

Da Torino a Melfi.
Ragioni e percorsi della meridionalizzazione Fiat

di Domenico Cersosimo

Ci tormenta non soltanto lo sviluppo della produzione capitalistica, ma anche la mancanza del suo sviluppo.
Karl Marx

1. *Il fordismo ritardato.*

È solo negli anni della seconda ricostruzione post-bellica che la Fiat diventa un'industria compiutamente fordista. Fino ad allora la casa automobilistica torinese, sebbene si fosse caratterizzata sin dall'origine per un orientamento produttivo spiccatamente industriale, aveva praticato una sorta di *fordismo dimezzato*: se entro le mura della fabbrica le canoniche prescrizioni tayloristiche dell'«organizzazione scientifica del lavoro» si erano rapidamente affermate, per ciò che concerne i volumi produttivi, a causa della ristrettezza dei mercati, l'azienda non era riuscita a dotarsi di strutture consone alla produzione di massa.

Agli inizi degli anni cinquanta la produzione di auto Fiat non superava le 500 unità giornaliere: un livello troppo basso per consentire un'organizzazione coerente con la *mass production* fordista, che presupponeva livelli produttivi ben più elevati per sfruttare le economie di scala e, conseguentemente, mantenere bassi i costi di produzione e i prezzi di vendita, oltre che permettere l'assorbimento degli ingenti investimenti iniziali in capitale fisso. Bassa domanda interna e scala di produzione inadeguata non consentivano così alla Fiat di accelerare il passaggio verso assetti organizzativi taylor-fordisti finiti, come del resto accadeva agli altri costruttori europei, alle prese con una distruttiva competizione di «tutti contro tutti», tipica della fase di *infant industry* del settore automobilistico continentale nella prima metà del Novecento.

Negli Stati Uniti, invece, la produzione di massa si era largamente affermata sin dagli anni venti quando la Ford riuscì a superare i due milioni di vetture annue; negli stessi anni l'insieme dei produttori europei non arrivava ancora a quota 100 000. Inoltre, mentre la Ford

concentrava pressoché interamente la produzione su un unico modello con scarsissime variazioni tra una vettura e l'altra – la leggendaria Ford T, la prima automobile economica di tipo utilitario, della quale i clienti potevano scegliere «any color, so long as it's black» –, i costruttori europei perseguivano un'irrazionale strategia di moltiplicazione dei modelli e delle versioni che finiva per inibire ulteriormente i processi di specializzazione e di standardizzazione produttiva¹.

Per comprendere appieno la precocità statunitense nell'adozione del *modo di produzione* fordista basta fare riferimento a poche cifre relative alla connessione consumo-produzione. Nel 1908, quindi nell'immediata vigilia della «rivoluzione» di Henry Ford, il prezzo di un'automobile era di oltre 820 dollari, mentre il salario medio giornaliero di un operaio dell'azienda non raggiungeva i due dollari e mezzo. Sei anni dopo, il prezzo di un'auto si era pressoché dimezzato, mentre la paga degli operai alla catena di montaggio automatizzata dello stabilimento di Dearborn nel Michigan aveva raggiunto la famosa soglia dei cinque dollari per una giornata di lavoro di otto ore². Nel 1916 il prezzo di un'automobile era ulteriormente caduto a 345 dollari, la paga minima era salita a 6 dollari e quella massima sfiorava i 20 dollari-giorno. Dunque, se nel 1908 un operaio con salario minimo doveva lavorare all'incirca 330 giorni per acquistare un'auto (addirittura 20 anni in Italia!), nel 1916 gli erano sufficienti meno di 60 giorni: per la prima volta nella storia del capitalismo industriale, gli operai divenivano consumatori dei beni durevoli da loro stessi prodotti³.

¹ Sull'evoluzione storica delle trasformazioni che hanno interessato la produzione automobilistica cfr. G. Volpato, *Il settore automobilistico*, in «L'industria», 1994, 1, pp. 57-113 e Id., *Lo scenario della competizione automobilistica internazionale e la strategia di rilancio del Gruppo Fiat auto*, in Aa.Vv., *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma 1993, pp. 11-46. Per un'ampia ricostruzione della storia della Fiat dalle origini alla guerra di Liberazione, cfr. V. Castronovo, *Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945*, Torino 1977. Per un inquadramento generale della storia della casa automobilistica torinese nelle vicende economiche italiane dell'ultimo secolo, cfr. il recente V. Castronovo, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino 1995.

² D. F. Noble, *Progettare l'America. La scienza, la tecnologia e la nascita del capitalismo monopolistico*, trad. di G. Viale, Prefazione di C. Lasch, Torino 1987. «Lo scopo della giornata di otto ore a cinque dollari era solo in parte quello di fare in modo che il lavoratore rispettasse la disciplina necessaria per far funzionare il sistema di catena di montaggio ad alta produttività. Si trattava infatti anche di fornire al lavoratore abbastanza denaro e tempo libero per consumare i prodotti fabbricati in serie che le grandi aziende sfornavano in quantità sempre maggiori» (D. Harvey, *La crisi della modernità*, trad. di M. Viezzi, Milano 1993, p. 158).

³ La drastica riduzione del prezzo di vendita delle automobili fu possibile grazie allo straordinario incremento della produttività del lavoro connesso alla diffusione della meccanizzazione del processo produttivo e dei principi dello *scientific management*: il tempo di lavoro necessario per produrre un esemplare del Modello T della Ford fu portato dalle dodici ore e otto minuti del 1908 all'ora e trentatré minuti del 1914; cfr. A. D. Chandler Jr., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, trad. di P. Morganti, Introduzione di F. Amatori, Milano 1981, pp. 463-4.

In Italia, al contrario, alla fine degli anni quaranta l'automobile era ancora una merce riservata unicamente ai benestanti. Nel 1947 le auto circolanti nel nostro paese erano poco più di 184 000, appena una ogni 123,5 abitanti. Solo la Cinquecento C, la vecchia Topolino Fiat modificata nel 1946 – prodotta in oltre mezzo milione di esemplari – riuscì in parte a penetrare nei consumi dei ceti medio-bassi, ma non diventò certamente un prodotto di massa: il suo prezzo di acquisto era pur sempre pari a 17 mensilità di salario operaio, un valore certamente esorbitante se si considera che la struttura dei consumi dei lavoratori si esauriva perlopiù nei beni primari dell'alimentazione e dell'abbigliamento⁴.

La crescita sostenuta e prolungata della domanda di automobili, che dalla seconda metà degli anni cinquanta cominciava a manifestarsi a ritmi incalzanti, mutava radicalmente lo scenario competitivo precedente e la matrice delle convenienze dei costruttori europei. Le nuove condizioni di mercato, in particolare la saldatura tra produzione e consumo di massa, consentivano ora l'introduzione piena e diffusa delle tecnologie di processo tipiche del fordismo. L'espansione del mercato era rafforzata dall'indirizzo dei produttori a realizzare utilitarie per un pubblico vasto, mentre la penetrazione dei sistemi di produzione standardizzati permetteva un efficace contenimento dei prezzi: prendeva corpo così il «circolo virtuoso» dello sviluppo capitalistico che avrebbe alimentato negli anni a venire la crescita spettacolare delle produzioni automobilistiche. La dilatazione della domanda di motorizzazione a tassi più elevati della capacità di offerta consentiva di abbassare notevolmente la tensione competitiva tra le imprese della fase precedente, favorendo altresì l'affermazione di una situazione di *room for all* che incentivava la specializzazione dei costruttori, il loro rafforzamento tecnologico-produttivo e finanziario, nonché la sopravvivenza degli operatori marginali e meno efficienti⁵.

La straordinaria dinamica della domanda italiana di auto faceva da base all'altrettanto rapida espansione della produzione Fiat, che arrivò a toccare i 3000 esemplari giornalieri nei primissimi anni sessanta e i 7000 immediatamente a ridosso dell'«autunno caldo»⁶. La crescita sen-

⁴ Cfr. P. Bairati, *Vittorio Valletta*, Torino 1983, p. 270; A. Lepre, *Storia della prima Repubblica. L'Italia dal 1942 al 1992*, Bologna 1993, p. 166; G. Mori, *L'economia italiana tra la fine della seconda guerra mondiale e il «secondo miracolo economico» (1945-58)*, in Aa.Vv., *Storia dell'Italia repubblicana. La costruzione della democrazia. Dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta*, Torino 1994, I, pp. 226-7.

⁵ Volpato, *Il settore cit.*, pp. 65-73.

⁶ Nel decennio 1959-69, l'Italia fu il paese europeo con il più alto tasso di crescita del mercato automobilistico: il numero di auto immatricolate passò da 1 a 4,6 mentre in Germania passò da 1 a 2,1 e in Francia da 1 a 2,4. Cfr. *ibid.*, p. 71.

za precedenti dei volumi produttivi del nostro *national champion* si accompagnava ad un incremento sostenutissimo della produttività, che in pochi anni si quadruplicava: dalle due auto circa per operaio dei primi anni cinquanta alle quasi otto del 1960.

La Seicento, entrata in produzione nel 1954 e commercializzata l'anno successivo, può considerarsi la prima vera auto di massa italiana, la vettura che introduceva lo *status symbol* nei gruppi sociali inferiori⁷. Il suo prezzo di vendita era ancora relativamente elevato – circa 600 000 lire – ma sicuramente meno proibitivo dei modelli precedenti e, soprattutto, ratealizzabile, il che allargava l'area dell'accessibilità a strati crescenti di consumatori. Alla Seicento seguiva la produzione della Fiat Cinquecento, più piccola e ancora più economica, che contribuiva ulteriormente a dilatare la penetrazione dell'auto nei consumi delle famiglie dei lavoratori dipendenti. La motorizzazione di massa anticipava così lo stesso «miracolo economico» italiano: nel 1956 il parco automobilistico nazionale superava il milione di unità (mentre i televisori erano ancora meno di 400 000, anche perché costavano più del doppio di una Seicento), e nel 1964 le auto private in circolazione arrivarono a 4 670 000, a fronte delle 342 000 del 1950⁸. La trasformazione degli operai di fabbrica da semplici produttori di merci destinate a sostenere il consumo dei ceti affluenti a produttori e consumatori delle identiche merci poteva dunque considerarsi un fenomeno ormai irreversibile anche in Italia: il paradigma fordista, sebbene in forte ritardo rispetto ai *first comers*, s'era imposto compiutamente nel nostro paese.

2. Il Sud a Mirafiori.

Il fordismo è innanzitutto *surplus*, ridondanza produttiva prima che gerarchia accentrata di fabbrica, rigida separazione tra decisione ed esecuzione, parcellizzazione spinta della divisione del lavoro e preponderanza di operai con mansioni dequalificate. Senza i grandi volumi produttivi – il *tot* che consente economie di scala e contenimento dei costi di produzione, produttività e consumi di massa – l'ossessione della standardizzazione dei cicli di lavoro e dell'espansione dei lavora-

⁷ S. Lanaro, *Storia dell'Italia repubblicana. Dalla fine della guerra agli anni novanta*, Venezia 1992, p. 223.

⁸ P. Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi. Società e politica 1943-1988*, II, Dal «miracolo economico» agli anni '80, Torino 1989, p. 325. Sul compimento del processo di diffusione del modello fordista-consumista in Italia, cfr. M. Salvati, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra a oggi*, Milano 1984, pp. 60-2.

tori vincolati alla catena di montaggio forse sarebbe stata storicamente meno radicale di come concretamente si è manifestata in questo secolo. Le quantità, le capacità produttive sono il *prins* del modello fordista, l'imperativo a cui ricondurre assetti organizzativi e governo della forza-lavoro, tecnologie e strategie di mercato. La separazione spazio-temporale tra produzione e mercato viene esasperata: si produce nella certezza che comunque qualcuno – *prima o poi* – acquisterà, che ogni merce troverà il suo consumatore. È questa l'essenza del fordismo, la sua razionalità assoluta, sinottica: la fabbrica che modella la società, la produzione che fa il mercato, la presunzione di padroneggiare *a priori* fini e mezzi, costi e quantità¹.

La ricerca spasmodica delle economie di scala costringeva a risolvere il classico dilemma del *make or buy* esclusivamente sul primo corno del problema, sulla fabbricazione interna e sulla spinta all'integrazione verticale. Non a caso, sono quelli gli anni in cui la conduzione aziendale della Fiat era fortemente influenzata dagli ingegneri e dai manager-tecnici, che – in linea con la fase *product oriented* – privilegiavano gli obiettivi più propriamente produttivi e dimensionali piuttosto che quelli della sostenibilità complessiva della crescita industriale².

Oltre che per la produzione, l'accentramento spaziale e funzionale risultava totale anche in riferimento all'impalcatura di governo dell'impresa: ancora alla fine degli anni sessanta, le attività del gruppo Fiat erano rigidamente organizzate all'interno di una struttura verticalmente integrata, mentre dalla Direzione generale dipendevano più di cento direzioni di staff, di progettazione, di produzione e di commercializzazione³.

¹ Sul fordismo Fiat e torinese cfr. A. Bagnasco, *Torino. Un profilo sociologico*, Torino 1986, pp. 22-6 e *Introduzione. La città come società e il lavoro delle scienze sociali*, in *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, a cura di A. Bagnasco, Torino 1990, in particolare, pp. 13-7. Sul fordismo anche come modello di regolazione sociale cfr. A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Bologna 1994, pp. 92-4 e 104-25; M. Salvati, *Mutamento tecnico, modelli di società, sviluppo economico*, in *Europa a confronto. Innovazione, tecnologia, società*, a cura di A. Ruberti, Roma-Bari 1990, pp. 243-76.

² Cfr. G. Berta, *Conflitto industriale e sistema d'impresa. L'esperienza della Fiat*, in «Meridiana», 1993, 16, pp. 167-8; V. Comite, *La Fiat tra crisi e ristrutturazione*, Roma 1982, p. 59. Per una ricostruzione storica vasta del ruolo degli ingegneri nello sviluppo industriale e tecnologico cfr. Noble, *Progettare l'America* cit.

³ A. Mosconi-E. Rullani, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale. Analisi del caso Fiat*, Milano 1978, pp. 70-1 e A. Becchi Collidà-S. Negrelli, *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali. L'auto e il caso Fiat*, Milano 1986. Solo nel 1976 la Fiat si struttura compiutamente in *holding*, con al vertice la Holding Fiat, per il coordinamento e la gestione dello sviluppo, della pianificazione, delle risorse finanziarie, degli obiettivi e dei risultati degli 11 settori operativi (auto, veicoli industriali, macchine utensili, materiale ferroviario, ingegneria civile, energia ecc.), ognuno dei quali appartenente ad una *sub-holding*. La Fiat Auto Spa verrà costituita soltanto nel 1979.

Lo stabilimento di Mirafiori era l'incarnazione piena di questa fase dello sviluppo capitalistico-fordista. La fabbrica accentrava al suo interno la produzione della quasi totalità dei componenti dell'auto: dalla lamiera ai motori, dagli stampi degli interni all'assemblaggio finale; le officine tendevano ad incorporare funzioni e relazioni esterne, ad assoggettare meccanismi regolativi di mercato alla mano visibile dell'organizzazione aziendale. Mirafiori in pochissimi anni diventava un immenso stabilimento di oltre dieci chilometri di perimetro, pari a circa tre milioni di metri quadrati la cui metà era coperta da capannoni, con una rete ferroviaria interna di quaranta chilometri e un sistema stradale di ventidue, circa quaranta chilometri di catene di montaggio, 13 000 macchine utensili, 223 chilometri di convogliatori aerei, 13 di gallerie sotterranee e 667 di cavi telefonici e 10 000 telefoni⁴. Una enorme città del capitale, forse la fabbrica più grande del mondo. Il salto di scala dimensionale fu allo stesso tempo intensissimo e rapidissimo: nel 1968 gli stabilimenti automobilistici torinesi arrivarono ad occupare oltre 70 000 operai, producendo quasi un milione e mezzo di autovetture per un fatturato di 1335 miliardi di lire.

Gli operai del Sud furono i protagonisti sociali principali di questa gigantesca concentrazione di manufatti industriali e nel contempo gli animatori dello straordinario accumulo di «capitale morto» cristallizzato negli impianti Fiat. Già nel quinquennio 1955-60 gli immigrati meridionali a Torino sfioravano le 85 000 unità, attratti dalla prospettiva del lavoro nella grande fabbrica automobilistica o nelle fabbrichette satelliti⁵. I pugliesi erano più del 40 per cento, seguiti dai siciliani (21 per cento), calabresi (13 per cento), campani (9 per cento) e da tutte le altre province meridionali⁶. Con i primi anni sessanta il processo di immigrazione si amplificava, arrivando a saldi netti che superavano abbondantemente le 40 000 unità. Nel 1962 gli immigrati complessivi risultavano all'incirca 80 000, di cui 44 000 provenienti dal Sud. Puglia, Sicilia e Calabria erano le regioni che contribuivano maggiormente ad alimentare questa enorme e disordinata mobilità umana

⁴ L. Campetti, *Ritratto del gigante. Viaggio a Mirafiori. Cifre e fisiologia della fabbrica più grande d'Italia*, in «il manifesto», 26 febbraio 1986, cit. da M. Revelli, *Lavorare in Fiat*, Milano 1989, p. 30.

⁵ In realtà, negli anni antecedenti al boom economico l'immigrazione a Torino dal Mezzogiorno risulta minoritaria. Ancora nel 1956, infatti, gli immigrati dal Sud coprivano meno del 41 per cento del totale, mentre largamente maggioritari erano gli arrivi dalle regioni centro-settentrionali, in *primis* dal Veneto (26,3 per cento), a quel tempo area poco sviluppata e sovrappopolata. Cfr. Bagnasco, *Torino* cit., p. 14.

⁶ G. Fofi, *L'immigrazione meridionale a Torino*, Milano 1975 (4^a ed. ampliata), p. 74. Il libro di Fofi, a trent'anni dalla prima pubblicazione, è tuttora la ricerca più dettagliata sulla condizione degli immigrati. Sul tema cfr. anche CRIS, *Immigrazione e industria*, Milano 1962.

dall'«osso» dell'Appennino interno e dalle sparute *agrotown* del Sud verso Torino, la metropoli industriale. Contadini poveri, braccianti, disoccupati cronici e loro congiunti erano gli emigranti per eccellenza di quel periodo, l'*operaio massa* artefice del «miracolo» neocapitalistico. Erano questi gli anni in cui varcavano i cancelli delle fabbriche Fiat circa 1000 nuovi operai al mese, quasi tutti uomini nel «fiore dell'età», privi di qualsiasi specializzazione sedimentata e di socializzazione al lavoro industriale, scaraventati direttamente dal «treno del sole» alle catene di montaggio.

Dopo il 1963 la congiuntura avversa rallentava il flusso immigratorio, che riprenderà puntualmente ad accelerare nella seconda metà del decennio sino a toccare un nuovo picco nel biennio 1968-69 in connessione con l'impennata della domanda automobilistica internazionale. La crescita sostenuta della domanda induceva il gruppo automobilistico torinese ad un'ulteriore espansione della propria capacità produttiva e della base occupazionale tanto attraverso il potenziamento degli stabilimenti preesistenti quanto attraverso la realizzazione di nuovi impianti. Nel 1967 entrava in funzione il nuovo stabilimento di Rivalta, ad appena 15 chilometri da Torino, con un organico previsto di manodopera di circa 20 000 lavoratori. Ampliamento del potenziale produttivo e incessante *turnover* furono i presupposti di una nuova ondata immigratoria dal Sud: nel biennio 1968-69 arrivarono a Torino altri 15 000 giovani operai meridionali, di provenienza prevalentemente urbana a causa del massiccio spopolamento delle aree interne appenniniche, «selezionati» con cura dai *brokers* locali (politici, collocatori, preti, amministratori, patronati), che si avviavano a divenire i nuovi «regolatori» della modernizzazione sociale meridionale.

Torino giungeva così al suo apice demografico arrivando a contare un milione e 170 000 abitanti, contro i 719 000 del 1951, mentre ormai il 40 per cento dei suoi residenti tra i 21 e i 55 anni era nato al Sud⁷. Identica sorte toccava ai comuni dell'hinterland più prossimo che balzarono da meno di 200 000 residenti a quasi 400 000. La città era ormai una gigantesca *fiatopoli*, uno sconfinato aggregato di manufatti complementari alla fabbrica e alla produzione fordista allargata, uno «straordinario *melting-pot*»⁸. Mirafiori poteva considerarsi la più grande fabbrica del Sud e Torino la città che assorbiva la quota più alta di classe operaia meridionale. Specularmente, diverse centinaia di comuni interni meridio-

⁷ G. Lerner, *Operai. Viaggio all'interno della Fiat. La vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'è più*, Milano 1988, p. 76.

⁸ Bagnasco, *Torino* cit., p. 15.

nali erano da considerarsi veri e propri «paesi Fiat», dal momento che le famiglie emigrate in Piemonte equivalevano a quelle ancora rimaste.

3. Au contraire: *la Fiat verso Sud*.

Il gigantismo industriale concentrato in una sola città, perseguito con perseveranza dall'*establishment* Fiat per oltre un quindicennio, è sicuramente all'origine della rottura del meccanismo socio-produttivo sino ad allora dominante e della stessa intensità della rivolta operaia nell'«autunno caldo» torinese.

Per effetto delle immigrazioni e della velocità dell'inurbamento, Torino, sul finire degli anni sessanta, si era ormai trasformata nell'unica *one company town* italiana: una città-fabbrica iperindustrializzata e congestionata, per molti aspetti invivibile. La capacità di accoglienza aveva superato il punto di saturazione, mentre altissima era la pressione demografica sul limitato capitale fisso sociale urbano: dagli ospedali alle mense, ai trasporti, alla scuola, agli alloggi, ormai l'offerta di servizi era soccombente rispetto alla domanda pressante della massa degli immigrati. Il governo della città risultava sempre più difficile, le tensioni crescevano, gli scioperi si intensificavano e nel contempo aumentava l'ostilità pubblica nei confronti delle strategie localizzative della Fiat, causa principale dell'eccesso di congestione urbana.

In fabbrica la situazione risultava ancor più problematica. La struttura gerarchica rigida, opprimente e lunga¹, la parcellizzazione spinta dell'organizzazione tayloristica del lavoro, le cattive condizioni ambientali e di lavoro, alimentavano rabbia e lotta operaia, rifiuto della catena di montaggio e rivolta contro i «capi», insubordinazione endemica e diffusa². Gli immigrati, soprattutto i meridionali giovani e ulti-

¹ «I sistemi di governo e di gestione in questa fase sono molto primitivi e sicuramente scontano ritardi molto forti rispetto a quelli delle grandi imprese straniere, con le quali, peraltro, l'azienda ha poche occasioni di confrontarsi. I sistemi di gestione sono appunto basati fondamentalmente sul rapporto personale e gerarchico. Si tratta di un sistema con molti caratteri militari e burocratici: tra l'operaio di linea e Valletta esistevano ben quattordici livelli gerarchici» (Comite, *La Fiat* cit., p. 59).

² Nel 1969, nell'intero gruppo Fiat – che con 170 000 dipendenti copriva più di un quinto della produzione automobilistica europea e poco meno del 6 per cento di quella mondiale – si registrarono circa venti milioni di ore di sciopero, equivalenti ad un ammanco di quasi 300 000 auto a fronte di una produzione teorica di 1 600 000 unità (Revelli, *Lavorare in Fiat* cit., p. 41). Nei soli tre stabilimenti torinesi più importanti (Mirafiori, Rivalta e Lingotto), che nel complesso occupavano oltre 65 000 operai, le ore di sciopero furono più di nove milioni, «una soglia mai varcata, né prima né dopo» (G. Berta, *Conflitto industriale e sistema d'impresa*, in «Meridiana», 1993, 16, p. 165). Per un'analisi critica della celebrazione della «Torino operaia» cfr., invece, B. Manghi, *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Roma 1987.

mi arrivati – che più di altri soffrivano la doppia penalizzazione di trovarsi in una città ormai cupa e particolarmente ostile ai nuovi inurbati e di lavorare in una fabbrica all’acme dei suoi statuti produttivi gerarchici e alienanti – furono i protagonisti principali delle lotte sociali nella fabbrica e in città³. Il fattore «immigrazione» impresso dunque una particolare accelerazione e intensità allo scontro sociale torinese, anche rispetto a contesti industriali simili.

Fu in questo clima di accesa conflittualità operaia e di diffusa ingovernabilità dei processi sociali dentro e fuori la fabbrica, che il vertice Fiat maturò la decisione di cambiare la strategia localizzativa di esasperata concentrazione spaziale del proprio potenziale produttivo per tendere verso assetti organizzativi e tecnologici più flessibili e territorialmente meno polarizzati. D’altro canto, la via al decongestionamento produttivo e occupazionale si configurava come una risposta pressoché obbligata per la stessa sopravvivenza aziendale, ormai fortemente minata nella sua essenza dal crescente protagonismo degli operai e dallo sbilanciamento del potere verso i lavoratori. Il più importante gruppo capitalistico nazionale si preparava così ad introdurre una forte discontinuità nel suo tradizionale (e, sino ad allora, vincente) modello di sviluppo: alleggerire la densità insediativa dell’area, snellendo drasticamente il gigantismo industriale sedimentato e perseguendo nuovi indirizzi localizzativi, più articolate architetture produttive e nuove possibilità per il capitale, diventava quindi l’obiettivo strategico esplicito del management Fiat. Il Sud, il decongestionato e sottoindustrializzato Sud entrava così nei piani degli uomini Fiat non più soltanto come serbatoio di manodopera e potenziale mercato di sbocco, bensì come *locus* prioritario del decentramento produttivo e

³ Cfr. Fofi, *L’immigrazione* cit., pp. 308-9. Sul ruolo degli operai Fiat immigrati dal Sud nell’autunno caldo torinese cfr. anche F. Levi, *Torino, o cara... Dove va la città della Fiat*, in «Meridiana», 16, 1993, pp. 135-58, e D. Novelli, *Dossier Fiat*, Roma 1970. L’estraneità dei meridionali alla gestione della città era pressoché assoluta. «In questa zona popolata quasi solo da meridionali, a dirigere la parrocchia, il consiglio di circoscrizione e tutte le altre strutture pubbliche restiamo sempre noi torinesi purosangue. Con l’unica eccezione del comitato per la festa patronale, una processione talmente tipica del Sud che solo loro possono essere in grado di occuparsene», dichiarava il «torinese» segretario della sezione comunista «Cabral» del rione Cime Bianche di Mirafiori Sud a Gad Lerner (*Operai* cit., p. 190). Gli immigrati meridionali erano fortemente discriminati anche in riferimento alla posizione ricoperta nella gerarchia aziendale: ogni 100 lavoratori manuali meridionali ben 70 erano operai comuni (42 per i nati nelle regioni del «triangolo industriale»), mentre erano solo 7 gli operai qualificati (contro i 21 delle regioni del Nord-Ovest) e appena 1 i capisquadra-capireparto (contro 6), cfr. A. Baldissera, *Alle origini della politica della disuguaglianza nell’Italia degli anni ’80: la marcia dei quarantamila*, in «Quaderni di Sociologia», 1984, 1, e Id., *La svolta dei quarantamila*, Milano 1988; N. Negri, *I nuovi torinesi: immigrazione, mobilità e struttura sociale*, in *La città difficile*, a cura di G. Martinotti, Milano 1981.

della deverticalizzazione aziendale. La valorizzazione del capitale imponeva un rovesciamento dei flussi sino ad allora dominanti: era il capitale fisso che doveva emigrare nell'area dove il capitale variabile era abbondante, era la fabbrica che doveva andare verso gli operai.

4. *I vantaggi del Mezzogiorno.*

La radicalità della conflittualità operaia e la connessa «crisi di comando» nel processo organizzativo e produttivo di fabbrica, nonché la diffusa ingovernabilità del sistema sociale urbano, sono senza dubbio centrali per comprendere il drastico cambiamento della politica localizzativa della Fiat e la scelta delle regioni meridionali come area esclusiva per i nuovi presidi industriali. Tuttavia anche altre ragioni, meno evidenti e inderogabili delle precedenti, sono all'origine della strategia di «defocalizzazione» Fiat da Torino e dal Piemonte e, più precisamente, dal modello fordista di concentrazione territoriale del potenziale produttivo¹.

Un elemento avverso alla tendenza all'ulteriore polarizzazione spaziale della produzione automobilistica, che cominciava a manifestarsi con una qualche intensità proprio nella seconda metà degli anni sessanta, era la progressiva evoluzione della domanda di mercato verso modelli di consumo più sofisticati e, soprattutto, maggiormente diversificati. La crescita del reddito *pro capite* e del benessere diffuso, gli effetti di distorsione e di imitazione dei consumi che quasi sempre si accompagnano ai processi di modernizzazione accelerati, facevano sì che, anche nell'Italia di quegli anni, si diffondessero stili di consumo più evoluti. La «Seicento per tutti» diveniva via via un approccio produttivo e di marketing obsoleto nei confronti di mercati sempre più variabili e segmentati. La domanda, infatti, s'era fatta più capricciosa ed esigente: gli acquirenti cominciavano ad apprezzare sempre più *optional*, accessori aggiuntivi, sicurezza e una maggiore varietà di gamma delle auto offerte.

Le implicazioni del crescente ruolo del mercato sulla produzione sono particolarmente evidenti tanto in riferimento alla strategia delle

¹ Sulle ragioni socio-economiche che spinsero la Fiat a privilegiare i decentramenti industriali nel Sud cfr. A. Amin, *La ristrutturazione alla Fiat e il decentramento produttivo nel Mezzogiorno*, in «Archivio di studi urbani e regionali», 1982, 13-14, pp. 47-88. Nel saggio, ben articolato e ricco di informazioni, Amin sostiene con enfasi la tesi della subalternità degli impianti meridionali nella divisione del lavoro del gruppo Fiat. In realtà, a parte la critica «scontata» sull'«acefalia» degli stabilimenti nel Sud, gli eventi successivi (dalla realizzazione della Fabbrica ad Alta Automazione fino alla recentissima Fabbrica Integrata di Melfi) non sembrano confermare tale interpretazione. Cfr., inoltre, Comite, *La Fiat* cit., pp. 60-70.

quantità di produzione quanto a quella della varietà: produrre meno auto dello stesso tipo e, contemporaneamente, ampliare l'assortimento dell'offerta divennero così i nuovi cardini vincenti della produzione automobilistica. In termini più strettamente economico-aziendali si può affermare che nella strategia competitiva perdevano peso relativo le economie di scala, mentre cresceva l'importanza delle economie di scopo, di varietà; contava meno il *tot* e più il *mix* produttivo². Si incrinavano dunque i vantaggi connessi alle dimensioni e ai volumi di scala, ossia i caposaldi della produzione standardizzata di massa. Turbolenza e varietà dei mercati implicavano un abbassamento della rigidità produttiva della fabbrica fordista, maggiore flessibilità di risposta alle sollecitazioni esterne, *set up* veloci, diversamente dal passato, quando stabilità e prevedibilità della domanda favorivano organizzazioni industriali fondate su lotti produttivi particolarmente elevati. Infranto il tabù (e la convenienza) dell'unicità della *dimensione minima ottima*, normalmente raggiungibile a soglie produttive estremamente alte, le industrie erano costrette a riconsiderare le condotte manageriali e le missioni produttive dei singoli impianti, abbandonando via via moduli organizzativi a forte integrazione verticale e il gigantismo dimensionale degli stabilimenti tipici della fase aurea del taylor-fordismo. In particolare, la crescente diversificazione e innovazione del prodotto finito pressava la casa automobilistica torinese, così come gli altri grandi produttori mondiali, verso l'adozione di strutture produttive integrate meno rigidamente, proprio per assicurare una più elevata capacità di risposta strategica e operativa alle nuove sollecitazioni quantitative e qualitative dei mercati.

Il decentramento territoriale era altresì favorito dal processo di divisione del lavoro che progressivamente cominciava ad interessare anche gli impianti tipici della produzione automobilistica. Accanto alla crescita della capacità produttiva e della complessità delle strutture industriali, emergevano infatti nuove opportunità per conseguire economie di scala nei vari stadi del ciclo lavorativo, soprattutto in quei segmenti connotati da elevato grado di divisibilità tecnologica (motori, freni, carrozzeria). L'affermarsi di diverse *dimensioni ottime* di stabilimento, in termini di minimizzazione dei costi di produzione, contribuiva alla delocalizzazione nel Sud di molte fabbriche Fiat e, più in generale, alla crescente configurazione *multiplant* dell'impresa torinese³.

² Sulla crescente rilevanza delle economie di scopo nel caso Fiat a Torino cfr. C. Antonelli, *L'economia fra mercato e organizzazione*, in Bagnasco, *La città* cit., pp. 92-107.

³ Oltre al decentramento nel Sud, nello stesso periodo, la Fiat perseguì obiettivi di diversificazione e di internazionalizzazione della produzione, cfr. Comite, *La Fiat* cit., pp. 36-45.

Inoltre, un ruolo di primo piano nell'avvio dello spostamento del baricentro produttivo Fiat verso Sud veniva svolto dagli incentivi finanziari pubblici. Come è noto, fino alla metà degli anni sessanta la politica straordinaria di incentivazione degli investimenti industriali realizzati nei territori di intervento della Cassa per il Mezzogiorno fu orientata prioritariamente a favorire la nascita e il rafforzamento delle iniziative avviate da piccole e medie imprese⁴. Solo con la legge 717 del 1965 (e con i decreti di attuazione degli anni successivi) le agevolazioni finanziarie cominciarono ad essere estese anche alle attività realizzate dai grandi gruppi industriali e ai cosiddetti «blocchi di investimenti». Ma ci volle la legge 853 del 1971 per la definitiva apertura della politica agevolativa a favore della grande impresa, perseguita principalmente attraverso la *contrattazione programmata* tra progetti di investimento nel Sud da parte delle grandi industrie e ammontare e procedure di erogazione degli incentivi finanziari pubblici. Non a caso, in connessione con questo nuovo indirizzo della politica di incentivazione si realizzò nel Sud una «seconda» e robusta ondata di investimenti industriali, alimentata perlopiù dai grandi gruppi industriali privati nazionali, contrariamente alla «prima ondata» del decennio precedente che vide protagoniste pressoché uniche le grandi imprese pubbliche operanti in produzioni di base. La Fiat, come vedremo più avanti, sarà il gruppo che con più decisione e intensità utilizzerà le nuove (e generose) opportunità finanziarie messe a disposizione dallo stato, approntando un articolato programma di nuovi investimenti nella filiera dell'auto tutti localizzati al Sud, o meglio in quello strano macroaggregato territoriale che era il Mezzogiorno-Casmezz⁵.

Tuttavia, l'inizio della «fuga» da Torino della Fiat è da ricondurre prioritariamente alle contraddizioni interne al modo di produzione, alla crisi irreversibile del comando di fabbrica sino ad allora dominante, all'insanabile contrapposizione dualistica tra lavoratori parcellizzati e alienati e dispotismo padronale. Gli incentivi, le nuove economie di specializzazione, le convenienze alla deverticalizzazione, le turbolenze del mercato, sono tutti fattori importanti e necessari per

⁴ L'accumulo scientifico sull'argomento è vastissimo; per una interpretazione generale cfr. A. Del Monte-A. Giannola, *Il Mezzogiorno nell'economia italiana*, Bologna 1978 e A. Graziani, *L'economia italiana dal 1945 a oggi*, Bologna 1989.

⁵ Come è noto, l'area di intervento della ex Cassa per il Mezzogiorno, oltre alle otto regioni storiche del Mezzogiorno, comprendeva le province di Frosinone e Latina, i comuni della provincia di Roma inclusi nel comprensorio di bonifica di Latina, i comuni della provincia di Rieti compresi nell'ex circondario di Cittaducale, le isole d'Elba, del Giglio e di Capraia in Toscana e i comuni della provincia di Ascoli Piceno inclusi nel comprensorio di bonifica del Tronto.

l'avvio della migrazione verso Sud del capitale Fiat; allo stesso tempo, non sono però ingredienti sufficienti per spingere la più grande e concentrata industria nazionale a mutare radicalmente le preferenze (e le convenienze) localizzative sedimentate, a passare cioè «da una linea per cui tutti gli ampliamenti dovevano essere fatti al Nord ad una linea per cui tutti gli ampliamenti furono fatti al Sud»⁶. La scelta del Sud ha a che fare, dunque, con un «di più» intrinseco ai rapporti di produzione interni alla fabbrica, all'impossibilità di riprodurre a basso costo dominio sul lavoro e profitti, subordinazione dei lavoratori e valorizzazione del capitale, economie dimensionali e governabilità urbana.

Per la Fiat il Sud d'Italia è un qualunque «sud» del mondo, l'area più idonea nella quale riavviare con riformati assetti organizzativi e dimensionali la partita capitalistica inceppatasi al Nord. Una strada obbligata per riprodurre in forma allargata la profittabilità del capitale e, nel contempo, per creare le condizioni per un rilancio del modello produttivo anche a Torino, nel *core* della crisi⁷. Gli incentivi e la legislazione straordinaria furono gli strumenti che fecero sì che la «fuga» da Torino si dirottasse verso il Mezzogiorno italiano piuttosto che verso un qualsiasi altro «sud»; ebbero cioè un effetto di attrazione degli investimenti, ma non incisero molto sulla formazione della decisione Fiat di iniziare una nuova stagione di sviluppo lontano da Mirafiori e dalla città sabauda. D'altronde, è sintomatico che ancora nella seconda metà degli anni sessanta – quando cioè la politica di incentivazione offriva già significativi vantaggi finanziari anche alle grandi imprese che decidevano di localizzarsi nel Sud e le tensioni sociali a Torino erano già evidenti – il vertice Fiat decideva la costruzione di un nuovo stabilimento a Rivalta, forzando così sulle economie di integrazione e di agglomerazione del comprensorio piemontese. Fino all'autunno caldo Mirafiori costituiva dunque «il» vero vantaggio localizzativo per la Fiat, il polo territoriale esclusivo dell'espansione produttiva e delle strategie aziendali. Il Mezzogiorno, nonostante gli incentivi, non era appetibile perché estraneo al modello di crescita polarizzata storicamente perseguito dall'industria automobilistica torinese. Solo quando questo modello sarà seriamente incrinato dalla

⁶ C. Annibaldi, *La Fiat e il Mezzogiorno*, Intervista, in «Meridiana», 1989, 6, p. 200.

⁷ In realtà la nuova strategia localizzativa fu solo una delle risposte Fiat alla crisi di comando e di profittabilità conseguenti all'autunno caldo. Un'altra strategia, altrettanto importante, sebbene perseguita con determinazione e sistematicità solo dalla fine degli anni settanta, fu l'accelerazione e la diffusione dell'automazione dei processi produttivi, che comportarono l'espulsione dalle fabbriche di svariate decine di migliaia di lavoratori, nonché una maggiore flessibilità di sistema.

conflittualità operaia e dalla congestione urbana, per l'appunto sul finire degli anni sessanta, il Mezzogiorno entrerà negli orizzonti del management Fiat, mentre gli incentivi assurgeranno al rango di fattore di localizzazione per eccellenza.

Nella nuova strategia ubicazionale della Fiat, il Sud è prima di tutto il contrario del Nord: è campagna contro città, consenso contro conflitto, dispersione contro concentrazione, flessibilità contro rigidità. Il Sud è prevalentemente abbondanza di forza-lavoro permeabile e disponibile verso il lavoro di fabbrica, «lavoro agricolo» non «contestativo», operai che accettano «le regole» del sistema industriale, conflittualità «circoscritte» e, ciò che più conta, «risolvibili»⁸. Il Sud è anche mercato di sbocco e *slak* di capacità produttiva anticongiunturale: riserva e duplicazione di produzione da contrapporre agli (eventuali) intoppi negli stabilimenti storici, nonché strumento per fiaccare la resistenza operaia negli impianti più turbolenti. Ma il Sud è altresì occasione per sperimentare e implementare nuove tecnologie e nuovi processi integrati, automazione sistemica e robotizzazione diffusa, ossia produzione di nuovi accumuli di capitale morto destinato a rimpiazzare capitale vivo e, al tempo stesso, lavorazioni umane particolarmente nocive e faticose.

La Fiat arriva con molto ritardo nel Mezzogiorno. Tuttavia, quando decide di insediarsi, lo fa con grande determinazione, continuità e intensità, decentrandovi via via fette consistenti della nuova capacità produttiva e una costellazione di medio-grandi stabilimenti terminali (carrozzeria e meccanica), sperimentandovi processi tecnologici innovativi e, successivamente, nuove relazioni industriali: esattamente come una vera *scelta imprenditoriale* e non come un tentativo di appropriazione effimera o estemporanea delle convenienze meridionali. Sotto questo profilo, è tutt'altro che irrilevante che la Fiat, in un quarto di secolo di interventi industriali nel Mezzogiorno, non abbia mai chiuso o ridimensionato impianti produttivi ubicati nel Sud, neppure nell'ultimo quindicennio così caratterizzato da dimissioni, ridimensionamenti industriali e da ritirate definitive dalle regioni meridionali di grandi gruppi nazionali ed esteri, pubblici e privati. In netta controtendenza, invece, la Fiat ha sistematicamente rafforzato i presidi produttivi meridionali preesistenti, mentre da circa un triennio sta procedendo ad una ulteriore e significativa espansione della capacità produttiva installata nel Sud, anche in sostituzione di impianti chiusi in Piemonte e in altre aree settentrionali.

⁸ Annibaldi, *La Fiat* cit., pp. 222-3.

5. Modello e cronologia del decentramento.

Ad eccezione dei modesti stabilimenti di Napoli (costruzione di veicoli commerciali) e di Termini Imerese (produzione di autovetture), realizzati rispettivamente nel 1956 e nel 1964, il varo di un vero programma organico di investimenti industriali Fiat nel Sud risale alla fine degli anni sessanta. Come si è visto in precedenza, fattori *push* – soprattutto – e fattori *pull* sono alla base della strategia di decentramento produttivo della casa automobilistica italiana, che con quella scelta introduceva nella sua condotta localizzativa una forte discontinuità rispetto agli storici trascorsi di marcato addensamento nell'area torinese e di integrazione verticale del ciclo lavorativo¹.

Il primo blocco di investimenti, di natura estensiva giacché realizzava un deciso incremento della capacità produttiva dell'intero gruppo automobilistico, fu articolato in sette nuove iniziative, tutte realizzate nel triennio 1970-72, di differente ampiezza e localizzazione: a Cassino, in provincia di Frosinone, fu costruito uno stabilimento terminale di carrozzeria, che nel 1980 – dopo un doppio ampliamento – arrivò a contare poco più di 10 000 operai²; nel comprensorio barese impianti di meccanica (soprattutto produzione di apparati frenanti, apparati iniezione ed iniettori), che arriveranno ad occupare circa 4000 lavoratori; a Termoli uno stabilimento di motori e meccanica (produzione di cambi), che arrivò ad occupare circa 3000 lavoratori; a Lecce un impianto di costruzione di macchine movimento terra che impiegherà circa 4000 lavoratori; a Sulmona una fabbrica di meccanica (produzione di scatole guida, alberi sterzo e, successivamente, comando cambio e sospensioni), che a regime arriverà ad occupare 1000 operai; a San Salvo un impianto di componentistica con oltre 600 occupati; infine, a Termini Imerese fu realizzato un consistente ampliamento degli impianti preesistenti della Sicilfiat, originariamente realizzati in compartecipazione dalla Fiat e dalla regione Sicilia, che portò gli occupati a circa 3600 unità. Successivamente, nel periodo 1973-75, la Fiat portò a compimento un altro programma di investimenti nel Sud, orientato esclusivamente ad ottimizzare la capacità produttiva e tec-

¹ Per una ricostruzione dettagliata della svolta Fiat dal punto di vista aziendale cfr. Anibaldi, *La Fiat* cit.; Fiat, *La Fiat nel Mezzogiorno. L'esperienza degli stabilimenti automobilistici*, Torino 1981 e C. Romiti, *Politica industriale e strategia Fiat per il Mezzogiorno*, in «Mezzogiorno d'Europa», 1987, 2, pp. 187-92. Sulla filosofia del gruppo torinese nei confronti del Sud cfr., anche, G. Agnelli, *Mezzogiorno e politica industriale*, in «Delta», 1985, 15, pp. 111-4.

² In realtà lo stabilimento fu realizzato nel territorio di Piedimonte San Germano, un piccolo comune limitrofo a Cassino.

nologica degli stabilimenti già esistenti, in risposta allo shock petrolifero del 1973 e al connesso calo della domanda automobilistica nazionale e internazionale.

Dopo l'insuccesso, a metà degli anni settanta, dello stabilimento di autobus di Grottaminarda – nella Valle Ufita – costruito in seguito alla decisione del governo di avviare un grande Piano-autobus nazionale, sul finire del decennio la Fiat realizzò una nuova fabbrica – la Sevel – in Val di Sangro (Chieti), per la costruzione di veicoli commerciali e, qualche anno più tardi, anche di motori. La realizzazione della Sevel chiuse la lunga stagione di nuovi investimenti estensivi della Fiat nel Sud, sebbene negli anni seguenti continuarono gli investimenti di ristrutturazione e ammodernamento degli impianti preesistenti, compresi quelli nello stabilimento Alfasud che nel 1987 fu ceduto dall'Iri alla Fiat. Per un nuovo grande investimento industriale bisognerà attendere più di un decennio. Solo nel 1991, infatti, iniziò la costruzione dello stabilimento di Melfi in Basilicata.

Nel 1980, la Fiat aveva ormai delocalizzato nelle regioni meridionali svariati stabilimenti industriali che occupavano circa 41 000 lavoratori, pari al 15 per cento dell'intera occupazione nazionale del gruppo e ad oltre un quinto degli addetti in stabilimenti meridionali di proprietà di gruppi industriali privati centro-settentrionali e a partecipazione statale. Gli addetti al settore strettamente automobilistico erano 21 473, suddivisi negli stabilimenti di Cassino, Termini Imerese, Termoli, Sulmona, Bari e Napoli³; 3751 erano gli occupati nei tre stabilimenti di costruzione di veicoli industriali (Foggia, Valle Ufita e Bari); 2050 gli occupati nel comparto movimento terra (un solo stabilimento, la Fiat Allis di Lecce); 702 gli addetti nel settore energia (un solo stabilimento, la Fiat Aviazione di Brindisi); oltre 9000 gli occupati in società di partecipazione operanti in località e settori differenti (verniciatura, equipaggiamenti elettrici, materiale ferroviario ecc.). Infine, si contavano 2888 addetti impegnati nella rete commerciale e di assistenza alla clientela. A questi stabilimenti va aggiunto l'impianto Sevel che nel 1980 con 600 occupati era ancora nella fase di *start*, ma

³ Con riferimento alle sole attività meccaniche e carrozzeria, che interessano specificamente il processo di decentramento produttivo, l'incidenza meridionale sull'intero sottosistema Fiat era pari a circa il 30 per cento. Gli investimenti di primo impianto e quelli successivi di ampliamento degli stabilimenti automobilistici Fiat nel Sud furono di circa 700 miliardi di lire correnti. Gli incentivi pubblici ammontarono ad oltre 333 miliardi di lire (106 sotto forma di contributi in conto capitale e 227 di finanziamenti a tasso agevolato), pari ad una partecipazione teorica del 57 per cento degli investimenti fissi. Però, a causa dell'enorme ritardo con cui gli incentivi furono in genere erogati, si stima che il contributo reale degli aiuti finanziari pubblici si attestò attorno al 40 per cento degli investimenti globali.

che negli anni immediatamente seguenti arriverà ad un organico di oltre 3000 operai.

Nel complesso, la Fiat, agli inizi degli anni ottanta, disponeva nel Sud di oltre venti stabilimenti industriali ubicati in altrettanti siti di tutte le regioni e le province di intervento della Cassa per il Mezzogiorno, ad eccezione della Sardegna e della Calabria⁴. Dunque, dal punto di vista territoriale, la Fiat adotta nel Mezzogiorno un modello di plurilocalizzazione e di disseminazione geografica delle unità produttive, ovvero una strategia del tutto rovesciata rispetto alla tradizione torinese.

Come si è visto, la strategia di disseminazione territoriale venne perseguita mediante la deverticalizzazione del ciclo produttivo dell'auto, cioè perseguendo economie di specializzazione e di scala tecnologica nei singoli segmenti del ciclo piuttosto che economie di integrazione e di agglomerazione. In altri termini, il decentramento plurilocalizzato al Sud si fondava sulla possibilità e la convenienza economica di costruire stabilimenti specializzati in produzioni specifiche e non necessariamente giganteschi complessi industriali completi di ogni fase produttiva. Sotto questo profilo, l'innovazione tecnologico-organizzativa più corposa fu la strategia produttiva che separava le lavorazioni di carrozzeria da quelle meccaniche, l'assemblaggio terminale dai componenti. Cosicché, alla verticalizzazione spinta di Mirafiori, si contrapponevano Cassino, focalizzato unicamente su carrozzeria e assemblaggio finale delle autovetture, Termoli sulla produzione di motori e freni, Sulmona nella fabbricazione esclusivamente di scatole cambio, e così via.

C'è da dire che questa tendenza al decentramento strutturale e alla deverticalizzazione venne perseguita dall'insieme dei produttori automobilistici internazionali, anche se non mancarono le case costruttrici che continuarono ad inseguire indirizzi produttivi accentrati e integrati. Ad esempio, nel nostro paese, l'Alfa Romeo sul finire degli anni sessanta progettò e successivamente realizzò a Pomigliano, nell'area metropolitana napoletana, uno stabilimento (l'Alfasud) analogo a quello di Arese, con un elevato grado di verticalizzazione in un unico impianto di grandi dimensioni, con una previsione – a regime – di 15 000 addetti e 1000 auto al giorno⁵. Il modello insediativo dell'Alfa differisce

⁴ In realtà, nel 1980 la Fiat, in compartecipazione con l'Efim, era proprietaria in Calabria dell'Omeca di Reggio Calabria, una fabbrica con circa 500 lavoratori dedita alla costruzione di materiale ferroviario. Tuttavia, la presenza Fiat in quella iniziativa fu sempre molto poco impegnata, tant'è che dopo pochi anni abbandonò definitivamente la sua quota di partecipazione azionaria.

⁵ A causa di errate previsioni di mercato, di inefficiente gestione delle risorse umane e anche di irrisolti problemi tecnologici, l'impianto di Pomigliano non riuscì mai ad arrivare a

dunque da quello Fiat sia per ciò che riguarda il livello di integrazione verticale dell'impianto decentrato, sia per ciò che concerne il sito prescelto per l'ubicazione: monoallocazione di una grande fabbrica integrata in un'area a forte urbanizzazione nel primo caso e pluriallocazione di fabbriche specializzate di medie dimensioni, nel secondo.

L'opzione Fiat nel Sud per dimensioni d'impianto non grandi, oltre che a cause strettamente tecnologiche ed economiche, è correlata all'esigenza di limitare i bacini di pendolarità della forza-lavoro in tempi e costi accettabili, soprattutto quando la localizzazione aziendale si realizzava in contesti scarsamente urbanizzati. Normalmente la pendolarità residenza-fabbrica è stata contenuta in un raggio di 30-60 minuti, con scarti più o meno evidenti tra uno stabilimento e l'altro e sulla scala territoriale di impatto socio-economico. Le aree di insediamento e di reclutamento della manodopera, come si è già visto, sono state prevalentemente agricole, in particolare aree ad agricoltura mediamente progredita giacché, a differenza di quelle povere, disponevano «di risorse idriche e di redditi agricoli più soddisfacenti» mentre il tessuto sociale e dei servizi più evoluto consentiva «un più efficiente inserimento di sistemi industriali»⁶.

Questo modello insediativo ha altresì contribuito a ridurre gli impatti e le rotture territoriali e sociali nelle aree di localizzazione, almeno comparativamente a quelli determinati da megaimpianti polarizzati⁷. In particolare, la necessità di ricorrere a bacini di gravitazione della manodopera relativamente ampi non ha prodotto fenomeni acuti di congestione urbanistica, né di particolare degrado delle strutture urbane pregresse; nel contempo, il processo di industrializzazione – coinvolgendo diffusamente il contesto di riferimento e, soprattutto, limitando al massimo lo sradicamento dei lavoratori dalle loro comunità origina-

tassi di utilizzo della capacità produttiva compatibili con una gestione economica efficiente. Nel 1973 la produzione raggiunse il picco di 500 auto al giorno, nonostante gli addetti fossero ormai 14 500. Dopo un tentativo fallimentare di rilancio produttivo attraverso una *joint venture* con la casa giapponese Nissan nel 1982, e una lunga fase di risultati finanziari negativi, l'Alfa fu acquistata dalla Fiat, soffiandola alla Ford che pure era interessata all'acquisto. Sulla vicenda Alfa cfr. L. Baculo, *Organizzazione produttiva e grado di inefficienza nelle aree sottosviluppate: il caso dell'ex-Alfasud di Pomigliano*, in «Rassegna economica», 1991, 3, pp. 639-69; R&P, *Fattori di successo e di insuccesso della grande industria nel Mezzogiorno*, in «Rivista economica del Mezzogiorno», 1992, 2, pp. 289-94.

⁶ Fiat, *La Fiat* cit., p. 57.

⁷ Senza trascurare che, per effetto della localizzazione delle fabbriche in aree di tradizionale esodo demografico, si è prodotta nel tempo un'inversione dei saldi migratori (con una prevalenza delle immigrazioni di ritorno) e un rovesciamento dello storico depauperamento del potenziale umano endogeno: non solo svariate decine di migliaia di operai meridionali non sono più stati costretti ad andare a Mirafiori o altrove per lavorare, ma molti di loro, emigrati a Torino o all'estero, hanno potuto fare ritorno nel Sud.

rie – non ha comportato intensi e diffusi processi di proletarianizzazione: provenendo in larga parte dal mondo agricolo o dall'artigianato minuto, gli operai Fiat hanno continuato, in genere, a mantenere le attività autonome precedenti, trasformandosi in *metalcoltivatore*, *metalbracciante*, *metalmannovale*, *metalartigiano* o *metalcommerciant*⁸. Inoltre, a differenza delle localizzazioni urbane e concentrate, la nuova strategia insediativa non consentiva la creazione di «comunità operaie», ossia la strutturazione di vaste e addensate aggregazioni di lavoratori di fabbrica con modelli culturali tipicamente industriali. Al contrario, l'estraneità fisica tra fabbrica e residenza, tra lavoro alla catena di montaggio e vita rurale, ha favorito la persistenza tra gli operai di codici culturali e comportamentali pregressi o una loro rimetabolizzazione alle nuove condizioni. Cosicché, diversamente dalla tradizionale fabbrica fordista che plasmava intenzionalmente di sé *insiders* e *outsiders*, manufatti industriali e geometrie urbanistiche, modalità lavorative e stili di vita, sfera collettiva e sfera privata, la filosofia dei nuovi insediamenti meridionali è, sotto questo aspetto, certamente più *soft* e meno totalizzante. Ciò non vuol dire che gli operai meridionali siano del tutto refrattari alla cultura industriale e, in particolare, al conflitto e alla lotta sindacale. Piuttosto, a caratterizzarli sono il grado e la modalità di assimilazione dei modelli canonici della cultura industriale. Ad esempio, mentre il tasso medio di sindacalizzazione operaia risulta sistematicamente più alto negli stabilimenti Fiat del Sud rispetto a quelli del Nord⁹, l'azione conflittuale è comparativamente meno pronunciata, oltre che qualitativamente diversa: forte e larga negli scioperi di reparto o di stabilimento, bassa e stentata invece nelle grandi vertenze nazionali; oppure, a grandi e brevi vampate di conflittualità si susseguono lunghissimi periodi di «stanca» sindacale¹⁰.

Più problematica e incerta è la valutazione degli impatti economici della nuova strategia localizzativa sulle economie locali. Questo riguarda non tanto gli impatti diretti, del tutto evidenti in termini di reddito e di occupazione (anche se non misurabili precisamente)¹¹,

⁸ Sui retroterra agricoli e rurali degli operai Fiat nel Sud cfr. Lerner, *Operai* cit., pp. 103-22; R. Cavallaro-G. Bucci, *Progresso tecnico e valori tradizionali. La Fiat nel Basso Molise*, Roma 1979; L. Castellano, C. Cocchioni, L. Pace, *La fabbrica del Sud. Il mercato del lavoro a Cassino dopo l'insediamento Fiat*, Cosenza 1978.

⁹ Fiat, *La Fiat* cit., p. 93.

¹⁰ Sulle modalità conflittuali nello stabilimento Fiat di Termoli cfr. M. Colafato, *Modi e luoghi*, Milano 1978.

¹¹ Con riferimento ai soli stabilimenti automobilistici, il contributo degli impianti Fiat all'occupazione industriale è sicuramente notevole: nel 1980 esso oscillava da un massimo del 75 per cento nell'area di Cassino ad un minimo del 16 in quella di Bari. Altrettanto può dirsi dell'apporto in termini di reddito: sempre nel 1980 l'incidenza del monte salario Fiat

quanto piuttosto quelli indiretti: promozione di nuove economie indotte e di stimolo dell'imprenditoria autoctona.

Impatti positivi sul territorio si sono senza dubbio verificati nei confronti delle attività imprenditoriali «non importabili»: dai servizi di pulizia a quelli di manutenzione, dalle forniture di materiali di consumo corrente ai servizi di mensa aziendale, dalla componentistica minuta al materiale stampato, gli stabilimenti Fiat hanno stimolato nell'immediato hinterland territoriale la nascita o la crescita di piccole e medie imprese, così come qualsiasi altro grande stabilimento esogeno, a prescindere dal settore di appartenenza. È del tutto fisiologico, cioè, che le domande di servizi generali e di materiali non specifici di una nuova fabbrica – soprattutto se di grande dimensione – attivino l'offerta locale, anche perché è scarsamente conveniente, oltre che tecnicamente non semplice, soddisfare tali richieste con offerta esogena. Diverso è il caso delle forniture di primo livello di componenti specifici che, essendo produzioni *foot loose*, possono localizzarsi indifferentemente in prossimità degli stabilimenti oppure assai distanti da essi¹².

Per ciò che riguarda questo secondo tipo di forniture, è stato calcolato che nel 1980 – quindi a circa un decennio dalla loro nascita – gli stabilimenti automobilistici Fiat nel Sud acquistavano poco più del 40 per cento degli approvvigionamenti complessivi da impianti localizzati nel Mezzogiorno, con una tendenza alla crescita accentuata del fenomeno a partire dalla seconda metà degli anni settanta¹³. Inoltre, si è stimato che le forniture totali provenienti da aziende ubicate nel Sud equivalessero a più di 9000 addetti indotti, pari ad un rapporto occupati indotti-occupati diretti in impianti Fiat meridionali dello 0,4 per cento, a fronte di un analogo rapporto dello 0,65 per cento nel complesso della Fiat Auto. Il risultato non sembra, quindi, in termini puramente quantitativi, particolarmente basso, soprattutto se si considera la relativa giovinezza del settore auto nel Sud. Sotto il profilo quali-

sul valore aggiunto dell'area di insediamento era del 17,7 per cento nel casinate, del 14,9 per cento nel comprensorio di Termoli, fino all'1,3 per cento nel barese. L'incertezza sulla misurabilità degli apporti diretti allo sviluppo occupazione e del reddito è insita nel fatto che i nuovi investimenti industriali hanno probabilmente determinato nell'economia locale sia effetti di spiazzamento di attività economiche ed occupazionali precedenti, sia effetti di sostituzione di vecchie economie e occupazioni con nuove, per cui per accertare con esattezza gli impatti bisognerebbe calcolare i saldi netti, cosa tutt'altro che agevole.

¹² Per un'analisi dettagliata del rapporto tra stabilimenti Fiat e subfornitura di componenti nel Mezzogiorno e sulle sue evoluzioni recenti si rinvia al saggio di Sergio Bruni contenuto in questo stesso numero di «Meridiana». Per una rassegna generale cfr. R. Cominotti, *La sub-fornitura industriale nel Mezzogiorno*, in «Rivista economica del Mezzogiorno», 1994, 1, pp. 113-37.

¹³ Fiat, *La Fiat* cit., pp. 72-81.

tativo, invece, la situazione risulta tutt'altro che soddisfacente. Infatti, la quasi totalità dei fornitori di componentistica di prima fascia localizzati nel Sud (fornitori di subsistemi completi: cruscotto, sedile ecc.), in particolare quelli con i fatturati più elevati, sono stabilimenti decentrati di imprese *multiplant* del Nord, denotando così un basso grado di endogeneità dell'indotto auto meridionale. La Fiat dunque ha favorito un discreto fenomeno di trascinamento di suoi tradizionali fornitori del Nord verso il Mezzogiorno; tuttavia, anche a causa della relativa complessità industriale e tecnologica della componentistica dell'auto, non è riuscita ad indurre processi diffusi e significativi di crescita di iniziative imprenditoriali di origine locale, seppure non sono del tutto assenti casi di successo aziendale nel segmento delle forniture di prima fascia e, ancor più, in quello delle subforniture di secondo e terzo livello.

6. *L'illusione della fabbrica senza operai.*

Dopo gli investimenti di primo impianto e i successivi di ampliamento del potenziale produttivo installato, nel corso degli anni ottanta la Fiat realizza nel Sud una terza stagione di investimenti industriali, orientata pressoché interamente ad introdurre innovazioni negli stabilimenti preesistenti.

L'orizzonte delle strategie aziendali dell'epoca era dominato dalla necessità di contenere drasticamente i costi per migliorare la redditività operativa e far fronte all'accresciuta competitività sui mercati¹. L'alleggerimento dei costi di produzione fu perseguito essenzialmente attraverso un drastico ridimensionamento del costo del lavoro per unità di prodotto, cioè espellendo lavoratori dai processi produttivi sia intensificando la saturazione della forza-lavoro rimasta in fabbrica, sia accelerando l'introduzione di tecnologie di processo². Fu così che, tra il 1980

¹ Sulla strategia Fiat di riduzione dei costi nel corso degli anni ottanta cfr. A. Enrietti, G. Peruzio, V. Rieser, *L'industria automobilistica a Torino. Strategia della grande impresa ed ambiente economico locale*, Ires «Lucia Morosini», Torino 1992. Sulla scrematura di lavoratori nei primi anni ottanta cfr. anche F. Mana-T. Valvo, *Fiat Auto anni '80. Organizzazione, professionalità e salario*, Fiom Cgil Piemonte, Milano 1985. Per una visione d'insieme delle strategie Fiat di quel periodo cfr. A. Enrietti-G. Fornengo, *Il gruppo Fiat. Dall'inizio degli anni '80 alle prospettive del mercato unificato del '92*, Roma 1989. La drastica politica di contenimento dei costi industriali e organizzativi favorì una significativa riduzione del *break-even point* da più di 1,5 milioni di auto annue degli inizi degli anni ottanta a 1,2 milioni di fine decennio.

² Altro intervento per contenere i costi fu realizzato nel sistema della fornitura, riducendo il numero dei fornitori diretti mediante l'incentivazione di processi di concentrazione dell'offerta e demandando a questi ultimi il compito di coordinare l'impegno dei compo-

e il 1986, gli addetti alla Fiat Auto si ridussero complessivamente di circa 57 000 unità, pari ad una contrazione del 42 per cento, soprattutto concentrata negli impianti del Nord. Nel solo Piemonte, tra il 1979 e il 1984 i dipendenti espulsi dagli stabilimenti furono oltre 47 000, mentre gli addetti rimasti superavano appena i 55 000³. Gli operai si dimezzarono, mentre il numero degli impiegati subì una scrematura meno drastica (circa il 30 per cento), che comportò una sensibile crescita della terziarizzazione interna. I vistosi tagli occupazionali consentirono un balzo alla produttività del lavoro, che passò da circa 14 auto l'anno per operaio diretto a 28 nel 1985, e un contemporaneo ridimensionamento dell'incidenza del costo del lavoro sul fatturato dal 27 al 18 per cento⁴.

Il fulcro della ristrutturazione *labour-saving* della Fiat negli anni ottanta fu la politica di intensa e diffusa automazione dei processi produttivi, lungo una via ortodossa del capitalismo industriale: intensificare progressivamente gli investimenti in lavoro morto, cristallizzato negli impianti, soprattutto quando quello «vivo» è turbolento e conflittuale; introdurre nuove macchine per risparmiare lavoratori. Già nel decennio precedente, sotto la spinta dello shock petrolifero e delle crescenti rigidità strutturali della forza-lavoro di linea, la Fiat aveva avviato un consistente programma di investimenti rivolto alla robotizzazione di alcuni reparti chiave del ciclo produttivo di quei tempi, a cominciare da quelli caratterizzati da elevata intensità di lavoro, maggiore nocività e conflittualità operaia, come la lastroferratura e la verniciatura. L'introduzione del Digitron a Mirafiori, che praticamente fece scomparire il reparto di assemblaggio tra scocca e parte meccanica (circa 120 operai), del Robotgate a Rivalta, in grado di eseguire la sal-

nentisti di secondo livello, che in precedenza fornivano direttamente la Fiat. Tuttavia, il recupero di costi fu perseguito fondamentalmente attraverso quella che Sylos Labini ha definito «ristrutturazione integrale», ossia fondata principalmente sul risparmio «di un singolo fattore, di norma il lavoro» (P. Sylos Labini, *Anche la teoria della disoccupazione è storicamente condizionata*, in «Moneta e Credito», 1987, 159, p. 263). Modalità di razionalizzazione tecnologica alquanto simili a quelle Fiat furono seguite anche dai produttori automobilistici tedeschi; cfr. H. Kern-M. Schumann, *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, trad. di B. Cattero, *Introduzione* di H. Kern-A. Pichierri, Torino 1991, pp. 40-159.

³ Revelli, *Lavorare in Fiat* cit., p. 21. La strategia di riduzione dei livelli occupazionali esclusivamente negli stabilimenti del Nord è proseguita anche negli anni seguenti, culminata con la chiusura definitiva degli impianti di Lingotto e successivamente delle fabbriche di Chivasso (produzione della Lancia Dedra) e Desio (Panda).

⁴ Cfr. T. Dealessandri-M. Magnabosco, *Contrattare alla Fiat. Quindici anni di relazioni sindacali*, interviste a cura di C. Degiacomi, Roma 1987, p. 182. Per ulteriori dati aziendali conseguiti con la ristrutturazione di quegli anni cfr. R. Locke-S. Negrelli, *Il caso Fiat Auto*, in *Strategie di riaggiustamento industriale*, a cura di M. Regini e C. F. Sabel, Bologna 1989, pp. 63-6.

datura integrale della scocca, che praticamente annullò la presenza dei lavoratori diretti nella lastroferratura e del Lam (lavorazione asincrona motori) alle meccaniche di Mirafiori, sono le altre ristrutturazioni tecniche significative degli anni settanta, che consentirono un primo forte recupero di produttività, abbassando drasticamente il lavoro necessario per produrre un'auto⁵. Con quelle ristrutturazioni, la Fiat tentò di riformare il vecchio modello fordista-taylorista, provando a renderlo più flessibile alla variabilità dei mercati e, soprattutto, meno vulnerabile alle azioni della soggettività operaia. Il tentativo ebbe un notevole successo tanto sotto il profilo del miglioramento degli indici della produttività aziendale, quanto in riferimento al diffuso consenso da parte dei lavoratori, che vissero le innovazioni tecnologiche come uno strumento per ridurre fatica e nocività del lavoro⁶.

Sotto la spinta di quel successo, negli anni successivi la Fiat inaugurò una fase di diffusione massiccia delle innovazioni informatiche ed elettroniche, che raggiunse il culmine negli stabilimenti meridionali di Termoli (produzione di motori Fire) e di Cassino (assemblaggio finale), unanimemente considerate a quei tempi come le fabbriche automobilistiche tecnologicamente più avanzate del mondo. A differenza degli stabilimenti piemontesi, dove l'intensificazione tecnologica interessò solo alcune fasi del processo produttivo, in quelli meridionali le innovazioni di processo riguardarono l'intero ciclo, da monte a valle senza soluzioni di continuità. Così, nel Sud «arretrato» e «sottosviluppato», la Fiat – grazie anche agli incentivi pubblici che esaltavano le convenienze economiche degli investimenti industriali – realizzò quella che, a posteriori, fu efficacemente denominata la Fabbrica ad Alta Automazione: un nuovo contenitore manifatturiero incentrato su un'automazione tendenzialmente integrale, in grado di assicurare (in teoria) regolarità produttiva, flessibilità e qualità perfetta⁷. Termoli

⁵ La «libidine tecnologica» del management Fiat, accoppiata all'ossessione della flessibilità e del risparmio di lavoratori nel processo produttivo, comportò una nuova *composizione organica* del capitale segnata da un eccesso di tecnologia e di flessibilità tecnologica: il Robotgate era in grado di lavorare simultaneamente su quattro modelli mentre la richiesta produttiva non andava mai oltre i due; il Lam era potenzialmente capace di produrre oltre cento varianti di motori mentre se ne costruivano all'incirca la metà, cfr. Locke-Negrelli, *Il caso cit.*, p. 70. Sul tema della robotizzazione della produzione automobilistica cfr., anche C. Ciorra, *L'automazione dell'industria dell'auto*, in «Sapere», gennaio 1979.

⁶ La spiegazione del consenso operaio soprattutto come riduzione dello sforzo fisico (reale e simbolico) è argomentata diffusamente da G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna 1993. Sulla «rivoluzione tecnologica» e sui suoi impatti quantitativi e qualitativi sui lavoratori cfr., inoltre, Revelli, *Lavorare in Fiat cit.*, pp. 112-22.

⁷ Bonazzi, *Il tubo cit.*, pp. 80-90.

e Cassino divennero così gli avamposti dove fu sperimentato e implementato il nuovo modello tecnologico e, dunque, crocevia dell'innovazione nel settore auto mondiale, nonché impianti «apripista» per l'intera Fiat Auto.

La strategia dell'esasperazione tecnologica e dello spostamento del *mix* di fabbrica a favore delle macchine elettroniche e del lavoro morto – sostituire gli operai con i robot – divenne così la vera filosofia produttiva del decennio, nella convinzione che fosse possibile flessibilizzare la produzione e minimizzare la conflittualità operaia massimizzando l'automazione, senza modificare il modello organizzativo gerarchico. Col passare degli anni, il management Fiat cominciò però ad accorgersi che la scelta tecnocentrica alla base della Fabbrica ad Alta Automazione non bastava a risolvere i problemi di inceppamento di linea, e le richieste di maggiore flessibilità produttiva e qualità delle automobili⁸. La tecnologia, cioè, per quanto sofisticata e molecolare, senza innovazioni organizzative in grado di superare il taylorismo burocratico, non portava di per sé a soluzioni produttive e qualitative adeguate ai nuovi livelli della competizione di mercato. Né i robot, per quanto antropomorfi e animati, potevano azzerare i vantaggi del contributo del lavoro umano all'attività produttiva.

Il tentativo di riformare il fordismo per via tecnologica non riuscì, nonostante gli ingenti investimenti e il consenso passivo dei lavoratori. L'illusione iper-razionalista della flessibilità incorporata negli apparati di automazione e della *unmanned factory* («fabbrica senza operai») andava dunque abbandonata. Bisognava ritornare al capitale umano e al suo ineludibile contributo al processo tecnico-produttivo in termini di discrezionalità, creatività, polivalenza e professionalità. Occorreva ricorrere alle competenze e all'intrinseca flessibilità dell'uomo, il cui coinvolgimento intelligente e cooperativo alla produzione risulta decisivo ai fini del risultato finale⁹.

⁸ Sulla crisi della scelta «tecnocentrica» fatta dalla Fiat a Termoli e Cassino cfr. G. Ceruti, *Automazione e integrazione alla Fiat di Termoli*, in Aa.Vv., *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma 1993, pp. 169-398 e V. Rieser, *Crisi dell'automazione e riaggiustamento organizzativo alla Fiat di Cassino*, in Aa.Vv., *Fiat Punto* cit., pp. 399-455. Per altri contributi critici cfr. B. Cattero, *Motori di qualità: l'organizzazione del lavoro alla Fiat di Termoli 3*, in «Politica ed Economia», 1991, 6, pp. 53-5 e Id., *Inseguendo l'integrazione. Il percorso verso la «fabbrica integrata» alla Fiat di Termoli*, in «Politiche del lavoro», 1992, 17; A. Dina, *Fiat di Cassino, il testa-coda di un modello*, in Aa.Vv., *Il nuovo macchinismo. Lavoro e qualità totale, i casi Fiat, Zanussi e Italtel*, Roma 1992, pp. 43-9.

⁹ Sulla crisi storica del sistema taylorista-fordista e sul ruolo dei lavoratori nei processi produttivi, cfr. G. Becattini, *Dall'impresa alla quasi-comunità: dubbi e domande*, in «Economia e politica industriale», 1990, 68, pp. 7-12 e B. Trentin, *Lavoro e libertà nell'Italia che cambia*, Roma 1994.

Tuttavia, il ripensamento strategico sull'automazione integrale non fu tanto il risultato di processi cognitivi che maturarono nel gruppo di comando Fiat, quanto piuttosto la logica conseguenza dei fallimenti produttivi dell'alta automazione. Nel nuovo stabilimento di Termoli la competitività tecnologica funzionò fino a quando si lavorò su una sola linea e un solo prodotto, ma s'incepì non appena – nel 1986 – si passò a produrre tre tipi di motori, per un totale di 36 varianti. La notevole crescita del numero dei componenti necessari per la produzione finale impose di aumentare le sincronizzazioni con i fornitori e, nel contempo, di implementare il sistema informatizzato di governo dei flussi degli *inputs* e degli *outputs*, affinché si potesse programmare tipo e quantità delle produzioni. L'estrema complicazione del flusso produttivo mise in crisi la rigidità del processo, che cominciò ad incepparsi sistematicamente tanto da provocare continui arresti degli impianti a causa di guasti meccanici, un'impennata della difettosità dei prodotti, inefficienze ripetute nella gestione informatizzata dei magazzini. La produzione non riusciva a raggiungere i volumi programmati, con punte di scostamento prossime al 30 per cento, mentre la redditività si consolidava su soglie assai distanti rispetto a quelle previste. Inconvenienti identici si manifestarono anche nelle carrozzerie di Cassino. Maturò allora la convinzione che la tecnologia spinta senza un'adeguata innovazione dei modelli organizzativi e gestionali non avrebbe condotto ai risultati economico-produttivi attesi¹⁰.

Il ripensamento dunque si concentrò pressoché unicamente sugli aspetti organizzativi e, in particolare, sul modo di lavorare e produrre, a partire dal riorientamento dell'attenzione manageriale sui tratti del processo – l'officina – dove si produceva il valore aggiunto. Gli uffici tecnici furono gradualmente trasferiti dalla palazzina uffici ai reparti produttivi in modo da garantire interventi rapidi e congrui; si formarono squadre di lavoro con maggiore grado di autonomia; si costituirono *team* tecnologici con compiti di controllo e gestione congiunta dei processi e dei prodotti; si perseguì in modo mirato il coinvolgimento degli operai nel miglioramento continuo della qualità del prodotto e dei processi. Si avviò in sostanza la destrutturazione della vecchia organizzazione centralistico-burocratica per funzioni che dal caposquadra procedeva per via gerarchica fino ai vertici aziendali e di gruppo, introducendo i primi tasselli di un modello organizzativo ten-

¹⁰ In realtà, l'innovazione tecnologica perseguita a Termoli e Cassino era intrinsecamente portatrice di «un proprio modello organizzativo», che per alcuni aspetti anticipava soluzioni gestionali e produttive tipiche della «Fabbrica Integrata». Per una valutazione approfondita cfr. il contributo di G. Della Rocca su questo stesso numero di «Meridiana».

denzialmente orizzontale, con meno livelli gerarchici e orientato ai processi. Dalla Fabbrica ad Alta Automazione si passava alla cosiddetta Fabbrica Integrata, che troverà la sua forma più matura nello stabilimento di Melfi, proprio per consentire di superare i limiti tecnico-organizzativi connessi all'asimmetria tra tecnologie sofisticate e modello organizzativo tradizionale, tra *hardware* e *software*, e normalizzare così il processo.

Dunque, la scelta ipertecnologica fatta dalla Fiat nel Sud nel corso degli anni ottanta, quantunque consentisse una riduzione consistente della rigidità produttiva fordista e vistosi incrementi della produttività, nonché abbassamento della fatica operaia e miglioramenti ergonomici diffusi, non era sufficiente per una fuoriuscita della fabbrica dalle secche della produzione di massa e dei connessi criteri di accumulo di risorse per far fronte – *just in case* – agli imprevisti. Né era in grado di soppiantare la tradizionale organizzazione funzionale e il modo di produzione fordista, anche se emendato da prime «giapponeserie». D'altro canto, a parte gli evidenti salti tecnologici, gli stabilimenti meridionali furono strettamente modellati proprio sull'archetipo fordista della produzione automobilistica nazionale: da Mirafiori a Cassino, a Termoli, a Sulmona, a Modugno, ad Atesa Val di Sangro, via via il modello organizzativo Fiat fu riprodotto per gemmazione nelle nuove fabbriche del Sud. Quasi sempre si è trattato di una riproduzione «facile», giacché oltre ai prerequisiti socio-economici classici le localizzazioni meridionali presentavano un *plus* di vantaggi comparati in termini di incentivazioni finanziarie e di elasticità d'uso della forza-lavoro. La creazione di un nuovo stabilimento nel Mezzogiorno comportava (proprio perché nata come iniziativa *spin-off*) anche distaccamenti più o meno prolungati nel tempo di un nutrito esercito di lavoratori esperti (i cosiddetti «esperienziati», provenienti da altri stabilimenti Fiat), con il compito di avviare gli impianti e di decentrare velocemente modalità organizzative pregresse, tipologie gestionali, prassi e memoria fordista accumulata¹¹. Ad essere coinvolti nella «mis-

¹¹ Ad esempio, a Cassino, nel 1976, ben 600 dei 695 impiegati venivano da Torino, cfr. Amin, *La ristrutturazione* cit., p. 84. Un numero consistente di questi lavoratori provenienti da Torino o da altri stabilimenti del Nord veniva selezionato tra gli originari delle regioni dove si avviavano le nuove fabbriche, anche per facilitare e accelerare l'ambientamento dei protagonisti dello *start-up* delle nuove iniziative. La maggior parte di questi lavoratori, soprattutto se di origine non meridionale, rientrava successivamente negli stabilimenti di provenienza. Ciò nonostante, ancora nel 1980 i quadri di officina negli stabilimenti Fiat Auto nel Sud erano per meno del 70 per cento di origine meridionale, mentre negli stabilimenti del Nord erano per l'88 per cento di origine settentrionale. Diversamente, i quadri settentrionali in fabbriche meridionali erano all'incirca il 29 per cento, contro il solo 9 per cento dei quadri meridionali in fabbriche del Nord, cfr. Fiat, *La Fiat* cit., p. 92.

sione» non erano soltanto direttori di stabilimento e manager aziendali, cioè posizioni gerarchiche elevate e non facilmente riproducibili, bensì anche capi-officina e capi-reparto, tecnologi e centinaia di operai specializzati: un composito insieme di *facilitators* del trapianto di Mirafiori nel Sud, anche se in scala ridotta¹². Per una lunga fase storica, dunque, Mirafiori ha rappresentato il *core* della disseminazione spaziale della Fiat nel Mezzogiorno, *il* modello organizzativo della crescita per decentramento, con tutto ciò che ne è conseguito in termini di facilità di trapianto di schemi e condotte gestionali lungamente sperimentati, ma anche di rigidità progettuali e di accumuli di effetti perversi endogeneizzati.

7. La discontinuità della fabbrica lean di Melfi.

Melfi è dunque il tentativo di risposta organica della Fiat alla crisi del modello fordista-taylorista e, al contempo, il *locus* intenzionale per eccellenza del nuovo modo di produrre automobili in Italia. Comunque, una *discontinuità* forte e palpabile rispetto al passato, recente e remoto¹. Naturalmente, a Melfi non tutto è nuovo in assoluto. La Fiat è un produttore così grande e complesso da non consentire *stress* radicali e azzeramenti globali di modelli e prassi industriali stratificate. Ma, sebbene impregnata di un *mix* inestricabile di novità e permanenze, nel suo insieme la fabbrica lucana è *altra cosa* rispetto alle industrie Fiat, del Nord e del Sud, nazionali ed estere. Melfi incorpora costitu-

¹² «Lo stabilimento di Cassino è identico a quello di Mirafiori; allo stesso modo, lo stabilimento di Termoli è identico, semmai più avanzato, rispetto a quello della meccanica di Mirafiori. Non è che al Sud si fa un modello di unità produttiva diverso da quello che si fa al Nord. Sono esattamente gli stessi», Annibaldi, *La Fiat* cit., p. 225.

¹ Sulla scelta localizzativa e le connotazioni fisiche, tecnologiche e organizzative dello stabilimento Fiat di Melfi cfr. D. Cersosimo, *Viaggio a Melfi. La Fiat oltre il fordismo*, Roma 1994; Svimez, *L'industrializzazione del Mezzogiorno: La Fiat a Melfi*, Bologna 1993. La nuova fabbrica melfese fa parte di un nuovo blocco di investimenti Fiat nel Mezzogiorno sancito da un Accordo di programma deliberato dal Cipi nell'aprile 1991 che prevede un onere complessivo di agevolazioni finanziarie statali di 3100 miliardi di lire, a fronte di un programma di investimenti globali di 6672,3 miliardi, di cui 4817 destinati al solo stabilimento di Melfi. L'accordo, oltre alla fabbrica melfese, prevede la costruzione di un nuovo stabilimento a Pratola Serra, in provincia di Avellino, per la costruzione di motori, nonché investimenti negli stabilimenti di Termini Imerese, Sulmona, San Salvo, Potenza, Modugno, Morcone (Bn), Pianodardine e Vallata (Av). Complessivamente, gli investimenti in impianti industriali – nuovi o preesistenti – risultano pari a più di 6100 miliardi, mentre i restanti riguardano la realizzazione di centri e progetti di ricerca, di attività di formazione e di impianti di cogenerazione. Nel 1996, con i nuovi impianti a regime, la Fiat avrà localizzato nel Sud circa il 60 per cento della propria capacità produttiva automobilistica e quasi la metà dell'intera occupazione alla Fiat Auto.

zionalmente un'estraneità di fondo nei riguardi delle fabbriche preesistenti; una diversità intrinseca *ab origine*: Melfi non nasce infatti semplicemente per ampliare o rimpiazzare capacità produttiva standard, come era sempre avvenuto nel passato per ogni nuovo impianto. Essa nasce deliberatamente, soprattutto, per sperimentare e implementare un nuovo *manufacturing*, una differente filosofia produttiva e organizzativa post-fordista.

La Fiat arriva alla Fabbrica Integrata melfese per una pluralità di motivi². Il successo parziale della strategia di riforma del fordismo per via tecnologica perseguita nel corso degli anni ottanta è una delle cause principali che ha spinto il gruppo torinese ad un ripensamento radicale della propria esperienza produttiva e ad aumentare il tasso di rottura degli assetti organizzativi ereditati dal passato. I robot e le macchine, per quanto flessibili e «autonomizzati», non riescono a mantenere il passo delle turbolenze dei mercati e della varietà e qualità nuove della domanda automobilistica. In particolare, la limitatezza del mercato impone di produrre lotti via via minori di esemplari sempre più differenziati, per una domanda vieppiù esigente e segmentata: al limite, le auto devono essere prodotte una alla volta perché «ogni cliente compra una macchina diversa». In altri termini, il nuovo scenario inverte la sequenza classica fordista prodotto-mercato, spostando l'inizio della catena causale dalla produzione alla domanda: ora è soprattutto il mercato a «fare» la fabbrica, sono le variabili scelte del consumatore a condizionare il quanto e cosa produrre. La fabbrica perde l'autonomia e l'antica razionalità sinottica per assumere una razionalità processuale, debole e flessibile, proprio per adeguarsi istantaneamente alle sollecitazioni del mercato e all'*environment* esterno: essa è ormai sottoposta all'innovazione perenne, al mutamento organizzativo e produttivo sistemico, al miglioramento continuo e all'interazione sociale, l'opposto cioè della staticità dell'*one best way* decretata dal razionalismo taylorista. Non basta perciò la sola leva tecnologica, per quanto sofisticata e avanzata, per conseguire esiti vincenti nelle inedite configurazioni dei

² Sulla filosofia e le caratteristiche strutturali della Fabbrica Integrata Fiat cfr. M. Benassi, *Le modificazioni organizzative delle grandi imprese: il caso Fiat*, in «Economia e politica industriale», 1994, 81, pp. 91-119; O. Busana, *Fiat Auto: sul prato verde fiorisce la formazione*, in «L'impresa», 1994, 9, pp. 35-43; G. Cerruti-V. Rieser, *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma 1993; Bonazzi, *Il tubo* cit.; Volpato, *Il settore* cit., pp. 102-6; M. Magnabosco, *Le meraviglie del mondo Fiat*, in «Il cerchioquadrato», supplemento a «il manifesto», 14 novembre 1993; A. Pianta, *Fabbrica integrata*, in «Il Sole-24 Ore», 29 ottobre e 5 novembre 1993. Per un'interpretazione particolarmente critica cfr. M. Revelli, *Fiat: la via italiana al post-fordismo*, in Aa.Vv., *Il nuovo macchinismo* cit., pp. 27-38 e *Introduzione* al volume di T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, trad. di G. Polo, Torino 1993.

mercati d'oggi. Oltre alla tecnologia, altrettanto decisivi risultano gli usi congiunti, intrecciati e flessibili di una nuova organizzazione dei fattori produttivi e un differente apporto dei lavoratori al processo di valorizzazione del capitale.

Le implicazioni sul modo di produrre sono sconvolgenti. Il vantaggio strategico non è più il *move the metal*, il fare andare avanti comunque la linea e la produzione in modo da conseguire il *tot* ottimo prefissato; quello che ora più conta è produrre le auto richieste dal mercato, con le precise caratteristiche qualitative scelte dagli acquirenti. Fino a quando la produzione era impostata sul magazzino e sui polmoni di scorte (*make to stock*), il «tempo» era una variabile strumentale, un indicatore dell'uso delle risorse e del livello di servizio offerto sul mercato; comunque, una risorsa secondaria. Ora invece, con il tendenziale accoppiamento sincronico cliente-automobile (*assemble o make to order*), la variabile temporale diventa una *risorsa in sé*, una variabile strategica per il successo dell'impresa. La riduzione dei tempi di fabbricazione (*lead time* o «tempo di attraversamento») e, al tempo stesso, di quelli occorrenti tra l'ideazione di un nuovo modello di auto e il suo lancio nel mercato (*time to market*), oppure di quelli di adattamento e riattrezzaggio per passare da una produzione ad un'altra (*set-up*), è assurda così progressivamente al rango dei vantaggi competitivi dei produttori automobilistici mondiali³. Produrre «in fretta» e a costi relativamente contenuti, implica anche un contenimento del capitale circolante e, quindi, la tendenziale soppressione di sprechi, *buffers* e ridondanze di materiali e di lavoratori indiretti, e, più in generale, l'adozione di un'organizzazione produttiva incentrata sui processi, sull'integrazione e il coordinamento anziché sulle funzioni e le separatezze.

Da qui, inoltre, l'interesse per le tecniche di produzione nipponiche e per quell'articolato *corpus* di prescrizioni della *lean production*, che hanno causato il primato e la superiorità della produzione automobili-

³ Grazie alle tecniche del *time based manufacturing* il «tempo di attraversamento» a Melfi sarà di poco più di 20 ore, ossia del 30 per cento in meno di quello di Cassino e all'incirca della metà di quello di Mirafiori. Nel contempo, il *time to market* per la Punto, l'auto che si produce a Melfi, è stato di 36 mesi, mentre nel recente passato oscillava tra 48 e 60 mesi. Gli effetti della nuova filosofia produttiva saranno consistenti anche sui risultati economici: il numero medio di vetture annue prodotte per ogni miliardo di investimento sarà del 35 per cento più alto nella lastratura e del 115 per cento nel montaggio a Melfi rispetto a Cassino. Le vetture prodotte per addetto a Melfi saranno 79, mentre a Mirafiori sono pari a 53 e a Cassino a 50. Per ciò che concerne i *set-up*, si consideri che mentre nel passato per il cambio stampi occorreavano 8-10 ore, a Melfi si effettuano in pochi minuti. Sulle strategie della *time base competition*, cfr. *Competere sul tempo. La rapidità di risposta come fattore strategico per le imprese*, a cura di J. D. Blackburn, trad. di G. Baldi, *Introduzione* di R. Filippi, Milano 1993. Cfr., inoltre, E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Verganti, *Nuovi modelli di impresa e tecnologie di integrazione*, Milano 1994.

stica giapponese in termini di produttività e qualità⁴. L'adozione da parte dei produttori giapponesi di quelle tecniche, dal *just in time* al *kanban*, dal *kaizen* all'*andon* e così via, ha rappresentato – sul piano del *manufacturing* – sicuramente la risposta più efficiente ed efficace alle accentuate variabilità dei mercati, all'imperativo di limitare i costi di produzione e alla crescente domanda dei consumatori di un prodotto-auto a maggior contenuto di personalizzazione e di «qualità totale». Cosicché, non desta meraviglia che sempre più ampi nuclei di produttori occidentali abbiano introdotto nelle loro fabbriche modalità produttive simili, spingendosi successivamente a costruire *ex novo* stabilimenti completamente ispirati alla filosofia della produzione snella nipponica.

Melfi è per l'appunto la versione italiana della fabbrica *lean*, il tentativo organico di traduzione e di adattamento Fiat dell'*ohinismo* e del *toyotismo*. Dalla seconda metà degli anni ottanta, a Mirafiori, Cassino, Termoli, Sulmona, Pomigliano e nell'insieme degli altri presidi Fiat sono state progressivamente innestate una o più tecniche di produzione giapponesi, a partire da quelle meno complesse. Un po' di «Giappone» è così entrato nell'universo Fiat, dopo tanto scetticismo iniziale e diffuse resistenze al cambiamento, rafforzate peraltro dalle straordinarie *performances* aziendali del decennio trascorso. La rigidità progettuale dei vecchi involucri e della sequenza logistica degli impianti, la cristallizzazione dei metodi e degli stili organizzativi, le sedimentazioni culturali diffuse, hanno impedito però l'adozione completa e piena della lezione giapponese negli stabilimenti preesistenti, che viceversa hanno potuto assimilare solo tecniche singole o parziali della produzione snella compatibili con il pregresso e il consolidato. Melfi allora è importante soprattutto perché *tabula rasa, prato verde* su cui realizzare il nuovo dalle fondamenta, dalla progettazione degli immobili e dei *layouts*.

È la filosofia produttiva e organizzativa della Fabbrica Integrata ad esigere innanzitutto un nuovo contenitore fisico e un luogo vergine do-

⁴ Sul «nuovo modo di produzione» giapponese dell'automobile cfr., gli ormai classici, Ohno, *Lo spirito Toyota* cit.; J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo. Passato, presente e futuro dell'automobile secondo gli esperti del MIT*, trad. di A. Bello mi, Prefazione di G. Agnelli, Introduzione di M. Deaglio, Milano 1993. Cfr. anche S. Shingo, *Il sistema di produzione giapponese «Toyota» dal punto di vista dell'Industrial Engineering*, trad. di B. Salucci, Prefazione di R. Varvelli, Milano 1987. Sul modello giapponese di produzione la letteratura è ormai sterminata; per un quadro d'insieme cfr. M. Aoki, *La microstruttura della economia giapponese*, trad. di S. Breschi, Introduzione di F. Malerba, Milano 1991; B. Coriat, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, trad. di C. Vercellone, Introduzione di M. Giannini, Bari 1991; R. Dore, *Bisogna prendere il Giappone sul serio. Saggio sulla varietà dei capitalismi*, trad. di P. Sacco, Bologna 1990. Per gli autori italiani che si sono occupati della *lean production* cfr., tra gli altri, *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, a cura di S. Mariotti, Milano 1994.

ve realizzarlo. Una fabbrica organizzata per funzioni difficilmente (o a costi elevatissimi) può essere trasformata in una fabbrica per processi; allo stesso modo, una fabbrica che produce per il magazzino è fisicamente altra cosa rispetto ad una fabbrica che produce *just in time* per il mercato; e strutturalmente diverse sono, inoltre, fabbriche con «la palazzina» uffici e fabbriche con apparati burocratici ridotti all'osso e per di più collocati nelle officine. «Prendere sul serio» la lezione giapponese, sebbene a partire «dalla sua versione americana»⁵ obbligava dunque a ricominciare «da zero», come d'altronde hanno fatto tutti i produttori mondiali di automobili che si sono misurati fino in fondo con le implicazioni della *lean production*. Per la Fiat, Melfi era perciò un passaggio obbligato e ineludibile della scelta di «fare come in Giappone».

Ma il nuovo modo di fare l'automobile non presuppone soltanto nuovi manufatti e diversi materiali architettonici, bensì anche verginità immateriali e ambienti sgombri di memoria e di identità collettive accumulate nel corso di un ottantennio di cultura e pratiche industriali, lavorative e sindacali fordiste. Ha bisogno di un contesto socio-economico non «iniziato» all'industrialismo e ai suoi irriducibili antagonismi conflittuali, tipici della storia industriale occidentale; necessita di una localizzazione *greenfield*, cioè largamente incontaminata dal passato, fresca e pronta ad un nuovo inizio. Melfi, dunque, anche perché ambiente privo di incrostazioni organizzative e di pregresse culture lavorative. A Melfi e in Lucania, così come nel foggiano e nell'avellinese – bacino di gravitazione della manodopera del nuovo impianto Fiat – non si è potuta radicare nessuna precedente cultura del lavoro perché il lavoro è scarso da sempre. Tanto più non si è sedimentata una tradizione di cultura industriale dal momento che l'industria non vi ha mai allignato. Il deficit di memoria è così divenuto un fattore rilevante nella scelta ubicazionale delle nuove fabbriche: più si è privi di storia industriale e più si è appetibili per l'industria moderna. Altri ingredienti alimentano così le politiche ubicazionali delle imprese, mentre gli arnesi concettuali standard dell'economia della localizzazione appaiono inadeguati a comprendere il nuovo.

Proprio per evitare effetti di trascinamento meccanico di storie accumulate, lo stabilimento di Melfi è formalmente nato come proprietà di una nuova società – la Sata (Società automobilistica tecnologie avanzate) – seppure totalmente controllata dalla Fiat. Ciò impedisce di trasferire automaticamente nello stabilimento melfese il sistema di accordi

⁵ C. Annibaldi, *Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazioni dall'esperienza Fiat*, Dialogo con G. Berta, Venezia 1994, p. 57.

contrattuali e di regolazione retributiva delle prestazioni di lavoro vigenti nel gruppo Fiat, e l'insieme delle relazioni sindacali aziendali pregresse⁶. Per lo stesso motivo, i «torinesi» e gli «esperienziati» trasferiti a Melfi sono numericamente esigui, a differenza di quanto era accaduto per gli stabilimenti meridionali precedenti, proprio per evitare di decentrare, insieme alle persone, anche esperienza fordista e stili lavorativi tipici della produzione di massa, nonché la vecchia cultura Fiat.

Cosicché, inaspettatamente, i giovanissimi disoccupati lucani sono diventati i protagonisti principali dell'ultima storia industriale della Fiat nel Sud⁷. Protagonisti proprio perché privi di memoria industriale e conflittuale o con *backgrounds* poco abbozzati, ma, al tempo stesso, con un surplus di memoria «genetica» sulle emigrazioni «forzate» dei loro genitori, zii, parenti, che ha lasciato negli orizzonti culturali segni indelebili di particolare crudezza⁸. Giovanissimi pronti, almeno in teoria, a farsi permeare dai nuovi modelli lavorativi e comportamentali, a subire l'egemonia del nuovo paradigma industriale. Il distretto automobilistico melfese è stato pensato e progettato come un'ipotetica «quasi-comunità aziendale Fiat», nella quale i rapporti tra le imprese e tra gli uomini sono incentrati sulla trasparenza informativa, la fiducia reciproca, la condivisione degli obiettivi e, più in generale, su collanti extra-mercantili. Coinvolgimento, partecipazione, identificazione e condivisione di valori – fondati «non solo e non soprattutto» sugli incentivi economici – sono gli assiomi cardine della nuova organizzazione del lavoro melfese. Dagli operai si vogliono («più per amore che per denaro»)⁹ consenso e capacità

⁶ Sugli aspetti relativi alla nuova regolazione del lavoro nello stabilimento di Melfi cfr. i rilievi critici di G. Cerruti contenuti nel saggio pubblicato in questo stesso numero di «Meridiana». Per ulteriori valutazioni critiche su questo tema cfr. V. Rieser, *Alcune considerazioni sugli stabilimenti di Melfi e di Pratola Serra*, in Aa.Vv., *Fiat Punto* cit., pp. 476-509; C. Cosi-V. Rieser, *Il «metro» truccato di Melfi*, in «l'Unità», 20 giugno 1993. Numerosi interrogativi sull'argomento sono sollevati da T. Treu, *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane a Melfi*, in «Lavoro e diritto», 1994, 2, pp. 315-27. Le implicazioni sulla regolazione socio-sindacale della produzione snella, con particolare riferimento all'esperienza tedesca, sono ampiamente discusse da B. Cattero in questo stesso numero di «Meridiana».

⁷ L'età media dei circa 5000 addetti odierni alla Sata di Melfi è di appena 26 anni, un record assoluto per la Fiat e non solo. Per contrasto, si consideri che solo qualche anno fa l'età media degli occupati a Mirafiori era tra i 45 e i 47 anni (dato fornito da Maurizio Magnabosco a Lerner, *Operai* cit., p. 50), mentre oltre i due terzi degli operai aveva più di 40 anni (cfr. G. Carpo, *Dentro la fabbrica. Suggestioni da una ricerca*, in «Sisifo», 1988, 14, p. 6). Nel 1976, quattro anni dopo l'avvio operativo, nello stabilimento di Cassino più del 55 per cento degli addetti aveva superato i 30 anni, mentre coloro senza alcuna esperienza lavorativa pregressa erano poco più del 10 per cento; cfr. Castellano, Cocchioni, Pace, *La fabbrica* cit. A Melfi la Fiat assume giovanissimi disoccupati soprattutto per «sfruttare» l'effetto *tabula rasa*, ma anche per usufruire delle agevolazioni dei contratti di «formazione e lavoro».

⁸ L'attenzione sull'«eccesso di memoria» nel *prato verde* melfese mi è stata suggerita da Carmen Leccardi.

⁹ Becattini, *Dall'impresa* cit., p. 11.

di *problem solving*, impegno e creatività, fedeltà e cooperazione, autoregolazione e *kaizen*. Ma in cambio di quali contropartite reali? Cosa è disposta a scambiare la Fiat per ottenere collaborazione e *voice* dai propri dipendenti? Quali nuovi *trade off* pensa di attivare?

In Giappone, come è noto, le imprese snelle ottengono la dedizione dei lavoratori a prezzo di una sicurezza dell'impiego a vita, almeno per le fasce centrali della forza-lavoro, e di un chiaro quadro delle tappe della carriera, oltre che per ragioni attinenti alle specificità sociali e culturali proprie di quel paese. A Melfi non sono, ovviamente, possibili contratti di lavoro a vita, ma neppure sembrano sinora definiti percorsi certi di mobilità professionale e retributiva ascendente, soprattutto per gli operai di linea non professionalizzati. Né pare che la cooperazione intelligente di questi ultimi possa basarsi unicamente sul nuovo *sensu* del lavoro, dal momento che proprio i lavoratori vincolati alla catena di montaggio risultano ancora i più esposti alle antiche pratiche tayloristiche. Allora in che direzione trovare le ragioni del consenso? Certamente, lo «spettro» della disoccupazione e della perdita dello *status* di percettore di reddito influenzeranno gli atteggiamenti dei lavoratori nella fabbrica e peserà anche l'insperata occasione di socializzazione lavorativa e di riuscita sociale mediante il lavoro. Il consenso *intra muros* potrà altresì essere alimentato dal fatto che i giovani operai melfitani, a differenza dei loro colleghi dei decenni passati, hanno nei confronti della fabbrica un atteggiamento sicuramente più disincantato, meno ideologico e totalizzante, con aspettative di auto-realizzazione, soprattutto nella società, nel tempo di non lavoro, piuttosto che nelle ore trascorse alla catena di montaggio. Ugualmente importante sarà la considerazione che il posto di lavoro è relativamente poco faticoso, situato in un contesto alquanto gradevole, e anche non lontano da casa. E ancora, saranno la polivalenza e la maggiore qualificazione del lavoro, l'organizzazione gerarchica meno opprimente e la più estesa delega operativa, le politiche aziendali del personale incentrate, contrariamente alle esperienze passate, sulla valorizzazione delle risorse umane locali ingredienti sufficienti per garantirsi qualità totale e cooperazione operaia? È assai probabile che nel breve e nel medio periodo il consenso dei giovani lavoratori melfitani sia *gratuito* o, comunque, relativamente a buon prezzo. La disoccupazione di massa, il ricordo dell'emigrazione, la nuova ergonomia delle postazioni lavorative, gli inediti diritti di cittadinanza e di integrazione sociale in fabbrica, sono fattori destinati a forgiare motivazioni e atteggiamenti lavorativi collaborativi, almeno nell'immediato. Ma che avverrà nel lungo periodo, quando le rendite di contesto e i vantaggi tipici delle fasi

di apprendimento si attenueranno sino a scomparire? Quali leve il management Fiat dovrà allora mettere in campo per garantirsi prevalenza di meccanismi di collaborazione e di comunicazione esplicita anziché meccanismi di protesta? *Voice* anziché *exit*? È certo che in futuro ben altro insieme di incentivi sarà necessario per assicurarsi lealtà, fiducia e coinvolgimento attivo dei lavoratori. Innanzitutto incentivi retributivi e di carriera, una più ampia umanizzazione del lavoro e, soprattutto, nuovi statuti e piattaforme d'impresa che inglobino costitutivamente partecipazione di tutti i soggetti che lavorano in essa, valori comuni e praticati, una nuova gestione sociale del lavoro, ovvero la *costruzione* di quella «quasi-comunità aziendale» oggi soltanto abbozzata.

Il successo dello stabilimento *lean* di Melfi dipende principalmente dalle modalità e dalle abilità imprenditoriali di questa costruzione. L'intensità del successo è in larga parte nelle mani dei giovanissimi melfitani, ma anche nelle capacità della Fiat di saperli mettere al centro della «reinvenzione» di un nuovo futuro industriale nel Mezzogiorno e nel mondo¹⁰.

¹⁰ Sulla «reinvenzione» della Fiat e sulla centralità della partecipazione dei lavoratori per «cambiare anima alle fabbriche», cfr. C. Romiti, *Reinventare la Fiat*, in «L'Espresso», 1994, 51-52, pp. 174-83. Sull'importanza strategica della partecipazione dei lavoratori nell'impresa, cfr. anche il recente saggio di G. Fuà, *Crescita, benessere e compiti dell'economia politica*, in «il Mulino», 1994, 5, pp. 761-8.