

Salviamo Milano

CHICCO TESTA

allora che cos'è Milano? La capitale morale e del lavoro, predestinata a una sorta di calvinismo lombardo, secondo certa iconografia meneghina: o piuttosto la nuova capitale della corruzione e per di più il vero centro dei grandi affari della Fiora, che si presenta qui con la camicia bianca del finanziere e del lobbista? Ambedue mi sembrano immagini di comodo, semplificazioni di un duello polemico, che ingessa sin dall'inizio i termini di una questione, che va affrontata con molta, molta decisione, ma evitando, per favore, che essa si svolga più secondo i canoni di una sceneggiata a tinte forti, che secondo quelli di analisi e proposte precise. Fra l'altro se questi fossero i colori prevalenti nella discussione, anche su Milano si addenserebbe in un attimo uno di quei densi polveroni, folli di sussurri e grida, illazioni e delazioni, minacce e messaggi trasversali, che, come in altre parti d'Italia, impediscono poi di vedere alcunché. E purtroppo questo sembra essere già, almeno in parte, lo stato delle cose.

L'iconografia non è certo un qualsiasi «pesotto mafioso», ma non è, e probabilmente non è mai stata, nemmeno la specchiata capitale di ogni virtù. Anzi, il passato decennio non ha certamente rafforzato i pregi morali della città. Piuttosto ne ha indebolito i legami di solidarietà e di civismo a favore di virtù un po' meno ancorate all'etica del dovere. Il quadro che ne risulta è preoccupante. Ancor prima dell'esplosione della cosiddetta «Duomo connection» l'allarme era stato lanciato con dovizia di particolari. E il rimprovero, anche solo parzialmente, o il prorogario nel tempo, non è politica accorta. Anche perché, a questi fatti per così dire straordinari, almeno fino a ora, si aggiunge un quadro di lento ma continuo deterioramento nei rapporti fra le istituzioni locali e i cittadini. Imprenditori e cittadini, che lamentano la quotidiana pratica della bustarella o del favore; un'élite, per così dire, politica ed economica, che abbandonate certe doti di discrezione, si esibisce spesso e con molta volgarità e considerando i luoghi e la cosa pubblica, come un feudo privato; un'invasione dei partiti, che regola, disorientando, ogni rapporto.

una lottizzazione che, ebbe a dire una volta Giorgio Bocca, aveva almeno il merito a Milano di essere efficiente, cosa di cui è lecito dubitare oggi, almeno in più di un caso. Come non molto diversa dal resto d'Italia, si direbbe, si direbbe ancora, diversa per il meglio, visto che a qualsiasi viaggiatore è possibile riconoscere, ancor oggi quasi a vista, la migliore qualità di questa città rispetto ad altre. Ma attenzione a cullarsi nell'ovvio. Le percentuali dei voti raccolti dalla Lega lombarda nella stessa Milano, sono lì a dirci che l'elettore ha ben colto la divaricazione che si va aprendo. E se ho capito bene non è certo la patria dei neri a mobilitare voti - questo è solo un «plus» - quanto piuttosto la sensazione che la protesta dell'uomo qualunque, lo dico senza accenti spregiati, abbia trovato canali di espressione. Fino a lambire settori tradizionalmente democratici che, magari un po' cnicamente, vedono nella Lega il fattore detonante di quella rivolta antiparlata, che inutilmente si cerca di governare a sinistra. Inutilmente perché fino a oggi la risposta della sinistra e anche nostra, che pure non abbiamo sottovalutato quanto sta avvenendo, è stata troppo debole.

Allora indaghi a fondo la magistratura sulla presenza mafiosa a Milano e si eviti, da parte di tutti, di decretare colpevole chi ancora nemmeno è accusato. Ma il compito delle istituzioni è un altro e autonomo. E ossia andare a fondo nell'opera di bonifica e riordino della pubblica amministrazione. Non ci sono cose clamorose da fare, ma piuttosto una serie coerente di misure e comportamenti da assumere. Per esempio? L'istituzione del Comitato antimafia è solo il primo passo. Gli altri, decisivi, devono venire da un drastico processo di liberazione di parti intere della società milanese dal sistema dei partiti. L'esatto contrario di quanto propone la Dc milanese che, minacciando, non aspira che a estendere con la sua partecipazione le ragioni di questo sistema. Di fronte alla giunta di Milano stanno tutte le scadenze attraverso le quali compiere quest'opera. Riordino del patrimonio pubblico e cessioni delle parti non necessarie ai servizi fondamentali, assolti criteri di professionalità e indipendenza per quanto concerne le nomine degli enti, piena trasparenza di ogni procedura amministrativa, controllo unificato sugli appalti, informazioni complete sull'uso del demanio pubblico ed altre misure ancora lungo queste direttrici. Non è la rivoluzione, ma è molto meglio di una lunga retorica stagione, dalla quale Milano potrebbe uscire completamente stremata.

Dopo la svolta del mercato Romiti accentua le critiche al modello organizzativo Il ruolo dei lavoratori e il nuovo assetto delle relazioni industriali

Dentro le contraddizioni della «qualità totale» Fiat

VANNA LORENZONI VITTORIO RIESER

I. La svolta del mercato, e l'emergere di serie difficoltà competitive, hanno drammaticamente alla Fiat il problema della «qualità totale» e delle trasformazioni dell'organizzazione aziendale che vi si collegano.

Non a caso, il dott. Romiti - in un articolo su *Technology Review* ripreso da *La Stampa* del 16 settembre - accentua le critiche e le indicazioni di superamento del modello organizzativo vigente in Fiat, già contenute nel noto «discorso di Marentino». In particolare, egli critica aspetti quali l'«organizzazione rigida», le «lunghe catene gerarchiche», la «separazione tra ruoli e mansioni», la «separazione tra l'azione e il controllo»; e sottolinea le esigenze di «interfunzionalità e scambio orizzontale delle informazioni», la necessità che il management sviluppi «forti capacità di delega» e che nell'organizzazione «l'iniziativa prevalga sull'adempimento».

Questa relativa radicalizzazione del discorso di Romiti riflette anche serie difficoltà che la realizzazione di una strategia di «qualità totale» sta incontrando, in particolare a livello di organizzazione della produzione, con rischi di vero e proprio insabbiamento nei meandri dell'apparato gerarchico. I Ceddac, pur essendo proliferati, sembrano «vivacchiare» anziché costituire un elemento di choc rispetto alle vecchie pratiche organizzative. Persistono in modo diffuso e clamoroso pratiche consolidate di violazione delle stesse norme «tradizionali» di controllo della qualità: dall'occultamento degli scarti alla manomissione degli strumenti di misura per allargare i margini di tolleranza. I capi intermedi sono tra i protagonisti di questa «passiva» resistenza al cambiamento.

A questo l'azienda ha finora risposto con misure parziali, come i gruppi di «mobilitazione qualità totale», costituiti per alcuni tipi di vetture: gruppi composti da persone esterne alla produzione (impiegati e tecnici degli uffici), ciascuna delle quali ha il compito di indagare su un difetto specifico, con il potere di chiedere informazioni a tutti i livelli. Ma si tratta di soluzioni parziali e «di emergenza», che ancora una volta affrontano il problema della qualità *ex post*, e non all'origine.

Ma, al di là di questo, emerge in modo sempre più esplicito un disegno di attacco alla gerarchia intermedia, vista come il principale ostacolo all'attuazione della strategia di qualità totale a livello di produzione. 2. In realtà, le difficoltà di realizzazione (o, in certi casi, addirittura di avvio) della strategia di qualità totale rivelano una serie di contraddizioni e nodi non risolti. Ne indichiamo schematicamente tre:

a) La questione delle gerarchie intermedie. Nelle espe-

rienze più avanzate di utilizzo dell'informatica per la regolazione del ciclo produttivo, i tentativi di usarla per «centralizzare tutto» hanno ben presto ceduto il passo a modelli più decentrati. I soli in grado di far fronte efficacemente ai problemi di flessibilità. Lo stesso Romiti, del resto, sottolinea la necessità di una maggiore delega verso il basso. Ma uno «snodo» decisivo di tutti i modelli decentrati sono appunto i capi intermedi, di cui tali modelli cercano di recuperare la capacità di gestione informale/flessibile della produzione. Alla Fiat, si tende invece a smantellare il ruolo. Il fatto è che il tipo e il ruolo di capo intermedio tradizionalmente dominante in Fiat è scarsamente inseribile e utilizzabile in una strategia di flessibilità e qualità totale. Di qui la contraddizione: la Fiat deve attaccare i suoi capi ma non può farsene a meno, non può prescindere dalla «professionalità informale» da essi accumulata, pur nell'angusto ruolo di controllo sui lavoratori che l'azienda assegnava loro.

L'attacco alla gerarchia

L'attacco all'attuale gerarchia intermedia ha allora due possibili esiti: o un illusorio tentativo di ulteriore centralizzazione, o una ridefinizione e riqualificazione del ruolo dei capi intermedi, accompagnata da una riduzione dei livelli gerarchici. Ma quest'ultima via non è praticabile se la trasformazione non investe anche l'organiza-

zione del lavoro subordinato, operai e impiegatizio. b) Il ruolo dei lavoratori e del sindacato. Nell'articolo di Romiti, è ancora più accentuato l'appello all'iniziativa e al contributo attivo, di idee, dei lavoratori, già presente nel discorso di Marentino. Ma, come allora, esso assume come «data» l'attuale organizzazione del lavoro, senza indicare linee di modifica. Sembra quasi che basti «alleggerire» il peso della gerarchia sulla testa degli operai per suscitare la partecipazione e il contributo creativo. Ora, la prima condizione materiale, che determina la partecipazione o non-partecipazione dei lavoratori, è appunto il tipo di organizzazione del lavoro; il modo in cui sono suddivisi e distribuiti i compiti e le funzioni, in cui è organizzato il tempo di lavoro, ecc. L'attuale assetto dell'o.d.l. suscita (e in certo senso richiede) passività e non partecipazione. Inoltre, vi sono altre condizioni complementari, necessarie per la partecipazione, anzitutto di tipo formativo e di tipo salariale. Di tutto questo non v'è traccia nell'attuale impostazione aziendale. In secondo luogo, ancora una volta, l'appello alla partecipazione è rivolto a ciascun singolo lavoratore, prescindendo da qualsiasi riferimento alla contrattazione, e quindi al sindacato. Il modo in cui è visto il rapporto azienda-lavoratori ricapita in sostanza lo schema del «progetto relazioni interne» di metà degli anni 80, che delineava un rapporto diretto tra azienda e singolo lavoratore che scavalcasse il sindacato. Ora, non solo quel progetto ha già ampiamente mostrato di non dare i risultati sperati, ma l'impulso proprio su quel ruolo dei capi intermedi che oggi si critica, riconoscendolo come ostacolo all'efficienza. Quella politica ha prodot-

to passività e non partecipazione, ha prodotto certo una relativa «stabilità sociale», ma a un basso livello di efficienza le cui conseguenze si manifestano ora.

c) Il ruolo del conflitto. Il rifiuto di vedere il ruolo della contrattazione si collega nel persistente non riconoscimento del conflitto come dato costitutivo e come elemento intrinseco al funzionamento dell'organizzazione, e non come elemento «patologico».

Il conflitto e il movimento operaio

Ora, lo stesso bilancio critico degli anni 80 che l'azienda sta compiendo dovrebbe mostrare come tale impostazione, se ha permesso per un certo tempo di ridurre le manifestazioni visibili del conflitto (gli scioperi), non ha certo ridotto i conflitti reali nell'organizzazione (che non sono solo i conflitti tra direzione e lavoratori, ma conflitti tra settori, enti, livelli diversi dell'organizzazione, fino al conflitto tra capi intermedi e direzione, oggi all'ordine del giorno): se mai, li ha resi meno risolvibili attraverso processi espliciti e regolati di mediazione. La Fiat oggi è un'azienda piena di conflitti, ma spesso sono conflitti sotterranei, resistenze passive, assai meno governabili di quelli conflitti espliciti che si registrano oggi di superficie.

3. Sono queste contraddizioni oggettive ad aprire uno spazio per un'iniziativa volta a determinare un nuovo assetto delle relazioni industriali in Fiat, imperniato sull'apertura di un terreno contrattuale riconosciuto a livello di stabilimento, e non più solo a livello centralizzato. Com'è noto, in tutti questi anni ha continuato ad esistere, a livello di stabilimento come di reparto, una contrattazione informale: essa è stata uno strumento importante di tutela dei lavoratori, ma si inseriva di fatto in quel tessuto di «micro-scambi», attraverso cui l'azienda risolveva in modo informale una serie di problemi e conflitti, e che aveva nei capi intermedi i suoi grandi protagonisti (e di cui la gestione delle ore straordinarie è un esempio emblematico). Oggi, quest'assetto è messo in questione dalla stessa azienda. Una contrattazione che sia all'altezza dei problemi di oggi deve quindi essere esplicita, riconosciuta, anche se con caratteri sperimentali, perché non si tratta solo di ripristinare «normali» relazioni industriali, ma di aprire nuovi terreni di contrattazione. Due sono le principali linee di possibile sviluppo di una «contrattazione» dei problemi legati alla «qualità totale»: a) in primo luogo, si tratta di trasformare gli strumenti organizzativi creati in funzione della qualità totale, da strumenti regolati dall'alto (e quindi, spesso, esposti al rischio di insabbiamento burocratico) in terreni in cui possono svilupparsi esplicitamente processi di negoziazione «negoziata» intesa in senso lato, come processo organizzativo che include questa dimensione, e che può anche assumere forme di contrattazione sindacale. Solo così, per esempio, è possibile realizzare quell'«innesco tra interventi sulla qualità e interventi sulle condizioni di lavoro», che è un'esigenza diffusa tra i lavoratori, e che costituisce una condizione-base per la loro partecipazione; b) ma il terreno decisivo è quello delle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro, tali da rendere possibile quel «ruolo attivo», di cui oggi tanto si parla: e non in termini di appello volontaristico a un «di più di impegno, ma di definizione di compiti e di relazioni di cui tale contributo attivo sia parte organica e in cui trovi spazio per esplicarsi. Tale ridefinizione dell'o.d.l., per essere efficace, dovrebbe accompagnarsi a quelle condizioni complementari a cui accennavamo prima: interventi formativi, riconoscimento professionale e salariale del nuovo tipo di apporto richiesto. Una occasione per una sperimentazione contrattuale su questo terreno è data, per esempio, dalla ristrutturazione di alcune linee di montaggio, che è in programma in stabilimenti come Mirafiori e Rivalta, in seguito al mutamento dei modelli in produzione.

Intervento

Difendere i referendum per fare una buona legge elettorale

GIANFRANCO PASQUINO

I tre quesiti referendari contenuti in un unico sistema elettorale per la Camera. Certo, qualcuno può pensare che basteranno alcuni ritocchi fantasiosi, ma sostanzialmente inefficaci, come la clausola di sbarramento e il premio per gli appartenenti che vadano al di sopra del 25% (la cui logica è tutta meramente partigiana, di salvataggio dei partiti esistenti e addirittura di loro rafforzamento). Invece, il problema che è sbagliato continuare ad eludere è quello della possibilità concreta da parte degli elettori di scegliere il governo. Questa possibilità non è affatto conferita loro dalla riforma che si prospetta per il Senato. I promotori sanno, o dovrebbero sapere, che il sistema elettorale del Senato, una volta riformato, eleggerà meglio i singoli senatori. Di per sé, non garantisce affatto la formazione di coalizioni, politiche e di governo, su tutto il territorio nazionale. Al contrario, di per sé, porta soltanto alla creazione di un Senato dei senatori, dove ciascun senatore saprà quale è la coalizione di interessi che lo ha eletto - e ne terrà conto. Se, poi, la Camera continua ad essere eletta con l'attuale sistema proporzionale, l'inconveniente non consiste tanto nel fatto che si potranno avere maggioranze diverse nei due rami del Parlamento. E, piuttosto, che si avrà una situazione di totale indisciplina dai partiti e quindi di potenziale trasformismo. Vale a dire che una qualsiasi compagine di governo dovrà guadagnarsi il consenso su qualsiasi dei suoi provvedimenti premiando, addirittura ricompensando il numero necessario di deputati e di senatori.

Ecco perché, ripartendo da una interpretazione complessiva dei quesiti referendari e privilegiando la logica della differenziazione, è possibile sostenere la necessità di un sistema con premio di coalizione per l'elezione della Camera dei deputati. E venuto di moda eleggere o criticare la proposta di Ruffilli (che, certo, Roberto avrebbe saputo difendere e voluto adattare e rifinire), e Calderisi decide di criticarla. Ma quella proposta non fu mai tradotta in un disegno di legge e persino la sinistra democristiana non è ancora venuta a capo del problema. Calderisi e Scoppola, e con loro tutti gli altri che talvolta non sembrano neanche percepire il problema, farebbero bene allora a dirci che tipo di sistema elettorale per la Camera dei deputati desiderano e a spiegarci come quel sistema consentirà agli elettori di scegliere il loro governo. Per parte mia, come è noto, ma purtroppo spesso dimenticato, ho depositato fin dal luglio 1987 un disegno di legge in tal senso (che Cotturi opportunamente ricorda): un sistema elettorale a doppio turno che consente di migliorare la rappresentanza politica e di eleggere una coalizione di governo. Non mi sento affatto fuori dalla logica complessiva referendaria; solo un passo più avanti!

La seconda ragione è che, per inconvenienti derivanti dalla natura del referendum abrogativo, pochissimo anzi quasi nulla si è potuto fare per la legge elettorale della Camera. E noto a tutti - promotori del referendum, loro oppositori, candidati, elettori, studiosi - che la bizzarra legge elettorale per la Camera, con il suo proporzionalismo sgarbato, è quella che ha offerto il fianco a più critiche. Deve essere corretta quanto prima. Non lo si è potuto fare con un apposito quesito referendario poiché ciò è risultato tecnicamente molto difficile, poteva essere controproducente, avrebbe creato lacerazioni nello schieramento dei promotori. Nessuno può però pensare che, una volta riformati il sistema elettorale del Sena-



l'Unità
Renzo Foa, direttore
Giancarlo Bosetti, vicedirettore
Piero Sansonetti, redattore capo centrale
Editrice spa l'Unità
Armando Sarti, presidente
Esecutivo: Diego Bassini, Alessandro Carri, Massimo D'Alena, Enrico Lepri, Armando Sarti, Marcello Stefanini, Pietro Verzeletti, Giorgio Ribolini, direttore generale
Divisione, redazione, amministrazione: 00185 Roma, via dei Taurini 18, telefono passante 06/404901, telex 313461, fax 06/4485305; 20102 Milano, viale Fabio Testi 75, telefono 02/64401, telex 313461, fax 02/4485305
Roma - Direttore responsabile Giuseppe P. Menella
l'Unità - 243 del registro stampa del trib. di Roma, iscriz. come giornale speciale nel registro del tribunale di Roma n. 4555
Milano - Direttore responsabile Silvio Trivisani
l'Unità - 158 e 2550 del registro stampa del trib. di Milano, iscriz. come giornale murale nel reg. del trib. di Milano n. 3359
Certificato n. 1618 del 14/12/1989
La direzione dell'Unità non garantisce la pubblicazione degli articoli non richiesti

1987: Porto Azzurro; 1990: Vicarelo. Alla violenza lo Stato ha risposto con la pazienza non violenta. Merito dei magistrati e di tutti gli operatori ma anche dell'ordinamento penitenziario che, allora e ora, ha contribuito alla soluzione felice. Una volta tanto l'Italia ha dato una lezione di civiltà: in altri paesi fatti analoghi sono finiti nel sangue. I due sequestratori erano condannati a pene lunghe, intorno a 20 anni, omicidio passionale l'uno, rapina con omicidio l'altro. Ne avevano scontato un quarto: potevano ottenere i permessi. Comportamento in carcere ineccepibile, ne avevano ottenuti già cinque, tornando regolarmente. L'esperienza andava bene. I magistrati - quello di sorveglianza, che concede il permesso, quello del pm che può sospendere con l'appello - non avevano ragioni per negare il sesto. L'intenzione delittuosa era imprevedibile. Quale rapporto fra Vicarelo e la discussione in corso sulle

modifiche alla legge? Si potrebbe rispondere che si tratta di un rischio calcolato, a cui fa equilibrio il progressivo reinserimento nella società, attraverso i permessi, di tanti altri condannati che non fanno notizia. Questa risposta non basta: bisogna, si dice, escludere dalle concessioni i responsabili di delitti particolarmente gravi. Quali? Prima del 1986: rapina, estorsione, sequestro di persona, associazione mafiosa. Stranamente, non l'omicidio: il patrimonio vale più della vita? Dunque uno dei due delinquenti poteva aspirare al permesso anche se fossero state vigenti quelle esclusioni. La rapina è un delitto molto frequente: escluderla vorrebbe dire restringere a ben poco l'area di applicabilità delle concessioni. Conseguenza inevitabile, il ritorno della violenza nelle carceri ad opera di coloro che non avrebbero più qualcosa da perdere. Permessi - l'istituto più desiderato - e misure alternative sono uno strumento di governo dei detenuti e di rottura del circuito del-

quello di Trapani, si sentì chiedere da alcuni giovani: ma insomma, come si fa ad avere la pensione di invalidità, ce l'hanno tanti, sani come noi, e i giovani siciliani lo Stato - anzi il governo, come giustamente preferisce Bobbio - era solo un'elargizione di privilegi fraudolenti. Chi, se non la Dc e il suo modo di governare (senza dubbio ha fatto scuola), porta la responsabilità primaria di una «cultura» talmente distorta? Un «radicamento popolare» dovuto anche a pensioni illecite è già un'anticamera della criminalità, un terreno fertile per il radicamento di logiche perverse e mafiose. No, non si può impunemente fare appello contro la mafia alla stessa unità che va a debellare il terrorismo. Questo era davvero nemico dello Stato, voleva abbatterlo. La mafia, al contrario, nello Stato si infiltra e se ne serve per i suoi affari. Uccide non persone-simbolo ma chi resiste al suo dominio.