

Prefazione

di Gabriele POLO*

*V*isto dall'alto lo stabilimento FIAT di Melfi sembra un enorme bastimento color pastello dalle fiancate luminose, piombato da chissà quale pianeta in mezzo ai campi di grano, con la chiglia sprofondata nel terreno. L'orribile raccordo stradale scavallante la collina che separa la città lucana dalla piana di San Nicola diventa uno splendido punto d'osservazione: la macchia di lamiera azzurra e ocra sta lì sotto, tranquilla, morbida e rassicurante nella sua compatta forza; straniera rispetto al panorama circostante, alle colline "agitate" e aspre, "povere e deboli". Solo quando ci si avvicina, scendendo nella piana, "il ponte" del bastimento alieno si trasforma e prendono corpo gli stabilimenti. Quando il punto d'osservazione da verticale diventa orizzontale, si possono distinguere le presse, la lastratura, la verniciatura e il montaggio: tutto a colori, tutto a strisce orizzontali bianco-azzurre ("per rendere più gradevole l'impatto") con le protesi color tufo che corrono lungo i fianchi delle officine ospitando gli uffici, che qui non sono più concentrati in un'unica palazzina ma a contatto con i luoghi della produzione. Questa è la visione dall'esterno, per dare la sensazione che qui tutto cambia, che qui tutto è pulito, colorato e morbido; tanto soft quanto sporchi, grigi e spigolosi erano i vecchi stabilimenti del fordismo maturo, da Mirafiori a Pomigliano. E, per dare la sensazione del salto di qualità -oltre che per risparmiare sui costi della forza lavoro- si cambia anche il nome: qui la FIAT si chiama Sata (Società automobilistica tecnologia avanzata). Ma, naturalmente, non basta, perché al dato cromatico si accosta quello ideologico e culturale, il battage sulla fabbrica del futuro che ha accompagnato la costruzione e l'apertura dello stabilimento, gli inni al luogo dove l'innovazione tecnologica si sposa con la valorizzazione delle risorse.

* Giornalista, esperto industria automobilistica

se umane, dove lo sfruttamento della forza-lavoro sarebbe solo un vecchio termine da archeologia industriale. Ma anche questo è solo "esterno", buono per i reportage accomodanti delle televisioni, per le descrizioni di un processo produttivo fatto di macchine e di maestranze (non di persone e delle loro storie) che s'uniscono armonicamente nel miracolo del prato verde che partorisce la fabbrica integrata.

Vista dal di dentro la FIAT di Melfi è un'altra cosa: non quella di fugaci puntate giornalistiche che non ne possono cogliere l'essenza, ma quella dei racconti dei protagonisti, quella delle sofferenze, dei disagi e delle contraddizioni tra modello e realtà, delle aspettative deluse che vengono narrate in questo libro. Una storia difficile da raccontare: come si fa a parlare di sofferenza per giovani che sono considerati quasi dei privilegiati, perché hanno un lavoro fisso in regioni con tassi di disoccupazione superiori al 20% (e in cui un giovane su due non ha un impiego)? Una storia che non trova ascolto, anche perché il lavoro industriale non ha più dignità politica, non interessa più i mercanti della comunicazione e della cultura. Eppure, una storia vera, paradigmatica, che rende visibili le "incrostazioni" della nostra società ricca e opulenta nei suoi stadi più alti, non quelli dell'emarginazione e della povertà palesi -liquidabili con un po' d'assistenza e carità- ma quelli della modernità più avanzata: la "miseria" nei punti più sviluppati dell'organizzazione capitalistica del lavoro, quelli dello scambio ineguale tra lavoro e capitale, di una contemporanea schiavitù industriale. Raccogliere e ascoltare queste storie è importante, per avere un punto di riferimento nella percezione di cosa oggi siamo, per aggiornare scale di valori e non perdersi nel nulla.

La costruzione dello stabilimento di Melfi viene annunciata il 28 novembre del '90, l'investimento previsto è di 4.671 miliardi, di cui 1.370 a carico dello Stato. I lavori di costruzione iniziano nel giugno del '91 e in due anni lo stabilimento è pronto. Così nel settembre '93 viene avviata la produzione delle prime "Punto" (la pre-serie), mentre dal gennaio del '94 la fabbrica entra nel suo primo anno di vita. La superficie dello stabilimento è di due milioni di metri quadrati, cui vanno aggiunti gli altri 700.000 delle principali aziende fornitrici, che qui -a differenza di quan-

to accadeva per la "tradizionale" fabbrica fordistica- sorgono a stretto contatto di gomito con la "casa-madre" per permettere il flusso delle forniture in tempo reale, cioè nei tempi e nelle quantità strettamente necessarie alla produzione, evitando le scorte di magazzino (è la logica del just in time). La capacità produttiva di Melfi è calcolata in 450.000 vetture anno, per 7.000 addetti (700 impiegati, 1.800 professionalizzati, 4.500 operai generici), più quelli dell'indotto. Queste, almeno, le previsioni al momento della presentazione del progetto: in realtà a fine '96 gli addetti erano 5.900 (più 2.000 dell'indotto) e le vetture prodotte nell'anno scorso sono state 360.000. I risultati produttivi e il numero degli addetti sono in stretta relazione all'andamento del mercato dell'auto (si produce solo ciò che si vende e nulla di più) e da esso dipendono. Non a caso coll'incremento delle vendite conseguenti ai contributi governativi per la rottamazione delle vetture più vecchie, le porte della Sata di Melfi si sono riaperte per l'assunzione -a tempo determinato, fino a quando durerà l'effetto rottamazione- di alcune centinaia di nuovi operai.

I numeri dicono già molto sulla qualità della fabbrica lucana e sulla logica che la sorregge (fabbrica integrata, produzione snella), soprattutto se rapportati a quelli del colosso industriale per eccellenza, Mirafiori, la più grande fabbrica del mondo. Melfi è più piccola (Mirafiori occupa oltre tre milioni di metri quadrati) è più vuota (nei momenti di maggior occupazione a Mirafiori "vivevano" 60.000 lavoratori). Soprattutto Melfi è più produttiva: nel momento del suo massimo sviluppo (alla fine degli anni Sessanta) la produzione giornaliera di Mirafiori era di poco superiore alle 7.000 vetture, con una produttività annua per addetto di 9,5 auto. A Melfi i volumi complessivi sono più ridotti (1.500 vetture al giorno), ma la produttività per addetto è di 61 auto all'anno, sei volte di più che nella gigantesca Mirafiori. Il segreto di tanta produttività non sta solo nella densità tecnologica dello stabilimento lucano, ma -soprattutto- nell'organizzazione del lavoro: i tempi produttivi per mansione sono del 20 per cento inferiori a quelli degli altri stabilimenti italiani della FIAT grazie all'introduzione del Tmc.2, per un indice di rendimento individuale che passa da quota 133 a 160. Così la saturazione individuale media degli operai arriva al 94,3% (410,4 minuti di "tempi attivi" al giorno) contro

l'antico 86% (387 minuti); anche perché a Melfi vige il regime del recupero per le fermate tecniche (quelle dovute alle disfunzioni del ciclo produttivo), che vengono recuperate con l'accelerazione della linea. Con questi numeri Melfi è la seconda fabbrica europea dell'auto per produttività, dopo lo stabilimento Opel di Russelsheim, in Germania, nei pressi di Francoforte. Un vero e proprio miracolo di uomini e macchine.

Se la nascita di Melfi viene annunciata nel novembre '90, la sua gestazione avviene un anno prima, il 21 ottobre '89, in una villa della collina torinese, uno di quegli ambienti in cui la FIAT ama prendere le sue decisioni più importanti. Il luogo si chiama Marentino, l'occasione è un meeting di quadri dirigenti e manager di corso Marconi, convocati da Cesare Romiti -alla presenza anche dell'avvocato Giovanni Agnelli- per imprimere all'azienda quella che passerà alla storia come "la svolta della qualità totale". Romiti, alla fine degli anni Ottanta controlla completamente il gruppo FIAT, dopo aver eliminato la scomoda concorrenza dell'ingegner Ghidella, il padre della Uno e l'uomo che sognava una grande alleanza con la Ford. Cesare Romiti, diventato padrone incontrastato di corso Marconi, è così colto dalle vertigini: osservando lo stato della FIAT-auto scopre l'abisso di un'azienda burocratizzata, sempre meno competitiva, con prodotti di scarsa qualità e con il futuro avvolto nelle nebbie di un mercato sempre più globale e sempre più esigente. I suoi uomini, quel management fedelissimo che aveva vinto gli operai sul campo nell'autunno, aveva riconquistato il controllo completo sulla fabbrica, ma si era "rammollito", appariva demotivato. Romiti capisce che gli uomini FIAT hanno bisogno di un nemico e avendo perso quello interno (gli operai non più conflittuali) cerca di indicarlo all'esterno, nella concorrenza con gli altri gruppi automobilistici. Anche perché a guardare i livelli di competitività delle vetture FIAT c'è da farsi venire i brividi: il grado di difettosità di un modello sfornato da corso Marconi è di tre volte superiore a quello dei costruttori tedeschi, di cinque volte superiore a quello dei giapponesi. E le previsioni per il futuro indicano come "a rischio" almeno due delle grandi case automobilistiche europee: in fondo alla classifica della qualità ci sono la francese Psa e la FIAT.

Così Romiti veste i panni del rivoluzionario, convoca le sue truppe a Marentino, fa illustrare all'ingegner Francione la Caporetto della qualità FIAT ("una media di cinquanta difetti per vettura, di cui cinque gravi", "un cliente su tre non ricompra i nostri prodotti"), incarica l'ingegner Merli di raccontare quanto siano, invece, bravi i giapponesi e quanto efficienti i loro sistemi produttivi e poi striglia tutti: "Siamo diventati un'azienda triste -afferma Romiti- con troppi burocratici demotivati, con troppe routine e senza più spirito di competizione e di miglioramento". È l'annuncio della rivoluzione interna che porterà alla nascita dello stabilimento di Melfi, la fabbrica della "qualità totale": abbattimento del numero dei fornitori e loro stretta integrazione nella realizzazione del prodotto, snellimento della gerarchia interna e conseguente riduzione dei dipendenti non direttamente produttivi, abbandono della robotizzazione esasperata (modello Cassino) e riscoperta delle "risorse umane", grande flessibilità (umana e organizzativa), just in time e nessun magazzino. E, naturalmente, il "prato verde", cioè un nuovo inizio in un luogo senza memoria operaia, con lavoratori giovanissimi, che dovrebbero essere coinvolti completamente nell'ottica aziendale, contando sulla loro piena disponibilità, con l'obiettivo di conquistare anche la loro anima. È la fabbrica integrata. Ma per farla funzionare non bastano gli investimenti, gli aiuti pubblici, la disponibilità degli amministratori lucani e la sete di lavoro dei giovani meridionali. Prima serve una rivoluzione interna, l'epurazione delle vecchie gerarchie e delle vecchie clientele che gestiscono il sistema degli acquisti e la catena produttiva. Poi serve un sistema di regole che permette la flessibilità del lavoro e che ne contenga il costo. Se la rivoluzione interna dipende unicamente dal management FIAT-Melfi che lascia sul terreno un bel po' di fornitori e, per costruirne un vero e proprio nuovo quadro dirigente quella che deve "rubare l'anima" alla forza lavoro e "coinvolgerla" nella produzione ha bisogno del supporto del sindacato. Il sindacato in FIAT è stato sonoramente bastonato per tutti gli anni '80, fino ad assumere la sindrome della sconfitta come propria essenza culturale. Così quando Romiti lancia la "svolta della qualità totale", ammettendo che con i soli robot le automobili non si possono costruire e sottolineando il ruolo del "lavoro vivo", per molti sindacalisti è come veder scendere la manna dal

cielo: "È la nostra occasione, possiamo tornare in gioco, tornare a contare come gestori di quelle risorse umane di cui l'azienda ora ammette di avere bisogno". Questo è in linea generale il pensiero prevalente del sindacato; si apre così una gara tesa a dimostrare quanto gli operai possono contribuire al miglioramento del prodotto, con osservazioni e suggerimenti che l'azienda raccoglie pure in vere e propri contenitori, dai "circoli di qualità" alle "cassette delle idee". Naturalmente la FIAT non intende spartire nulla col sindacato, né l'innovazione "tecnologica" e la partecipazione operaia frutto delle campagne per la qualità totale sono un granché. In realtà l'unico prodotto visibile è quello di una campagna ideologica che serve all'azienda per asserire la fine del conflitto e battezzare la nascita della comunità aziendale. Come a dire che il nemico è sempre quello esterno: dirigenti e lavoratori di un'azienda contro dirigenti e lavoratori di altre aziende. In concreto, la sperimentazione partecipativa in FIAT s'incorpora nell'accordo sindacale che prelude l'apertura dello stabilimento di Melfi: confermando un vecchio metodo, corso Marconi condiziona la costruzione dello stabilimento lucano all'accettazione sindacale di un sistema di orari improntato alla massima utilizzazione degli impianti. Così, ancor prima d'esser assunti, i giovani lavoratori di Melfi si vedono firmare un accordo che prevede il lavoro notturno anche per le donne e lo slittamento dei riposi settimanali; in pratica si lavorerà per sei giorni la settimana per due settimane di seguito, recuperando il sabato lavorativo alla fine della terza settimana. Così la fabbrica produrrà sempre -domeniche a parte- giorno e notte. Inoltre lo stipendio dei nuovi operai FIAT sarà di circa il 20% più basso di quello dei loro colleghi di Mirafiori e Rivalta, perché a Melfi non si applicheranno gli accordi integrativi maturati nel corso degli anni. E le assunzioni saranno tutte fatte con contratti di formazione-lavoro, da cui risulteranno esclusi coloro che hanno più di 32 anni.

Ha funzionato? Dal punto di vista del prodotto sembrerebbe di sì, visto il successo della Punto, anche se le testimonianze che arrivano dall'interno della Sata ci raccontano di continue rincorse alle "riparazioni" di un prodotto ancora ricco di difetti, a causa dei tempi di lavoro troppo stretti. Con la creazione di veri e propri "piazzi interni" allo stabilimento, pieni

di vetture che devono essere "ripassate" prima di poter andare sul mercato. Ma è dal punto del lavoro, del coinvolgimento dei lavoratori che Melfi proprio non funziona. Lo testimoniano i racconti di questo libro, ma anche le centinaia di dimissioni volontarie registrate in questi primi anni di vita della fabbrica. Sembra difficile comprendere come in una terra con un tasso di disoccupazione attorno al 23% e dove un giovane su due non trova lavoro, ragazze e ragazzi rinuncino a un'occupazione considerata sicura, in uno stabilimento decantato come la perla dell'industria italiana. La lettura delle pagine che seguono spiega meglio di qualunque analisi sociologica il perché dell'esodo e rende l'esatta misura della vita operaia che si svolge dentro e attorno la fabbrica di San Nicola di Melfi.

Col passare dei mesi le attese che la FIAT aveva suscitato sono andate scomparendo e la delusione sembra essere il sentimento prevalente che attraversa la fabbrica. L'azienda non sembra preoccuparsi molto di questo e, forse, la spiegazione sta in un interrogativo che rimane ancora senza risposta: quale futuro per Melfi? La strategia dell'internazionalizzazione è quella ormai prevalente per la FIAT-auto e corso Marconi sembra deciso a competere e sopravvivere come produttore mondiale puntando su vetture di gamma medio-bassa per il mercato sudamericano e asiatico. In sostanza, proponendosi di fare in alcune aree del terzo mondo ciò che fece in Italia con la Seicento negli anni '60: una motorizzazione "povera". È una strategia che guarda più all'Argentina, al Brasile o all'India che a Melfi. Ed è per questo che la fabbrica del prato verde, nel medio periodo, potrebbe retrocedere a stabilimento di secondo livello, i suoi lavoratori ridotti ad "esuberanti" dopo essere stati spremuti il più possibile. Il "transatlantico" color pastello rischia di affondare lentamente nella piana in cui è piombato, lasciando sul terreno un altro scheletro di un sistema economico che macina uomini e cose e ha ormai rinunciato ad essere "progressista". È una prospettiva forse ancora lontana, ma non lontanissima e -nel ragionare sulla condizione dei giovani operai della Sata, nel tentare di dar voce e rappresentanza alle loro richieste- sarebbe bene tenerla presente.

