

## Capitolo primo

### All'interno della manifattura intelligente

#### *Perché parlare di fabbriche?*

Fabbriche, oggi: ha ancora senso parlarne? Anzi, se ne può parlare mentre da anni prosegue la caduta dell'Italia industriale, che si aggrava invece di arrestarsi? Fatto 100 l'indice della produzione manifatturiera italiana del gennaio 2008, cinque anni dopo, nel dicembre 2012, era sceso a 76: si è contratto di un quarto nell'arco della crisi. Quando si conteggerà anche il 2013, l'entità della perdita apparirà ancora più cospicua. Il Centro studi della Confindustria ha calcolato (5 giugno 2013) che l'industria abbia perso finora 539000 posti di lavoro. Significativamente di più che nell'altro passaggio cruciale del 1990-94, quando erano stati 490000. Le cifre odierne potrebbero insidiare persino il primato della grande ristrutturazione del 1980-85, quando i posti di lavoro in meno erano stati 724000. Con la differenza che allora si ridimensionavano le fabbriche per trasformarle e rilanciarle, mentre ora si incide nella carne viva del sistema della produzione. Ancora la Confindustria ha stimato che la contrazione della domanda di mercato abbia comportato un taglio pari al 15 per cento del potenziale manifatturiero italiano (con una punta del 40 per cento nel caso degli autoveicoli. Basti considerare che la fabbricazione di auto è ormai scesa sotto la soglia delle 400000 vetture all'anno). Intanto, è emerso in tutta la sua vastità il collasso dell'Ilva, il cui stabilimento di Taranto rischia la paralisi. Un grande impianto – il più grande della siderurgia europea, come si ripete an-

cora, quasi che le dimensioni fossero ragione di vanto e non un segnale della gravità della sua condizione. È talmente abnorme il suo stato che nessuno riesce a intuire una via d'uscita percorribile.

L'Ilva risalta come un'escrecenza, una superfetazione mostruosa incistata sul tronco gracile di un sistema produttivo che ripiega su se stesso giorno dopo giorno. Che si contrae secondo le scansioni nevrotiche dei bollettini di guerra nei quali si registra il numero dei caduti, cioè degli impianti chiusi, dei posti di lavoro cancellati. Una lista che si allunga implacabile, fino a colpire l'idea stessa che quella realtà posseda un futuro. Anche se, come ripete ancora la Confindustria, quasi a voler temperare i suoi stessi giudizi, l'Italia rimane comunque la settima potenza industriale.

Chiedete a chiunque di provare a tratteggiare i contorni dell'Italia industriale e vi troverete dinanzi all'afasia, tanto il compito potrà riuscire impossibile, persino a chi si è applicato anni e anni all'osservazione e allo studio del mondo della produzione. Per quanto concerne me direttamente, poi, ne sarei capace meno di tutti. Se mi si chiedesse di provare a disegnare la forma dell'Italia industriale attorno al 1970, per poterla confrontare con quella attuale e coglierne la forma per differenza o per sottrazione, lo schizzo che proporrei assomiglierebbe abbastanza a quello di una clessidra. Una clessidra asimmetrica, con il vertice molto più ristretto della sua base. In alto, collocherei il grappolo consistente delle grandi imprese pubbliche e private che caratterizzavano l'assetto di quell'epoca. In basso, ci starebbe evidentemente la massa vastissima delle piccole, piccolissime e microimprese, vera costante storica della nostra formazione economica. A metà, la clessidra rivelerebbe invece una vita sottilissima, composta da uno strato esiguo (troppo ristretto, come venne fatto notare in un convegno del Cespe, il Centro studi di politica economica del Parti-

to comunista) delle medie imprese. Oltre quarant'anni dopo tutto è cambiato, al punto che non saprei rintracciare alcuna forma nuova in sostituzione di quella allora esistente. I contorni dell'Italia della produzione sono diventati informi: il nucleo delle grandi imprese storiche, quelle che hanno guidato l'industrializzazione del nostro paese, si è quasi dissolto, svanito insieme ad alcuni dei marchi aziendali una volta più celebri. Certo, c'è sempre (e come potrebbe essere diversamente) la distesa pletorica delle piccole attività economiche, che per naturale contrasto s'è ulteriormente ampliata. La novità sta nell'area delle medie imprese, che si è irrobustita e consolidata, al punto da costituire il nerbo del sistema manifatturiero, come da quindici anni segnalano puntuali analisi dell'Ufficio studi di Mediobanca, fondate sui dati raccolti da Unioncamere. Ma tentare di assegnare una forma riconoscibile a questo coacervo è impossibile, così come a tirarne fuori uno schema che ne colga i legami interni e le funzionalità, posto che esistano.

Può darsi che sia stato per la frustrazione, per avere un'idea più precisa del confuso presente e del dubbio avvenire dell'industria italiana, che ho deciso di ripartire dalle fabbriche. Di ricominciare dall'osservazione diretta delle fabbriche per cercare di capire dove stia andando l'universo della manifattura e soprattutto che cosa ne resterà in futuro. Le pagine che seguono vogliono essere la testimonianza di questo tentativo, una sorta di diario di bordo di un viaggio un po' erratico, per nulla sistematico, che all'origine ha lo scopo di documentare, in primo luogo a me stesso, che cosa siano le fabbriche di questi anni Dieci del Duemila e come potranno evolvere.

In realtà, le fabbriche non le avevo mai perse del tutto di vista. Di sicuro mi sono sempre mosso meglio e più a mio agio in quelle del passato, come Mirafiori, di cui ho scritto parecchio, e che oggi hanno un presen-

te molto nebuloso. Mirafiori è là a ricordarci che non è sciolto il nodo dell'industrialismo. Ma di nuovo rappresenta un'entità su cui oggi non ci si può esprimere. Questa volta, così, ho scelto di dirigere la mia attenzione sulle nuove fabbriche, quelle costituite di recente, che non assomigliano più agli impianti che le hanno precedute, magari negli stessi luoghi. Ho creduto che valesse la pena di guardare a queste nuove fabbriche – grandi o piccole (ma assai più piccole di quelle grandiose che preesistevano), appartenenti a gruppi di dimensioni estese o a imprese di dimensioni contenute, a volte ridotte – per provare a leggervi in controtuce i cambiamenti più significativi che stanno intervenendo nel tessuto e nel codice operativo di base dell'industria, quasi che da esse si possano trarre gli auspici per il domani, se un domani ci sarà.

Sono consapevole della singolarità – o se si vuole, dell'eccentricità – di una scelta che sarebbe probabilmente difficile difendere sul piano del metodo. So bene, per averne fatto esperienza, che a riferire, come mi succede ogni tanto, che visito delle fabbriche, per comprenderne la logica organizzativa e il funzionamento, ci si scontra con reazioni che oscillano da un'indifferenza un po' sconcertata al dubbio non dissimulato. Specie all'università, non è facile far intendere le ragioni all'origine della pratica costante di visitare gli impianti industriali. Credo che per la maggior parte degli amici e colleghi universitari, specie per quelli che stanno nei corsi di laurea in Economia, ma certo non solo per loro, la mia inclinazione sia giudicata alla stregua di un passatempo piuttosto dispersivo. Potrei impiegare meglio il mio tempo, è il sottinteso, per esempio per studiare problemi di storia economica più formalizzabili, di respiro ben più vasto, che si prestano a essere analizzati con le categorie più solide dell'economia invece che mediante l'osservazione empirica personale. A volte, mi

verrebbe da ricordare ai miei interlocutori i *Principles of Economics* di Alfred Marshall<sup>1</sup> e a qualcuno anche, magari con una punta polemica, il primo libro del *Capitale* di Marx<sup>2</sup>, che racchiude – per dirla con il linguaggio accademico – un'intera sezione monografica su divisione del lavoro, manifattura e grande fabbrica, così ampia e articolata da potersi leggere come un'opera a sé stante. Per fortuna, prevale subito un impulso di sano realismo che mi trattiene dal dare seguito a un confronto infruttuoso. Per anni, gli economisti *mainstream* hanno accreditato come inevitabile il passaggio da un'economia a base manifatturiera alla *service economy*, con la traslazione irreversibile degli impianti di produzione nelle parti del mondo che si erano candidate a essere i nuovi *workshops of the world*, come l'Inghilterra vittoriana lo era stata per il mondo del 1850. Il passaggio dall'industria ai servizi era giudicato fino a poco tempo fa (e c'è da credere che alcuni ne restino convinti ancora adesso) come un cammino a senso unico, che non prevedeva la possibilità di viaggi di ritorno. Era una visione che non ammetteva repliche e confinava nella parte del retrogrado chi la metteva in discussione. Applicata all'Italia, per giunta, essa non poteva che destare timore: la nostra economia dei servizi è, nel suo complesso, tutto fuorché sofisticata. Nel migliore dei casi, ci consegna a un futuro fatto di centri commerciali e di una gamma di servizi alla persona di modesta qualità, senza gli aggregati forti e competitivi che altrove strutturano la complessione economica della società. La ritirata dell'economia della produzione apre la strada a un coacervo di attività che non generano ricchezza a sufficienza, non a quei gangli di creatività tecnologica capaci di pilotare la marcia dell'innovazione. Ha certamente ragione Enrico Moretti a scrivere che «le città popolate da lavoratori interconnessi e creativi diventeranno le nuove fabbriche del futuro»<sup>3</sup>. Una politica economica intelligente dovrebb-

be oggi puntare a costituire, almeno dentro le maggiori aree metropolitane, dei nuclei dove ai *knowledge workers*, i lavoratori della conoscenza, sia data la facoltà di aggregarsi e di associarsi, così da non lasciar disperdere un patrimonio professionale già ora compromesso e sottoutilizzato. Ma ciò non è in alternativa a mantenere vigile l'attenzione verso la «manifattura intelligente».

La crisi ha inciso sul senso comune, talora anche su quello degli economisti. E ha determinato anche qualche significativa revisione ideologica, se è vero che il presidente del Consiglio in carica, Enrico Letta, proponeva come un traguardo, all'assemblea annuale della Confindustria del 23 maggio 2013, di far salire la quota generata dall'industria sul Pil italiano dal 18 al 20 per cento. La demonizzazione della finanza, dopo il 2008, ha condotto a evocare – in un gioco di contrapposizione fin troppo banale – il ripristino della produzione materiale in una posizione di centralità. Con il rischio scontato di dare corso a una nuova retorica, che celebra il valore dell'industria proprio quando essa appare più assediata dalla crisi, che ne corrode le fondamenta. In parallelo, si è riscoperto nell'industria ciò che ci lega più strettamente alle dinamiche dell'economia internazionale, laddove i servizi ci ancorano invece a un asfittico e sempre più declinante mercato interno. Ora l'industria non è più giudicata superata, ma si torna a sottolineare la sua modernità (tralasciando però di specificare che non lo è nel suo complesso, come dimostra il caso stesso dell'Ilva).

Insomma, il rischio di una caduta in una retorica di altro tipo c'è tutto e anche per questo vale la pena interrogarsi sulla natura dell'industria oggi, iniziando dalle sue radici più profonde nell'economia reale, che sono i luoghi di produzione, le fabbriche, appunto.

Come si osserva una fabbrica? (Non oso usare l'espressione: «Come si studia una fabbrica?»). Nemmeno in

questo caso ho un metodo da proporre. La mia è l'osservazione diretta di chi ne ha vedute molte di fabbriche, ma sempre con uno sguardo partecipe, simpatetico verso coloro che ci lavorano e verso l'attività che svolgono attraverso i modi della loro presenza. Anche qui, decenni fa esisteva una tradizione: si era costituita attraverso l'analisi convergente dei soggetti professionali investiti del compito di organizzare la produzione (ingegneri e tecnologici, fundamentalmente) e di quanti ne smontavano i meccanismi per tutelare il lavoro e l'esistenza degli operai che vi erano addetti (uomini espressi dal mondo sindacale, anzi da una delle sue anime più radicali, che ravvisava nell'organizzazione della fabbrica addirittura la radice delle relazioni di potere). A mediare questo confronto, che avveniva comunque tra persone disposte a riconoscersi come affini quando giungevano a stimarsi, era all'epoca della mia giovinezza una pattuglia di sociologi, sovente formati alla Olivetti, che componeva le ragioni della produttività con quelle di un lavoro di migliore qualità. Ho vissuto quella stagione, ormai consegnata alla memoria dei protagonisti su fronti diversi di quell'esperienza, in misura sufficiente a conservarne qualche lezione, utile soprattutto a ritenere che la fabbrica sia lo spazio della cooperazione e non soltanto del conflitto, secondo come la identificarono altri della mia generazione. Tanto più se la finalità della ricerca consisteva nell'elevare la qualità del lavoro, come obiettivo condiviso dall'impresa e dalle rappresentanze dei lavoratori.

Qualcosa di non molto diverso, in fondo, da quel che mi aveva insegnato mio nonno, a cui piaceva portarmi con sé in fabbrica, quando ero ancora un ragazzino, per mostrarmi la realtà del lavoro e farmi conoscere quale fosse l'ambiente in cui passava tante ore. Era, la sua, una fabbrica di provincia, ben poco tecnologica (produceva macchine per l'agricoltura), ma forse per questo mi

si rivelava piú netta davanti la densità sociale delle sue relazioni, informali e gerarchiche insieme, com'erano quelle che instauravano i vecchi operai di mestiere, che discutevano di quello che stavano facendo mescolando politica, sport e i problemi della vita quotidiana. Sapevano raccontare con grande efficacia, nell'idioma di un dialetto che prendeva curvature tecniche, le operazioni su cui erano concentrati, indicandone le fasi e i passaggi con le loro dita tronche (non ce n'era uno, nemmeno uno soltanto, tra i compagni di mio nonno, che avesse integre tutt'e dieci le dita delle mani).

Ricordo che erano tutti mossi da passione e rispetto per il lavoro. Non solo per il loro lavoro, quello che gli era stato affidato da compiere, ma per il lavoro in quanto tale. Come per le macchine che utilizzavano con fiducia anche quando ne erano stati feriti. Il modo in cui ancora oggi guardo le fabbriche, mentre le percorro, è filtrato dalla loro esperienza. Per esempio, mi accorgo che non mi succede mai di soffermarmi su un'operazione lavorativa senza soffermarmi anche su chi la attua. E non guardo soltanto le sue mani o la postura del corpo e la sequenza dei movimenti, come fanno coloro che sanno di ergonomia. No, io cerco di coglierne l'attitudine, il movimento degli occhi, l'espressione del viso, se serra le labbra o no, se appare intento. Soprattutto se è infastidito da me che lo osservo.

Divagazioni, mi si dirà, che poco o nulla aggiungono alla conoscenza effettiva di quella fabbrica. Non ne sono persuaso: al contrario, è in alcuni di questi dettagli che si può captare anche il grado di cooperazione che il lavoratore è pronto a prestare rispetto allo schema d'organizzazione in cui viene fatto rientrare. Valgono dunque anche i silenzi, se colui che è all'opera su una linea ricambia il tuo saluto o se gli dà fastidio di sentirsi osservato come l'«operaio Schmidt» – prototipo del lavoro che s'applica alle sue mansioni senza averne

l'intelligenza – di Frederick W. Taylor e protagonista involontario e abulico dei suoi *Principles of Scientific Management* (1911)<sup>4</sup>.

Si sarà capito, a questo punto, che le «forze della produzione» sono per me un impasto di organizzazione, tecnologia, carattere e intelligenza, ciò che restituisce il nerbo e il ritmo profondo, intimo di una fabbrica, ciò che le imprime il movimento che si percepisce quando la si visita. Ora si parla spesso di «manifattura intelligente» e se ne discuterà anche nelle pagine successive: sono stato attento a cercare l'intelligenza che non solo è incorporata nella fabbrica e nei suoi codici operativi, ma che al suo interno si genera. Perché oggi, nelle nuove fabbriche e nella nuova industria, si produce conoscenza, insieme con i manufatti e con i servizi. Anzi, a me pare che la produzione continua e cumulativa di conoscenza sia quanto può assicurare alle fabbriche e all'industria italiane un futuro. E che questo futuro, sebbene su basi ridimensionate ed esigue rispetto al passato, si possa scorgere *in nuce* oggi.