

La fabbrica di Melfi, col senno di poi.
Una conversazione con Cesare Annibaldi e Maurizio Magnabosco
e qualche commento

di Carmine Donzelli

1. *Melfi, o della scommessa.*

Melfi, o dell'eccezione: isola tecnologica nel mare di un Mezzogiorno da sempre avaro di insediamenti industriali; punta di diamante delle nuove tecnologie dell'automobile; primo modello di fabbrica «integrata» all'italiana (ripresa dagli esempi giapponese e americano, e qui rivisitata in chiave nostrana); luogo di rilancio della grande impresa, anzi della più grande impresa italiana, alle prese con la svolta strategica più difficile degli ultimi decenni.

Melfi, o della scommessa: su una nuova organizzazione del lavoro; su una diversa integrazione tra casa madre e subfornitori; su una inedita scansione del tempo di fabbrica, in grado di far funzionare gli impianti tutte le notti e tutti i sabati, con un fortissimo incremento di produttività.

Melfi, o della meridionalità: maestranze meridionali, non più «espotate» verso le megalopoli industriali del Nord; quadri e dirigenti meridionali anch'essi, non più «importati» dal Nord verso un Sud da sempre in debito di risorse manageriali e organizzative.

Melfi, o della sfida mortale: il più grande gruppo industriale italiano si gioca lì la sua capacità di innovazione organizzativa, la sua concorrenzialità sul mercato europeo, in ultima istanza la sua sopravvivenza come colosso mondiale dell'auto. Nessuno lo dice, ma se Melfi dovesse andare male, sarebbe una catastrofe.

Non è la stessa cosa di altre volte. Cassino, Termoli, Pomigliano hanno già spostato consistentemente il baricentro geografico del gruppo torinese. Ma questa volta è il cervello che si muove, nel senso che Melfi ha un grado di autonomia di concezione, un'indipendenza «filosofica» dalla casa madre che forse sfugge persino ai suoi stessi progettisti. Melfi è la fabbrica meridionale e post-moderna per eccellenza, cioè la fabbrica italiana del Duemila. Nessuno questa volta è autoriz-

zato a pensare a una riedizione di uno scenario già visto. Melfi è un fatto nuovo per il Mezzogiorno, per la Fiat e per l'Italia tutta. Nel momento in cui la confusione politica riapre lo spazio a forme di frammentazione territoriale e mette in discussione le vecchie solidarietà interregionali, proprio quando al Mezzogiorno sembra venire da altre parti del paese un segnale di indisponibilità, una chiusura, un rifiuto, proprio da lì si sviluppa invece qualcosa che è – nel bene e nel male – la sintesi della sfida italiana, una sorta di banco di prova delle potenzialità, non solo imprenditoriali, che questo paese conosce.

Viene da porsi, pensando alla scommessa Melfi, una domanda solo apparentemente provocatoria. E se fosse, il Mezzogiorno, il luogo della medietà italiana? E se fosse quella, alle soglie del Duemila, l'Italia più Italia di tutte?

2. Ottobre 1993. Un incontro in casa Fiat.

Di quell'incontro del 16 ottobre 1993, al quarto piano della sede Fiat di Roma, conservo un ricordo preciso. Un grande tavolo da riunioni trasformato in desco, con prosciutto, mozzarella, panini e acqua minerale. Sobrio, severo, sbrigativo; stile Fiat, anche nello spuntino. Quattro dei nostri, due dei loro (chissà perché in questi casi ti viene sempre da pensare a una trattativa...). I due dei loro, Cesare Annibaldi e Maurizio Magnabosco erano i due massimi responsabili della realizzazione del progetto Fiat a Melfi. Capo delle relazioni esterne del gruppo Fiat, il primo aveva tenuto i rapporti con i politici, i ministeri, la regione, il comune, la stampa ecc. Ora li teneva anche con noi, cercando di spiegarci i perché e i percome di quella scelta. Il secondo, responsabile del personale e dell'organizzazione della Fiat Auto, era stato il vero cervello strategico di tutta la progettualità di Melfi, se si pensa che a Melfi, più che progettare un impianto in grado di produrre una vettura, si era trattato di progettare un nuovo modello di relazioni industriali, anzi un nuovo modello di relazioni umane nella fabbrica.

Ci eravamo andati, a Melfi, una settimana prima. Una visita allo stabilimento, a lungo preparata attraverso contatti con Annibaldi, e poi realizzata durante una lunga giornata di colloqui con il direttore dello stabilimento, l'ingegner Daniele Bandiera, il responsabile del personale di Melfi, il dottor Luciano Massone, i capi e i tecnici delle Ute, le nuove unità tecnologiche destinate a soppiantare le vecchie aggregazioni gerarchiche delle squadre. Quando lo avevamo visitato, l'impianto era in «pre-produzione», una specie di esercizio di simula-

zione, fatto non saprei dire se più per sperimentare il ciclo o per far vedere a quelli come noi come avrebbe dovuto funzionare. Dopo due settimane, in quell'incontro a Roma, si trattava di sistematizzare impressioni e curiosità, di approfondire quesiti e problemi, soprattutto di definire la logica delle scelte operate dalla Fiat.

È passato un anno e mezzo, e adesso Melfi è in produzione. L'impianto non è ancora attivo al cento per cento, e soprattutto ci sono ancora alcuni problemi relativi alla parte del cosiddetto «indotto» a bocca di stabilimento, cioè le fabbriche di componentistica che dovrebbero produrre i pezzi in loco e fornirli *just in time* per l'assemblaggio finale. Ma lo stabilimento funziona. La Punto sta andando bene sul mercato. La Fiat ha potuto beneficiare nel frattempo di una insperata congiuntura favorevole nei rapporti di cambio. Col marco alle stelle e la lira sempre più deprezzata, la penetrazione nei mercati esteri è molto migliorata. La fabbrica integrata funziona coi suoi tre turni compreso il sabato, e quel modello di organizzazione oraria tende ormai a divenire il canone su cui uniformare, in linea tendenziale, molti altri pezzi di produzione industriale. Le relazioni sindacali non danno segno di tensioni particolari. La gente che lavora a Melfi non è più felice di quanto lo siano altri addetti ad altri impianti industriali, ma non lo è neanche di meno. E se si dovesse dire l'impressione che si ricava dalle ultime rilevazioni, si ha anzi la sensazione che sia radicata in quelle persone la consapevolezza di far parte di un punto avanzato di sperimentazione. Vogliamo dire l'orgoglio di essere a Melfi? Diciamolo.

Quell'intervista ad Annibaldi e Magnabosco, per uno di quei colpevoli ritardi di cui la ricerca sul presente dovrebbe fare ammenda, è rimasta finora inedita. Lo scrupolo e il rigore scientifico talvolta rallentano i processi di conoscenza della realtà sociale. E certo, quando il presente si fa storia, il suo ribollire si placa, e si può guardare meglio nella pentola. Solo che la minestra, a quel punto, è già cotta, o sta finendo di cuocere. Così è di quel viaggio a Melfi, condotto da un gruppo di ricercatori dell'Imes, e in particolare di questa intervista. Riascoltata oggi, essa è in buona parte superata dai fatti. Molte delle domande hanno trovato già la risposta più efficace in quello che è successo, e dunque scarso senso avrebbe oggi riproporla integralmente. Si può fare, però, attorno a quei nastri e alla loro trascrizione, un utile esercizio: si possono prendere alcune questioni, alcune affermazioni dei nostri due interlocutori, e verificarne la tenuta. Si può vedere dove hanno visto giusto e dove la loro previsione ha trovato difficoltà.

Prenderemo perciò alcune delle frasi pronunciate allora e le discuteremo nell'oggi. Loro hanno risposto col senno di allora, e noi li

commenteremo col senno di poi, cioè di adesso. Operazione non proprio perfettamente ortodossa, che Annibaldi e Magnabosco ci vorranno per primi perdonare; ma legittimata forse dal fatto di essere dichiarata, e di voler essere condotta con quel tanto di gioco, ironico e autoironico, che in un caso del genere ci si può permettere. Sarebbe stato assai più difficile fare così, se la scommessa di Melfi si fosse rivelata perdente; e invece – a quanto pare – la scommessa è ancora in piedi.

3. *La localizzazione.*

ANNIBALDI È vero, in una intervista a «Meridiana» del 1990, pochissimi mesi prima che venisse presa la decisione di aprire il cantiere di Melfi, vi avevo detto che la Fiat non aveva nessun programma di espansione nel Mezzogiorno. Pochi mesi dopo abbiamo cominciato a tirar su Melfi. Mi chiedete se vi avevo detto una bugia. Il fatto è che la discussione al nostro interno ebbe un'evoluzione assai veloce. Quando si cominciò a progettare la Punto, la prima idea era stata di modificare altri impianti già esistenti. Poi qualcuno tra noi ha cominciato a ragionare dicendo: tra i costi che si devono sopportare per rinnovare stabilimenti che sono oltretutto molto spesso situati in centri urbani, in zone con difficoltà di reperimento di manodopera nuova, e quelli che si devono sopportare per fare un investimento del tutto nuovo non c'è poi tanta differenza. E i vantaggi di una localizzazione in aree incentivate possono essere forti. Fu fatta una ipotesi di localizzazione spagnola, che era andata molto avanti, sia pure a livello di esplorazione. Gli incentivi spagnoli erano più o meno dello stesso tipo di quelli che si potevano prendere nel Mezzogiorno. Sarebbe stato possibile avere incentivi ancora maggiori in Portogallo, ma più ci si allontanava, più sorgevano problemi di diversa natura. Alla fine, in pochi giorni, prevalse l'idea di fare uno stabilimento nuovo e di farlo nel Mezzogiorno. La scelta è stata effettuata sul piano puramente tecnico, considerando anche le economie d'area che si potevano sfruttare grazie agli altri impianti Fiat già localizzati nel Mezzogiorno. Però ha pesato a favore della localizzazione meridionale anche una suggestione, quella di dire, anche al sindacato: facciamo una sorta di scambio Nord-Sud. Di fronte ai grandi problemi della disoccupazione nel Mezzogiorno, e alle difficoltà che c'erano ad assumere in aree come Milano e Torino, poteva essere importante andare nel Mezzogiorno ad offrire occupazione fresca.

È vero: il dottor Annibaldi ci aveva «depistati», proprio nei mesi in cui a Torino si discuteva del nuovo insediamento di Melfi. Normali «prudenze» dell'ufficio relazioni esterne. Ma nella risposta di Annibaldi si intravede qualcosa di più. Dapprima un lavoro interno della proposta, e probabilmente anche uno scontro duro tra managers «conservatori» e «innovatori»; e poi, una volta presa la decisione di partire con un impianto nuovo, una fase di contrattazione con il governo e i pubblici poteri che deve essere stata un po' più lunga e contrastata di quanto Annibaldi non riconosca. Il ministero del Bilancio,

che accorpava all'epoca la delega dell'Intervento straordinario, era affidato in quei mesi a Paolo Cirino Pomicino. Annibaldi sostiene, in altre parti non riportate dell'intervista, che non vi furono pressioni di nessun genere né sulla scelta della localizzazione a Melfi, né in seguito sulle politiche di assunzione. Siccome non è pensabile (neanche da noi, che godiamo fama di essere degli inguaribili ottimisti) che il Mezzogiorno si sia trasformato in quei mesi in un paradiso, qualche dubbio ci rimane. Sta di fatto però che nella sostanza la Fiat sembra aver potuto contrattare l'insediamento di Melfi da posizioni di grande forza, avendo alternative credibili e sostanzialmente equivalenti, e potendo contare su una dimensione di investimento tale da metterla a riparo da pressioni troppo scopertamente clientelari. Lo studio di localizzazione, condotto con una società specializzata, individuò Melfi per i caratteri specifici del sito e per convenienze localizzative legate alla dislocazione di altri impianti Fiat nell'asse tra Napoli e Bari. Tra i motivi della localizzazione in Basilicata ha certamente pesato l'idea di una zona di insediamento «vergine», cioè non ancora caratterizzata da modelli industriali preesistenti, e la realtà di un bacino di reclutamento particolarmente adatto, dato il livello medio di scolarizzazione (molto elevato, per essere al Mezzogiorno).

4. I paradossi dell'intervento straordinario.

ANNIBALDI Bisogna ammettere che c'è qualche ritardo nella costruzione delle infrastrutture viarie attorno alla fabbrica. Il vero punto è di definire qual è lo strumento più adatto per affrontare, ad esempio, questo tipo di problemi. Ci sono due strade: una è quella dell'intervento ordinario. Per esempio, l'Anas, nell'ambito dei suoi programmi nazionali di sviluppo della rete stradale, inserisce anche il raddoppio della Melfi-Potenza. Ma l'Anas ha fondi ridottissimi e una graduatoria di precedenze, chissà quanto lunghe. L'altra strada sarebbe quella di allargare il campo dei cosiddetti «contratti di programma» previsti dalla vecchia legislazione straordinaria, di ritrovare una sede di concertazione, magari non centralizzata ma comunque coordinata. Ma chi può permettersi oggi di riparlare di «intervento straordinario»? Si assiste addirittura al paradosso per cui nel Mezzogiorno ci sono state firme per il referendum sull'abolizione dell'intervento straordinario in misura superiore che al Nord. E l'altro paradosso è che proprio adesso si sta scoprendo che in realtà anche il Nord è andato avanti con l'intervento «straordinario», legato a circostanze più o meno fortunate, come le alluvioni, i terremoti, o i campionati di calcio. Gli interventi ordinari purtroppo non hanno mai funzionato, nemmeno al Nord. E il Sud che aveva lo straordinario, adesso lo butta via. Bisognerà aspettare anche al Sud qualche altro terremoto o qualche nuova alluvione? Possibilità di questo genere, purtroppo ce ne sono. Il fatto è che non sono neppure programmabili...

Questa parte dell'intervista, col senno di poi, risulta veramente impressionante. Intanto, bisogna dare atto al dottor Annibaldi di avere fatto una serie di osservazioni «contro corrente», che si rivelano però di grande lucidità. Il referendum sull'abolizione dell'intervento straordinario, come è noto, poi non si è tenuto, perché per scongiurarlo è stata in fretta e furia varata una legge che ha semplicemente abolito l'intervento medesimo. In tempi di «liberismo» estremo, di esaltazione del «mercato» puro e chi più ne ha più ne metta, era il meno che potesse capitare. E chi potrebbe in coscienza rimpiangere il vecchio intervento straordinario, coi suoi sprechi, le sue inefficienze, i suoi clientelismi? Però ci sono alcune verità che non si possono tacere. La prima è che l'intervento straordinario è stato, pur con tutte le sue aberrazioni, un meccanismo propulsivo non solo per il Mezzogiorno, ma per l'intera economia italiana, e in primo luogo per la grande impresa del Nord. La seconda è che nelle economie post-industriali alcuni grandi investimenti strutturali, che necessitano di una concentrazione di progetti, risorse, tecnologie, coordinamenti tra diverse istanze territoriali, pubbliche e private, sono semplicemente impossibili se pensati nella logica delle politiche cosiddette ordinarie. La terza è che una dose di politiche straordinarie è necessaria, e di fatto viene attuata, anche fuori dal Mezzogiorno. E il fatto che non si sia voluto riconoscere attraverso un nuovo dispositivo di legge una chiara definizione delle aree più bisognose di incentivazione porta con sé molti equivoci. Il Mezzogiorno «profondo», quello davvero bisognoso di politiche di sviluppo, non ha conosciuto nessuna incentivazione aggiuntiva, cosicché gli investimenti più significativi continuano a concentrarsi in aree che avevano già mostrato una buona propensione al decollo, mentre altri processi di «deindustrializzazione», in aree esterne al Mezzogiorno che hanno già conosciuto l'industria e le sue culture, reclamano anch'essi incentivi di riconversione, che sono in sé sacrosanti, ma non possono essere messi alla stessa stregua delle politiche a sostegno dello sviluppo di aree «vergini», in cui cioè è ancora da avviare il processo di articolazione di un'economia e di una società realmente sviluppate. Una cosa è il sostegno allo sviluppo laddove esso era già partito ed è ora stagnante, un'altra è l'incentivo allo sviluppo che deve ancora avviarsi. Per troppo tempo si è incentivato un Mezzogiorno indifferenziato; oggi si tende altrettanto genericamente ad incentivare tutte le «aree depresse». So di pronunciare un'affermazione che oggi è inevitabilmente destinata alla impopolarità. Ma è mai possibile che non si possa pensare una politica *specific*a per il Mezzogiorno *veramente* depresso?

5. *L'impatto sul territorio.*

ANNIBALDI Da parte della Fiat si può dire che nel progettare Melfi c'è stata anche la novità di una forte riflessione sugli aspetti dell'impatto dello stabilimento con la realtà circostante. Questa è forse la prima volta che ci siamo posti coscientemente questo problema. Per essere più precisi: altre volte ce lo eravamo posto per necessità; invece questa volta è stato progettato, studiato, considerato fin dall'inizio come una variabile importante. La riflessione di partenza per noi è stata questa: tutte le volte in cui non è stata modificata la sistemazione sociale dell'area, cioè tutte le volte che le persone hanno continuato a vivere nei paesi e non si sono spostate per andare a vivere vicino alla fabbrica le cose sono andate molto meglio; prima d'ogni cosa così ciascuno ha potuto conservare altre piccole attività che insieme con la famiglia svolgeva prima; l'orto, il pezzetto di terra, il piccolo negozio...; e poi non ci sono stati i problemi di spopolamento di alcune aree e di concentrazione su altre. A Cassino, per esempio, in un primo momento si era creata una forte concentrazione insediativa attorno alla fabbrica, che si è rivelata fortemente negativa.

MAGNABOSCO C'è da aggiungere che la realtà di Melfi sembra essere diversa da quella di altri insediamenti Fiat nel Mezzogiorno. Altrove abbiamo trovato un tipo di «metal-mezzadro» che era più legato alla sua attività contadina. La campagna veniva prima della fabbrica, anche se era la fabbrica a dargli il maggior reddito. A Melfi c'è un altro tipo di agricoltura; e l'impressione che ho è che questa gente – parlo dei giovani, di quelli che hanno fatto i colloqui di assunzione – ha la testa rivolta più verso la fabbrica che verso la campagna.

La scelta della Fiat a Melfi è stata di andare a cercarsi i dipendenti in un'area di insediamento con tempi di pendolarità entro il margine di un'ora di viaggio. Non necessariamente vicini, ma neanche troppo lontani. Soprattutto, senza l'idea di spostarli dalle loro radici. Nessun modello di fabbrica-città (che a Torino la Fiat ha perveracamente in vario modo praticato, scottandosi poi invariabilmente le dita); nessun eccesso di «ingegneria sociale», ma anzi l'idea dichiarata di cercare processi di integrazione tra i nuovi ritmi produttivi e le vecchie modalità di relazione, di socialità, di vita. L'impatto dello stabilimento con la realtà circostante sembra essere dunque meno devastante, meno irrispettoso che in altri casi paragonabili. Ma è anche vero che la Fiat trova in questo caso un contesto di ricezione assai diverso che in altri contesti. Sembra che sia maturata – per fattori di acculturazione che in parte sono generali, e riguardano processi diffusi in tutta la realtà italiana, e in parte sono specifici dell'area di insediamento – una diversa disposizione verso il lavoro, una disposizione che verrebbe da definire quasi «post-industriale». Non più il vecchio tabù di origine contadina che tendeva a vedere nella condizione operaia uno stato temporaneo (della giornata, dell'anno o della vita), dal quale recedere prima o poi (meglio prima che poi); ma invece un'idea del lavoro più variegata – e

anche meno «venduta», più auto-controllata. E una capacità di articolare il tempo di vita secondo modelli meno rigidi e più complessi di una volta. Non è, propriamente, come dice Magnabosco, il fatto di avere la testa più verso la fabbrica. È forse il fatto di averla meno – sempre meno – verso la campagna.

6. *Il modello giapponese e la «qualità totale».*

ANNIBALDI L'esigenza di pensare a un cambiamento radicale nell'organizzazione del lavoro ha cominciato a venir fuori verso il 1986-87. C'era stata l'esperienza giapponese; ma, cosa assai più importante per noi, il modello giapponese si era diffuso, con molti aggiustamenti, anche negli Stati Uniti. I giapponesi erano andati a vederli tutti, e ne avevano tutti copiato qualche pezzo; ma il criterio generale era ritenuto troppo legato a fattori culturali specificamente giapponesi, e quindi non esportabile. Quando abbiamo visto che anche gli Stati Uniti, che avevano un'organizzazione aziendale molto simile alla nostra, si mettevano su quella strada, allora abbiamo cominciato a cercare di capire che cosa comportava quel nuovo modello organizzativo in termini culturali, in termini di valori, di una nuova concezione del lavoro. Per qualche anno però le cose si sono fermate lì. Solo verso il 1989, quando ha cominciato ad essere progettata la Punto, c'è stata una fisiologica convergenza tra quei discorsi e le nuove esigenze produttive. Una nuova vettura, un nuovo modello organizzativo, un nuovo stabilimento. Da queste tre esigenze è nato Melfi.

La Fiat ha sempre rivendicato con orgoglio di non aver copiato dai giapponesi. Da questo passaggio dell'intervista si deduce che quanto meno non ha copiato *direttamente* da loro, ma piuttosto è passata per il tramite di filtri americani, o giapponesi occidentalizzati. Ciò che importa, però, è che il passaggio da un'idea di controllo *ex post* a un'idea di controllo per autocertificazione della qualità del prodotto ha comportato due grandi «rivoluzioni culturali» nella cultura industriale italiana. Una prima da parte del sindacato e del mondo del lavoro, che dopo le sconfitte brucianti degli anni ottanta hanno dovuto ripensare l'idea di un antagonismo operaio come base di ogni atteggiamento mentale in fabbrica. Una seconda da parte dell'impresa, anch'essa sconfitta nel suo proposito di spingere la meccanizzazione e l'automazione fino a rendere il lavoro umano una variabile secondaria. C'era qualcosa di più che non la semplice «voglia di lavorare a tutti i costi», dentro il modello giapponese. O almeno c'è qualcosa di più dentro il modo di accogliere il modello che sembra avviatosi in Italia. C'è un'idea di dignità della prestazione, di orgoglio del mestiere, di voglia di ascesa professionale (e quindi sociale) che a ben vedere sono vecchie

componenti «pre-tayloristiche» oggi finalmente recuperate – o in via di recupero – da parte delle culture del lavoro e dell'impresa.

7. *La fabbrica integrata.*

MAGNABOSCO Il taylorismo e il fordismo sono finiti con la fine degli anni sessanta; dopo, la gente non era più disposta a lavorare di più, in Germania come in Inghilterra, a Torino come a Detroit. Gli anni settanta e ottanta sono stati gli anni dell'alta automazione; comincia a profilarsi il tema della qualità, ma il vero problema è di essere competitivi sul prezzo; e lì la Fiat arriva prima degli altri, è vincente. Anche questa esperienza però finisce con la fine degli anni ottanta. C'è ancora manodopera a bassa qualificazione disponibile, ma comincia ad essere scarsa, troppo cara, a non convenire più. Cassino, per ciò che riguarda la Fiat, è il punto estremo di applicazione di questa logica, anche se non è mai arrivata al punto massimo di produttività perché poi è subentrata la crisi, e quindi è difficile dire quale fosse il suo vero potenziale. La fabbrica integrata, la produzione snella, rappresentano la terza fase, quella che cerca nel manufacturing una risposta alla ricerca della competitività, mettendo mano a un nuovo sistema di governo dell'impianto, e producendo una serie di ricadute. Si accorcia la catena gerarchica; si ottiene minore affollamento, minore peso della struttura; si accorciano i tempi di attraversamento dei materiali; si risparmia enormemente sullo stoccaggio delle scorte a magazzino; si migliora sensibilmente la qualità finale. Se la cultura manageriale e dell'azienda si muove in questa direzione, in questa stessa direzione si muove anche la cultura tecnica e del lavoro che trova espressione nel manufacturing. La fabbrica integrata vuol dire questo.

Il manufacturing è dunque la nuova parola magica della filosofia produttiva di Melfi. Nelle dichiarazioni di Magnabosco c'è la consapevolezza, sostenuta da uno spirito che non è esagerato definire «illuministico», di stare manovrando su qualcosa che per le sue dimensioni e per il suo significato *esemplare* trascende di gran lunga il caso di Melfi. L'obiettivo rimane quello della competitività, una sfida difficile in un mercato internazionale che conosce differenziali enormi nel costo della manodopera, tutti a sfavore dei paesi già sviluppati. La via scelta è quella di potenziare al massimo la produttività degli impianti. Ma per fare questo, per ottenere un ciclo praticamente continuo e senza intoppi – ecco la novità effettiva – non si può continuare a pensare la produzione entro le vecchie pastoie burocratico-gerarchiche. Bisogna ricostruire rapporti di *integrazione* professionale, di cooperazione, di controllo dall'interno, che restituiscano titolarità alla funzione dei singoli operatori, che rendano più pensato l'esercizio di ogni singola mansione. Uno degli aspetti che certificano i grandi cambiamenti delle forme di organizzazione produttiva è dato dalla trasfor-

mazione dei linguaggi tecnico-professionali. La rivoluzione industriale ha avuto il suo vocabolario, così come lo ha avuto la lunga stagione del taylorismo. Il fatto che essa ora si chiuda, che sia definitivamente giunta a compimento, è accertato dalla rivoluzione linguistica che caratterizza i nuovi modelli di organizzazione produttiva. Scompare, e non più per una proterva volontà classista del padrone, la stessa parola «operaio». È una scelta condivisa dagli stessi *operatori* di Melfi, che sentono ormai il vecchio termine inadeguato ad esprimere il contenuto reale del proprio lavoro. Naturalmente, non scompare, nella fabbrica integrata, il conflitto sociale; e come potrebbe? Rimane il problema di una tutela degli interessi delle singole componenti di questo universo professionale complesso, in cui le gerarchie, per essersi snellite e funzionalizzate, non sono per questo meno significative; anzi! Rimane il problema di una contrattazione continua, non solo della paga, ma anche delle condizioni di *potere* in cui si sviluppa la produzione. Ma tutto ciò non può più avvenire come se la partita fosse tra due entità indifferenziate e univoche. Il conflitto classico della fase tayloristica si scompone in una serie di conflitti diffusi, complessi, capaci di individuare di volta in volta differenti gradi di aggregazione, di risposta collettiva. E per forza di cose tutto questo è persino destinato a cambiare quelle che una volta si chiamavano le «forme di lotta». Certo, nella «fabbrica integrata» non è più lo sciopero l'arma principale per regolare il conflitto.

8. *La direzionalità.*

ANNIBALDI Non è che ci fosse, fin dall'inizio, l'idea di spostare una quota rilevante delle direzionalità da Torino a Melfi. In generale, un po' di direzionalità c'è in tutti gli stabilimenti. Se mai c'è da dire che le nuove concezioni, le nuove forme di organizzazione produttiva incorporano sicuramente una dose maggiore di discrezionalità e quindi anche di direzionalità. Ma questo è un fenomeno generale, che non riguarda solo Melfi. Certo, a Melfi c'è un modello organizzativo talmente diverso che è chiaro che lì si realizza in maniera più compiuta e con una maggiore intensità una crescita della direzionalità interna alla fabbrica. Insomma: non è che il direttore dello stabilimento di Melfi abbia in sé più poteri del suo collega di Cassino; diciamo piuttosto che noi ci auguriamo che si possa trovare in una situazione in cui questi poteri avranno una maggiore capacità di realizzarsi, una maggiore possibilità di produrre un urto. La valutazione generale che noi diamo è che, ai fini della competitività, se ci fossimo limitati ad introdurre cambiamenti nella struttura esistente, senza concentrare in un'area progettuale nuova tutti gli sforzi, probabilmente avremmo avuto un risultato insoddisfacente. Insomma, Melfi dovrebbe fare da traino a tutto il resto. Non so se l'esperienza di nuova organizzazione del

lavoro a Mirafiori si modellerà esattamente sull'esperienza di Melfi. Però, se tutto va come deve andare, sarà Melfi che insegnerà agli altri.

Uno dei punti fermi della critica sviluppata dal sindacato (e da molti intellettuali) nei confronti dei primi investimenti Fiat nel Mezzogiorno era costituito dal fatto che gli impianti meridionali erano solo dei terminali operativi di una progettazione aziendale tutta concentrata a Torino. E in effetti, il modello fordista praticato fino agli anni ottanta richiedeva un'idea dirigistica e accentrata del governo produttivo, e quindi una direzionalità in larga parte esterna rispetto allo stabilimento. La fabbrica integrata sposta certamente, per necessità intrinseca, la direzionalità dalla tradizionale palazzina degli uffici all'interno dello stabilimento, anzi la alloca esattamente là dove il processo produttivo avviene. Spinto all'estremo, il modello prevede addirittura che sia l'unità tecnologica, alle scale di volta in volta diverse che si possono individuare, a progettare e dirigere i cambiamenti da effettuare nel processo. Il direttore dello stabilimento diventa dunque un personaggio in continuo movimento, uno che «gira» all'interno degli impianti per cercarsi il lavoro. D'altro canto, l'intera struttura gerarchica si impenna sulla autonomia decisionale dei capi-Ute e sulla loro integrazione con il loro più o meno grande collettivo di lavoro. Il punto vero della sfida sta nel raccordo con le grandi strutture direzionali esterne allo stabilimento, da cui pure vengono gli input decisivi: i modelli da produrre, le quantità, i costi, i prezzi.

In questo senso la Fiat resta saldamente a Torino, anche se il suo impianto più significativo è ora a Melfi. Anzi bisogna constatare che le nuove direzionalità a Melfi stanno producendo nuove direzionalità anche a Torino. Il decentramento delle responsabilità dalla palazzina ai reparti di Mirafiori ha dovuto fare un lungo giro e passare per Melfi. Ma anche a Mirafiori adesso le cose sono in grande movimento, e molto più di quanto non si pensasse due anni fa.

9. Le politiche di formazione.

MAGNABOSCO Ci sono due assunti fondamentali nella nostra politica del personale su Melfi. Il primo consiste nella scelta di non voler trasferire, o di trasferire il meno possibile di cultura «torinese». Altre volte abbiamo visto che quando abbiamo messo insieme quadri locali e quadri esterni i primi non hanno mai completamente digerito i secondi. Non gli riconoscevano una supremazia solo per il fatto di avere qualche competenza in più. Ma in questo caso c'era qualcosa di più. In questo caso volevamo sperimentare una cultura nuova; e quindi dovevamo prevedere, almeno per i dirigenti e i quadri, un personale del

tutto nuovo, da sottoporre a un lungo percorso di formazione. Melfi non sembra una fabbrica metalmeccanica; sembra piuttosto un laboratorio. Se avessimo preso persone già formate in altre fabbriche del gruppo, queste si sarebbero trascinate dietro la loro cultura, che non è quella della «fabbrica integrata»; avrebbero irrorato la nuova realtà con la loro cultura precedente. Perciò abbiamo preso tutta gente nuova, per la massima parte di Melfi e dintorni, e ce la siamo portata a Torino per farle fare la formazione. Un anno e mezzo gli ingegneri; sei mesi i quadri. La formazione delle maestranze invece la faremo direttamente a Melfi e sarà più breve. Ma è la diversa qualità del lavoro di Melfi che richiede una formazione assai più allargata, un addestramento per competenze, che non mi insegni solo a fare delle cose, ma anche a guardare agli altri segmenti del processo che mi stanno vicini. Per operare una formazione che mi dia la consapevolezza dei fatti laterali devo conoscere bene la frontiera, devo sapere cosa capita dalla parte da cui i pezzi mi arrivano, devo sapere cosa trasferisco a quelli a cui passo i pezzi che ho lavorato; in più devo saper lavorare nel gruppo, devo imparare a controllare variabili che prima non controllavo, devo avere una sensibilità verso la dimensione finanziaria del costo per unità di prodotto.

L'impostazione complessiva della fabbrica di Melfi ha per forza di cose comportato una centralità assoluta dei processi di formazione. Ma non soltanto nel senso ovvio che ogni esperimento innovativo comporta una maggiore partecipazione e un più forte coinvolgimento delle persone che vi operano. Qui il problema consisteva nell'individuare il percorso di formazione come il punto iniziale di un processo di continua ridefinizione delle performances professionali di ciascun operatore. Più che mai, si è trattato in questo caso di imparare non tanto il «cosa», quanto il «come» fare. L'impressione che abbiamo avuto noi un anno e mezzo fa è che questo sforzo fosse stato effettuato dalla Fiat soprattutto in direzione dei quadri intermedi, giacché è a questo tipo di funzioni di raccordo che viene attribuita la massima responsabilità operativa ed è a questo livello che si possono riscontrare le più forti criticità. Più perplessi lasciava allora l'investimento sulla formazione delle maestranze, le quali, specie nell'area del montaggio, sembravano ancora legate ad una prospettiva di esercizio di mansioni semplici e ripetitive, solo marginalmente distanti dal modello della «catena» tayloristica. È evidente però che da questo punto di vista il problema è più complessivo e riguarda il grado di formazione generale o di «pre-formazione» con cui le persone si presentano oggi sul mercato del lavoro. È stato detto più volte, ma è il caso di ribadirlo. È la scuola, sono le grandi strutture formative generali a dover predisporre gli attrezzi di base. Sembra significativo che anche l'impresa cominci ad attrezzarsi per gestire in continuità l'implementazione di questi patrimoni formativi, accompagnando l'itinerario professionale di ciascun lavoratore.

10. *L'orario.*

MAGNABOSCO L'orario di lavoro a Melfi è organizzato su tre turni e l'impianto lavora per sei giorni la settimana, compresi tutti i sabati. Dal punto di vista degli operai le cose funzionano così: sei giorni una settimana, sei giorni una seconda, tre una terza, con quattro giorni di riposo consecutivo prima di ricominciare. Tutti ruotano sui tre turni e quindi fanno il mattino, il pomeriggio o la notte. Il turno di notte crea sicuramente problemi di adattamento, presumibilmente più elevati di quelli creati dal regime dei due cicli diurni. Anche se bisogna considerare che già i due cicli normali, rispetto alla vita dei campi o al regime impiegatizio classico, comportano dei problemi. Ma lo scoglio più grosso non è quello sui tre turni; il problema è piuttosto quello del sabato lavorativo. Nella fase di reclutamento abbiamo avuto qualche rifiuto legato a questo problema; è venuto da noi qualcuno che aveva qualche altra alternativa, le poste, il pubblico impiego, e su questo problema del sabato ha espresso un rifiuto. Ma io non credo che questa questione del sabato porterà problemi insormontabili. È una questione di modelli culturali generali. Una volta si lavorava tutti il sabato, e la diminuzione dell'orario di lavoro si era mossa piuttosto nel senso dell'aumento delle ferie. Poi venne il '68, e passò l'idea della settimana su cinque giorni e del sabato libero. Ma non è detto che debba essere sempre e dappertutto così. Certo, sarebbe difficile adesso esportare un modello del genere a Mirafiori, dove c'è gente che da vent'anni ha preso altre abitudini. Ma proprio per questo a Melfi ci può essere maggiore duttilità nella sperimentazione.

Questa dell'orario è stata forse la rottura più significativa di tutte. Si è trattato di mettere in discussione nientemeno che il modello della «settimana corta», che entrato alla fine degli anni sessanta si è velocemente diffuso dalla fabbrica all'impresa di servizi, al pubblico impiego, fino a diventare un canone «antropologico» che sembrava irreversibile. A Melfi, come dice giustamente Magnabosco, l'innovazione veramente «rivoluzionaria» è consistita nel recupero del sabato, nel fatto cioè che la produttività dell'impianto passa da cinque a sei giorni la settimana. C'è alla base di tutto questo una diversa idea del lavoro e del non lavoro, una scansione del tempo di vita che non prende più a parametro la settimana, ma si confronta piuttosto con la singola giornata, o con periodi più lunghi, nei quali distribuire il rapporto tra lavoro e tempo libero. Naturalmente, come sempre accade, una rivoluzione del genere era nell'aria, e non è certo la Fiat di Melfi che l'ha inventata o prodotta. Ma vi sono sempre, nei grandi cambiamenti di costume, dei fatti simbolici, dei punti di snodo che segnano le tappe dei processi e che magari, mentre si verificano, non sono neanche troppo visibili: l'orario di Melfi è uno di questi punti. Introdotto dapprima solo a Melfi, sulla base di un accordo sperimentale col sindacato, in questi due anni ne ha fatta di strada; tanto che, quando in un altro impianto meridionale della Fiat si è chiesto alle maestranze di adottare quel modello in cambio di un aumento dell'occupa-

zione e gli operai hanno detto di no si è scatenato il putiferio. Impresa, sindacati, partiti politici, organi d'opinione tutti a fare appello al senso di responsabilità. E il nuovo modello organizzativo, nato «in via sperimentale» a Melfi – giacché solo dove si partiva *ex novo* si poteva osare tanto – è a distanza di due anni diventato operativo in Abruzzo e in Toscana, e si avvia a diventarlo in Piemonte e in Lombardia. Anche in questo, che non è il più piccolo dei cambiamenti nel modello di vita delle persone, l'esperimento Melfi sembra essere di grandissima portata.

11. *L'incentivazione salariale.*

MAGNABOSCO Quando abbiamo fatto Melfi, l'idea era quella di dire: liberiamo, nel bene e nel male, le relazioni sindacali dai vincoli torinesi. E quindi anche il sistema degli incentivi salariali non poteva essere copiato da Mirafiori, doveva essere fatto su misura per l'impianto nuovo. Devo dire che da un lato questa è stata un'esperienza esaltante; per uno che fa un lavoro come il nostro, progettare *ex novo* una cosa come Melfi è quello che hai sempre sognato. Dall'altro però ti trovavi in un mare aperto, di fronte a una controparte sindacale che non aveva più forti legami con Torino, e quindi poteva portare su strade del tutto diverse. Insomma, ci siamo detti che l'incentivazione salariale al di là della paga base qui doveva fortemente essere legata a parametri di produttività dell'intero stabilimento, dell'unità operativa e dell'unità tecnologica elementare. In altri termini, se con il lavoro della tua Ute, tu riesci a incrementare la produttività e la qualità finale del tuo segmento produttivo, ma anche quello dell'unità operativa più larga e quello dell'intero stabilimento, allora prenderai di più. Non c'è più un'incentivazione di tipo individuale e neanche di squadra. C'è un sistema complesso di parametri variabili che rendono l'incentivo legato all'effettiva performance. Concretamente, si può guadagnare meno che a Torino, ma si può guadagnare anche di più, se i risultati sono particolarmente buoni. Del resto, la fabbrica integrata nasce sulla base di questa filosofia di compartecipazione al lavoro. Se avessimo adottato un sistema di premi diverso avremmo angustiato sul nascere la possibilità di dare spazio a queste nuove forme di organizzazione del lavoro. In questa nuova organizzazione, è l'idea del premio di produzione che non esiste più, che non ha più alcun senso, perché è il fordismo a sciogliersi, a venir meno. Quanto meno nello stampaggio, nella lastratura e nella verniciatura; e lo stesso montaggio finale è condizionato, almeno in termini qualitativi, dai nuovi standard della fabbrica integrata. Quindi, l'idea non è il premio se fai bene; l'idea è «zero difetti», il premio se tutto funziona alla perfezione; e in questo caso, la paga di Melfi è più alta di quella di Mirafiori. Se invece si evidenziano difetti e la qualità produttiva finale scende, scende anche in proporzione la retribuzione. La differenza quindi non è tanto nelle cinquantamila lire che all'inizio (in media) il lavoratore di Melfi prenderà in meno rispetto al suo compagno di Mirafiori, ma sta nel fatto che mentre a Torino i soldi del premio si danno sul presupposto che certi livelli li abbiamo già acquisiti, a Melfi si dovrà prima dimostrare di essere arrivati a quei livelli, per prendere il massimo dell'incentivo.

Il corollario finale di Melfi sta nella nuova filosofia salariale che è connessa con l'attività produttiva. Il sistema dei premi, così come è stato descritto da Magnabosco, sembra voler dare una spallata definitiva a uno degli strumenti principali della vecchia contrattazione salariale, e cioè il carattere centralizzato, automatico e indifferenziato del premio di produzione aziendale. Ed è questo certamente uno degli obiettivi essenziali della nuova politica salariale adottata a Melfi. Ma non l'unico. Si tratta anche di introdurre un'idea della duttilità d'uso della massa salariale, stabilendo parametri di valutazione della prestazione che sono legati a differenti contesti. Siccome ciascuno non lavora da solo, ma in insiemi integrati di differente dimensione e scala, la sua remunerazione dovrà essere legata alla media delle prestazioni raggiunte dai singoli insiemi a cui il suo lavoro afferisce. Complicato, sicuramente; forse persino macchinoso; ma certamente apprezzabile nello spirito. Purché non si trasformi nella pratica in un modo per scaricare verso il basso, sotto forma di minori salari ai più dequalificati, inefficienze che non possono essere imputate essenzialmente a loro.

E questa alla fin fine, col senno di poi, sembra la sfida veramente aperta da Melfi. La sfida tra un'idea strumentale e un'idea strategica dell'innovazione. Tra un insieme di aggiustamenti destinati a migliorare le prestazioni della grande impresa lasciandone sostanzialmente immutata la logica decisionale e operativa, oppure un complesso di cambiamenti talmente radicali da comportare una ridefinizione dell'idea stessa di «grande impresa». La scommessa di Melfi è quindi innanzitutto una scommessa che la Fiat ha deciso di giocare con se stessa. È un fatto enormemente positivo che, a distanza di due anni, la partita sia in pieno sviluppo. Ed è un fatto decisivo che essa si giochi su un terreno, quello meridionale, che mostra di non essere così «avverso» come sempre lo si è supposto da parte dello stereotipo più diffuso.