o piuttosto alla fluttuazione della lira. Fatto sta che all'inizio degli anni 80, strette tra inflazione interna elevata e cambi stabili, le imprese puntano le loro tanto su una revisione del meccanismo della scala mobile concordata nel 1975, che su una profonda ristrutturazione dei processi produttivi nel tentativo di accrescere la produttività media del lavoro.

Il comportamento delle imprese è anche condizionato dal mutamento della condotta delle autorità monetarie di fronte al crescente disavanzo della bilancia dei pagamenti per le partite correnti. In precedenza la Banca d'Italia aveva sempre rifiutato di compensare questo disavanzo

mediante importazioni di capitali. Adesso invece, con un ribaltamento di impostazione, considerando il disavanzo dei movimenti di merci una conseguenza inevitabile della politica di stabilità dei cambi esteri, si mostra incline a riequilibrarlo con importazioni di capitali. A questo scopo i tassi di interesse vengono tenuti più elevati rispetto a quelli degli altri mercati finanziari. Per gli speculatori stranieri si aprono possibilità di investimenti finanziari particolarmente vantaggiosi. Essi possono infatti investire i loro capitali nel mercato finanziario italiano, ottenere tassi di interesse più elevati che altrove senza praticamente correre seri rischi di cambio, dal momento che l'Italia - vincolata dagli impegni derivanti dal Sistema monetario europeo - deve evitare la svalutazione della lira.

La politica dei tassi elevati viene perseguita con pervicacia. Anche quando diventano evidenti i guasti che essa produce. La prima conseguenza negativa è infatti quella di far crescere a dismisura il debito pubblico. Basti pensare che anche quando il disavanzo primario è praticamente azzerato il debito continua a crescere unicamente per effetto degli interessi. La seconda conseguenza negativa è l'indebitamento progressivo dell'economia Italiana verso l'esterno. Il debito netto verso l'estero - praticamente irrilevante al momento dell'ingresso dell'Italia nel Sistema monetario europeo - crescerà regolarmente per tutto il decennio degli anni 80. La terza conseguenza negativa è riconducibile agli effetti depressivi che tassi così elevati di interesse producono sugli investimenti a scapito dello sviluppo e dell'ammodernamento industriale, che pure si dichiara di voler perseguire. Stante questo quadro, il governo è perciò costretto ad intervenire sistematicamente in favore della grande industria, moltiplicando trasferimenti e sussidi. Con il risultato inevitabile di aggravare ulteriormente il debito pubblico e di rendere sempre meno trasparente la situazione effettiva dell'industria italiana.

Di questi trasferimenti e sussidi la Fiat è una delle maggiori beneficiarie. Ma, per un insieme di ragioni, non ultima la strategia ondivaga che ispira le scelte del gruppo torinese, la Fiat è ora in serie difficoltà. Tra le cause principali c'è il fatto che la Fiat, nel dopoguerra, è cresciuta grazie al sostanziale monopolio che esercita nel mercato italiano dell'auto. Quando il mercato deve progressivamente essere aperto all'ingresso di altre marche si attacca al cambio debole, come ad un ancora di salvezza. Due fattori che nel tempo sono però inesorabilmente deperiti senza che l'azienda si sia attrezzata per sostituirli con investimenti in nuovi prodotti, nuove tecnologie, più dinamiche politiche commerciali. Al contrario la Fiat reagisce alla sfida con un tendenziale silenzioso ridimensionamento del peso dell'auto nel gruppo. Infatti, prima si è ritirata dal Nord America, poi non ha mai cercato di essere presente in Asia, infine in Europa ha perso totalmente mercati nei quali aveva un peso rilevante (come la Spagna). Al punto che ormai, al netto dell'Italia,

la sua quota del mercato europeo non supera il 5 per cento. In una fase nella quale i principali produttori di automobili si organizzano per essere competitivi e presenti su tutti i mercati mondiali, l'obiettivo della Fiat sembra, dunque, essere quello di cercare di resistere nel ridotto del mercato domestico. Inevitabile quindi che, quando cambia la congiuntura ed anche - come abbiamo appena visto - le politiche monetarie, la Fiat entri in crisi.

Nella primavera del 1980, delle difficoltà dell'azienda e delle possibili conseguenze della sua crisi si discute e si scrive un po' ovunque. Lo scrive l'avvocato Agnelli nella sua lettera semestrale agli azionisti. Lo riconosce in modo esplicito il Pci. La direzione nazionale del Pci (alla fine di febbraio del 1980, dopo un lavoro di preparazione e dibattito portato anche nelle fabbriche del gruppo) riunisce infatti al teatro Nuovo di Torino la "Conferenza nazionale del Pci sulla Fiat".

La tesi del Pci contrasta l'opinione dei vertici della Fiat, accreditata anche da un certo numero di compiacenti commentatori, che l'auto sia da considerare una "produzione matura" destinata perciò ad essere abbandonata nei paesi industrialmente più forti. "L'auto" è scritto invece nel documento di convocazione della Conferenza (redatto da Piero Fassino e Napoleone Colajanni) "non è oggi un prodotto maturo". A patto che vengano effettuate alcune scelte indispensabili e cruciali, come: appropriate alleanze internazionali; maggiori investimenti in innovazioni e ricerca; un rinnovamento della gamma finalizzata al miglioramento della quota di presenza nelle medie cilindrate; una concentrazione delle risorse nei settori autoveicolistici (auto, Iveco, macchine agricole; macchine movimento terra); una più accentuata specializzazione nell'indotto; il ritorno sui mercati abbandonati (in particolare gli USA) e l'ingresso nei paesi emergenti; la riorganizzazione del rapporto con il mercato tramite il rafforzamento della rete commerciale. Infine, sia nel documento preparatorio che nelle conclusioni della Conferenza, il Pci chiede al governo un vero e proprio "piano nazionale per l'auto" che metta a disposizione della Fiat risorse e strumenti aggiuntivi a quelli dell'azienda.

Si tratta, come si vede, di indicazioni e suggerimenti, di buon senso. Sulla maggior parte di essi potrebbero facilmente concordare anche molti dei principali dirigenti dell'azienda. Anche perché il Pci elude il nodo centrale. Che cioè la proprietà deve sciogliere una volta per tutte il dilemma se rimanere od uscire dal settore auto. La proprietà continua invece a restare con un piede dentro ed uno fuori. E, nel dubbio, intanto si guarda bene dal fare scelte chiare ed impegnative. Soprattutto quelle finanziarie.

Piuttosto curiosa appare quindi la profferta del Pci di intervenire sul governo per incoraggiarlo a mettere a disposizione della Fiat, nell'ambito di un "piano nazionale per l'auto", "risorse e strumenti aggiuntivi a quelli dell'azienda". Curiosa, anche perché le difficoltà della Fiat possono

essere ricondotte a tutto meno che a disattenzione od a turchieria del governo nei confronti dell'azienda torinese. Tenuto conto che, al contrario, gli aveva garantito per decenni un mercato protetto e quando questa condizione era diventata insostenibile l'aveva compensata con generosi trasferimenti derivanti: dai contributi in conto capitale ed in conto interessi ricevuti a titolo di incentivo per gli investimenti nel Mezzogiorno; dalla concessione "alla carta" di ammortizzatori sociali (cassa integrazione straordinaria e prepensionamenti) dai contributi alla ricerca ed alla innovazione.

Il sostegno con denaro pubblico alla Fiat, a partire dalla metà degli anni settanta, è stato così ingente che non è arbitrario considerare lo Stato "socio di comodo" del gruppo torinese. Infatti i soldi trasferiti dallo Stato fino alla fine degli anni 80 sono più del doppio di quelli versati dagli azionisti nelle casse sociali sotto forma di aumenti di capitale che, oltre tutto, sono assai di meno di quelli incassati dagli stessi azionisti sotto forma di dividendo. Questa situazione continua anche negli anni 90. Infatti, secondo i calcoli fatti da Massimo Mucchetti (e pubblicati nell'istruttivo libro "Licenziare i padroni?") Nel decennio novanta lo Stato italiano ha dato al gruppo Fiat un po' più di 10 mila miliardi di lire e ne ha ricavato, più o meno, 6500 di imposte. Nello stesso periodo, gli azionisti della Fiat hanno sottoscritto aumenti di capitale per 4200 miliardi e ne hanno incassati 5700 di dividendi. Malgrado il management tenda a negarlo per Mucchetti "nel rapporto Stato azionisti è chiaro chi ha dato e chi ha preso". Naturalmente, aggiunge: "non è una buona ragione per concludere che, a questo punto, per i cittadini italiani sarebbe meglio non avere più una Fiat tra i piedi".

Ma torniamo all'inizio del 1980. La Fiat è in crisi. Non è la prima volta e purtroppo non sarà nemmeno l'ultima. Sull'esistenza della crisi non sembrano esserci dubbi. Lo dice, come ho ricordato, l'avvocato Agnelli; lo riconosce il Pci; lo denunciano anche i sindacati dei metalmeccanici. Sia torinesi, che nazionali. Le convergenze però finiscono qui. Perché sono diverse le letture che vengono date delle crisi e quindi l'individuazione delle possibili rimedi. Infatti, per l'azienda essa è imputabile agli alti costi ed alla bassa competitività. Per il Pci le ragioni sono strutturali ed esigono una riorganizzazione e ristrutturazione, da sostenere anche con maggiori contributi dello Stato. I dirigenti dei sindacati metalmeccanici, in prevalenza, sostengono invece che i problemi nascano da improvvise decisioni aziendali a cui si sono sommate difficoltà congiunturali di mercato. Il che consente di gestirli con misure più o meno ordinarie (blocco delle assunzioni, prepensionamenti, dimissioni incentivate e mobilità interna). I sindacati metalmeccanici non prendono perciò nemmeno in considerazione l'ipotesi che la crisi possa comportare anche una riduzione degli organici. Al punto che, con discutibile tempismo, presentano la piattaforma per il

contratto integrativo aziendale. E' pur vero che il Coordinamento Nazionale aveva incominciato a discutere della piattaforma per l'integrativo aziendale dalla metà di febbraio. E che da allora erano state fatte un buon numero di riunioni con i delegati delle diverse aziende del gruppo per mettere a punto le richieste. Non può non stupire però che la piattaforma venga presentata il 10 maggio. Cioè esattamente due giorni dopo che la crisi è formalmente scoppiata e dopo che la Fiat ha chiesto di mettere in cassa integrazione 78.000 lavoratori.

Resta il dato di fatto che, seppure sulla valutazione dei termini veri della situazione aziendale non tutto il sindacato la pensa allo stesso modo, la linea dei sindacati metalmeccanici torinesi sarà quella che condiziona lo svolgimento della vertenza. Con accenti e sfumature diverse, essa sarà infatti sostanzialmente condivisa dalla Cgil piemontese e, almeno inizialmente, dalla Flm nazionale; entrambe contrarie ad includere, tra le misure per superare la crisi, ogni possibile ipotesi di mobilità esterna. In questo quadro ed in questo clima è facile capire che quando, alla fine, alla mobilità esterna si dovrà arrivare la soluzione produrrà sentimenti di profonda frustrazione e di sconfitta tra lavoratori e militanti.

Ma andiamo con ordine. Il primo luglio, all'assemblea annuale degli azionisti Fiat, i vertici dell'azienda annunciano che è necessario un taglio del 30 per cento della produzione, con una riduzione del personale conseguente. A metà luglio, di fronte a vendite in ulteriori contrazioni ed ai piazzali che si riempiono di macchine invendute, la Fiat annuncia che a settembre dovrà ricorrere a misure straordinarie di riduzione degli organici. Non indica di quali misure si tratta e nemmeno la loro consistenza. Si limita, dunque, a lanciare un segnale per valutare la reazione. La risposta dei sindacati dei metalmeccanici non si fa attendere. Viene proclamato un pacchetto di ore di sciopero per tutti i lavoratori del gruppo. Il 31 luglio con un annuncio a sorpresa, Umberto Agnelli si dimette da amministratore delegato del gruppo Fiat e viene sostituito da Cesare Romiti. Secondo diversi osservatori (compreso Piero Fassino, che di quegli avvenimenti è stato direttamente partecipe e ne parla nel suo libro: "Per passione") l'azienda, non intravedendo margini per intavolare una trattativa, si prepara ad andare allo scontro e decide perciò un "arrocco di re". E' possibile che, muovendo simultaneamente il re e la torre, la *Royal Family* abbia deciso di mettersi al riparo rispetto ad uno scontro che si preannuncia piuttosto aspro ed aperto agli esiti più imprevedibili.

La mia spiegazione è un po' più semplice e complessa, allo stesso tempo. Essa ha a che fare con quella che io considero la vera chiave interpretativa del lunghissimo periodo (purtroppo non ancora definitivamente risolto) di difficoltà della Fiat. Come ho già detto, da azionista di maggioranza Giovanni Agnelli e "la famiglia" avrebbero avuto il dovere di prendere una decisione: o dotare la Fiat Auto - cuore manifatturiero del gruppo - delle risorse indispensabili al rilancio, oppure rinunciare al controllo mettendola in vendita. Magari accasandola in modo conveniente. Nel

primo caso la *Royal Family* avrebbe dovuto concentrare in una sola attività tutte le proprie ricchezze, invece di diversificarle in tanti panieri diversi per ridurre il rischio, o per allargare il potere. Nel secondo caso avrebbe tolto un pensiero molesto ai suoi eredi, sempre più dubbiosi circa la possibilità di ricavare dall'investimento nell'auto un adeguato ritorno economico. *Hic Rhodus, hic salta*. Ma Giovanni Agnelli e tanto meno il fratello Umberto hanno mai voluto saltare. Il risultato è stato che Fiat Auto è sempre andata avanti cercando di amministrare alla "meno peggio" il proprio declino.

Per un periodo piuttosto lungo Giovanni Agnelli ed il fratello minore Umberto hanno governato la Fiat in prima persona grazie al fatto che erano i "padroni". Anche se pur sempre padroni all'italiana. Riescono quindi ad esercitare il potere sul gruppo Fiat perché hanno collocato il loro investimento personale in vetta ad una piramide con molti gradini che permette loro di tenere a bada gli altri familiari e gli altri soci del gruppo. Nel 1980 si verifica però un fatto nuovo. Dovendo cercare di evitare il peggio in una situazione piena di rischi sul piano finanziario, produttivo e sociale, Mediobanca (l'altro socio forte di Fiat) li costringe a passare il timone al suo uomo di fiducia: Cesare Romiti. Cesare Romiti, manager di origine romana, aveva avuto trascorsi alla BPD ed una fugace esperienza all'Alitalia ed all'Italstat (aziende pubbliche del gruppo Iri). Dal 1976 ha invece in mano i conti del gruppo torinese. Proprio da questa sua funzione (anche per la continua dipendenza finanziaria di Fiat da Mediobanca) nascerà il suo rapporto privilegiato con Cuccia che, dal 1980, gli consentirà di tenere in mano il timone della Fiat fino al 1998. Non a caso, malgrado Giovanni Agnelli cerchi per ben due volte (nel 1988 e nel 1993) di portare il fratello Umberto alla presidenza, per due volte verrà fermato da Mediobanca. Insomma, nel 1980 è Mediobanca che impone alla Fiat di sostituire Umberto Agnelli con Cesare Romiti.

Dopo questa inaspettata novità estiva, il 7 settembre inizia formalmente il negoziato tra azienda e sindacato. Il primo incontro si esaurisce in chiacchiere generali. L'azienda descrive un quadro di gravi difficoltà che la affligge. La Flm suggerisce i suoi rimedi. Al secondo incontro, che si svolge tre giorni dopo, la Fiat mette invece chiaramente sul tavolo le cifre degli esuberi. Ci sono circa 14.500 lavoratori di troppo. Per essi chiede la cassa integrazione per 18 mesi. Al termine della Cassa però solo la metà potrà rientrare in fabbrica. Per l'altra metà è prevista la collocazione in altre aziende (in base all'articolo 4 del contratto dei metalmeccanici). Il sindacato dei metalmeccanici non accoglie la richiesta dell'azienda, sospende la trattativa e proclama lo stato di agitazione.

Passano solo altri tre giorni e l'11 settembre la Fiat annuncia l'avvio delle procedure per il licenziamento di 14.469 lavoratori. A Torino, in Piemonte, ma anche nel resto dell'Italia (tenuto conto del rilievo e della dimensione nazionale del gruppo) la notizia deflagra suscitando shock,

sconcerto, preoccupazione. Soprattutto a Torino, ma anche in altre aree di insediamento delle aziende del gruppo, la Fiat è sempre stata percepita come sinonimo di sviluppo, di crescita, di “posto di lavoro sicuro”. Perché così era, più o meno, sempre stato fino ad allora. In effetti, anche dopo la prima crisi petrolifera, malgrado inevitabili problemi di assestamento produttivo, il posto di lavoro non era mai stato messo in discussione. Ora viene invece guardata come una azienda senza idee e prospettive, in balia dei flutti, incapace di prevedere e di programmare. Tant’è vero che, dalla metà dell’anno precedente fino alla primavera del 1980, sulla base di previsioni di produzione e di vendite totalmente sbagliate, aveva fatto ancora sette otto-mila assunzioni. Adesso ne vuole licenziare il doppio. Si tratta di un numero enorme di persone. Oltre tutto il provvedimento coinvolge non solo i possibili destinatari della lettera di licenziamento, ma anche 15 mila famiglie, i loro parenti, i loro amici, intere comunità. I licenziamenti chiesti dalla Fiat diventano inevitabilmente un caso nazionale.

La decisione di licenziare 14.500 dipendenti suscita quindi diffuse e forti opposizioni e fa passare in secondo piano le stesse necessità dell’azienda di ristrutturarsi. La solidarietà dell’intero sindacato è ovvia. A fianco dei lavoratori Fiat si schiera immediatamente la Federazione Cgil, Cisl e Uil, ma anche gran parte delle federazioni di categoria e delle strutture territoriali. Si schierano molti vescovi e diversi enti locali. Fanno sentire la loro voce critica numerosi commentatori ed uomini di cultura. La Fiat non sembra trovare alcun sostegno, se non quello scontato e formale della Confindustria. Ma persino nel mondo imprenditoriale si manifestano preoccupazioni, per il timore che una decisione così traumatica possa provocare un incendio sociale di vaste dimensioni.

I sindacati dei metalmeccanici torinesi, d’intesa con la FIm nazionale, reagiscono con misure di lotta sindacale molto radicali. Viene proclamato un programma di scioperi che inizialmente prevede una sospensione del lavoro di 6 ore giornaliere, in modo da poter concentrare nelle prime due ore lavorative di ogni turno gli operai nei reparti, per poi farli confluire nelle assemblee, nei comizi, nei cortei per le vie della città. Nel giro di una settimana si arriva però alla sospensione totale dell’attività produttiva ed al “blocco dei cancelli” di tutti gli stabilimenti Fiat. E’ una improvvida scelta di “lotta ad oltranza”. Una scelta disperata di conflitto che brucia in partenza ogni margine di manovra. Perché obbliga ad andare fino in fondo: “o si vince, o si perde”. Che è l’opposto di ogni logica negoziale.

Chi ha esperienza di trattative sindacali sa bene che gli accordi non portano mai ad una “vittoria”. Perché tutti gli “accordi” sono sempre un compromesso. Ci sono compromessi più buoni ed altri meno buoni. La differenza la fa, in piccola parte l’abilità dei negoziatori, il resto è il risultato della congiuntura, dei rapporti di forza, delle circostanze, dei problemi da risolvere che sono sul tappeto. Perciò proprio perché gli accordi sindacali, alla fine, sono sempre dei

compromessi tra due parti con interessi ed esigenze contrapposte, le forme di lotta non dovrebbero mai assumere il carattere di una “Sfida all’OK Corral”, dove uno solo può invece restare in piedi.

Fatto sta che intorno a quella scelta radicale ed estrema finiscono per “coagularsi – come scrive Fassino - tutte le contraddizioni: forme sempre più intolleranti di lotta sindacale, che producono divisione anziché conquistare simpatie e consenso; rifiuto di qualsiasi mediazione; rottura del rapporto tra ‘avanguardie’ [personalmente apprezzo sempre di meno il linguaggio militare applicato alla dialettica sindacale, preferisco perciò il termine “militanti”, o quello anche più canonico di “attivisti”] e lavoratori; estraneità o indifferenza verso i problemi produttivi dell’azienda”.

Questa deriva, che avrà conseguenze sulla formazione di posizioni divaricate nello stesso movimento sindacale, ha almeno una duplice spiegazione. Innanzi tutto, per ragioni storiche, che qui sarebbe troppo lungo ricordare, il sindacato alla Fiat è estremamente debole. E, per quanto possa apparire paradossale, la debolezza aumenta la propensione alla radicalità. La debolezza, soprattutto quando si accompagna ad esasperazione, è infatti poco incline a cercare di correggere pazientemente il corso delle cose. E’ invece più predisposta a fiammate, a gesti di ribellione, senza stare a preoccuparsi troppo delle conseguenze. Che, quasi sempre, si rivelano purtroppo disastrose.

La seconda spiegazione credo vada ricercata nel particolare clima culturale presente, in una parte almeno, della sinistra torinese, che esercitava una certa attrazione anche su diversi dirigenti sindacali di tutte e tre le organizzazioni. Mi riferisco alla cultura politica di Gramsci dell’ “Ordine Nuovo” nel periodo prefascista, ma anche alla cultura radical-rivoluzionaria dei “Quaderni Rossi” di Raniero Panzeri, di Romano Alquati, di Vittorio Rieser, negli anni sessanta.

Secondo Panzeri, che era approdato all’Einaudi dopo avere abbandonato “Mondo Operaio” (la rivista teorica del Psi), la tecnologia e la pianificazione economica sotto la direzione del governo racchiudevano le contraddizioni del capitalismo. Controllata dal capitale la tecnologia “aumenta il trionfo del padrone” e determina la dipendenza dei lavoratori indebolendone la coscienza rivoluzionaria, rendendoli incapaci di compiere la loro missione storica quale era stata prevista da Marx. I lavoratori stavano subendo qualcosa di peggio della alienazione: “la falsa coscienza”. La cultura neocapitalista di massa li aveva infatti confusi conducendo il proletariato, secondo la diagnosi di Flobert di un secolo prima, “al livello di stupidità raggiunto dalla borghesia”. Ora però, “Quaderni Rossi” avrebbe cercato di risolvere questa deplorable situazione con la parola d’ordine del “controllo operaio” e con l’annuncio di “una accelerazione della lotta di classe, della coscienza di classe e del potere di classe contro lo sviluppo capitalista”. Questo era precisamente il motivo per il quale “Quaderni Rossi” avrebbe posto l’accento sulla pratica così come sulla teoria, per risvegliare “la forza distruttiva della classe operaia, la sua capacità di rivoluzione”. Se nella nuova

situazione “la rivoluzione proletaria non fosse più apparsa inevitabile”, il compito necessario era di agire, appunto sul piano teorico e pratico, per renderla tale.

La nuova strategia “rivoluzionaria” proposta e ricercata da Panzeri sembrò cominciare a prendere forma nell’estate del 1962 e precisamente il 7 luglio, quando uno sciopero dei metalmeccanici fece esplodere, come in una reazione a catena, le agitazioni operaie che minacciarono di precipitare l’intera città nella violenza. Infatti, sin dall’inizio gli “eventi di luglio” presero la forma più di una rivolta che di uno sciopero. Quando la Uil sottoscrisse assieme al Sida un accordo separato con la Fiat, i lavoratori in sciopero assaltarono gli uffici dell’organizzazione a Piazza Statuto, contro i quali si scatenò anche una folla violenta. Miracolosamente non vi furono morti, ma molte persone rimasero ferite dal momento che molti scioperanti, soprattutto i lanciatori di cubetti di porfido ed i loro fiancheggiatori, tentarono di aggredire ed allontanare la polizia - presente in forze - che reagì con un massiccio lancio di gas lacrimogeni. Dopo una relativa calma subentrata la domenica, la violenza divampò il lunedì successivo (9 luglio) in scontri ancora più sanguinosi tra manifestanti e polizia. Una folla eccitata ruppe lampioni, frantumò le vetrine dei negozi di piazza Statuto, cercò di bloccare autobus e tram nel tentativo di organizzare barricate. Rinforzi di polizia e di carabinieri vennero chiamati da Padova e da Bologna. La polizia, secondo quanto riferì Vittorio Gorresio sulla Stampa, fermò “1141 persone e ne arrestò 40, molte delle quali armate”.

Per gli spiriti più ardenti ed entusiasti di “Quaderni Rossi”, a cominciare da Asor Rosa, i fatti di piazza Statuto erano indicativi della “generale riconquista della coscienza di classe”. Molto dura fu invece la reazione della Cisl e della Cgil, che non si limitarono a deplorare ma si impegnarono assieme alla stessa Uil per raggiungere con la Fiat un nuovo accordo. Cosa che infatti avvenne qualche giorno dopo. Reazioni critiche vennero anche dal Psi e dal Pci che contestarono a Panzeri ad a “Quaderni Rossi” una visione infantile e pericolosa della politica di sinistra, perché fondata su una concezione spontaneista ed anarco-sindacalista.

Un Togliatti, relativamente controllato, condannò la violenza di piazza Statuto sostenendo che i lavoratori non avevano nulla da guadagnare provocando scontri sanguinosi con la polizia. Secondo lui, la polizia si era comportata con la “usuale brutalità”, ma c’erano stati “elementi di provocazione” anche dall’altra parte. Togliatti non dava un nome a questi elementi. Lo fece invece Paolo Spriano che puntò esplicitamente il dito accusatore contro Panzeri ed il gruppo di “Quaderni Rossi” ed aggiungendo che la folla in piazza Statuto non era composta da lavoratori, ma da “provocatori di professione, fascisti, criminali e teppisti”. I loro atti di vandalismo “portavano la firma della provocazione organizzata, al servizio della causa anti-operaia ed anti-comunista”.

In realtà, lo sdegno verbale di Paolo Spriano non poteva coprire una realtà di fatto. In mezzo ad una presenza enorme e di varia umanità, che comprendeva sicuramente anche provocatori e teppisti, c'era pure un numero considerevole di lavoratori. Soprattutto metalmeccanici. Ho potuto rendermene conto di persona, perché assieme a Franco Castrezzati ci eravamo dati appuntamento a Torino proprio il 9 luglio, essendo, per il rispettivo ruolo (lui segretario della Fim di Brescia ed io di quella milanese), direttamente interessati alle vicende del gruppo Fiat. Abbiamo quindi potuto vedere con i nostri occhi quel che era successo in piazza Statuto.

Resta il fatto che, da quel momento, gli elementi fondativi della sinistra extraparlamentare diventeranno parte costitutiva della realtà politica italiana ed in modo particolare torinese. Da allora la sinistra extraparlamentare sarà un fenomeno in crescita (almeno per tutti gli anni settanta e parte degli anni ottanta). E, come è stato osservato da diversi ricercatori politici e sociali, soprattutto orientato a riacquistare e ripensare le formulazioni anti-istituzionali del marxismo rivoluzionario, nazionale ed internazionale. Da Marx alla Luxemburg, dal sovietico Lenin, al Gramsci dei consigli di fabbrica e della critica alla burocrazia (politica e sindacale), al Morandi della democrazia diretta e della politica di classe.

Questo *umus* è ancora presente tra un certo numero di lavoratori e di dirigenti sindacali nell'autunno del 1980, durante i 35 giorni della lotta alla Fiat. Del resto non è un caso che, mentre sotto l'influenza delle lotte condotte dal sindacato polacco Solidarnosc e nei cortei si incomincia a gridare: "Torino come Danzica", invece della Madonna di Cztochowa, come icona ai cancelli di Mirafiori viene issata la gigantografia di Carlo Marx.

Questo retroterra culturale ed il clima che produce è respirato e, più o meno consapevolmente introiettato, anche da un certo numero di quadri e dirigenti sindacali torinesi. Nei confronti dei quali ho sempre avuto una grande ammirazione. Per il loro impegno e la loro dedizione. Per il loro stile di vita spartano. Per la loro capacità di vivere personalmente la condizione materiale di che si rappresenta. La mia ammirazione non è però mai stata disgiunta anche da una certa insofferenza di fronte alla diffusa (e per certi versi insopportabile) propensione alla ideologizzazione; ad analisi fondate su categorie marxiane. Del tutto inutilizzabili per la concreta comprensione e soprattutto la soluzione dei problemi sindacali.

Torniamo all'autunno del 1980. Nel giro di pochi giorni, dall'avvio della "lotta ad oltranza" e dal "blocco dei cancelli", le posizioni nel movimento sindacale si rivelano sempre meno univoche. La differenza attraversa tutte le organizzazioni sindacali. Schematizzando un po', credo di poter dire che la Flm torinese è fortemente determinata a seguire la linea di condotta intrapresa. La Flm nazionale ritiene che, di fronte ad una sfida grave come la richiesta di 15 mila licenziamenti, non si

verrebbe capiti dai lavoratori se non si cercasse di proseguire la lotta con la durezza e la forza necessarie. Con l'eccezione di Fausto Bertinotti (segretario generale della Cgil piemontese) e di pochi altri, le strutture territoriali torinesi giudicano che, al momento, non ci sia altro da fare che accompagnare, con circospezione, la situazione di fatto che si è determinata. La Federazione Cgil, Cisl ed Uil è invece francamente preoccupata dalla piega presa dagli avvenimenti. L'impressione prevalente, in ogni caso quella di Lama, Benvenuto e mia, è che ci si sta cacciando in un vicolo cieco.

Commettiamo però un grave errore di valutazione. Non ci rendiamo subito conto che il problema non è soltanto quello di forme di lotta sbagliate. Il diverso giudizio sulle forme di lotta riflette una diversità altrettanto preoccupante sugli obiettivi. In particolare se si debba rifiutare a priori una soluzione del problema che contempli una certa misura di mobilità, oppure no. Sbagliando, decidiamo che, finché incombono i licenziamenti, non è il caso di affrontare le differenze attraverso una discussione pubblica che coinvolga le diverse strutture ed i delegati.

D'altra parte non era la prima volta che alla Fiat le diverse strutture sindacali si erano ritrovate su posizioni diverse. Alla fine però, bene o male, si era sempre riusciti a trovare una sintesi comune. Era capitato anche un anno prima. Infatti, esattamente nell'autunno del 1979 quando la Fiat, con decisione improvvisa, decide di licenziare 61 dipendenti.

La motivazione del provvedimento fa riferimento a gravi episodi di violenza che si sarebbero ripetuti, con preoccupante sistematicità, negli stabilimenti di Mirafiori. La direzione della Fiat nei suoi comunicati adombra un possibile collegamento con il terrorismo. La reazione dei delegati sindacali e del sindacato torinese è subito piuttosto vivace. Cgil, Cisl ed Uil si muovono con maggiore cautela. Pur protestando per la procedura arbitraria messa in atto dall'azienda, la Federazione unitaria chiede che sia fatta chiarezza ed intanto sollecita una mobilitazione dei lavoratori contro la violenza e contro il terrorismo. Le confederazioni non sottovalutano che, indipendentemente dall'esistenza o meno di responsabilità personali da parte dei 61, alla Fiat - nel tempo - si è venuto determinando un clima di violenza e di intimidazione (verso i capi, ma non solo) che non poteva e non andava tollerato.

La Flm torinese insiste invece soprattutto nel qualificare la misura adottata dall'azienda come "repressione padronale". In realtà tra i 61 licenziati ci sono non solo lavoratori legati a gruppi extraparlamentari e con qualche propensione alla violenza (perlomeno quella verbale), ma ci sono anche alcuni delegati sindacali. In quella circostanza il sindacato si trova quindi tra due fuochi: non può accettare licenziamenti pretestuosi, ma non può nemmeno difendere comportamenti violenti. Per evitare questa trappola, in una riunione con i sindacati dei metalmeccanici, Cgil, Cisl ed Uil propongono di accompagnare l'azione sindacale con il ricorso al magistrato, denunciando una

violazione dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori. Non senza qualche discussione, alla fine si concorda di seguire questa strada. La sentenza dà ragione al sindacato ed intima all'azienda di far rientrare i licenziati. La Fiat rifiuta e ricorre in appello. Comincia un braccio di ferro. La Flm proclama uno sciopero di protesta che però fallisce. Poi, anche approfittando dello sviluppo dagli avvenimenti di cui stiamo parlando, l'azienda fa in modo che i 61 in fabbrica non rientrino più. La vicenda comunque offre l'occasione per una discussione, che coinvolge anche lavoratori e delegati, sulle "forme di lotta". Il dibattito è istruttivo. Perché mette in luce che sulle "forme di lotta e sulla violenza" le posizioni sono tutt'altro che univoche. Tuttavia in quella occasione, grazie alla decisione di ricorrere al magistrato, le divergenze interne al movimento sindacale possono essere ricomposte.

Ora le cose si presentano in modo più complicato. I termini della situazione si fanno infatti sempre più rigidi. Il ministro del Lavoro, Franco Foschi, cerca di darsi da fare ed il 20 settembre formula una "proposta di mediazione" che consegna sindacati ed azienda. Lo stesso giorno la Fiat la respinge. La polemica sui giornali si inasprisce. Il blocco ai cancelli diventa, se possibile, ancora più duro. Davanti alla porta di Mirafiori, che da accesso alla palazzina della direzione e degli impiegati, un autobus viene sistemato di traverso come una sorta di barriera simbolica e viene trasformato in un "ufficio sindacale da campo".

Non mancano tuttavia atti di solidarietà concreta. La Federazione unitaria apre una sottoscrizione per aiutare i lavoratori in difficoltà. Il movimento cooperativo invia derrate alimentari che vengono distribuite ai lavoratori in sciopero. Insomma prende irreversibilmente corpo un clima di scontro frontale nel quale le due parti in conflitto mobilitano ogni energia. Man mano che la situazione si irrigidisce incomincia a circolare tra i delegati l'ipotesi di "occupare la Fiat". Il "Consiglio di Mirafiori" ne discute il 22 settembre. In quella occasione si manifesta la prima spaccatura tra la posizione di alcuni sindacalisti torinesi e quella dei delegati che esprimono un atteggiamento più radicale.

Tre giorni dopo sono a Torino per un comizio in piazza San Carlo. Con Franco Gheddo (segretario della Cisl torinese) ed altri sindacalisti della Fim-Cisl discutiamo di questa ipotesi "folle" che sembra incominciare a prendere corpo. Per parte mia riferisco il giudizio di un vecchio sindacalista dei tessili che aveva partecipato a diverse occupazioni negli anni sessanta, quando il settore aveva attraversato una profonda ristrutturazione e molte aziende erano state chiuse. Forte della sua esperienza era solito ripetere che: "quando si occupa una fabbrica il problema non è entrare, ma piuttosto come riuscire ad uscire". Al punto che, in alcuni casi, l'intervento di sgombero da parte della polizia veniva vissuto come una sorta di liberazione. Ma, nel caso dei tessili, si trattava di piccole o medie aziende destinate alla chiusura. La situazione della Fiat è totalmente

diversa. E soprattutto Mirafiori ha le dimensioni di una città, più che di una fabbrica. Ci sono centrali termiche ed elettriche. Ci sono oltre cinquanta porte di accesso. Chi può garantire la sicurezza delle persone e degli impianti?

Insomma, più che una ipotesi da prendere in considerazione, l'idea di "occupare la Fiat" non è altro che una pericolosa velleità e perciò una colossale stupidaggine. Non abbiamo quindi nessuna difficoltà a trovarci d'accordo sul giudizio e l'atteggiamento da assumere. Ma questo non risolve. Perché le sciocchezze sono come le calunnie. Volano nell'aria.

Diceva Alexandre Dumas figlio, "Meglio avere a che fare con i mascalzoni che con gli imbecilli. Perché i mascalzoni a volte si concedono una pausa". Non aveva tutti i torti. In effetti l'imbecillità di una possibile "occupazione" della Fiat continua a circolare anche nei giorni seguenti, con il solo risultato di provocare un avvistamento sempre più ingovernabile della vertenza. Ne ho conferma la mattina stessa del 25 settembre durante il comizio in Piazza S. Carlo, in occasione dello sciopero nazionale dei metalmeccanici e di tutti i lavoratori della regione Piemonte. E' una splendida mattinata di sole autunnale. La piazza è colma di gente. Nel mio intervento devo annunciare la decisione della Federazione Cgil, Cisl ed Uil di proclamare uno sciopero generale nazionale di 4 ore, a sostegno della lotta dei lavoratori della Fiat. Quando ne do notizia un gruppo di persone - più rumorose che numerose - che si erano nel frattempo radunate sotto il palco, si mettono a scandire in coro: "otto, otto", alzando contemporaneamente le due mani ed indicando con le dita il numero otto. Non mi preoccupa tanto la contestazione in sé, quanto il suo significato.

I contestatori mi sembrano tardi e patetici epigoni di un mito. Quello secondo il quale solo lo sciopero generale di otto ore ha un carattere palingenetico e prerivoluzionario. Ciò che mi inquieta è che il resto della piazza resti apatica ed indifferente alla contestazione. Lo interpreto come un ulteriore cattivo presagio circa la possibilità di rimettere in carreggiata la vicenda Fiat.

Nel pomeriggio torno a Roma, dove il presidente del Consiglio Francesco Cossiga ha convocato in colloqui separati azienda e sindacati. Nell'occasione parlo con Lama e Benvenuto della situazione che ho trovato a Torino. Non nascondo che la mia valutazione sulle prospettive si fa sempre più pessimista. Dalla conversazione traggono la conferma che nemmeno loro intravedono motivi di ottimismo. Ci lasciamo con l'impegno a riflettere tutti su cosa potrebbe aiutare a raddrizzare una situazione sempre più compromessa.

Intanto, nella stessa tarda serata del 25, arriva a Torino Enrico Berlinguer. L'indomani, accompagnato da Piero Fassino e da Renzo Gianotti (quest'ultimo segretario del Pci torinese), Berlinguer va prima al Lingotto ed a Chivasso, poi a Rivalta. Ultima tappa Mirafiori. Qui, secondo quanto riferisce Piero Fassino: "Berlinguer sta per prendere la parola quando un delegato storico della Fim-Cisl, Liberato Norcia - chiede il microfono e domanda 'Ma se i lavoratori decidessero di

occupare la Fiat, il Pci che farebbe?'. La domanda è improvvisa e spezza il brusio della folla; le migliaia di lavoratori si zittiscono e sembrano curvarsi tutti insieme verso Berlinguer, per sentire meglio la risposta. 'E' importante che i lavoratori non si dividano' dice Berlinguer dopo alcuni lunghi attimi 'e che le forme di lotta siano sempre decise insieme ai sindacati. Nell'eventualità di un inasprimento delle lotte, comprese le forme di occupazione, a decidere dovranno essere democraticamente i lavoratori ed i sindacati. E se si giungerà a questo, il Pci metterà a disposizione il suo impegno politico, organizzativo e di idee'.

Se le cose sono andate come le riferisce Fassino - e non c'è nessun motivo per dubitarne - Berlinguer non suggerisce esplicitamente: occupate la Fiat. Ma, purtroppo, non dice nemmeno che il solo pensarci è una follia. Appena Libero Norcia lancia l'amo lui abbocca. "Giù l'amo, su il pesce", come diceva il mio amico Fausto Gavazzeni, quando alla Fim di Milano rimproverava qualche giovane sindacalista di eccessiva ingenuità. Ma Berlinguer è stato ingenuo od ha approfittato della domanda per assumere una posizione volutamente ambigua? Fassino opta per la seconda ipotesi e tenta di giustificarlo. Scrive infatti: "Berlinguer vuol far giungere il messaggio che il Pci è con gli operai. E, inoltre, che il fallimento della strategia di solidarietà nazionale e della politica dell'Eur non va imputato a un 'tradimento'. La crisi della solidarietà nazionale ha infatti logorato anche il rapporto di fiducia di molti lavoratori con il partito e con il sindacato". Il cammino sbagliato intrapreso da Berlinguer e dal Pci dopo la fine dell' "Unita nazionale" (su cui avrò modo di tornare in seguito) si rivela qui in tutta la sua assurdità e pericolosità.

In ogni caso, con idee così incerte ed anche politicamente confuse, Berlinguer avrebbe fatto assai meglio a dare ascolto a Gerardo Chiaromonte il quale scrive di averlo sconsigliato di tenere un comizio a Mirafiori ("Col senno di poi. Autocritica e no di un uomo politico") ed aggiunge: "Avrei preferito che egli fosse andato a Torino per partecipare ad una riunione con operai, sindacalisti, dirigenti politici, per discutere dell'andamento della lotta e per rendersi conto della situazione senza sbocco in cui erano stati cacciati gli operai. Ma ogni sforzo fatto da noi e dalla federazione comunista di Torino, ma anche della segreteria nazionale della Cgil, si infranse contro una impostazione della direzione del movimento sindacale torinese ed, in parte, della Fiom nazionale che fece, a mio parere, il gioco di chi voleva trascinare gli operai di Torino in un vicolo cieco".

La sortita di Berlinguer ha naturalmente una grande eco e suscita reazioni e polemiche che peggiorano ulteriormente la situazione.

Sabato 27 settembre si verifica però una situazione inaspettata che sembra venirci in soccorso. Il governo Cossiga rassegna le dimissioni. Le dimissioni non hanno nessun rapporto con la vicenda Fiat. Sono piuttosto la conseguenza del progressivo logoramento della coalizione. Tuttavia Agnelli,

con grande senso politico e tattico, coglie la palla al balzo ed annuncia il ritiro da parte della Fiat dei 14.500 licenziamenti e la messa in cassa integrazione a zero ore di 23.000 lavoratori a partire dal lunedì successivo. Si capisce bene che il sindacato non può accettare acriticamente la decisione. Tuttavia, è evidente che la posizione assunta da Agnelli prefigura una situazione nuova nella quale sarebbe bene inserirsi. Poiché lo scopo prioritario della lotta che si è sviluppata per ben quattro settimane è stato quello del ritiro dei licenziamenti, il fatto nuovo che si è determinato si presenta come una occasione provvidenziale per cercare di rimettere con i piedi per terra l'intera vertenza. Con Lama e Benvenuto, previa consultazione dei segretari della Flm, concordiamo perciò una immediata riunione della segreteria nazionale della Federazione Cgil, Cisl ed Uil. La discussione è breve. Comunque, poiché sul fatto viene espresso un giudizio cautamente positivo, la segreteria decide di sospendere lo sciopero generale di 4 ore, già proclamato per giovedì 2 ottobre. Ma, come nelle commedie degli equivoci di Georges Feydeau, nelle stesse ore i sindacalisti dei metalmeccanici torinesi diffondono un volantino con il quale respingono nettamente ogni possibilità di trattare. Invece di cogliere l'occasione per di fare un passo indietro nel tentativo di allontanarci dall'orlo del baratro, loro decidono che è meglio farne uno in avanti.

Qualche tempo dopo Enzo Mattina (segretario generale della Uilm) spiegherà bene i meccanismi psicologici e politici che hanno indotto molti sindacalisti torinesi a prendere quella posizione. Secondo Mattina: "Il rifiuto a rivedere le modalità della lotta non nacque dal caso e tanto meno da una tenuta costante di quella tensione di massa così avvertibile nei primi giorni nei primi giorni dello scontro. Accadde piuttosto che sul radicalismo sociale così intrinseco alla connotazione culturale dei lavoratori Fiat si innestasse il particolare radicalismo politico che ritroviamo così frequentemente nella storia del movimento operaio torinese. [...] L'avanguardia [...] assume in molte occasioni un atteggiamento aristocratico di vera e propria indifferenza per gli orientamenti prevalenti tra i lavoratori. Quella che conta è l'opinione dei lavoratori 'combattivi': quella degli altri non fa testo. In alcuni momenti arriva a teorizzare che concludere la vertenza solo con risultati di garanzia del lavoro significherebbe sprecare un eccezionale potenziale di lotta. Resta convinta fino alla fine che il problema non è come coinvolgere nello scontro sindacale tutti i lavoratori Fiat, ma come garantire che 'i combattivi' possano rimanere in prima linea per sé e per tutti gli altri".

Mattina ha ragione. Ma debbo ribadire che anche i sindacalisti nazionali di Cgil, Cisl, Uil, come della Flm, hanno le loro responsabilità se le cose sono andate in un certo modo. E' vero, che tra il sabato 27 e la domenica 28, tutti hanno cercato di convincere i dirigenti sindacali torinesi e persino qualche delegato tra i più rappresentativi a sospendere il blocco dei cancelli e rientrare in fabbrica per decidere con i lavoratori come affrontare la nuova fase. Tuttavia, di fronte alle decisioni di continuare come se nulla fosse, ci siamo, più o meno tutti, limitati a deplorare ed a

prendere atto di quello che stava succedendo. Ci siamo limitati a nascondere tra le “mura domestiche” una situazione di divisione che, se resa pubblica, avrebbe potuto creare imbarazzo sociale e politico. Il che consentirà però a Cesare Romiti di marmaldeggiare qualche mese dopo (nel libro intervista di Giampaolo Pansa “Questi anni alla Fiat”) affermando “Il sindacato italiano, in quel tempo, si stava scardinando. Ed era anche una babele di linguaggi diversi e di decisioni contraddittorie. I vertici romani sostenevano una cosa, le federazioni un'altra, gli organismi provinciali un'altra ancora. Il ‘Consigliere’ di Mirafiori faceva di testa sua, le leghe della Flm marciavano per conto loro.... Che fine può fare un sindacato così? Va al tappeto da solo”. In effetti è quanto è avvenuto. Anche per la nostra prudenza. Che ha finito per diventare colpevole acquiescenza.

Il martedì 30 settembre, mentre il blocco dei cancelli continua, viene convocata al Teatro Nuovo l'assemblea dei delegati Fiat, con l'obiettivo dichiarato di valutare con quali modalità proseguire l'azione sindacale. Mentre la riunione sta per iniziare, l'azienda rende nota la lista dei 22.884 lavoratori messi in cassa integrazione. Tra questi c'è solo una parte dei 14.500 che in precedenza avevano ricevuto la lettera di licenziamento, gli altri rientrano subito in fabbrica. Tra i 23.000 ci sono invece numerosi delegati sindacali. Non pochi dei quali sono riuniti al Teatro Nuovo. Malgrado l'azienda faccia sapere, con un comunicato, che “la cassa integrazione per 23.000 dipendenti è una misura temporanea necessaria a fronteggiare la situazione, mentre per la cassa integrazione successiva al 2 gennaio 1981 la Fiat è pronta a trattare con la Flm” e che le liste dei cassa integrati “non costituiscono premessa alcuna per ulteriori provvedimenti nei confronti di quei dipendenti” e che perciò è del tutto infondato che “l'essere scelto per questo periodo di cassa integrazione implichi automaticamente una designazione al licenziamento”, l'assemblea respinge la decisione della Fiat giudicandola “arbitraria, discriminatoria e provocatoria”. L'assemblea si conclude quindi con la conferma delle forme di lotta in atto. Non producono infatti alcun risultato i tentativi di pochi dirigenti sindacali, ed in modo particolare quello del segretario confederale della Cisl, Cesare Del Piano, di cercare di convincere (i 1.500 delegati presenti) a riconsiderare le forme di lotta, passando dall'astensione ad oltranza a forme di sciopero articolate. Bruno Trentin arrivato da Roma assieme a Del Piano, per tentare di dare alla lotta un nuovo corso, rimane zitto. Spiegherà la sua rinuncia a parlare con la motivazione, scarsamente condivisibile, “dell'esplicita irritazione dei dirigenti sindacali torinesi per la sua presenza”.

L'assemblea del Teatro Nuovo formalizza, dunque, la scelta di continuare il blocco dell'attività produttiva in tutti gli stabilimenti del gruppo. E' una decisione che accompagna al disastro. Intanto perché non aiuta ad aprire alcuno spiraglio e poi perché trascura totalmente gli effetti di divisione

tra i lavoratori ed anche l'inevitabile isolamento della lotta rispetto all'ampio moto di solidarietà che l'avevano accompagnata al suo inizio. Una cosa infatti è opporsi a migliaia di licenziamenti con azioni sindacali risolutive, forti. Che, anche se non sono sempre unanimemente condivise, sono però generalmente comprese. Altro è adottare le stesse misure per rivendicare la "cassa integrazione a rotazione". Per di più ignorando completamente il fatto che l'azienda, con la sua iniziativa, ha aperto una crepa (che sarebbe diventata rapidamente una spaccatura) tra gli stessi lavoratori. Non c'è dubbio infatti che la maggioranza dei 14.500 lavoratori ai quali in precedenza era stata recapitata la lettera di licenziamento (mentre ora possono invece rientrare immediatamente in fabbrica in quanto non compresi nelle liste dei cassaintegrati) avrebbero tirato un sospiro di sollievo per lo "scampato pericolo". Ma soprattutto avrebbero inevitabilmente prese le distanze da uno scontro radicale che poteva metterli nuovamente a rischio. Insomma, raramente nella storia sindacale si era potuto vedere una condotta così poco assennata.

Non sorprende perciò che, nel giro di pochi giorni, la solidarietà tra i lavoratori si incrina ed anche il sostegno dell'opinione pubblica si deteriora progressivamente. La Fiat capisce la piega che stanno prendendo le cose e promuove una offensiva di comunicazione con una inserzione a pagamento, di una intera pagina, su tutti i quotidiani italiani dal titolo significativo: "Cassa integrazione non vuol dire licenziamento". Come non era impossibile prevedere la presenza ai cancelli di lavoratori e di delegati si riduce progressivamente. I sindacalisti dei metalmeccanici invece di dedurre la necessità di ricercare il modo per uscirne al meglio, decidono di chiamare al blocco dei cancelli i delegati di tutta Italia.

E così, mentre a Roma Cgil, Cisl ed Uil discutono di possibili soluzioni che includono ipotesi di mobilità esterna per un certo numero di lavoratori in esubero, a Torino si moltiplicano gli sforzi organizzativi per mantenere in piedi la lotta ad oltranza. Il 7 ottobre il "coordinamento dei quadri intermedi Fiat" denuncia pubblicamente "in aperta polemica con il sindacato [...] ed a nome dei 18.000 quadri Fiat" i presidi ai cancelli ed accusa il sindacato di disconoscere "il ruolo dei quadri e dei capi intermedi, pur arrogandosi arbitrariamente la tutela di tutti, e di impedire il loro ingresso in fabbrica, concesso invece ai dirigenti". La notte successiva circa duecento capi cercano di sfondare il picchetto alla porta 31 di Mirafiori. Nel pomeriggio del 9 circa ottocento, tra capi e lavoratori, a Rivalta danno vita ad una manifestazione silenziosa davanti ai cancelli presidiati. Infine, il 14 ottobre Luigi Arisio, a nome del coordinamento dei quadri Fiat, da appuntamento "a tutti coloro che non accettano le intimidazioni del sindacato" al Teatro Nuovo. Se ne presentano alcune migliaia. Dopo poco più di un'ora l'assemblea viene interrotta e viene organizzato un corteo che si snoda per il centro di Torino. Il Tg 1 dell'una e trenta offre all'Italia l'immagine della manifestazione e parla

di: “quarantamila capi in marcia a Torino”. La cifra è suggerita dall’ufficio stampa della Fiat. In realtà erano molto meno. Comunque erano tanti e non erano solo capi. Quindi l’impatto è notevole. Anche perché si tratta di una inedita manifestazione collettiva di consenso ad una grande azienda. Non era mai capitato prima nulla del genere.

Il Pci è comprensibilmente preoccupato (ed a giusta ragione considerato che a Torino raccoglie oltre i 40 per cento dei voti) ed emana un comunicato (scritto da Gerardo Chiaromonte) in cui si dice che “Le proporzioni del corteo si spiegano anche con il disagio e le difficoltà crescenti che uno sciopero così lungo sta provocando. Bisogna evitare lo scontro tra lavoratori. Tra i manifestanti c’erano anche degli operai che non sono contro il sindacato e contro lo sciopero, ma che adesso dopo più di un mese di lotta ad oltranza, non sanno più come andare avanti. L’unica cosa da fare”, conclude perentoriamente il comunicato “è chiudere la vertenza”.

Il comunicato del Pci non esprime una posizione nuova. Infatti, proprio pochi giorni prima della “marcia dei capi”, e su richiesta dello stesso Chiaromonte, si è svolto un incontro al quale hanno partecipato i dirigenti del Pci Piemontese e torinese assieme ai dirigenti sindacali di Cgil, Cisl ed Uil ed a quelli di categoria, sia nazionali che locali. In quella sede, malgrado uno scontro non privo di asprezze, riemergono ipotesi totalmente divergenti. I sindacati confederali e delle Flm nazionale insistono (con il sostegno di Chiaromonte e dei dirigenti del Pci) che, dopo il ritiro dei licenziamenti, deve essere fatto ogni sforzo per giungere ad un accordo e che in questo quadro, di fronte ad una accertata eccedenza di personale, non è una bestemmia prendere in considerazione anche forme di mobilità extra-aziendali. Del tutto diverso l’orientamento dei vertici della Flm e della Cgil piemontese. Essi insistono infatti a contestare il carattere strutturale della crisi e ribadiscono perciò che la soluzione non può prevedere altro che la rotazione semestrale (o al massimo annuale) per i lavoratori in cassa integrazione.

La diversità di obiettivi comporta parallele diversità nelle forme di lotta. Per i dirigenti nazionali infatti, ottenuto il ritiro dei licenziamenti, è necessario porre fine al blocco dei cancelli, rientrare in fabbrica e passare eventualmente a scioperi articolati per ottenere una soluzione ragionevole. Per i dirigenti piemontesi dei metalmeccanici e della Cgil il problema invece è che non si possono e non si devono “sconfessare” le modalità di azione in atto. Non c’è un possibile punto di incontro. E, naturalmente, non si combina nulla.

L’azienda sa di queste divergenze. Perché a Torino Gianotti, Fassino e Pugno (come ricorda lo stesso Fassino) in quegli stessi giorni hanno ripetuti contatti informali con Romiti e con i suoi collaboratori. Contatti ci sono però anche tra azienda e Cgil, Cisl ed Uil e portano alla decisione di riaprire formalmente il negoziato. Cosa che avviene il 13 ottobre all’Hotel Boston, a Roma. Per conto dell’azienda partecipano: Cesare Romiti, Vittorio Ghidella (amministratore delegato di Fiat-

Auto da meno di un anno), Cesare Annibaldi (direttore del personale del gruppo Fiat), Carlo Callieri (direttore del personale di Fiat-Auto). Per il sindacato sono invece presenti Lama, Benvenuto ed io, assieme a Galli, Bentivogli, Mattina (segretari generali della Flm). Nel corso della riunione viene formulata una ipotesi di soluzione. Ma non si va ad una stretta, perché l'azienda insiste per rinviare ogni decisione all'indomani mattina. La richiesta di rinvio al giorno dopo non è casuale. A Torino è stata infatti programmata una assemblea dei capi al Teatro Nuovo.

Il 14 ottobre, mentre siamo riuniti, Carlo Callieri (il vero promotore della "marcia dei quarantamila", anche se Luigi Arisio verrà poi premiato con la medaglietta di parlamentare per il Pri) si allontana ripetutamente dal tavolo per telefonare a Torino. Ogni volta che ritorna comunica discretamente a Romiti l'esito della telefonata. Romiti non sta nella pelle e non resiste alla tentazione di tenere informati anche noi. Veniamo così a sapere che più di 3 mila quadri e capi si sono ritrovati al Teatro Nuovo, che non li ha potuti contenere tutti. Poco dopo che sono già diventati 10 mila. Ed, infine, quando stanno sfilando per strada, che "sono almeno quarantamila".

I rappresentanti dell'azienda sono sempre più euforici. Non senza qualche fatica, cerchiamo di riportarli al merito delle discussioni interrotte il giorno prima. Le questioni principali che riproponiamo sono quelle di: garantire il rientro al lavoro dei lavoratori in cassa integrazione; esaminare i criteri con cui è stata compilata la lista dei lavoratori da mettere in cassa integrazione; acquisire la certezza che la mobilità esterna sia effettivamente da posto di lavoro a posto di lavoro, con l'assicurazione del rientro in Fiat per chi entro due anni non abbia avuto nuove offerte di lavoro. Quest'ultimo punto è una garanzia importante soprattutto per i lavoratori più anziani. Cioè quelli che in definitiva avrebbero potuto incontrare maggiori difficoltà a ricevere offerte per un nuovo posto di lavoro. In buona sostanza sono, più o meno, le stesse questioni che avevamo già posto al ministro Foschi a metà settembre. Però con una differenza non marginale. E' stata infatti lasciata cadere la richiesta della cassa integrazione a rotazione.

Nel giro di poche ore appare chiaro che l'azienda (anche se con qualche rigidità in più rispetto al giorno precedente) è disponibile a definire una soluzione. Lama convinto che, nelle condizioni date, sia il meglio che si può portare a casa (e consapevole dell'allarme che la manifestazione dei capi a Torino ha suscitato nel Pci piemontese ed in quello nazionale) vorrebbe chiudere subito. Io sono di parere diverso. In una pausa delle discussioni con l'azienda, gliene spiego le ragioni. L'accordo, che pure condivido, prevede la mobilità esterna ed in compenso non prevede la cassa integrazione a rotazione, considerati due punti cruciali dalla maggior parte dei sindacalisti torinesi e da molti delegati Fiat. E' quindi presumibile che la soluzione della vertenza sulle basi che sono state ipotizzate provochi frustrazione e disappunto tra non pochi lavoratori. Per questa ragione considero sbagliato chiudere la vertenza nel giorno della "marcia dei capi". Perché questa coincidenza

temporale avrebbe sicuramente enfatizzato un sentimento di sconfitta, per quanto ingiustificato. Suggesto perciò di guadagnare due o tre giorni di tempo che possono servire anche a preparare psicologicamente alla chiusura della vertenza il maggior numero di delegati e lavoratori possibile. Senza motivazioni particolarmente persuasive, almeno per me, Lama cerca di convincermi che un rinvio della conclusione può essere un grave rischio. La sola cosa che mi risulta chiara è che lui non ha margini che gli consentano di guadagnare tempo.

Che fare? Non posso certo non firmare, assieme a Cgil ed Uil, un accordo che, non faccio fatica ad immaginare, creerà non pochi problemi di accoglimento e di gestione. Oltre tutto con il rischio di dare sensazione sbagliata che la Cisl ha avallato e condiviso la discutibile condotta che è prevalsa nei giorni della vertenza. Decido quindi di fare del mio meglio semplicemente per tirare in lungo la discussione. Almeno per evitare di arrivare alla chiusura in giornata. Il mio tentativo di “melina” irrita Romiti che non perde occasione per ricordare che a Torino “si è svolta una manifestazione di 40.000 persone a sostegno dell’azienda e contro il sindacato”. Alla terza volta che mi esibisce il suo trofeo, gli rispondo un po’ seccamente che se tutto il problema si dovesse ridurre ad un confronto della rispettiva capacità organizzativa il sindacato, per quanto acciaccato, era pur sempre in condizioni di portarne in piazza 500 mila. La mia sortita non piace a Romiti. Se ne lamenterà con Pansa (nel libro “Questi anni alla Fiat”) bollandola come un soprassalto di velleitarismo. In ogni caso, il mio modesto obiettivo di non concludere di corsa, sospinti dal pungolo e dal tamburo dei “quarantamila”, viene realizzato. Facendo perdere un po’ di tempo ed un po’ di sonno a tutti li costringo ad arrivare alle cinque del mattino del giorno dopo. Non sarà sufficiente e tanto meno decisivo.

Nel tardo pomeriggio dello stesso giorno, con Lama, Benvenuto ed i segretari nazionali della Flm, andiamo a Torino, dove in serata partecipiamo all’assemblea dei delegati al Cinema Smeraldo. Riunione strana. Assieme a delegati, la maggioranza dei quali esasperata ma soprattutto scoraggiata, c’è un po’ di tutto: curiosi, persone che non avevano nulla di più interrante da fare, e persino qualche occasionale passante. Il clima psicologico è pessimo e la riunione sempre sull’orlo di imminente degenerazione. Tra brusii e qualche lazzo prendiamo la parola anche Benvenuto Trentin ed io. Lama decide invece di non parlare in un contesto che, malgrado l’impegno di qualche delegato ed alcuni dirigenti sindacali più generosi ed avveduti, non sembra avere né capo né coda. In qualche modo, verso l’una di notte l’assemblea finisce. In un breve incontro tra dirigenti sindacali nazionali e locali ci ripartiamo i compiti per le assemblee dell’indomani negli stabilimenti. Io devo essere alle cinque del mattino alle Meccaniche di Mirafiori. Lama e Benvenuto rispettivamente alla Carrozzeria ed alle Presse.

La Mattinata è fredda e grigia. Una insistente pioggia autunnale spazza i grandi piazzali interni alla fabbrica dove si svolgono le assemblee. Lama parla tra fischi prolungati. Anche l'intervento di Benvenuto è contrastato da fischi ed urla. A me all'inizio le cose vanno meglio. A parte una "salva di fischi di benvenuto" quando vengo annunciato, poi i due-tre mila lavoratori presenti mi ascoltano in silenzio. Pur sottolineando che è stato scongiurato il pericolo più grave, quello dei licenziamenti, mi guardo bene dallo spiegare in modo trionfalistico le misure che sono state concordate. Insisto invece sui limiti dell'accordo motivandoli sia con la situazione di crisi che attraversa l'azienda, che con gli errori che abbiamo commesso durante la vertenza. Nei pochi interventi che seguono, salvo qualche inevitabile critica e disappunto, neanche le domande che mi vengono poste risultano pregiudizialmente ostili e rancorose. I problemi sorgono invece alla fine quando chiedo di votare.

Mi ero accorto fin dall'inizio che i lavoratori presenti si erano sistemati sul piazzale in una strana disposizione. Erano infatti suddivisi in due semicerchi e collocati a rispettosa distanza di qualche metro l'uno dall'altro. Quando chiedo di votare, non saprei dire se un lavoratore o un delegato, salta sul palco afferra il microfono ed, indicando quelli del secondo semicerchio, dice urlando: "quelli non devono votare, perché sono capi, impiegati e crumiri!". Gli replico a brutto muso che non se ne parla nemmeno. Le soluzione della vertenza riguarda tutti i lavoratori. Quindi l'unico requisito richiesto per esprimere il voto è quello di essere un dipendente Fiat. C'è qualche momento di sbandamento e di tensione, ma alla fine l'assemblea prende atto che tutti hanno il diritto di votare.

L'esito del voto è confortante. Oltre l'ottanta per cento dei presenti approva. Certo il girone dei capi, degli impiegati e degli operai "refrattari" ha avuto il suo peso. La mia impressione però è che l'accordo sarebbe stato approvato lo stesso, sia pure di stretta misura, anche se avessero votato solo coloro che si autoriconoscevano la qualifica di "attivi nella lotta". L'assemblea è finita ed io mi accingo ad uscire dal cancello accompagnato da qualche insulto (che giustifico, perché immagino che siano di lavoratori inseriti nelle liste dei cassaintegrati) e che perciò non hanno, comprensibilmente, condiviso la conclusione a cui è pervenuta l'assemblea.

Fuori dal cancello c'è un consistente gruppo di persone (in maggioranza esponenti di gruppi extraparlamentari, mi verrà detto) Quando questi si congiungono con i lavoratori più risentiti per come è finita dentro, scatta un corto circuito. In pochi secondi vengo circondato assieme a quelli che mi stanno accompagnando e prende corpo un tentativo di aggressione in piena regola. Non subisco danni solo grazie al fatto che vengo protetto da alcuni delegati e soprattutto da Sabatini, segretario della sezione del Pci delle Meccaniche Fiat, e da Giuliano Ferrara, all'epoca funzionario e consigliere comunale del Pci. Poiché entrambi hanno una mole almeno doppia della mia mi mettono al riparo dalle ombrellate e dalle bastonate che mi vorrebbero raggiungere. Nella

concitazione, dal momento che non si riesce a vedere dove è la macchina che mi dovrebbe riaccompagnare. Viene perciò fermata al volo una automobile di passaggio sulla quale vengo fatto salire in tutta fretta. L'automobile diventa immediatamente il bersaglio di una fitta sassaiola.

L'aggressione verrà poi giustificata da qualche lavoratore tra i più turbolenti con la motivazione che essa non sarebbe stata altro che una reazione ad una mia "provocazione". Secondo la questa fantasiosa lettura dei fatti, al termine del voto io mi sarei ostentatamente "sfregato le mani in segno di soddisfazione". Spiegazione bizzarra, perché (freddo a parte, unica cosa che avrebbe potuto indurmi a sfregare le mani per scaldarle) non avevo proprio alcuna ragione per essere soddisfatto. Visto che consideravo abbastanza disastroso il bilancio di trentacinque giorni di lotta alla Fiat.

Nel pomeriggio le assemblee del secondo turno risulteranno anche più complicate. Alcune non riescono ad arrivare al voto finale. A Mirafiori ed al Lingotto la maggioranza respinge l'accordo. A Chivasso il consiglio di fabbrica rifiuta di far entrare il segretario generale aggiunto della Cgil Agostino Marianetti e, comunque, l'assemblea non vota. Nelle altre sedi l'accordo viene invece approvato. In un clima di sostanziale frustrazione e di rassegnazione e con un voto contrastato si chiude, dunque, una delle più aspre lotte alla Fiat.

Dopo neanche un mese la Rai rimanda in onda per la seconda volta (la prima trasmissione era avvenuta il 26 dicembre del 1979, mentre - sempre alla Fiat - era in corso la vertenza per i 61 licenziamenti) un breve Film di Federico Fellini, intitolato "Prova d'orchestra". La storia che il film racconta è abbastanza nota. Durante le prove un gruppo di orchestrali, invece di cercare e trovare la coesione, esprime soprattutto le proprie ragioni personali e collettive di malessere, di insicurezza, in un crescendo di atteggiamenti anarchici incompatibili con la disciplina richiesta per una esecuzione orchestrale. Gli orchestrali si dimostrano indifferenti e sordi anche a qualunque tentativo di mediazione del loro stesso rappresentante sindacale, in un crescendo di furore nichilista, che si risolve con un improvviso ritorno agli ordini del direttore quando questi, alla fine, riesce a ritrovare ed imporre la propria autorità.

Il film viene interpretato come una metafora del crescente bisogno d'ordine della società italiana. Per molti commentatori è una allegoria delle vicende Fiat. Romiti, presentato nei panni del direttore d'orchestra che riesce a riportare l'ordine, viene descritto come il "salvatore della Fiat" e persino dell'intero capitalismo italiano. E' una conferma del fatto che il "nicodemismo", cioè la dissimulazione a favore del potente di turno, ha radici profonde nella cultura italiana.

Romiti non sembra infastidito. Infatti, presente ad un gran numero di cerimonie, istituzionali e non, intervistato da giornali e televisioni e richiesto di parere sui più svariati argomenti - anche

quelli più improbabili - almeno in pubblico, sembra non disdegnare le vesti di un Mosè in grado di indicare alle imprese la “via del riscatto dal prepotere sindacale”. Tuttavia, probabilmente preoccupato anche lui almeno di taluni eccessi, cerca in privato di rassicurare gli interlocutori sindacali circa il fatto che le sue posizioni non hanno intenti antisindacali e discriminatori.

E' capitato anche con me di ascoltare rassicurazioni di questo tipo. Infatti, pochi giorni dopo la chiusura della vertenza chiede di parlarmi. Lo incontro a Roma, nella sede Fiat di via Bissolati. Nel corso del colloquio, Romiti mi informa sui tempi e sulle modalità della ripresa del lavoro nei principali stabilimenti. Si dice ottimista sulle prospettive. Insiste sul punto, anche perché io non nascondo invece le mie perplessità. Motivate dalla convinzione che il futuro è destinato a rimanere incerto fin tanto che Fiat non avrà deciso di concentrare nell'auto uomini e risorse. Il tempo confermerà purtroppo che i miei dubbi erano fondati.

Mi intrattiene poi su quella che mi sembra essere la ragione principale della sua richiesta di incontro. In sostanza, mi dice di non poter escludere che nella lista dei cassaintegrati siano finiti anche un certo numero di delegati Cisl. Mi chiede quindi di segnalargli almeno i casi che l'organizzazione considera più significati in modo che lui possa, nella misura del possibile, porvi rimedio. L'impressione che ricavo dal colloquio è che Romiti mi ha voluto fare sapere due cose. Primo, che non è stato lui a decidere di imbottire le liste dei cassaintegrati di delegati sindacali. Secondo, che lui non ce l'ha con il sindacato e tanto meno con la Cisl. Al punto che si dichiara disponibile a correggere gli eventuali, autonomi eccessi di zelo dei suoi sottoposti. Interpreto la comunicazione, né più né meno, che come un tentativo di svelenire i rapporti. Mi astengo quindi dallo spiegargli che, nei termini in cui è stata formulata, la sua offerta non può avere nessun seguito pratico. Sono infatti assolutamente convinto che, con il clima che si è determinato in fabbrica, il problema della rappresentanza sindacale può essere affrontato solo in modo trasparente. Non certo con uno scambio di favori “sotto banco”.

La chiusura della vertenza consente alla Fiat di abbassare la febbre, ma non di curare la malattia. Il lancio di pochi modelli fortunato, a cominciare dalla Uno, alimenterà qualche illusione. Purtroppo la strategia Fiat non cambierà. Invece di concentrare, come sarebbe necessario, le risorse che vengono generate dalla maggiore efficienza e dal miglioramento della congiuntura, continuerà ad usarle per “diversificare” ulteriormente gli investimenti. Così, alla fine degli anni il gruppo che fa capo agli Agnelli arriva a controllare quasi un quarto della Borsa italiana.

Gran parte dei media descrivono ammirati questa espansione, come una inarrestabile scalata al potere economico nazionale. E' invece soltanto la conferma di una strategia sbagliata che porta al

declino. Gli osservatori più attenti se ne rendono conto, quando nel 1988 viene cacciato Vittorio Ghidella, amministratore delegato di Fiat Auto.

Sulla rottura tra Ghidella e la Fiat sono state messe in giro molte voci. La versione ufficiale è probabilmente quella più vera. Essa dice che la vera colpa di Ghidella è stata quella di pretendere la concentrazione delle risorse nel settore “*automotive*”. Non a caso, per giustificare la rottura, i portavoce della Fiat fanno sapere che Ghidella era un “*autocentrico*”. Cosa evidentemente non apprezzata dai due uomini più potenti di lui: Giovanni Agnelli e Cesare Romiti.

Come osserva Massimo Mucchetti: il padrone e l'amministratore delegato di Fiat Spa ritengono infatti la diversificazione degli investimenti la migliore medicina contro la concentrazione del rischio in un settore che considerano ad andamento ciclico. Per il padrone la diversificazione rappresenta una scelta di prudenza, anche se la storia successiva si incaricherà di dimostrare che così finisce per “scambiare un tramonto per un'alba”. Per il top manager è invece anche una questione di potere personale: “a cosa sarebbero servite una holding ed un capo della holding se tutte le risorse le avesse amministrato un altro?”

Per quanto riguarda il sindacato la conclusione della vertenza Fiat segna la fine di un'epoca. Questa constatazione avrebbe dovuto incoraggiare l'esigenza di aprire una seria riflessione: sulle strategie e sui mezzi con cui affrontare le ristrutturazioni; sui problemi della rappresentanza, dei rapporti tra le diverse strutture, della democrazia interna. Certamente non con il proposito di “ridurre a disciplina il dissenso”. Ma almeno per mettere tutti in condizione di capire che “tra chi tira da una parte e chi tira dall'altra” il risultato è zero. E sullo zero non si costruisce nulla.

A questo proposito parlando con Lama gli dico che mi sembra utile una discussione unitaria sullo svolgimento dell'intera vicenda. Lama concorda sulla necessità, ma mi obietta che le ferite sono ancora troppo fresche per cospargerle di sale. Meglio quindi lasciare passare un po' di tempo. Per quanto incredibile, il tempo per fare una riunione degli organismi unitari ed un bilancio serio di quella lotta, di fatto, non è mai stato trovato. Si così finito per “nascondere la polvere sotto il tappeto”. Anche se questa non è mai una buona politica.