

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Cultura organizzativa e relazioni industriali, dalla grande impresa alla nazione. Un secolo di influenza FIAT

This is a pre print version of the following article:

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1690457> since 2019-02-05T22:39:45Z

Publisher:

Universitat d'Alacant - Union de EditorialesUniversitaria Espanolas (UNE)

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

6, CULTURA ORGANIZZATIVA E RELAZIONI INDUSTRIALI, DALLA GRANDE IMPRESA ALLA NAZIONE. UN SECOLO DI INFLUENZA FIAT

Stefano Musso
Università di Torino

INTRODUZIONE

La Fiat ha rappresentato un caso peculiare di grande impresa privata in un Paese altamente industrializzato ma dominato dalla piccola e media impresa. Ciò ne ha determinato l'enorme influenza in Italia, non limitata agli aspetti economici ma, come ha ricordato Valerio Castronovo, estesa dai «movimenti alle dinamiche sociali, ai rapporti tra Nord e Sud; dall'opinione pubblica alla politica interna, alle relazioni internazionali»: non c'è stato, scrive Castronovo, «in pratica alcun settore della vita del Paese in cui le decisioni e le iniziative dei vertici dell'azienda, o gli orientamenti e l'azione sindacale dei lavoratori della Fiat, non abbiano avuto il loro peso, quando non una notevole incidenza» (Castronovo, 1999). L'influenza della Fiat si è pienamente dispiegata dopo la seconda guerra mondiale; tuttavia, il suo ruolo centrale nella promozione di cultura organizzativa e modelli di relazioni industriali risale all'indietro nel tempo. Il saggio ripercorre la storia della cultura manageriale, dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali in Fiat, evidenziando l'influenza che la maggiore impresa metalmeccanica italiana ha esercitato in questi tre campi.

UN PROGETTO INDUSTRIALE CHE GUARDAVA ALL'AMERICA

Sin dalla sua nascita, la Fiat fu concepita come una iniziativa di carattere industriale, per dimensione dell'investimento e numero di addetti. Certo, il capitale sociale iniziale di 800.000 lire e i 153 dipendenti del 1900 non delineavano una grande impresa, ma staccavano comunque la Fiat dalle altre piccolissime ditte automobilistiche che avevano carattere decisamente artigianale. Del resto, capitalizzazione e numero di operai e impiegati in Fiat erano destinati a salire

molto rapidamente, accrescendo ulteriormente la distanza con le altre imprese. Il progetto di espansione si basò su tre direttrici: la produzione di alta qualità, connaturata al carattere di lusso estremo dell'auto, alle corse e alle esibizioni quali il primo giro automobilistico d'Italia del 1901; le economie di scopo, con la diversificazione nella motoristica e nei veicoli industriali (autobus nel 1901, motori marini nel 1903, motori d'aviazione e cuscinetti a sfera nel 1908); la ricerca di affermazione sui mercati esteri.

Le esportazioni, da subito importantissime nei bilanci aziendali (nel 1906 diedero ricavi di 6 milioni contro i 3 milioni delle vendite sul mercato interno), misero per tempo amministratori e responsabili tecnici a contatto con le più avanzate esperienze internazionali. Gli Stati Uniti, culla dell'industria automobilistica, furono assunti come punto di riferimento: nel 1903 iniziò l'esportazione negli USA, nel 1908 vi fu costituita la Fiat Automobile Co. per la costruzione di vetture Fiat su licenza, seguita nel 1909 dalla Fiat Motor Co., per la produzione di vetture nello stabilimento di Poughkeepsie. Al 1906 risale l'incontro di Giovanni Agnelli con Henry Ford, immortalato in immagini custodite nell'Archivio Storico Fiat. E la Ford sarebbe stata presa a modello ispiratore, seppure non eguagliato, negli anni seguenti, quando, nel 1912, fu avviata la prima vettura prodotta in serie, la «Zero», di cilindrata limitata, di cui furono fabbricati 2.000 esemplari in tre anni (Fiat Archivio Storico, 1996). Quando nel 1916, nel pieno della prima guerra mondiale, iniziò la costruzione dello stabilimento del Lingotto, il modello fu la Ford di Highland Park, e nel 1936, quando iniziò la costruzione dello stabilimento di Mirafiori, il modello fu l'impianto Ford di River Rouge. Le differenze con il colosso americano restarono ampie fino alla piena introduzione della produzione di massa negli anni del miracolo economico italiano nel secondo dopoguerra, ma i precetti di Taylor e dello stesso Ford furono presi presto a riferimento e adattati alle condizioni del mercato italiano ed europeo dell'auto, come pure del mercato del lavoro italiano.

RICEZIONE E ADATTAMENTO DEL TAYLORISMO TRA LE DUE GUERRE

La traduzione italiana dei due principali scritti di Taylor (*Scientific Management*, uscito nel 1904, e *Principles of Scientific Management*, uscito nel 1911) risale al 1915 (Taylor, 1915). Probabilmente erano già prima conosciuti a grandi linee da dirigenti e tecnici, specie dopo il fallimentare tentativo di introdurli alla Renault nel 1913, abbandonato in seguito allo sciopero degli operai. L'episodio doveva aver instillato prudenza. La guerra aprì opportunità di sperimentazioni tayloristiche grazie alla produzione di serie, che poteva rendere meno onerosi i costi dell'analisi sistematica di tempi e metodi delle lavorazioni. Furono interessate innanzitutto le fabbricazioni di proiettili e mitragliatrici, ma anche quelle di motori d'aereo e camion: del motore aeronautico A12 furono prodotti 13.300

esemplari in quattro anni (e una sua versione fu marinizzata per motosiluranti antisommersibile), dell'autocarro 18 BL oltre 20.000 unità, ben oltre, dunque, la serie della Zero: la guerra produsse il paradosso per il quale il primo autoveicolo prodotto in serie sufficientemente ampia non fosse un'autovettura ma un autocarro.

Tuttavia, negli anni di guerra la crescita degli impianti produttivi avvenne in tempi troppo rapidi perché imprenditori, manager e direttori tecnici potessero progettare secondo i principi americanisti, razionalizzare il layout delle officine, esercitare un controllo efficace sulle modalità di esecuzione delle lavorazioni (Berta, 1998b). La Fiat passò dal trentesimo al terzo posto per capitalizzazione tra le società per azioni, mentre i dipendenti, da poco più di 4.000 all'inizio del 1915 arrivarono a poco meno di 40.000 al termine del conflitto. La guerra determinò anzi modalità di organizzazione del lavoro che andarono in direzione opposta ai precetti tayloristi, incentrati sulla sottrazione ai lavoratori della loro autonomia nell'esecuzione delle mansioni. Negli anni di guerra, infatti, l'aumento della produzione fu ottenuta con l'immissione in fabbrica di manodopera generica e raccogliatrice, il cui inquadramento fu affidato agli operai di mestiere: nella lavorazione di serie dei proiettili, quella più adatta alla sperimentazione del taylorismo data la scala elevata, fu prassi tipica l'assegnazione di operai e operaie non qualificati alla conduzione di torni e macchine polivalenti preventivamente regolate da operai provetti. Il controllo del lavoro da parte delle direzioni aziendali non fece significativi passi avanti. Gli obiettivi produttivi vennero raggiunti attraverso il sistematico ricorso al prolungamento dell'orario di lavoro in un quadro di efficienza assai limitata. Ne risultò esaltato il ruolo degli operai di mestiere, il che probabilmente non fu senza influenza sulla prospettiva dell'autogestione operaia delle fabbriche, propagandata nel dopoguerra dal movimento dei consigli di fabbrica.

L'esperienza, nuova, della produzione in larga serie di proiettili attraverso l'uso monovalente di macchine polivalenti accrebbe peraltro l'interesse per i metodi americani e si accompagnò a innovazioni organizzative in direzione di più sistematiche modalità di contabilità d'officina. Qui la Fiat iniziò a svolgere un ruolo di leader e punto di riferimento in Italia per le soluzioni organizzative. Un opuscolo scritto da due tecnici dipendenti Fiat nel 1916 illustrava la neo istituita figura del segretario d'officina, addetto alla raccolta di tutti i dati relativi all'attività, comprese le tariffe e i rendimenti di cottimo, cosa che permetteva ai capi, cui era affidata la fissazione delle tariffe –in assenza di un ufficio tempi e metodi e in attesa del suo allestimento– di confrontare più attentamente i risultati produttivi dei cottimi già assestati, di introdurre eventuali correttivi e prevedere le nuove tariffe con maggior ponderatezza (Gracco, Curcio, 1916).

Al termine della guerra maturarono i tempi per le sperimentazioni tayloristiche. I primi mutamenti dell'organizzazione del lavoro erano andati in direzione

di una limitata *dilution* dei vecchi mestieri operai in mansioni maggiormente definite e controllabili quanto al tempo necessario per svolgerle. Con l'impiego di macchine meno polivalenti, tendenzialmente specializzate (fresatrici, alesatrici, torni a revolver) la figura dell'operaio di mestiere, nei reparti di produzione diretta dei grandi stabilimenti, veniva tendenzialmente sostituita dall'operaio qualificato che attendeva a mansioni rese più specifiche dalla riorganizzazione delle lavorazioni e dalle nuove macchine. Il passaggio dal lavoro a economia al lavoro a cottimo, per molti operai qualificati, faceva dei tempi di lavorazione e delle relative tariffe un endemico terreno di discussione e scontro nei reparti.

Di fronte alle tensioni sociali che si delineavano nel dopoguerra, il problema dell'introduzione dei metodi tayloristici fu posto sul piano contrattuale con il primo contratto nazionale per l'industria metalmeccanica, firmato il 20 febbraio 1919, nel quale gli industriali, in cambio della concessione della riduzione d'orario a otto ore, ottennero dal sindacato via libera alla sperimentazione di «nuovi sistemi di cottimo». Nell'accordo giocò un ruolo di primo piano la Fiat, con Agnelli presidente dell'Amma, l'associazione degli industriali metalmeccanici. La conflittualità esacerbata del biennio rosso impedì però le sperimentazioni razionalizzatrici. Alla Fiat, tra l'autunno 1919 e la primavera 1920 furono ben 800 le vertenze accese nei reparti. La Direzione fu indotta a introdurre un cottimo collettivo che poco aveva a che fare con la razionalità tayloristica, anche se risultava, tutto sommato, adatto alla fase del trasloco degli impianti dal vecchio stabilimento al Lingotto, che sarebbe stato inaugurato nel 1923.

Il ruolo dell'americanismo fu certamente ridotto nell'Italia tra le due guerre. I limiti incontrati dai sistemi d'oltreoceano vanno ricondotti a tre condizioni generali: l'ampia diffusione delle piccole aziende e il numero ridotto di grandi e medie imprese; l'ampia disponibilità di manodopera in un mercato del lavoro caratterizzato da cronica sovrabbondanza dell'offerta; la limitatezza dei mercati dei beni di consumo durevoli. Tuttavia, l'evidente successo dell'industria statunitense non mancò di suscitare tra ingegneri e tecnici interesse e convinzione per l'americanismo. Gli industriali, spesso di formazione ingegneristica, furono pronti a sostenere il movimento per l'organizzazione scientifica attraverso la creazione, presso la Confindustria nel 1926, dell'Enios (Ente nazionale italiano per l'organizzazione scientifica del lavoro), con la sua rivista mensile, *L'Organizzazione scientifica del lavoro*. Gli imprenditori sovrapposero così la propria voce a quella di riviste e periodici legati al mondo delle professioni (ingegneri, consulenti finanziari e amministrativi), che già in precedenza avevano presentato e interpretato i vantaggi delle nuove concezioni organizzative. L'approccio «scientifico» al lavoro fu oggetto di un folto dibattito su aspetti che spaziavano dalle tecniche di controllo budgetario dei costi all'organizzazione scientifica del lavoro domestico. Non mancarono neppure, in alcuni, adesioni entusiastiche alla filosofia d'oltreoceano che coniugava *mass production* e *mass*

consumption. Tuttavia, l'atteggiamento prevalente tra gli industriali era improntato alla prudenza, ben esemplificate dalla battuta di Alberto Pirelli, secondo il quale gli industriali italiani dovevano «far tesoro dell'esperienza americana per adattare alcune tendenze, adattare non copiare. Il meglio è nemico del bene» (Pirelli, 1928). L'americanismo venne dunque declinato principalmente come cottimo scientifico, risultante dallo studio sistematico di tempi e metodi, che superasse il sistema di fissazione delle tariffe di cottimo da parte dei capi operai sulla semplice base delle esperienze precedenti di lavorazioni consimili. Gli alti salari furono nel migliore dei casi relegati a prospettive future.

Sotto la cappa del fascismo, che bloccava le proteste operaie con il reato di sciopero, l'iniziativa più rilevante fu ancora una volta intrapresa dalla Fiat nel 1927, con la fondazione della Società italiana Bedaux, la cui presidenza fu assunta da Giovanni Agnelli in persona. La prima sperimentazione, nel 1927, avvenne nello stabilimento della Riva di Villar Perosa, un villaggio di bassa montagna a una sessantina di chilometri da Torino. La scelta non era casuale: alla Riva vi era la produzione in grande serie di cuscinetti a sfera e l'azienda rappresentava una realtà di pace sociale; Villar Perosa, infatti, era il paese di origine della famiglia Agnelli; la Riva non era controllata dalla Fiat ma era proprietà esclusiva degli Agnelli, aveva una posizione monopsonistica nel mercato del lavoro locale, offriva servizi sociali non solo ai dipendenti ma all'intera popolazione, Giovanni Agnelli aveva la carica di sindaco, che era nei fatti esercitata dal direttore della Riva, i cui gli uffici tecnici fungevano da ufficio tecnico comunale. Due anni dopo, nel 1929, il metodo Bedaux fu introdotto alla Fiat Lingotto, non senza suscitare immediate polemiche da parte del sindacato fascista. La Società italiana Bedaux offriva consulenza organizzativa al mondo delle imprese, sostenendo, non sappiamo con quanto successo, che era possibile razionalizzare il lavoro e introdurre sistemi efficienti di incentivazione salariale indipendentemente dal livello tecnologico degli impianti (Musso, 1987). Notizie precise sulla diffusione del Bedaux non sono disponibili, dato il mancato reperimento, a tutt'oggi, di un archivio della Società italiana Bedaux. Dalle notizie ricavabili dalla stampa sindacale si sa che il sistema fu introdotto in aziende variamente collegate alla Fiat, metalmeccaniche ma anche di altri settori (vetreria, seta artificiale), e nelle miniere (Rollandi, 1981). Si può tuttavia stimare che le imprese coinvolte siano state all'incirca 200. Attraverso il cottimo «scientifico» si realizzava un incremento dei rendimenti degli operai che diede vita ad aspre polemiche tra industriali e sindacato, anche perché il Bedaux si diffuse proprio negli anni 1929-1933, durante la caduta dell'occupazione legata alla grande crisi. Il malcontento dei lavoratori trovava espressione in articoli sui giornali delle organizzazioni sindacali fasciste che condannavano «un'organizzazione scientifica del lavoro [...] antirazionale» perché tendeva

a «menomare le forze fisiche del cittadino, logorandole progressivamente»¹. Si potevano leggere denunce generiche secondo le quali l'affaticamento dei lavoratori comportava il pericolo di danni per la «razza italica», per l'«integrità della stirpe», e articoli nei quali si assumeva il linguaggio dei fisiologi d'età liberale: il sistema Bedaux era giudicato privo di fondamenti scientifici perché si limitava a misurare i movimenti umani considerando le diverse parti del corpo come leve, trascurando i fatti nervosi o cerebrali connessi alle prestazioni dell'operaio e che concorrono a definire lo sforzo.

Uno dei terreni di scontro intorno al Bedaux riguardò la garanzia dei minimi di salario orario appena fissati, nel marzo 1929, sulla base del nuovo contratto nazionale dell'industria metalmeccanica firmato nell'ambito del sistema corporativo. La normativa contrattuale sul cottimo prevedeva che le tariffe fossero fissate in modo da garantire un guadagno aggiuntivo minimo del 35% sulla paga base oraria di categoria all'«operaio laborioso e di normale capacità lavorativa». Ora, nei primi tempi dell'introduzione del Bedaux, vi erano lavoratori che non raggiungevano il rendimento minimo, e gli industriali sostenevano che in questo caso l'operaio andava considerato di capacità produttiva inferiore al normale, e potesse pertanto essere retribuito al di sotto del minimo contrattuale. Ma le polemiche si sprecavano, in assenza di una misurazione oggettiva di quale fosse la «normale capacità lavorativa», impossibile da determinare anche dalla psicofisiologia sperimentale più agguerrita, sulla base della quale i vari metodi di cottimo scientifico –Bedaux compreso– producevano tabelle di valutazione dei tempi e coefficienti di correzione per intensità di sforzo e riposo.

Con la loro opposizione al sistema Bedaux i sindacalisti fascisti ottennero una vittoria solo di facciata nel novembre 1934, quando il Comitato corporativo centrale abolì solo formalmente il Bedaux, in quanto il provvedimento si limitò a eliminare la trattenuta del 25% sul guadagno di cottimo che il sistema prevedeva venisse versata ai capi anziché agli operai, mentre l'intero sistema di attrezzatura tecnico-contabile degli uffici tempi e metodi veniva lasciato intatto, tanto che negli anni successivi si continuò a conteggiare il rendimento in sessantesimi, poiché il Bedaux prevedeva la misurazione di tutte le prestazioni in unità Bx, corrispondente allo sforzo lavorativo standard svolto in un minuto. Dopo la decisione del regime fascista di «abolire» il Bedaux, fu proprio alla Fiat che, nel febbraio 1935, fu siglato il primo accordo per il «passaggio dal sistema Bedaux al sistema di cottimo», e questo accordo funse da accordo pilota per le altre imprese interessate.

Nei primi anni della seconda guerra mondiale furono ancora alcuni tecnici legati alla Società italiana Bedaux a condurre i primi studi sulla valutazione dei

1. Così in un articolo non firmato sulla rivista del sindacato fascista: *In tema di razionalizzazione*, in «Rassegna sindacale», 15 luglio 1930.

posti di lavoro (Bigazzi, 2000), che si sarebbero concretizzati negli anni sessanta nella *job evaluation*² (peraltro la *job evaluation* non fu mai introdotta alla Fiat).



IL FORDISMO DISPIEGATO

L'influenza della Fiat si manifestò pienamente a partire dagli anni cinquanta, quando la crescita trainata dalla motorizzazione di massa pose le basi dell'allargamento del mercato interno e dei consumi. Il miracolo economico cambiò il volto dell'Italia modernizzando il Paese in pochi anni, molto rapidamente e con non pochi squilibri. Secondo un'opinione diffusa, già espressa nel 1961 da Eugenio Scalfari, in Italia la programmazione economica, obiettivo fallito dalle forze politiche promotrici dei governi di centro sinistra, fu fatta dal presidente della Fiat, Vittorio Valletta, in alleanza con Oscar Sinigaglia ed Enrico Mattei, vale a dire dalla maggiore industria privata e dalle grandi imprese pubbliche; ma di queste ultime, in quanto fornitrici di acciaio e benzina, appare evidente il ruolo ancillare rispetto all'automobile.

La posizione centrale della Fiat in campo tecnologico e produttivo, assieme alla concentrazione di decine di migliaia di operai, fece altresì della casa torinese, agli occhi del movimento operaio italiano, l'epicentro del capitalismo industriale e dello scontro di classe; ne risultò che ogni vicenda sindacale aziendale fosse caricata di significati politici forti, eccessivi secondo il giudizio di Giuseppe Berta (Berta, 1998b). Ma la politicizzazione dello scontro sindacale era in qualche misura inevitabile in una realtà aziendale quale quella della Fiat, che tra gli anni sessanta e settanta dominava l'area urbana e suburbana di Torino, in misura tale da indurre a definire la città una *one company town* (Bagnasco, 1986). I dipendenti dell'intero gruppo passarono da 72.000 del 1951 a 182.000 del 1971. I soli operai degli stabilimenti di Torino e provincia aumentarono da 47.700 nel 1953 a 115.000 nel 1971, e a questi andavano aggiunti 30.000 impiegati e dirigenti, nonché 7.500 dipendenti degli stabilimenti della Lancia, acquisita nel 1969. La Fiat dava direttamente lavoro a un terzo dell'intera manodopera manifatturiera della provincia di Torino; mobilitava inoltre parti considerevoli di settori merceologici assai differenti (gomma, vernici, materie plastiche) e improntava a sé la produzione metallurgica, dei cuscinetti a sfera, delle macchine utensili. Se a ciò si aggiunge la miriade di piccole imprese fornitrici di accessori e parti staccate, si può stimare che già alla fine degli anni cinquanta l'80% delle attività manifatturiere torinesi ruotasse attorno all'industria dell'auto (Gabert, 1964); in seguito il grado di dipendenza di Torino dall'auto aumentò ancora, data l'ulteriore crescita del settore metalmeccanico (passato dal 51,7% del totale degli addetti all'industria in provincia di Torino

2. Peraltro la *job evaluation* non fu mai introdotta alla Fiat. Per la struttura delle retribuzioni operaie nel secondo dopoguerra alla Fiat si veda Musso, 1997.

nel 1951 al 70,6% nel 1971 e rimasto su questo livello nel 1991 con il 70,3%); all'interno del settore, la costruzione di mezzi di trasporto aumentò il suo peso dal 22,2% nel 1961 al 29,5% nel 1971, al 33,1% nel 1991 (Musso, 2002). Qualunque decisione di rilievo in campo politico-amministrativo non poteva essere presa a Torino senza fare i conti con la Fiat. Il confine tra economia e politica era troppo labile perché i conflitti di lavoro non travalicassero il campo economico proprio delle relazioni industriali.

Per la componente comunista e socialista del movimento operaio, organizzata nella Fiom-Cgil, l'avversario per antonomasia era il capitalismo più avanzato, la grande impresa fordista all'avanguardia sul piano tecnologico e organizzativo, nonostante che la Fiat si collocasse, negli schieramenti imprenditoriali, tra le componenti più aperte al riformismo in campo socioeconomico e politico. La casa automobilistica torinese nel secondo dopoguerra si era differenziata a più riprese da una maggioranza confindustriale attardata su atteggiamenti retrogradi di difesa di vecchi potentati e di interessi settoriali che l'avevano portata a opporsi, di volta in volta, al rilancio dell'Iri (1948), al Piano Sinigaglia per il potenziamento della produzione di acciaio a ciclo integrale, alla costituzione dell'Eni (1953), a esprimere forti dubbi sul Mec (1957), alla svolta del centro sinistra, alla nazionalizzazione dell'energia elettrica (1962). La Fiat aveva invece fornito un appoggio decisivo per l'approvazione del Piano Sinigaglia, scorgendo i vantaggi di un'economia mista con il ruolo di supporto allo sviluppo affidato alle imprese di Stato; si era dichiarata favorevole all'apertura del Mec pur con il mantenimento di alcune garanzie di tutela dalla concorrenza estera; aveva dato il proprio avallo alla costituzione del centro sinistra (con un asse privilegiato tra Valletta e l'esponente socialdemocratico Giuseppe Saragat, futuro Presidente della Repubblica).

La politica della grande impresa torinese si ricollegava, si può dire, a una tradizione fatta di posizioni politiche relativamente avanzate coniugate al più stretto ministerialismo: per le prime, va ricordato il giolittismo del fondatore della Fiat Giovanni Agnelli, quando buona parte della grande industria italiana subiva il fascino dell'emergente nazionalismo, e le sue inascoltate proposte di impronta keynesiana per l'uscita dalla grande crisi del 1929; per il secondo, va richiamata la ricerca costante di protezione e sostegno pubblico, che sotto il fascismo spinsero la Fiat ad accettare *bon gré mal gré* la posizione di monopolio protetto per sfruttarne fino in fondo i vantaggi (le commesse pubbliche, ma anche l'alt alla penetrazione della Ford in Italia); nella secolare opera di *lobbying*, la ragion d'impresa appare il più autentico criterio direttivo al quale si sono sempre conformati gli atteggiamenti delle casa torinese nei confronti dei governi.

Una duplice tradizione, dunque, ripresa alla fine dell'era di Valletta da Gianni Agnelli, con le sue simpatie liberaldemocratiche, le critiche al populismo

statalista della Democrazia cristiana, l'alleanza con i giovani industriali e Leopoldo Pirelli per imprimere una svolta alla Confindustria alla fine degli anni sessanta, la proposta al movimento operaio, nei primi anni settanta, di un patto tra i produttori contro la rendita e il parassitismo, la ricerca seppur timida di un dialogo con il Partito comunista e l'appoggio ai tentativi di solidarietà nazionale nei difficili frangenti della seconda metà degli anni settanta, incupiti dal terrorismo; ma, al contempo, la stretta difesa delle posizioni aziendali culminata con l'opposizione vittoriosa all'insediamento in Italia dei giapponesi prima e della Ford poi: ottenuto l'acquisto dell'Alfa Romeo dall'Iri, la casa torinese divenne nel 1986 l'unico produttore nazionale di auto. La Fiat, secondo le affermazioni di Gianni Agnelli, poteva indossare vesti progressiste grazie alle grandi dimensioni: «Il nostro privilegio è di poter essere un po' più avanzati [...]. Il paese benestante, di solito è conservatore o almeno moderato: il grande imprenditore, il grande finanziere, il grande banchiere è un liberal» (Castronovo, 1999, p. 1048). Forse però, per raggiungere le grandi dimensioni, preconditione del riformismo e dell'inclinazione a non sottovalutare i problemi sociali, occorreva il sostegno diretto e indiretto delle istituzioni pubbliche, che fu sempre generosamente concesso fino ai tempi recenti nei quali le norme europee hanno impedito gli aiuti di Stato.

L'ampliamento dell'impero Fiat nel secondo dopoguerra e il suo ruolo trainante nel miracolo economico italiano furono costruiti con una lungimirante visione del futuro dell'economia italiana. Vittorio Valletta, nominato presidente e amministratore delegato unico alla morte di Giovanni Agnelli nel dicembre 1945, fu uno dei pochissimi imprenditori e manager italiani i quali, mentre ancora fumavano le macerie della seconda guerra mondiale, si dichiararono convinti –contro la maggioranza dei colleghi inclini a preconizzare un futuro sottotono o un modello artigianale di tipo svizzero– che fosse possibile per l'Italia percorrere la strada di uno sviluppo economico accelerato basato sull'ampliamento dei mercati³. Nella primavera del 1946 Valletta espresse alla Commissione economica del Ministero per la Costituente la sua fiducia nell'avvenire industriale del Paese; mentre nelle officine Fiat regnavano disorganizzazione ed incertezza, e ci si arrabattava a produrre di tutto, dalle stufe ai frigoriferi, Valletta delineò con chiarezza quella che sarebbe stata la strategia effettivamente perseguita dalla Fiat con la ripresa economica degli anni cinquanta: la produzione di massa di vetture utilitarie, un segmento di mercato che non avrebbe incontrato l'opposizione delle grandi case automobilistiche americane (Bairati, 1983).

Valletta puntò sull'ammodernamento tecnologico e l'innovazione della gamma dei prodotti. Grazie a finanziamenti di banche americane e agli aiuti del

3. La deposizione di Valletta, assieme a quelle di alcuni altri industriali e tecnici, è pubblicata in Villari, 1975.

Piano Marshall, la Fiat si dotò di macchinari e impianti al passo con i migliori standard americani e fu pronta a inserirsi nell'espansione internazionale favorita dall'integrazione economica dei paesi occidentali. La produzione di massa di vetture utilitarie per il mercato interno ed europeo compì il balzo decisivo con il lancio della 600 nel 1955 e della nuova 500 nel 1957: compresi i modelli prodotti su licenza, delle due utilitarie sarebbero stati fabbricati complessivamente 8 milioni di esemplari ciascuna.

Nel 1965 si raggiunse il milione di automobili annue, un livello che può essere considerato soglia del pieno raggiungimento di standard fordisti di economie di scala (Musso, 1995). Nel 1970 gli stabilimenti torinesi avrebbero fabbricato poco meno di un milione e mezzo di autovetture; ma sommando i marchi italiani nel frattempo acquisiti (Autobianchi e Lancia) e le controllate estere o produttrici su licenza, si superavano i due milioni. I veicoli commerciali passarono dalle 11.000 unità dei primi anni cinquanta alle 131.000 del 1970. I trattori, con i quali si realizzò la meccanizzazione dell'agricoltura italiana, aumentarono negli stessi anni dalle 4.500 alle 50.000 unità. La Fiat giunse a controllare, alla fine degli anni sessanta, circa il 95 per cento della produzione italiana di autovetture. Quanto ai veicoli industriali, la quota della produzione nazionale sfiorava l'80 per cento. Se si tiene conto infine del rilevante contributo della casa torinese alla produzione di grandi motori marini, di materiale ferroviario, di aerei, si può trovare ampia giustificazione all'immagine della casa torinese come nucleo propulsivo dell'intera economia del Paese. La grande espansione del dopoguerra fu utilizzata dalla Fiat per potenziare la propria presenza internazionale (Volpato, 1996), che ebbe uno dei momenti più significativi nella realizzazione della fabbrica automobilistica di Togliattigrad in Unione Sovietica, concordata nel 1966 e portata a termine nel 1970.

FARE COME FORD, TENENDO AI MARGINI IL SINDACATO

A questi successi, accompagnati da una redditività aziendale molto elevata, contribuì la sostanziale pace sociale in fabbrica, durata in Fiat una decina d'anni, tra il 1953 e il 1962, un periodo in cui i salari aumentarono meno della produttività. Nella visione di Valletta, la soluzione dei problemi politici e sociali andava ricercata nello sviluppo, che poteva garantire alle maestranze la sicurezza economica. Il successo aziendale era condizione indispensabile per il miglioramento del tenore di vita degli operai, e sufficiente a contrastarne le spinte politiche antagonistiche. Ma per ottimizzare i risultati, l'azienda doveva essere guidata da personale tecnicamente competente, e libero di agire senza lacci e controlli sindacali di sorta. Pur disposto a quel tanto di duttilità che la situazione politico-sociale del dopoguerra richiedeva, la concezione vallettiana dei rapporti in azienda era basata su un modello gerarchico e autoritario di tipo militaresco.

Tra il 1945 e il 1947 gli stabilimenti Fiat furono percorsi da un esteso fermento rivendicativo, legato sia alle speranze di trasformazioni rivoluzionarie sia alle tensioni dovute alla spirale inflazionistica, all'estesa disoccupazione e alle precarie condizioni di vita. Il sistema di rappresentanza sindacale aziendale era basato sulle commissioni interne, la cui maggioranza era saldamente in mano ai militanti comunisti. La linea gerarchica aziendale, date le compromissioni degli industriali con il regime fascista, era quasi del tutto esautorata. I commissari interni avevano voce in capitolo sull'utilizzazione della manodopera e partecipavano con poteri ampi alla gestione delle attività culturali, ricreative e assistenziali. I militanti comunisti facevano proprie le implicazioni produttivistiche della «democrazia progressiva» proposta dal Partito comunista: un'alleanza degli operai con i ceti medi e le componenti democratiche e dinamiche della borghesia, in cui la classe operaia poteva aspirare a un ruolo egemone facendosi carico della ricostruzione economica, divenendo «classe nazionale». I commissari interni si presentavano come mediatori tra le spinte spontanee della base e le esigenze dell'impresa. Alle rivendicazioni operaie la Fiat dava una risposta prudente e sostanzialmente arrendevole. Del resto, finché correva l'inflazione, gli aumenti retributivi non diventavano conquiste stabili, e finché era in corso la riorganizzazione degli impianti, il controllo del rendimento operaio non era un problema impellente: poteva essere lasciato agli standard dello spirito collaborativo dichiarato dai militanti sindacali.

Il clima cambiò all'inizio del 1948, quando la direzione diede avvio ai processi di ammodernamento tecnologico e di razionalizzazione dei processi produttivi, grazie ai consistenti aiuti del Piano Marshall. Benché l'introduzione delle tecnologie della produzione di massa sul modello fordista avvenisse qua e là nelle differenti fasi produttive, a macchia di leopardo e con una prudente valutazione dei costi/benefici (Bigazzi, 1997), il disciplinamento della manodopera e un rigoroso calcolo dei tempi di lavorazione furono obiettivi perseguiti con decisione dalla direzione in ogni reparto. I militanti della Fiom-Cgil erano favorevoli al recupero di efficienza: coltivavano l'etica del lavoro tipica della tradizione del mestiere operaio e condividevano valori industrialisti basati sulla fiducia nel progresso tecnico non dissimili da quelli del mondo imprenditoriale – seppur con l'importante precisazione che per i militanti di sinistra lo strumento dell'utilità sociale era la fabbrica, luogo della produzione, non l'impresa, luogo dell'accumulazione di profitti (Sapelli, 1987). Tuttavia, le concezioni dei rapporti di lavoro e della disciplina proprie della Fiat e delle organizzazioni operaie erano molto distanti. Nella visione della maggioranza sindacale socialcomunista era l'organizzazione operaia a garantire l'autodisciplina dei lavoratori, avendo come riferimento gli standard di prestazione delle tradizionali regole del mestiere operaio; il sindacato si attribuiva inoltre poteri di controllo sull'impiego della manodopera nel quadro della difesa degli interessi economici degli operai.

Valletta voleva la fabbrica retta da un potere centralizzato che agiva attraverso una gerarchia dai due volti, tecnica e disciplinare, in cui ciascuno doveva stare al suo posto, a svolgere una funzione esecutiva finalizzata agli obiettivi fissati dall'impresa. I due modelli configgevano, e lo scontro fu inevitabile. I militanti di sinistra si presentavano come «produttori», ma Valletta li bollava come «distruttori».

Lo scontro fu particolarmente duro, anche perché il recupero di efficienza e il rilancio della produzione, specie quella di serie, presupponevano il superamento di un periodo ormai lungo, iniziato durante la guerra con i bombardamenti, nel quale si era verificato un rafforzamento delle pratiche tradizionali di organizzazione del lavoro, con una gestione approssimativa dei tempi di lavorazione, una crescente presenza di manodopera indiretta, la frequente interruzione delle attività produttive; questa situazione si era protratta nel dopoguerra ed era stata accentuata dall'indebolimento della gerarchia di fabbrica. Si erano così create tra gli operai abitudini alla rilassatezza dei ritmi di lavoro. La disciplina era giudicata del tutto insoddisfacente dalla Direzione, la quale considerava la ricostruzione della linea gerarchica e l'eliminazione dell'intromissione sindacale nella gestione della forza lavoro come precondizioni della razionalizzazione (Berta, 1997).

La strategia che la Fiat adottò per imporre il proprio controllo si basò sul bastone e la carota. Il primo si manifestò in una lotta senza esclusione di colpi, che vide i licenziamenti di centinaia di militanti comunisti, i reparti confino, la raccolta di informazioni sulle appartenenze politiche dei dipendenti (Pugno, Garavini, 1974; Ballone, 1989; Guidetti Serra, 1984; Gianotti, 1999). La seconda consistette nell'uso sistematico del *welfare* aziendale e delle condizioni retributive migliorative dei contratti nazionali di lavoro⁴ per premiare la disciplina, il rendimento, il merito individuale, la fedeltà all'azienda (un «premio di collaborazione» fu pagato semestralmente, tra il 1952 e il 1962, solo agli operai che non scioperavano). L'esborso salariale extra-contrattuale che una grande azienda come la Fiat poteva pagare venne dunque collegato al successo della riorganizzazione secondo modelli di controllo sul lavoro tipici di taylorismo e fordismo, modelli che non avevano mai fatto mistero di annoverare tra i propri obiettivi l'eliminazione dell'influenza dei sindacati.

A fronte dell'iniziativa imprenditoriale, la Cgil era preoccupata che le maestranze delle maggiori aziende ottenessero condizioni di eccessivo privilegio e che si distaccassero dal resto del proletariato; in un paese che spediva centinaia di migliaia di emigranti all'estero gli operai dovevano assumere obblighi di solidarietà verso tutti gli strati proletari con l'obiettivo primo di lottare per l'occupazione: il lavoro straordinario e i premi di produttività dovevano essere

4. Attraverso premi di produzione, aumenti di merito individuali, passaggi di categoria, indennità speciali.

frenati, perché non favorivano le nuove assunzioni. Ma proprio questi premi erano offerti con una certa generosità dalla Fiat per conquistare l'acquiescenza operaia alla rigida disciplina produttiva. I militanti Fiom si trovarono così in difficoltà sul terreno di trattativa imposto dalla direzione, quello del salario aziendale legato alla produttività (Fiom-Cgil, 1985; Accornero, 1973), un terreno sul quale si muoveva invece con disinvoltura un gruppo di commissari interni legato alla Fim-Cisl e capeggiato da Edoardo Arrighi. Questa componente, spalleggiata anche dalla Uil, era propensa allo scambio tra rendimento più elevato e aumento del salario; inoltre, prestando attenzione alle questioni individuali e fungendo da canale di accesso al *welfare* aziendale, accrebbe i suoi consensi tra gli operai. In un clima di divisioni sindacali, polemiche inasprite dal clima della guerra fredda, stanchezza operaia nei confronti degli scioperi politici, repressione e disillusione, maturò la perdita del primato della Fiom nelle elezioni di commissione interna del marzo 1955. Gli esiti delle elezioni alla Fiat influenzarono i risultati delle medesime elezioni in molte altre grandi e medie imprese italiane. Le difficoltà del sindacato comunista furono acuite l'anno seguente, il 1956, dai fatti di Ungheria.

La sconfitta della Fiom lasciò via libera alla politica di attrazione aziendalistica condotta da Valletta, convinto che la Fiat potesse offrire ai suoi dipendenti condizioni decisamente superiori alle medie del settore metalmeccanico e tali da eliminare ogni ragione materiale di resistenza alla politica della Direzione. Valletta accennò persino a dare una veste teorica alla sua politica del personale, indicandola come «socialcapitalismo» (Scalfari, 1961). Con l'accordo delle componenti sindacali moderate, e in particolare del gruppo di Arrighi che nel 1958 si staccò definitivamente dalla Fim per dar vita al Sida, il Sindacato dell'automobile (Fissore, 2001), Valletta premiò la crescente collaborazione produttiva e la scomparsa della conflittualità con i premi legati alla produzione, che assunsero un peso crescente, fino a toccare ben il 30 per cento della retribuzione netta nei primi anni sessanta (Archivio Storico Fiat, 1996). Il rifiuto della componente Fiom di firmare un accordo sui tempi di lavorazione concordato con il gruppo di Arrighi nel 1955 fu occasione per l'esclusione del sindacato socialcomunista dalle trattative, che durò fino al 1962.

La Fiat aveva ora come interlocutore una rappresentanza interna collaborativa, che cercava di spingere l'azienda a concessioni senza il ricorso alle agitazioni come strumento di pressione. Tuttavia, la direzione aziendale non puntò a instaurare un sistema di relazioni industriali fatto di regole, di consultazione e mediazione sistematica dei contrasti. Anche i membri di commissione interna aderenti al Sida finirono per essere esautorati dalla riaffermazione dell'unicità del potere in fabbrica: la linea gerarchica non doveva essere controbilanciata da alcun meccanismo di correzione sindacale (Berta, 1992). Più

che il risultato di trattative, i miglioramenti ottenuti dai lavoratori in questo periodo ebbero il sapore della benevola concessione.

Negli anni cinquanta la Fiat aveva nuovamente svolto un ruolo di riferimento nei programmi di formazione sui temi della produttività e delle relazioni umane legati al Piano Marshall. Ma il tema caro ai seguaci di Elton Mayo, le relazioni umane per l'appunto, era stato declinato da Valletta come offerta di ampi servizi aziendali, con un' enfasi sulla Fiat come grande famiglia, secondo un approccio di tradizione paternalistica.

Una delle interpretazioni della sconfitta della Fiom che più circolò negli ambienti della sinistra fu che l'innovazione tecnologica e organizzativa aveva minato le basi del radicamento del sindacato socialcomunista in fabbrica, rendendo superflue figure di lavoratori qualificati la cui identità professionale era costruita in stretta connessione con l'appartenenza politica alla sinistra (Accornero, 1992). I nuovi lavoratori, immigrati dalle campagne piemontesi e dal Mezzogiorno, adibiti a mansioni poco o per nulla qualificate, avrebbero invece mostrato scarsa propensione all'impegno politico, e maggiore attenzione alle condizioni più immediate di sicurezza economica. Tuttavia, questa interpretazione trascura un dato di fondo: la diminuzione della quota degli operai specializzati e qualificati sul totale della manodopera, connessa alla riorganizzazione fordista, non fece scomparire l'importanza della professionalità: dati gli incrementi occupazionali, il numero assoluto degli operai qualificati e specializzati era andato ancora crescendo; per questo, se si può parlare di dequalificazione del lavoro nel senso dell'ampia diffusione di mansioni semplici e ripetitive cui venivano adibiti gli ultimi arrivati, non si può parlare di dequalificazione dei singoli lavoratori, perché gli operai professionali non venivano certo declassati a mansioni di routine; anzi, servivano ad attrezzare, regolare e mantenere in efficienza le macchine e gli impianti ai quali era addetta la manodopera generica.

Alla metà degli anni sessanta, nonostante le nuove divisioni sotto il profilo culturale prodotte nel mondo operaio dalla massiccia assunzione di immigrati dal Mezzogiorno, le maestranze della Fiat mostravano una forte omogeneità: erano in gran parte costituite da maschi giovani e giovani-adulti; in netta maggioranza (circa tre quarti) erano inquadrati nella categoria degli operai comuni, con le medesime paghe, anche se queste erano meno distanti di un tempo da quelle delle categorie qualificate per effetto dell'aumento progressivo di una serie di voci retributive quali i premi di produzione e l'indennità di contingenza (derivante dalla «scala mobile» che faceva crescere i salari in rapporto all'inflazione). La rigida disciplina produttiva imposta nei reparti finì per favorire la radicalizzazione della Fim-Cisl e il superamento delle divisioni sindacali. Si creò dunque una situazione oggettivamente favorevole alla ripresa di una conflittualità collettiva e all'egualitarismo delle rivendicazioni salariali che

avrebbero caratterizzato le imponenti agitazioni di massa iniziate con l'autunno caldo del 1969.

LA CRISI DEL SISTEMA VALLETTIANO E LA RIORGANIZZAZIONE DELLA FIAT IN HOLDING

Negli anni sessanta, di fronte alle vaste opportunità dei mercati in espansione, forte di un successo a dir poco strepitoso (che l'aveva tra l'altro portata a competere per il primato in Europa con la Volkswagen), la Fiat concentrava l'attenzione e gli sforzi sull'incremento della produzione. Le questioni sindacali e sociali passavano in secondo piano; predominava la convinzione che la crescita del tenore di vita, seppur graduale, avrebbe da sola posto rimedio a problemi e squilibri. La dirigenza Fiat restò ingabbiata nella visione di una fabbrica regolata dalla razionalità meccanica. Intenta a inseguire gli obiettivi produttivi, non prestò sufficiente attenzione alle nuove tensioni che si stavano generando. Né poteva essere messa sull'avviso da rappresentanze operaie interne ormai esautorate e sclerotizzate.

All'apice del boom economico, nel 1961-63 si arrivò, almeno al Nord, alla piena occupazione: ra superato il secolare squilibrio del mercato del lavoro che giocava a favore degli imprenditori. Torino e i comuni della cintura ricevevano ogni anno decine di migliaia di immigrati, che varcavano molto più in fretta di un tempo i cancelli dei grandi stabilimenti. Le nuove leve operaie, sottoposte in fabbrica a una disciplina severa e a ritmi di lavoro intensi, dovevano affrontare condizioni di vita non facili in una città che non riusciva a far fronte al rapido aumento della popolazione con un'offerta adeguata di case e servizi.

Gli stabilimenti Fiat tornarono a scioperare nel luglio 1962, dopo un decennio di silenzio, quando nel pieno della vertenza per il rinnovo del contratto nazionale il Sida e l'Uil firmarono un accordo separato, scatenando l'assalto alla sede dell'Uil in Piazza Statuto (Lanzardo, 1979). La direzione Fiat non colse questo campanello d'allarme. Sopravvenne la congiuntura negativa del 1964-65 a ridurre i livelli occupazionali e a bloccare il movimento rivendicativo. La recessione fu intensa ma breve. La ripresa, fin dal 1966, riportò sotto pressione il mercato del lavoro, specie con l'apertura della Fiat Rivalta, e nuove ondate migratorie riaccessero tensioni sociali legate alla mancanza di case e servizi che non favorivano l'integrazione degli immigrati. Il miracolo economico creò aspettative di accesso al benessere e ai consumi di massa senza soddisfarle se non in misura troppo limitata. Il *welfare* aziendale Fiat perdeva la capacità di offrire servizi privilegiati a una enorme massa di dipendenti. Inoltre, dopo il contratto nazionale del 1963 che aveva favorito la diffusione della contrattazione aziendale dei premi di produttività, il vantaggio salariale di cui godevano gli operai Fiat si era fortemente ridotto. Le linee di montaggio, organizzate sulla

base di una rigida fissazione dei tempi di lavorazione, viaggiavano per fare la produzione a tutti i costi, e i capi non esitavano ad aumentarne la velocità per recuperare guasti e imprevisti. Erano finiti i tempi in cui il posto di lavoro alla Fiat era considerato una Mecca, per i differenziali retributivi, i servizi e la sicurezza del posto di lavoro. Per contro, la disciplina lavorativa imposta dalla catena di montaggio era molto severa.

Il sistema vallettiano aveva ormai dato tutto quello che poteva dare nel 1966, quando il suo artefice passò la mano al nipote del fondatore della Fiat, Giovanni Agnelli. Nominato senatore a vita, Valletta morì l'anno successivo, prima di vedere la Fiat trasformata in un campo di battaglie di durata e durezza senza precedenti. La vecchia dirigenza, adusa a una gestione accentratrice ispirata a modelli burocratico-militari, non fu capace di intravedere il fuoco che covava sotto la cenere; i giovani funzionari, dal canto loro, non osavano esprimere i propri dubbi in una struttura gerarchica basata sull'anzianità e sull'obbedienza (Berta, 1998a). Ne conseguì un'evidente impreparazione dell'azienda di fronte allo scoppio della conflittualità operaia alla fine del decennio.

Finita l'era Valletta, l'azienda operò due ordini di scelte ormai indilazionabili. A fronte della congestione dell'area torinese, la Fiat decise di spostare gli investimenti nel Mezzogiorno, con un piano varato nel 1969 per la costruzione di stabilimenti a Termini Imerese, Cassino e Termoli; fece inoltre crescente ricorso alla subfornitura e al decentramento produttivo verso aree e dimensioni aziendali a bassa tensione sindacale. Sul piano della struttura d'impresa si puntò a superare la gestione centralizzata, ormai del tutto inadeguata al gigantismo del gruppo: un colosso industriale che dall'automobile si diversificava ai veicoli commerciali, ai trattori e alle macchine movimento terra, e si ramificava nella produzione siderurgica, nelle costruzioni ferroviarie, navali, aeronautiche, detenendo infine consistenti attività in campo assicurativo e finanziario: si stimava che il peso dell'azienda torinese fosse pari all'11 per cento del sistema industriale italiano. Il piano di decentramento e riorganizzazione della Fiat in *holding* richiese un decennio per giungere a compimento. Dapprima si avviò un processo di divisionalizzazione in tre gruppi operativi (automobile, veicoli industriali, prodotti diversificati); poi le varie linee di prodotto furono costituite in società autonome: Fiat Auto, Fiat Ferroviaria, Fiat Avio, Fiat Veicoli industriali, Fiat Trattori e così via, coordinate dalla capogruppo Fiat S.p.A.

L'evoluzione organizzativa fu supportata dalla creazione, nel 1972, dell'Isvor (Istituto per lo sviluppo organizzativo) destinato all'inizio alla formazione del management in relazione ai cambiamenti in atto e destinato in seguito alla formazione dei dipendenti a tutti i livelli.

La riorganizzazione realizzava una più pronta capacità di adeguamento delle strategie dei vari comparti ai rispettivi mercati. Ma le difficoltà e l'instabilità economico-finanziaria erano molto elevate. Dodici anni di conflittualità accesa,

tra il 1969 e il 1980, ebbero pesanti ripercussioni sulla redditività dell'impresa, già sotto pressione per gli squilibri negli scambi internazionali determinati dalla fine della stabilità dei cambi e dalla crisi petrolifera del 1974, e per il venir meno, nel 1972, delle ultime barriere protettive interne al Mec, grazie alle quali la Fiat aveva goduto, fino ad allora, di un controllo quasi assoluto del mercato interno.

AFFRONTARE LA CONFLITTUALITÀ

Negli anni settanta, di fronte al dilagare delle lotte, la Fiat scelse la via della contrattazione, nella speranza di addivenire a un sistema di governo della fabbrica che contenesse la conflittualità spontanea riconducendola a una dimensione normativa. Su questo piano, azienda e sindacato avrebbero potuto incontrarsi. Ma i loro obiettivi non coincidevano. Mentre l'impresa cercava di mantenere un livello negoziale centralizzato, che riportasse i problemi di officina e di reparto a una logica di stabilimento o di gruppo, per evitare una negoziazione decentrata che rischiava di moltiplicare i costi, per il sindacato l'articolazione e la capillarità dell'azione contrattuale era utile a radicarsi a più stretto contatto con i lavoratori.

L'attività negoziale fu intensa, e produsse accordi per l'intero gruppo Fiat il cui impianto ha regolato fino ad anni recenti alcune materie aziendali. Il sindacato ottenne modalità di controllo sulla velocità delle linee di montaggio con la cosiddetta «contrattazione a lato linea» condotta dai delegati operai. A un'organizzazione tayloristica rigida e predeterminata venivano fatte corrispondere regole a tutela dei lavoratori altrettanto rigide, che impedivano un uso flessibile della manodopera attraverso limitazioni del lavoro straordinario, dei turni, dei trasferimenti tra stabilimenti, degli spostamenti interni ad altre linee di lavorazione.

L'impresa puntava ad accordi aziendali come strumento per arginare la conflittualità; nei fatti, però, fu costretta a cedere alle pressioni operaie e ad accettare che si affermasse una microcontrattazione molto decentrata. I delegati parlavano di «applicazione dinamica» degli accordi e le intese di volta in volta raggiunte erano considerate semplici punti di partenza per nuove agitazioni (Dealessandri, Magnabosco, 1987).

Riguardo alla qualità del lavoro, la parola d'ordine del «nuovo modo di fare l'automobile» non diede che alcuni risultati limitati ed effimeri: la scarsa manovrabilità di oggetti di grandi dimensioni quali le scocche rendeva molto problematica la realizzazione di isole di montaggio e le modifiche nella distribuzione delle mansioni. Le aspettative deluse di un miglioramento della qualità del lavoro contribuivano a tener vivo l'attaccamento degli operai più combattivi alle regole protettive che avevano strappato.

Nel 1974 Giovanni Agnelli assunse la presidenza della Confindustria, e da quella posizione firmò, nel 1975, l'accordo sulla scala mobile, che concedeva molto alle rivendicazioni salariali e all'egualitarismo, nella speranza che un sistema automatico e molto sensibile di adeguamento dei salari ai prezzi scongiurasse conflittualità permanente. Gli sforzi e le aperture di Agnelli in questa direzione ottennero di lì a breve qualche risultato, in termini di accordi sindacali per recuperi della produttività, e avrebbero finito per indurre il leader della Cgil, Luciano Lama, alla svolta dell'Eur: il riconoscimento da parte del sindacato dei problemi di redditività delle imprese, una svolta favorita dal mutato quadro politico con i governi di unità nazionale. Ma i passi avanti verso una dimensione concertativa, che avevano visto la conquista sindacale di diritti di informazione e ulteriori piani di investimento nel Mezzogiorno (resi peraltro convenienti da consistenti incentivi governativi), non trovarono riscontro nei comportamenti più conflittuali di una parte maggioritaria dei militanti di base.

Nel 1979, al secondo shock petrolifero si aggiunse il varo del sistema monetario europeo, che spuntò l'arma delle svalutazioni competitive con la quale l'industria italiana aveva difeso margini di competitività sui mercati esteri. In un clima interno esasperato dall'emergere del terrorismo, che aveva colpito a più riprese esponenti della Fiat, il *management* iniziò a considerare indilazionabile un recupero di efficienza e produttività. E ancora una volta, come all'epoca del Piano Marshall, il ristabilimento della disciplina e dell'autorità della gerarchia intermedia venne considerato una precondizione del rinnovamento delle tecnologie produttive e delle linee di prodotto.

Dopo la decisione di licenziare 61 operai colpevoli agli occhi dell'azienda di episodi di insubordinazione e violenza, nell'autunno del 1980 si svolse la «vertenza dei 35 giorni», destinata a chiudersi con la sconfitta del movimento sindacale, costretto ad accettare la messa in cassa integrazione di 23.000 lavoratori per tre anni, dopo la marcia di migliaia di capi e operai a sostegno dell'azienda (Baldissera, 1988). Nonostante l'accordo firmato dal sindacato non fosse particolarmente negativo sotto il profilo tecnico, esso fu vissuto dall'ala movimentista del sindacato come una pesante sconfitta (Galli, Pertegato, 1994) e provocò un rapido cambiamento del clima interno agli stabilimenti. La Fiat poté applicare senza resistenze la sua interpretazione degli accordi degli anni settanta.

Durante le grandi mobilitazioni operaie dell'autunno caldo e degli anni successivi si ebbe la tendenza, nei leader sindacali più radicali, a considerare la Fiat come un laboratorio di esperienze di avanguardia destinate a essere riprodotte, intono minore, nel resto del Paese. Questa convinzione è stata contraddetta da alcuni osservatori, secondo i quali, data la peculiarità delle sue dimensioni, la Fiat non poteva costituire un modello di relazioni industriali per altre realtà, né influenzarle significativamente: alla Fiat andava attribuito il carattere dell'eccezionalità, non dell'esemplarità (Giugni, 1987). Tuttavia,

la sconfitta del radicalismo operaio e sindacale alla Fiat si riverberò su tutto il Paese, determinando una netta svolta, la fine di un dodicennio di conflittualità senza precedenti e della cosiddetta «centralità operaia».

Mentre l'azienda attuava la riorganizzazione, che comportò tra l'altro la chiusura dello storico stabilimento del Lingotto, vennero avviati ampi programmi di investimenti nell'innovazione di prodotto e di processo, per superare i ritardi accumulati. La ristrutturazione ottenne notevoli aumenti di produttività: nel 1979 il numero di auto prodotte per addetto era 14, nel 1986 salì a 29, più del doppio. L'occupazione operaia alla Fiat, come in altre grandi imprese, subì un forte ridimensionamento. Gli addetti all'auto, in particolare, furono ridotti a poco più della metà. Alla metà si ridusse anche l'assenteismo.

Il rinnovo degli impianti fu ispirato alla ricerca di una soluzione ipertecnologica ai problemi sociali dell'organizzazione produttiva; in tale prospettiva gli impianti automatizzati d'avanguardia (sperimentati negli stabilimenti di Termoli e Cassino) sembravano poter allontanare il fantasma degli anni settanta: la fabbrica sovraffollata di operai dequalificati e insofferenti. L'alta automazione non si rivelò tuttavia una strada efficace di fronte alle crescenti esigenze di flessibilità produttiva, di lavorazione contemporanea di più modelli, di produzione per piccoli lotti, resi necessari dai mercati post-fordisti. La tecnologia da sola si rivelò incapace di garantire al contempo elevati mix produttivi e qualità del prodotto. Per gestire senza intoppi le variazioni di lavorazione era necessario il contributo dell'uomo. Lo stabilimento di Termoli, in particolare, nella seconda metà degli anni ottanta dovette essere riorganizzato, e da tale esperienza prese avvio il lento superamento della tradizionale organizzazione gerarchico-funzionale in direzione del modello della fabbrica integrata, ispirata al toyotismo, che intendeva riportare al centro il contributo delle risorse umane (Bonazzi, 1993).

LA FABBRICA INTEGRATA

A partire dal 1986 la contrattazione non fu più legata strettamente ai problemi delle eccedenze di personale, ma si orientò a problematiche di sviluppo, riconversione (anche in relazione all'introduzione di nuove tecnologie) e miglior utilizzo della forza lavoro. Si ebbero accordi di carattere decisamente innovativo, in confronto alla prassi degli anni settanta, per un'utilizzazione più flessibile degli impianti, con la gestione dei turni e dello straordinario. Questo nuovo corso della contrattazione fu avviato all'uscita dalla crisi e all'aprirsi di una fase di forte rilancio economico e produttivo, grazie soprattutto al successo della Uno e della Ritmo. Quello della Uno, in particolare, fu tanto strepitoso da indurre il campo sindacale a considerare, non senza qualche ragione, il ritardo nell'investimento in nuovi modelli la causa prima delle difficoltà aziendali degli anni settanta; tuttavia il sindacato riconosceva anche di aver sottovalutato

i problemi di redditività e competitività dell'impresa. L'azienda, dal canto suo, superava la chiusura e l'attacco alle posizioni sindacali dei primi anni ottanta; seppur con molte esitazioni si affacciava la considerazione che i necessari cambiamenti organizzativi richiedevano la partecipazione dei lavoratori, e che questa non poteva essere indotta solo con le politiche di attrazione individuale, perché assumeva necessariamente una dimensione collettiva, che implicava il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali (Annibaldi, 1994). Del resto, il mero controllo disciplinare non bastava più: le prestazioni basate sull'attenzione ai malfunzionamenti delle macchine non erano assoggettabili a imposizioni di stampo fordista.

Nel 1989 Cesare Romiti, il manager che, da amministratore delegato, aveva guidato la Fiat nella vittoriosa vertenza del 1980, annunciò il programma per la qualità totale, sintetizzato nella formula della fabbrica integrata, che traduceva in Fiat la lezione giapponese. Pur con ampi divari tra i modelli teorizzati e le concrete prassi d'officina, dovute anche alle resistenze culturali e all'impreparazione di una gerarchia prevalentemente disciplinare (Cerruti, Rieser, 1991), la questione del coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento continuo e della partecipazione si tradusse, negli anni novanta, in una serie di accordi centrati sulla costituzione di comitati paritetici in tema di miglioramento qualità, sicurezza sul lavoro, sviluppo aziendale, professionalità, turni, orari, pause, servizi aziendali. Questi nuovi istituti furono sviluppati in particolare nei nuovi stabilimenti di Melfi e Pratola Serra, progettati secondo la *lean production* e insediati in ambienti privi di tradizione sindacale (Cersosimo, 1994).

L'influenza della Fiat nella diffusione del modello *lean* in Italia è stata ancora una volta notevole, sia attraverso l'azione dell'Isvor, i cui dirigenti e formatori erano a stretto contatto con le più evolute teorie organizzative internazionali, sia con la diffusione della conoscenza del modello attraverso iniziative condotte con l'associazionismo imprenditoriale, sia nei confronti delle imprese coinvolte nelle reti di fornitura, divenute più numerose e strategiche con l'adozione di politiche di *outsourcing*. Lo stesso si sarebbe verificato con il World Class Manufacturing, adottato negli stabilimenti Fiat, e poi Fca, a partire dal 2005.

Non senza criticità, tensioni e problemi irrisolti nei rapporti tra azienda e sindacati e tra organizzazioni sindacali, con accordi non firmati o firmati con riserva dalla Fiom nel 1988 e 1996, il clima delle relazioni sindacali subì un mutamento. In un accordo del 10 maggio 1989, la cui portata fu forse sopravvalutata, tutte le parti affermarono l'intento di sviluppare un sistema di relazioni industriali teso a ridurre le occasioni conflittuali e ad ampliare il dialogo tra azienda e sindacato. La situazione alla Fiat influenzò l'evoluzione generale dei rapporti tra sindacati e Confindustria in Italia, in direzione della concertazione tripartita tra forze sociali e governo, regolata dai protocolli firmati nel 1992 e

1993, con i quali i sindacati accettarono la politica dei redditi. La stagione della concertazione sembrò mettere fine a una peculiarità dell'esperienza del conflitto industriale in Italia in confronto agli altri paesi industrialmente avanzati, una peculiarità rappresentata da un eccesso di politicizzazione e conflittualità in cui, in assenza di regole del gioco, i mutevoli rapporti di forza provocavano l'alternarsi di cicli di elevata conflittualità e di rigida imposizione dell'autorità padronale; una sorta di legge del pendolo di cui il caso Fiat era l'esempio lampante (Musso, 1999).

A livello nazionale la concertazione consentì di affrontare i brevi ma incisivi cicli economici depressivi dei primi anni novanta senza rinunciare al risanamento dei conti pubblici in vista dell'ingresso dell'Italia dell'Euro. In Fiat il clima partecipativo permise di smussare la drammaticità dei pesanti processi di ristrutturazione quali la chiusura dello stabilimento Lancia di Chivasso nel 1992 e la riduzione dell'organico di impiegati e quadri nel 1994.

Tuttavia, l'orizzonte della partecipazione si rivelò presto denso di nubi, con i dirigenti aziendali poco propensi a cedere prerogative estendendo la partecipazione a materie significative quali l'organizzazione del lavoro, i sindacati tutto sommato poco interessati a scambiare collaborazione con voce in capitolo su aspetti del tutto secondari delle condizioni di lavoro. Dal punto di vista aziendale, inoltre, una partecipazione coinvolgente il sindacato avrebbe implicato la riduzione degli spazi della politica autonoma dell'impresa verso il personale, che tradizionalmente era stata incanalata sulla ricerca del rapporto diretto e individuale, gestito attraverso la gerarchia intermedia, senza mediazione sindacale. Nella storia della Fiat, ogni volta che i militanti sindacali avevano rafforzato le proprie capacità di mobilitazione la gerarchia era stata indebolita, e ogni volta la ripresa del controllo aziendale sulla fabbrica era passato attraverso la riaffermazione del potere della gerarchia intermedia. La convinzione che la partecipazione non potesse che essere collettiva e che occorresse trovare un equilibrio nei rapporti tra capi e rappresentanti sindacali era stata presente in dirigenti del personale attivi negli anni settanta e ottanta, ma trovava scarsa eco nelle nuove leve della dirigenza. Alla prova dei fatti, la scelta della Fiat ha finito per ripercorrere sentieri tradizionali. Il peso della storia, i sedimenti lasciati nella cultura aziendale sono forti. Nello stabilimento di Melfi, ad esempio, la scelta di dar vita a una *new company*, la Sata, con un contratto aziendale che fissava trattamenti meno favorevoli per i lavoratori lucani in confronto a quelli di Mirafiori, derivava dalla convinzione che l'offrire occupazione in un'area economicamente depressa fosse di per sé garanzia di acquiescenza dei lavoratori, come per tutta una lunga fase era stata guadagnata la soggezione alla disciplina aziendale degli immigrati del Sud a Torino.

DA CAMPIONE NAZIONALE A MULTINAZIONALE DETERRITORIALIZZATA

Negli anni ottanta la Fiat aveva diversificato ulteriormente le proprie attività riducendo, all'interno del gruppo, il peso dell'auto, che peraltro contava ancora per circa la metà. Mentre le altre società della *holding* registravano andamenti soddisfacenti, il settore auto non riusciva a riconsolidarsi dopo la crisi del 1993-94: non bastarono né le nuove relazioni sindacali e né il successo del modello Punto. La Fiat Auto negli anni novanta si lanciò nella competizione globale potenziando le sue posizioni internazionali, con una forte attenzione ai mercati emergenti nell'Europa dell'Est, in Asia e America Latina, che si rivelarono però fortemente instabili. Il sostanziale fallimento del progetto della *world car* evidenziò squilibri nelle strategie di prodotto e di mercato a livello mondiale. Si credette di poter ripetere nei paesi emergenti il successo della strategia basata sulle super utilitarie che aveva funzionato assai bene nell'Italia del dopoguerra, senza tener conto delle forti diseguaglianze sociali di quei paesi e delle nuove tendenze di consumo. Con il fallimento dei tentativi di accordi strategici, di acquisizione o fusione (nel 1985 con Ford, nel 1998 con Volvo, nel 2000 con General Motors), Fiat Auto rimase schiacciata dall'essere troppo piccola per competere efficacemente con i giganti mondiali dell'auto, e troppo grande per essere acquistata. La svolta sarebbe arrivata con la dismissione di buona parte delle attività collaterali, l'acquisizione della Chrysler e la successiva nascita di Fca, che ha segnato la definitiva trasformazione della Fiat da campione nazionale a multinazionale con sede legale in Amsterdam e domicilio fiscale a Londra.

Sul piano delle relazioni sindacali, le difficoltà e la crisi del modello partecipativo si accompagnò, con il nuovo secolo, alla fine della concertazione decretata dai governi di centro destra e all'acuirsi dei contrasti tra confederazioni sindacali di fronte ai provvedimenti legislativi di flessibilizzazione del mercato del lavoro, con la Cgil schierata a difesa dei tradizionali diritti e Cisl e Uil propense ad andare incontro alle esigenze aziendali di fronte alle difficoltà competitive legate alla globalizzazione, nella speranza di limitare i fenomeni di delocalizzazione e la caduta occupazionale. Le spaccature nel mondo sindacale a livello nazionale si sono riverberate sul piano aziendale. Il rifiuto della Fiom di aderire ad accordi proposti dalla Fiat che implicavano deroghe al contratto nazionale su alcune materie, la successiva sconfitta della Fiom nei referendum tra i dipendenti su tali accordi, prima per lo stabilimento di Pomigliano, poi per Mirafiori, ha indotto la Fiat a escludere la Fiom dalle trattative interne, come già era avvenuto negli anni cinquanta, mentre il progressivo sganciamento dell'impresa dalla tradizionale simbiosi con il Paese è stato spinto fino all'uscita dalla Confindustria per evitare il vincolo giuridico di sottostare al contratto nazionale.

Nel modello organizzativo del WCM la questione del coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento continuo resta tuttavia insoluto: recenti indagini hanno sottolineato che il WCM, coniugato con le soluzioni ergonomiche adottate con la nuova metrica del lavoro Ergo-Uas (Universal Analyzing System), comporta un incremento dei ritmi di lavoro e una riduzione dei tempi di ciclo che, pur in presenza di soluzioni ergonomiche limitanti fatica e penosità delle mansioni, rischia di inibire l'impegno e il contributo dei lavoratori al superamento delle inefficienze (Neirotti, 2015), un contributo che appare sempre più necessario a fronte della necessità per le imprese di adeguare le modalità di lavorazione a cicli di vita del prodotto sempre più brevi, all'accresciuta complessità dei prodotti, alle sfide poste dall'innovazione tecnologica.

CONCLUSIONI

La Fiat ha svolto il ruolo di campione nazionale per un intero secolo, ottenendo il sostegno dello Stato, erogato sotto molteplici forme (Germano, 2009). L'esaurimento di un rapporto speciale con il Paese, durato un secolo, è stato favorito dall'avvento delle normative europee contro gli aiuti di Stato. Tuttavia, nonostante la trasformazione della Fiat in un *global player* che non ha più in Italia i suoi *asset* principali, l'influenza della Fiat non è diminuita in misura sostanziale, né nel campo della cultura manageriale, con la diffusione del WCM, né in quello delle relazioni industriali, con l'esempio seguito da altre medie e grandi imprese che hanno abbandonato l'associazione imprenditoriale o, pur restando associate, sono riuscite a introdurre contratti aziendali tali da superare il contratto nazionale. Del resto, la crisi del *Multi-employer bargaining* attraversa i modelli di relazioni industriali nell'Europa della globalizzazione (come mostra il caso della Volkswagen, che ha utilizzato le clausole di uscita dal contratto di Land). Tale tendenza, unita alle crescenti difficoltà incontrate dalle organizzazioni sindacali nella globalizzazione, sembra avvicinare l'Europa agli Stati Uniti. Nella tradizione europea, il *Multi-employer bargaining*, garantendo un minimo di retribuzioni e condizioni di lavoro per tutti, ha avuto il significato di restringere la competizione di mercato, a favore non solo dei lavoratori, ma anche degli imprenditori. Negli Stati Uniti, invece, differenze rilevanti si possono riscontrare tra imprese sindacalizzate e non sindacalizzate. Dal momento che la globalizzazione sta imponendo una sorta di *global open shop*, gli imprenditori non mostrano più interesse a restringere la competizione sul mercato del lavoro. Ma il ritorno a una ottocentesca piena regolazione di mercato nei rapporti di lavoro presenta rischi sociali e, di riflesso, economici, che gli imprenditori non dovrebbero sottovalutare.

RIFERIMENTI

- ACCORNERO, A., 1973. *Gli anni cinquanta in fabbrica. Con un diario di Commissione interna*. De Donato, Bari.
- ACCORNERO, A., 1992. *Tramonto delle alternative produttive*, in Progetto Archivio Storico Fiat, 1944-1956. *Le relazioni industriali alla Fiat. Saggi critici e note storiche*. Fabbri, Milano, pp. 291-299.
- ANNIBALDI, C., 1994. *Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazioni dall'esperienza Fiat. Dialogo con Giuseppe Berta*, Marsilio, Venezia.
- ARCHIVIO STORICO FIAT, 1996. *Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*. Scriptorium-Paravia, Torino.
- BAGNASCO, A., 1986. *Torino. Un profilo sociologico*. Einaudi, Torino.
- BAIRATI, P., 1983. *Valletta*. Utet, Torino.
- BALDISSERA, A., 1988. *La svolta dei quarantamila. Dai quadri Fiat ai Cobas*. Comunità, Milano.
- BALLONE, A., 1989. *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*. Angeli, Milano.
- BERTA, G., 1992. *Le Commissioni interne nella storia delle relazioni industriali alla Fiat*, in Progetto Archivio Storico Fiat, 1944-1956. *Le relazioni industriali alla Fiat. Saggi critici e note storiche*, Fabbri, Milano, pp. 7-34.
- BERTA, G., 1997. *Uomini e organizzazione. Mirafiori e il problema della formazione della gerarchia intermedia*, in Olmo, C. (curatore), *Mirafiori 1936-1962*. Allemandi, Torino, pp. 103-121.
- BERTA, G., 1998a. *Mirafiori*. Il Mulino, Bologna.
- BERTA, G., 1998b. *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat 1919-1979*, Il Mulino, Bologna.
- BIGAZZI, D., 1997. *Mirafiori e il modello americano*, in Olmo, C. (curatore), *Mirafiori 1936-1962*, Allemandi, Torino, pp. 237-326.
- BIGAZZI, D., 2000. *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*. Feltrinelli, Milano.
- BONAZZI, G., 1993. *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*. Il Mulino, Bologna.
- CASTRONOVO, V., 1999. *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*. Rizzoli, Milano.
- CERRUTI, G., RIESER, V., 1991. *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- D. CERSOSIMI, 1994. *Il viaggio a Melfi. La Fiat oltre il fordismo*, Roma, Donzelli, 1994.
- DEALESSANDRI, G., MAGNABOSCO, M., 1987. *Contrattare alla Fiat. Quindici anni di relazioni industriali*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Fiat Archivio Storico, 1996. *Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*. Scriptorium, Torino.
- Fiom-Cgil Piemonte, Istituto Piemontese A. Gramsci, 1985. *Torino 1945-1983. Memoria Fiom*. Angeli, Milano.
- FISSORE, G., 2001. *Dentro la Fiat. Il Sida-Fismic, un sindacato aziendale*. Edizioni Lavoro, Roma.
- GABERT, P., 1964. *Turin ville industrielle*. PUF, Parigi.
- GALLI, P., Pertegato, G., 1994. *Fiat 1980. Sindrome della sconfitta*, Ediesse, Roma.

- GERMANO, L., 2009. *Government and large firms. The Fiat from protected company to global player*. Il Mulino, Bologna.
- GIANOTTI, L., 1999. *The Fiat workers have a hundred years*. Editori Riuniti, Roma.
- GIUGNI, G., 1987. *The phantom model*. Micromega. 4, [redacted]
- GRACCO, M., Curcio, T., 1916. *The Secretary of the office in his mansions*, Grafica, Torino.
- GUIDETTI SERRA, B., 1984. *The Fiat schedules. Chronicle of a process and other chronicles*. Rosenberg & Sellier, Torino.
- LANZARDO, D., 1979. *The revolt of Piazza Statuto. Torino, July 1962*. Feltrinelli, Milano.
- MUSSO, S., 1987. *The management of the labor force under fascism. Rationalization and collective bargaining in the Turin metallurgical industry (1910-1940)*. Franco Angeli, Milano.
- MUSSO, S., 1995. *Production Methods and Industrial Relations at Fiat (1930-1990)*, [redacted] *Fordism Transformed*, Shiomi, H., Wada, K. (eds.), Oxford University Press, Oxford.
- MUSSO, S., 1997. «Allo scopo di incrementare la produzione attraverso un maggior rendimento del lavoro». *Cottimi e premi* [redacted] Bassignana, P.L., Berta, G. (curatori), *The Turin metalmechanical industry in the second world war 1945-1972*, Torino, Samma, Torino, pp. 113-169.
- MUSSO, S., 1999. *Industrial relations at Fiat* [redacted] Annibaldi C., Berta, G. (curatori), *Great company and Italian development*. Il Mulino, Bologna, 2 voll., vol. II, pp. 165-231.
- MUSSO, S., 2002. *The development and its imaginings. A quantitative analysis*, in: Levi, F., Maida, B. (curatori), *The city and its development. Growth and disorder in Turin 1945-1970*. Angeli, Milano, pp. 39-70.
- NEIROTTI, P., 2015. *Exploring the Tensions between Work Intensification and Worker Involvement in Lean Manufacturing: Evidence at the Shop Level in an Automotive Company*. «Competitiveness of small and medium-sized enterprises in global networks». XXVI Annual Scientific Meeting Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, a duplicato.
- PIRELLI, A., 1928. *America, Europe, Italy*. Rivista di Politica Economica. 18, 606 [redacted]
- PUGNO, E., Garavini, S., 1974. [redacted] *Hard years at Fiat. The resistance of the unions and the return*. Einaudi, Torino.
- ROLLANDI, M.S., 1981. *Miners and miners in Sardinia*. Edizioni della Torre, Cagliari.
- SAPPELLI, G., 1987. *The culture of production: «technical authority» and «moral autonomy»* [redacted] Bottiglieri, B., Ceri, P. (curatori), *The culture of work. The experience of Turin* [redacted] *European framework*. Il Mulino, Bologna.
- SCALFARI, E., 1961. *Report on neocapitalism in Italy*. Laterza, Bari.
- TAYLOR, F.W., 1915. *The scientific organization of work*, Athenaeum, Roma.
- VILLARI, L., 1975. *The Italian capitalism of the nineteenth century*. Laterza, Bari.
- VOLPATO, G., 1996. *The Fiat case. A strategy of reorganization and relaunch*. Isedi, Milano.

