

RAFFAELE MORESE

Segretario generale Fim Cisl 1983-1989

Intervista del 17 dicembre 2008, riveduta nel settembre 2011

Sono nato a Milano il 4 agosto del 1942. In piena estate e, per giunta, in piena guerra. Quest'ultima fu il motivo per cui non feci in tempo a diventare veramente un milanese. I miei genitori erano originari della provincia di Foggia; ma, per lavoro, mio padre viveva già a Milano e qui portò, dopo un breve viaggio di nozze, sua moglie, nel 1941. Quando a Milano cominciarono i bombardamenti, mio padre non ebbe un attimo di perplessità: rispedì moglie e figlio di qualche mese da dove erano venuti.

Abitammo circa tre anni a Candela, il paese di mia madre; giusto il tempo di sentire in lontananza i colpi di mortaio delle truppe tedesche in ritirata e di imparare a distinguere l'odore dei cavalli da quello del maiale. I nostri vicini erano dei contadini e, come la maggior parte della loro categoria, partivano la mattina prima dell'alba per andare a coltivare la terra e ritornavano a sera inoltrata in paese. Specie chi aveva una piccola proprietà, non viveva stabilmente in campagna. Era più sicuro e forse più comodo vivere in paese. Dopo, quando mio padre ottenne dalla banca per la quale lavorava il trasferimento a Foggia, andammo in città. Qui, ho trascorso la mia infanzia, l'adolescenza e poi la giovinezza, ho coltivato le prime amicizie - molte delle quali vivono tuttora - ho frequentato le scuole pubbliche fino al conseguimento del diploma di ragioniere. A quel punto, mio padre disse: o vai in una università importante, o vai a lavorare.

Optai per l'ipotesi più impegnativa. L'idea che il primo Morese laureato fosse uno dei miei due fratelli più piccoli non mi convinceva. In più mi piaceva studiare, anche se non ero una "cima", come si dice dalle mie parti, e scelsi la sfida dell'università importante, che per mia madre era una sola: l'Università Cattolica. Andava bene anche a me. E così risalii la penisola e mi ritrovai da dove avevo incominciato a vivere, chiedendomi se questa era la volta buona per sentirmi milanese.

La tua era una famiglia cattolica?

Lo era. Mio padre praticava con moderazione i riti della Chiesa, ma viveva con serietà i "fondamentali" del messaggio cristiano. Mia madre lo era in modo militante, una cattolica tradizionale. Una veramente tutta casa e chiesa. D'altra parte, nell'albo di famiglia, ci sono preti e suore, finanche di clausura. Anch'io ho avuto un buon curriculum.

Sono stato prima "fanciullo" e poi "aspirante" di Azione Cattolica; divenni perfino "araldo del Papa"! A quell'epoca era Papa Pio XII, un Pontefice dotato di una grandissima capacità di attrazione e di mobilitazione. Quelli della mia generazione ricorderanno bene quando si cantava "Bianco Padre che da Roma...", dove a un certo punto c'erano le parole: "siamo arditi della fede" e poco oltre "... un esercito all'altar". Ora mi fa una certa impressione, ma allora la cantavo a squarciagola.

L'Azione Cattolica organizzava gare di catechismo a tappeto tra i ragazzini intorno ai 10 anni. Insieme a tanti altri, mi sottoposi a una trafila di esami, da quello parrocchiale a quello diocesano e poi a quello interdiocesano. Fui selezionato per quello nazionale. Ogni anno venivano radunati a Roma per la gara finale tremila di noi, tutti in divisa e ben disciplinati. Davvero "un esercito all'altar"!

Da quella moltitudine, tredici venivano premiati con il titolo di "araldo del Papa". Non ricordo bene se fui chiamato come dodicesimo o tredicesimo,

comunque rientrai in quel gruppo di eletti; ricevetti la croce di araldo e la pergamena che la certificava proprio dalle mani del Pontefice e assicurai un quarto d'ora di giubilo alla diocesi di Foggia, che mi festeggiò alla grande. In quell'occasione, feci anche il mio primo intervento pubblico, non un comizio, ovviamente, ma l'adrenalina che mi sostenne in quell'occasione me la sono ritrovata sempre sui palchi di tante piazze.

Per farla corta, l'associazionismo cattolico me lo sono fatto tutto, o quasi perché mi mancò la Fuci, in quanto approdai direttamente all'Intesa universitaria, l'organizzazione dei giovani della Democrazia cristiana (e questa fu l'unica occasione di militanza all'interno della Dc).

Veniamo così agli anni dell'università a Milano.

Mi iscrissi all'Università Cattolica di Milano nel 1960, ma ebbi anche la ventura di vincere una borsa di studio per un corso post-diploma sul commercio con l'estero presso l'Istituto Cattaneo, uno dei più prestigiosi istituti tecnici della città, dove feci una esperienza molto utile. Lo frequentai per un intero anno scolastico e questo mi consentì di cogliere tre piccioni con una fava: conoscere giovani milanesi, poiché ero tra i pochi a non esserlo, e così ambientarmi con maggiore facilità; frequentare i corsi serali della Cattolica, dato che di giorno dovevo andare al Cattaneo e comprendere la grande intuizione avuta da questa Università (unica in tutta l'Italia) verso i giovani lavoratori, in quella fase di sviluppo economico; finanziarmi la prima permanenza a Milano che, per i miei genitori, era un sollievo non da poco.

Eri al collegio Augustinianum?

No, per tutto il periodo universitario sono stato ospite del San Francesco, che era una sorta di dépendance dell'Augustinianum, dove c'era davvero la crème della crème dell'intellettualità cattolica in formazione. Per via di quella borsa di studio, non concorsi per l'Augustinianum (la selezione delle matricole era rigorosa, come rigida era la regola di ultimare tutti gli esami entro l'anno per poter continuare ad essere ospitati gratuitamente). Quelli del S. Francesco erano meno vincolati; anche qui bisognava studiare sodo per assicurarsi la continuità dell'ospitalità che, però, non era gratuita come all'Augustinianum. In compenso, era consentita più libertà di movimento e una minore fiscalità nella contabilità degli esami dati.

In pratica, i frequentatori dei due collegi facevano la reciproca conoscenza con rapidità e spesso si fraternizzava, allargando questa partecipazione anche al collegio femminile, il Marianum. Tutto ciò ha avuto molta influenza sulla mia personalità; in Cattolica è avvenuta la mia prima, vera formazione politica. L'Intesa si contrapponeva all'allora nascente Comunione e Liberazione di don Giussani, la prima sostanzialmente egemonizzata da studenti dei collegi e quindi del resto d'Italia, la seconda da universitari lombardi. Per il periodo in cui sono stato in Cattolica, l'Intesa ha avuto sempre l'egemonia. Sono stato anche presidente dell'organismo rappresentativo degli studenti, prima del '68. Capanna si può dire che l'ho scoperto io! Facevamo parte di un ambiente che aveva visto la presenza, tra gli altri, di De Mita, Prodi, Treu, Manghi... È stata una straordinaria scuola, sia di cultura religiosa che di cultura politica, anche perché eravamo negli anni del Concilio Vaticano II, al quale la Cattolica aveva dato importanti contributi, specie nella fase preparatoria.

Vivevate quindi in un clima ricco di fermenti innovativi...

Sicuramente, grazie anche a personalità carismatiche come Lazzati, a rettori influenti come Franceschini, a insegnanti affascinanti come Romani, Schlesinger, Lombardini, Mazzocchi. Insegnava in Cattolica anche Miglio, che ascoltavo volentieri; peccato che in seguito si “guastò”, diventando l’ideologo della Lega Nord.

Io frequentavo la facoltà di Economia e Commercio e mi laureai con un giovane e promettente professore, Luigi Frey. Già nel periodo dell’università ebbi i primi contatti con il sindacato. E il sindacato che ho conosciuto meglio è stata la Cisl milanese. Sulle prime, i rapporti furono piuttosto occasionali; poi, nella grande vertenza degli elettromeccanici, nella quale Carniti giocava già un ruolo importante, ci furono momenti di scambio anche con gli studenti e io vi fui coinvolto come esponente dell’organismo rappresentativo degli studenti della Cattolica.

Uscito dall’università, trovai lavoro all’ufficio studi della Rinascente. Ero considerato bravo in statistica e il titolare della cattedra era consulente dell’azienda. Mi propose di andare a lavorare lì ed accettai. Questa collocazione avrebbe consentito di realizzare la mia aspirazione: quella di puntare alla carriera universitaria e di rimanere a Milano, una città alla quale mi sentivo sempre più legato. Non pensavo neppure lontanamente di poter lavorare organicamente nel sindacato.

Poi capitò una di quelle congiunzioni astrali che ti cambiano la vita. Avvenne che poco tempo dopo che mi ero laureato, mio padre morì; ero il primo di tre figli e mia madre insistette perché tornassi a casa. Ci provai pure, mi dimisi dalla Rinascente, ma immediatamente capii che mi stavo candidando alla disoccupazione più buia. A Foggia non avrei trovato neanche un piccolo lavoro nero, mentre i miei amici milanesi continuavano a propormi soluzioni lavorative, anche interessanti, ma lì. L’Italia di allora non è molto diversa da quella di oggi.

Poi avvenne che uno di essi parlò di me al capo dell’ufficio studi della Cisl, Vincenzo Saba, che ne parlò con Mario Romani. Quest’ultimo era comunemente noto come la “mente” della Cisl, ma mi conosceva bene in quanto era la mia “controparte” nell’Università. Era incaricato dal Senato accademico della Cattolica di mantenere i rapporti con i rappresentanti degli studenti. Con mia grande sorpresa, mi chiamarono a colloquio. Superai le residue resistenze di mia madre e all’inizio del mese di luglio 1967 entrai per la prima volta in via Po a Roma, storica sede della Cisl. Nessuno poteva immaginare, men che meno io, che mi stavo iscrivendo direttamente alla direzione nazionale del sindacato.

Il mio apprendistato coincise con la discesa a Roma di Carniti. Il giovane capo dei metalmeccanici milanesi entrò in Segreteria confederale della Cisl a seguito di un accordo tra la maggioranza e la minoranza dell’organizzazione per la gestione unitaria del Congresso, che era alle porte. I “giovani di bottega” dell’ufficio studi confederale erano tenuti abitualmente a debita distanza dai dirigenti, ma questo non mi impedì di dare una mano anche a Carniti, verso il quale andavano una simpatia milanese e le raccomandazioni dei reciproci amici di “Relazioni Sociali” – una rivista allora autorevole a Milano – a mettermi, come si dice, a disposizione.

La stella di Romani era un po’ in declino nel 1967. Storti lo aveva emarginato. O no?

Il fatto è che stava finendo proprio un’epoca, e con essa anche l’egemonia culturale di Romani, per forza, declinava. Lui era stato il teorico della specificità cislina ed era rimasto legato al sindacalismo di marca nord

americana, mentre i tempi segnavano i primi sconvolgimenti delle divisioni derivanti dalla “guerra fredda”. Comunque, quando arrivai io, non era proprio ancora stato messo da parte. Romani continuava ad essere ascoltato da Storti; inoltre, aveva in mano le Settimane di studio della Cisl, un importante appuntamento annuale di tutto il gruppo dirigente dell’organizzazione che si teneva al Centro studi di Fiesole, storica fucina della dirigenza cislina. Ma poi, nel 1969, quando ci fu il congresso che vide la Cisl drammaticamente spaccata in due, Romani non si schierò e Storti lo mollò. Il vecchio professore era ossessionato dall’unità della Cisl, ma soprattutto non comprendeva le ragioni dei grandi conflitti che l’attraversavano.

Anche gli altri membri dell’Ufficio studi non avevano fatto scelte definitive, ma quando il tasso di contrapposizione si elevò al punto che la neutralità non aveva più senso, tutti si schierarono dalla parte di Armato e Macario. Tutto l’Ufficio studi, meno Romani. In quell’ambiente, in fondo, prevaleva ancora l’ala “pastoriana” più autentica, dall’anima autenticamente riformista e aperta ai cambiamenti.

Infatti, era un periodo di grandi sommovimenti e di straordinarie novità. Non dimentichiamo cosa significò per la Cisl lo Statuto dei lavoratori, che diventò la legge 300 nel maggio 1970. La maggioranza della Cisl era contro il varo di quella legge, ma la minoranza scalpitava, ed era una minoranza piuttosto consistente. La frattura nella Cisl era molto profonda. Nello stesso periodo si stava smantellando la tradizionale struttura sindacale di fabbrica, la Commissione interna, per dar luogo ai Consigli di fabbrica. Erano novità importanti, che erano maturate nella seconda metà degli anni ‘60, proprio quando cominciai la mia vita nel sindacato.

Ed erano gli anni in cui si iniziava ad impostare un discorso concreto sull’unità sindacale. Anche qui influì molto il clima politico. Per i cattolici “conciliari”, ebbe grande importanza il libro *Il dialogo alla prova* (pubblicato da Vallecchi nel 1964), curato da Mario Gozzini, che rifletteva il tentativo di superare le barriere ideologiche.

Erano gli anni in cui la Fiat realizzava Rivalta e io scrissi, contro corrente, un documento per la Cisl – poi inutilizzato – nel quale tentavo di dimostrare che non conveniva fare Rivalta, ma che sarebbe stato più opportuno fare uno stabilimento importante al Sud. Solo un quarto di secolo dopo, la Fiat mi avrebbe dato ragione, realizzando lo stabilimento di Melfi e chiudendo Rivalta. Il mio ragionamento era stato semplice: in base ad una valutazione costi-benefici, come mi avevano insegnato in Cattolica, lo Stato avrebbe risparmiato se avesse ripagato la Fiat dei costi sostenuti per il nuovo stabilimento, inducendola a rifarne uno simile nel Mezzogiorno. Infatti, i costi economici e sociali di Rivalta furono spaventosi: aumento vertiginoso dei prezzi delle case, affollamento inumano degli alloggi, congestione e degrado urbani, in una situazione già iperindustrializzata come quella di Torino e di tutto il suo hinterland. Il mio documento non ebbe naturalmente alcuna rilevanza pratica, ma cito l’episodio per dire che in quel periodo il sistema economico girava turbinosamente e c’era tanta carne al fuoco.

Siamo attorno al fatidico biennio ‘68/69. Parliamone, pensando ai riflessi che le vicende di quell’anno ebbero sulla Cisl.

Metà dell’Italia fu coinvolta dalle agitazioni del movimento studentesco, l’altra metà – soprattutto da Napoli in giù – sporadicamente o niente. Contemporaneamente, le fabbriche divennero dei pentoloni bollenti di idee nuove e di voglia di riscatto. L’età media dei lavoratori si era abbassata significativamente per via del boom economico, ma contemporaneamente si

erano alzate le aspettative. La parola “diritti” aveva tanta importanza quanto la parola “salario”. Anche il sindacato ne fu coinvolto e nella Cisl si aprì una fase di profondo conflitto, che avrebbe portato alla spaccatura nel congresso del 1969. Da una parte il Nord e l’industria, dall’altra il Centro-Sud, il pubblico impiego e l’agricoltura. Io, che contavo niente come ho già detto, e l’Ufficio studi stavamo con lo schieramento innovatore.

Nel corso di quel memorabile congresso, noi eravamo talmente convinti di avere vinto, che l’ultima sera, quella in cui si votava, ce ne andammo a vedere in televisione lo sbarco sulla luna. Quando ritornammo all’ Eur, trovammo che i conti non quadravano più. Mentre noi restavamo affascinati dalla storica discesa, Storti e Scalia completavano una lunga operazione di convincimento di un gruppetto di delegati incerti, giusto quelli che fecero spostare la lancetta della vittoria dalla parte più tradizionalista. Quella sera, eravamo usciti dal Palazzo dei Congressi certi di essere vincitori e rientrammo da sconfitti.

Quello fu un congresso pieno di un pathos incontrollabile. L’onorevole Scelba - all’epoca presidente del Parlamento europeo, ma più noto per aver autorizzato le cariche della polizia contro i lavoratori in sciopero - non riuscì non dico a prendere la parola, ma nemmeno a sedersi, tanto fu subissato dalle urla della platea. Io stavo in piccionaia e quindi ero un po’ spettatore di tutto quel tumulto, in mezzo al quale ricordo un giovane sindacalista, ma già allora dalla vocazione mediatrice, Melino Pillitteri che, in quanto presidente di turno, cercava inutilmente di calmare gli animi.

Fu comunque un congresso bellissimo. Consiglierei di rileggere gli interventi, fatti con un impegno straordinario, conditi di citazioni, analisi, ragionamenti... E non parlo degli interventi dei soliti big come Storti, Macario o Carniti, ma di quelli di tanti dirigenti anche di seconda fila, impegnati nel dibattito fino allo spasimo.

Per me, fu una grande esperienza. In fondo ero in Cisl da poco tempo, la dialettica interna all’organizzazione mi arrivava un po’ sfocata, sempre mediata: ma lì c’era della vera passione, valeva la pena stare lì, ore ed ore, ad ascoltare quei cislini così appassionati e così ricchi di contenuti da comunicare. Era affascinante vedere questo mondo che si scannava per delle idee. Certo, c’era anche un problema di potere, come è naturale in ogni organizzazione; ma lì erano le idee che si giocavano il potere, non il contrario.

Tutto questo si inseriva in una fase ascendente del movimento sindacale in Italia.

Certo, era un momento cruciale di crescita del sindacalismo nel nostro paese. Era finita la fase minoritaria e ne era cominciata una di sindacalismo di massa. Il sindacato, nel dopoguerra e fino agli inizi degli anni ‘60, c’era ma era costretto sulla difensiva, diviso, povero di mezzi e organizzativamente gracile.

A mio modo di vedere una svolta decisiva venne dal contratto dei metalmeccanici del 1966 - proprio quello che una parte della Fim giudicò insoddisfacente e persino inaccettabile - con il quale si portarono a casa pochi soldi ma fu conquistata la rivendicazione “geniale” della trattenuta automatica in busta paga per l’adesione al sindacato. Ora che è pratica generalizzata, può sembrare cosa ovvia; ma così non era. Il sindacato usciva dalla precarietà, acquistava una robustezza economica che, a sua volta, assicurava capacità di programmazione, di investimento, di espansione organizzativa. Pensiamo che fatica era tenere in piedi il sindacato grazie

solo al lavoro dei “collettori” che passavano, mese per mese, a ritirare la quota associativa. L’incertezza era sempre in agguato. Invece, con la trattenuta automatica si toccò con mano una grande fiducia dei lavoratori verso l’associazionismo sindacale.

Torniamo alla tua vicenda nella Cisl, dopo il congresso del '69.

Finito il congresso, i componenti dell’Ufficio studi si riunirono. L’alternativa era secca: o rimanere lì e collaborare con Storti e Scalia, o andarsene. E decidemmo di andarcene, anche i più moderati di noi, senza sapere bene in quel momento che fine avremmo fatto. Certo, potevamo contare su via Romagna come luogo di asilo politico, ma non certo come fonte di reddito per tutti. Infatti, in via Romagna, a qualche centinaia di metri da via Po, aveva preso corpo il coordinamento della minoranza della Cisl e qualche tempo dopo divenne sede stabile della Fim.

Quella decisione provocò la prima occasione che ebbi di parlare con Storti. Quando seppe che ce ne stavamo andando volontariamente, mi mandò a chiamare – come credo che fece con tutti gli altri – e mi disse: ho saputo che te ne vai, ma sappi che, se ci ripensi, puoi rimanere. Io gli risposi che quella era la mia scelta, tra l’altro se ne andava persino Saba, e io come potevo restare? Al che lui concluse così: va bene, vai dove vuoi, ma sappi che la Cisl è qui.

Quelle parole mi ronzarono a lungo in testa, ma ammetto che per un bel po’ di tempo non capii fino in fondo la loro portata quasi profetica. Guardando le cose a posteriori e poi anche alla luce della mia storia in questa organizzazione, lui aveva ragione: la Cisl comunque era proprio lì, non è che se ne poteva fare un’altra, da un’altra parte.

Il 1969 fu un anno pieno di eventi, anche personali, indimenticabili. A gennaio mi sposai, a luglio decisi della mia vita nella Cisl, a settembre divenni padre e disoccupato. In più, qualche mese prima, anche mia moglie, che lavorava in un centro di ricerca sui gemelli, quello fondato da Gedda, fu indotta a dimettersi: chi è in gravidanza non può fare sperimentazione, le dissero. Eppure, non avemmo ripensamenti. I tempi, oltre che la nostra determinazione, consentivano di essere ottimisti.

Infatti, appena riprese l’anno scolastico, mia moglie ottenne una supplenza e qualche tempo dopo io ebbi una borsa di studio grazie all’interessamento di Enzo Scotti per una ricerca, che mi consentì di tirare avanti per circa un anno. La sede di lavoro era sempre via Romagna, dove era ospitato il club della minoranza dissidente.

Dopo parecchi mesi, nell’aprile del 1970, ci fu una ricomposizione nella Cisl. Macario divenne Segretario generale aggiunto della confederazione, lasciando la Fim nelle mani di Carniti; anche Idolo Marcone, dopo essere ritornato agli alimentaristi, sua categoria di origine, nella fase della rottura, ritornò come segretario confederale. Io, che nel frattempo avevo conosciuto meglio la Cisl in giro per l’Italia per gli incarichi che la minoranza mi affidava, fui molto corteggiato soprattutto da due categorie: dai braccianti della Fisba e dai metalmeccanici della Fim. Alla fine, Pippo Morelli mi convinse a scegliere la seconda, anche se in realtà quando ero in confederazione avevo seguito di più le problematiche agricole.

Così, entrai definitivamente nella Fim, che, quando si sciolse il coordinamento della minoranza della Cisl, rimase in via Romagna, prima di spostarsi nel 1972 a Corso Trieste insieme a Fiom e Uilm, in un’unica sede che divenne poi quella unitaria della FLM. Nella Fim mi occupai dapprima di studi e di formazione.

Per la Fim la formazione non era un settore di attività marginale...

... no, tutt'altro, la Fim ha sempre investito moltissimo nella formazione. Formazione e capacità contrattuale erano i suoi autentici punti di forza. Da non dimenticare poi il clima di grande libertà intellettuale che si respirava nell'organizzazione: chiunque avesse avuto voglia e capacità di lavorare trovava la porta aperta, nessuno gli chiedeva, in modo indagatorio, se fosse cattolico o no, se fosse democristiano o no.

Ebbi tempo e occasione di preparare programmi formativi impegnativi, anche perché la gente che li frequentava pretendeva di apprendere; la maggior parte di quelli che partecipavano ai corsi veniva dalla fabbrica, spesso con modesta preparazione culturale e scolastica individuale. Un'esperienza straordinaria. E memorabili restano i campi scuola estivi, quelli fatti in montagna, dove si dormiva sotto le tende, si studiava all'ombra di grandi alberi e si mangiava, si beveva e si cantava nel silenzio di notti fantastiche.

Ogni sindacalista della Fim, formatosi negli anni '60, '70 e '80, ha nel proprio curriculum una buona dose di partecipazione ai corsi di formazione organizzati dalla categoria. Fra questi, molti possono anche aggiungere la partecipazione ai corsi organizzati dalla Cisl; sono quelli che hanno avuto l'opportunità di confrontarsi con altri giovani, formati in altre categorie e che ricorderanno certamente la dialettica che accompagnavano queste occasioni di confronto.

In quegli anni circolava la frase provocatoria di don Lorenzo Milani: "tu conosci cento parole, il tuo padrone mille, e per questo è lui il padrone. ". Il recupero di quell'handicap non poteva passare che attraverso la formazione. Se ne faceva tanta a livello locale; per molti anni, si sviluppò un programma per i militanti chiamato le "tre sere", una specie di "bignami" orale per l'abc del sindacalista.

Io mi occupavo della formazione nazionale, rivolta prevalentemente ai quadri dirigenti e così, in poco tempo, imparai a conoscere la struttura portante della Fim, la fisionomia battagliera e vogliosa di novità che la animava. Erano per lo più giovani, i dirigenti della Fim. La crescita organizzativa avveniva con una rapidità tale che i più anziani, quelli degli anni '60 per intenderci, furono obbligati a selezionare tra i giovani quelli che li avrebbero affiancati nella gestione del sindacato. Ed era affascinante vederli alle prese con le teorie keynesiane, con le simulazioni contrattuali, con i confronti con le esperienze straniere (soprattutto Francia e Germania, mentre più a distanza erano tenute quelle statunitensi, delle quali si riconoscevano i ceppi culturali ma non le modalità rappresentative). La serietà e l'impegno che venivano messi in quelle giornate di lavoro formative, facevano il paio con l'intensità e la familiarità nel costruire solidarietà reciproche.

Ma un giorno Carniti mi chiamò e mi disse: ora ti devi occupare di contrattazione. Qui va detto che io arrivavo a dedicarmi al cuore dell'attività sindacale in modo anomalo rispetto agli altri dirigenti sindacali, che in genere venivano dalle fabbriche o dagli uffici, avevano alle spalle battaglie ed esperienze legate direttamente al lavoro. Io non potevo vantare un simile curriculum, non avevo da raccontare grandi accordi aziendali, né di aver fatto lotte epiche; si può dire che sono stato un'eccezione nel panorama della Fim. Nasco come sindacalista nazionale ma non ho fatto mai nulla per occultare questo neo: era troppo vistoso. Ma non me ne feci neanche un cruccio; mi rimboccai le maniche, risettai il cervello e presi a girare con la "ventiquattrore", che mi ha fatto da protesi per tutto il mio percorso sindacale.

Cominciai interessandomi di una vicenda complicatissima, la ristrutturazione del settore elettromeccanico che era entrato di nuovo in difficoltà. Era la prima delle grandi crisi settoriali che si sarebbero succedute negli anni '70 e '80. Così abbandonai - con una certa riluttanza, ma sapendo anche che se volevo essere riconosciuto come sindacalista non potevo fare altrimenti - la mia attività di ricerca, di elaborazione e di formazione; forse, l'ultimo prodotto di quell'impegno fu il libro sulla riduzione dell'orario di lavoro che scrissi insieme a Nicola Cacace e Luigi Frey; ci impegnammo molto a fare delle provocazioni ma ci divertimmo anche...

...probabilmente ti riferisci al libro che porta come titolo “Lavorare meno per lavorare tutti”, slogan poi diventato storico (ma per qualcuno ancora oggi di attualità), pubblicato dalle Edizioni Lavoro nel 1978...

... sì è quello, ma - come dicevo - quando quel libro comparve avevo già abbandonato l'attività di ricerca e mi ero avventurato sulla contrattazione. Non ero ancora in Segreteria, ero semplice operatore. L'impegno era molto intenso, si girava un po' tutta l'Italia. Vertenze da preparare, vertenze da gestire, vertenze da concludere (la fatica più impegnativa). Ognuna con la sua specificità, ognuna con la sua storia, tutte o quasi tutte capaci di farti crescere. Ognuna occasione di incontro con dirigenti e delegati sindacali, sia della Fim che delle altre organizzazioni, con i quali progettare e realizzare novità, cambiamenti, conquiste.

Poi c'erano le vertenze un po' anomale. Ricordo in particolare l'esperienza fatta alla Olivetti, dove si erano come rovesciate le parti: lì era l'azienda ad anticipare il sindacato nella proposta di soluzioni innovative e il sindacato arrancava abbastanza nel tenerle il passo. Ad esempio, fu l'Olivetti, non il sindacato, a proporre i Consigli di fabbrica in luogo delle Commissioni interne. Nella moderna Olivetti, quando arrivai come coordinatore nazionale, vale a dire intorno al 1974, c'erano ancora le commissioni interne nei singoli stabilimenti e la piattaforma rivendicativa sindacale non prevedeva il loro superamento. Una ragione c'era; il più forte sindacato nell'Olivetti era un sindacato aziendale, Autonomia aziendale, che era affiliato alla Uil, ma molto alla lontana e non aveva intenzione di confluire nelle scelte di Fim, Fiom e Uilm. Ma era un'eccezione. In quella fase la contrattazione era fondamentalmente, anche se faticosamente, unitaria, fortemente innovativa e per questo osteggiata al massimo dalle aziende. Non a caso, le vertenze duravano mesi e si consumavano molti scioperi.

Parliamo un momento proprio della fase unitaria.

In quel momento, la prospettiva unitaria non era un'invenzione. C'era tra di noi, alla base come al vertice, un'autentica voglia di integrazione culturale. C'era sì dialettica, ma incorniciata da una straordinaria visione comune e da valori effettivamente condivisi. Era l'epoca in cui i metalmeccanici erano guidati da Carniti, Trentin e Benvenuto: tre personalità diversissime, ma che avevano dei “fondamentali” che li univano solidamente. Trentin complesso, Carniti tagliente, Benvenuto mediatore... ma tutti e tre con una grande voglia di pensare in grande. Questa era il loro marchio di qualità; disponevano di una visione che non inseguiva il particolare, avevano sempre chiara la strategia. E poi, cosa non trascurabile, questa loro caratteristica di leader corrispondeva a quello che sentiva la base.

Certo, c'erano aspetti conflittuali, ma erano veri e importanti, non scaramucce miserabili, da manuale Cencelli. C'era al fondo un conflitto tra l'idea associazionistica e autonomistica della Cisl e quella movimentista e politica della Cgil. Erano conflitti veri, che coinvolgevano ogni aspetto del processo contrattuale: come costruire la piattaforma, come gestirla, come coinvolgere la gente.

La Fiom tendeva a coinvolgere la gente all'inizio e alla fine; in mezzo, se poteva, faceva tutto il gruppo dirigente. La mediazione non era affidata alla partecipazione, ma alla capacità del gruppo dirigente di realizzarla di volta in volta. Per la Fim non solo bisognava preparare rivendicazioni che fossero confrontabili con le conclusioni possibili, ma occorreva il massimo di coinvolgimento dei lavoratori nei vari passaggi negoziali. In definitiva, il conflitto tra una idea associativa del sindacato e una movimentista è stato sempre latente, sia a livello di base che nazionale.

Queste due culture di fondo riflettevano le idee sulle quali erano nati i due sindacati: uno era nato confederale e la sua struttura di base era la Camera del lavoro; l'altro federale, fondato sul sindacato di categoria; uno complessivo e a quel tempo si diceva "di classe", e l'altro specifico, che si legittimava a partire dalle condizioni dei lavoratori di quella fabbrica, di quel settore. Comunque, era una bella dialettica, che produceva molto coinvolgimento. Ci sono state certo delle esagerazioni: richieste che non potevano essere soddisfatte al 100%, vertenze che duravano mesi, con un numero spropositato di ore di sciopero, famiglie che per un lungo tempo non potevano disporre di uno stipendio pieno. La gente faceva sacrifici straordinari. Si diceva, allora, che gli scioperi si mangiavano l'equivalente di un mese all'anno. Ma questa ragioneria non impediva una partecipazione di massa alle lotte.

Ma come era questa gente? Come era cambiata la popolazione delle fabbriche?

Come ho già accennato, negli anni '60, ci fu uno straordinario ringiovanimento della popolazione lavorativa delle fabbriche. Il sindacato seppe cogliere l'onda lunga dello sviluppo economico di quegli anni; ci fu una grande crescita dell'occupazione industriale, caratterizzata da giovani vogliosi di godere di una maggiore dignità sul lavoro; la conquista di diritti in fabbrica coincise con il crescente bisogno di diritti sociali. Infatti, i successivi anni '70 sono stati anni di conquista e costruzione di diritti solidi, non solo in fabbrica, ma anche e soprattutto fuori, nella società.

In fabbrica, tra i cambiamenti che potremmo chiamare "vitali", ci fu il superamento del cottimo, vera grande conquista degli operai. Mi sono sempre chiesto perché le aziende italiane facessero resistenza ad eliminarlo. In altri paesi, la sua eliminazione era stata realizzata per decisioni imprenditoriali. Quando andavamo in giro in Europa a visitare i vari sindacati metalmeccanici - in Germania, Francia, Svezia - ci accorgevamo che lì non si tendeva più a forzare i ritmi di lavoro, ma doveva essere la tecnologia, anziché la fatica, a garantire l'efficienza della produzione; solo in Italia si persisteva, con un certo accanimento, nell'uso del cottimo come modalità per assicurare un aumento della produttività.

Ma conquiste più belle e più solide andavano anche oltre il lavoro nella fabbrica, riguardavano l'insieme della società. Penso ad esempio alla sanità, alla scuola per tutti, alle 150 ore, che pure erano nate - si può dire - in fabbrica.

Con le 150 ore, acquisite con il contratto nazionale del 1973, si sviluppò una vera e propria acculturazione di massa; molti lavoratori riuscirono ad

ottenere il diploma della terza media. E non era solo il pezzo di carta che poteva essere utile anche per il lavoro; con la quinta elementare era facile ricadere nell'alfabetismo di ritorno, mentre ora con le 150 ore la gente reimparava a leggere e scrivere, a essere curiosa e desiderosa di crescere culturalmente. Una marea di persone passò, attraverso le 150 ore, ad un livello superiore di dignità e a distanza di tempo, va riconosciuto che essa ha prodotto anche un salto di qualità della scuola.

Stesso discorso per la sanità. Il sistema sanitario pubblico per tutti fu un'altra grande conquista e su quell'onda vennero tante altre cose. Ci inventammo, ad esempio, che bisognava contrattare che l'1 per cento dell'aumento salariale fosse destinato ai servizi sociali; così, in molte aziende fu conquistato quest'istituto e per molti anni, le comunità locali e non solo i lavoratori di quelle aziende ebbero molti servizi grazie all'accumulazione realizzata con quell'accantonamento. C'era insomma l'idea di far camminare le conquiste nel lavoro insieme con le conquiste sociali.

Per questa via, il sindacato acquisì fin troppo rispetto e potere; fu la fase più entusiasmante dell'espansione sindacale. In pochi anni, perlomeno nel settore metalmeccanico, crebbe fortemente l'iscrizione al sindacato e la partecipazione alle sue iniziative.

Tu hai detto prima che l'idea del "lavorare meno per lavorare tutti" era nata quasi per divertimento...

No, non era nata per divertimento. Da tempo, era in corso una intensa discussione su come conciliare tempo di vita e tempo di lavoro, su come superare l'alienazione nel lavoro, su come piegare l'ondata di nuova tecnologia all'esigenza di assicurare lavoro ai giovani e agli anziani. Tutti quanti eravamo consapevoli che la conquista della settimana di quaranta ore, avvenuta senza definire contropartite, era difficilmente superabile con una ulteriore rivendicazione di una pura e semplice riduzione lineare dell'orario.

Bisognava tener conto di altri elementi, come la saturazione degli impianti, le possibilità di fare cicli continui, la compatibilità tra organizzazione del lavoro nella sua concretezza e regimi di orari più corti. In più, ci ponevamo il problema di come conciliare l'inevitabile immissione di automazione con il mantenimento dell'occupazione. L'idea della riduzione dell'orario di lavoro aveva come suo background una grande stima dell'applicazione di tecnologica nei luoghi di lavoro e una possente voglia di lavoro "skilled", dopo tanto tempo di lavoro manuale dequalificato.

In altri termini, non era una rivendicazione luddistica, non aveva il sapore della disperazione ma, anzi, puntava sulla carta dell'innovazione tecnologica come fattore di crescita della competitività delle imprese e di innalzamento delle professionalità. Se c'era un aspetto di "divertimento" nella nostra elaborazione stava tutto nelle simulazioni che facevamo per vedere come l'innovazione tecnologica fosse compatibile con il massimo di occupazione possibile.

Eravamo in un'epoca nella quale l'industrialismo aveva ancora un tale peso che nessuno ancora si poneva il problema che di lì a poco la società si sarebbe avviata sulla strada della terziarizzazione. Il ragionamento che si faceva era pressappoco il seguente: se vogliamo favorire l'innovazione tecnologica, salvaguardando l'occupazione nell'industria, dobbiamo ricorrere ad una riduzione dell'orario di lavoro che dovrà essere articolata secondo le esigenze complessive dell'azienda e dei lavoratori. Ce lo aveva già spiegato

Keynes in un suo famoso scritto (*Possibilità economiche per i nostri nipoti*, ristampato da Adelphi nel 2009).

L'idea però non incontrò un consenso generale, anzi...

Certo, devo dire che l'idea fu molto cislina, anzi soprattutto fimmina...

... tant'è vero che fu proprio nel periodo del tuo mandato di segretario generale, negli anni '80, in parallelo con la grande mobilitazione della IG-Metall in Germania, che la Fim promosse una grande campagna per la settimana di 35 ore lavorative.

Sì, fu soprattutto la Fim che portò avanti questa rivendicazione. Il dato è che l'ala "trentiniana", o comunque quella industrialista tradizionale - parliamo in termini di cultura, e non di organizzazione - pensava che per garantire l'espansione dovesse essere in primo luogo, se non esclusivamente, lo sviluppo. In altri termini, l'investimento doveva essere finalizzato più all'espansione della base produttiva che all'innovazione tecnologica, temendo che questa si limitasse a garantire le stesse di quantità di lavoro della fase precedente, a spese della componente lavoro. La discussione che facemmo con Cacace e Frey prima e quella che seguì negli anni '80 (in proposito è interessante il libro *Lavorare tutti, vivere meglio* scritto a più mani ed edito dalle Edizioni Lavoro nel 1985), prospettava una rivendicazione dell'orario - diciamo - "offensiva", legata cioè in positivo ai processi di innovazione come volano dell'espansione produttiva. La nostra propensione era semmai un po' illuminista ma nient'affatto pauperistica. Le innovazioni tecnologiche le vedevamo come un irrobustimento del sistema produttivo e come l'anticamera della maggiore espansione. La tutela dell'occupazione diventava un vincolo in questa direzione.

In realtà, per le circostanze congiunturali che caratterizzarono gli anni '80 e per quel che si è potuto fare, le 35 ore vennero vissute come una rivendicazione difensiva, tutta concentrata sull'emergenza occupazionale. Erano anni magri, durissimi, di recessione; c'era un dilagare di assistenzialismo improduttivo che faceva impressione, con tanta gente condizionata a vivere con il sussidio della cassa integrazione, senza disporre di vere prospettive. In quel contesto, ma anche in sintonia con il miglior sindacalismo europeo - si è detto dei metalmeccanici della IG-Metall tedesca, ma anche la Cfdt era su questa lunghezza d'onda, e del resto le 35 ore erano una parola d'ordine della stessa Fem, la Federazione europea dei metalmeccanici - ebbene, in questo contesto, noi ci impegnammo a fondo in questa campagna per le 35 ore.

Però, a dire la verità, noi abbiamo rischiato la testimonianza, perché non riuscimmo a trascinare tutto il movimento sindacale su questa parola d'ordine. Ricordo che neanche sul suo surrogato, i "contratti di solidarietà", ci fu unità d'intenti. In mezzo ad uno scetticismo bipartisan (industriali e buona parte dei sindacalisti della Cgil e della Uil), la Cisl e la Fim davanti ad essa, a fare da testa d'ariete, riuscirono a strappare al Governo una legge che consentisse l'utilizzo della cassa integrazione e un contributo aggiuntivo per finanziare piani di riorganizzazione degli orari di lavoro finalizzati al mantenimento della maggior parte dei lavoratori in attività, anche se l'azienda era in una fase di sottoproduzione. Questa legge è ancora in vigore, è stata usata anche nella crisi che si è avviata nel 2008, ma appunto

va catalogata come riduzione dell'orario a fini difensivi e non a carattere strutturale.

Ma perché buona parte della Cgil e soprattutto il Pci erano fortemente avversi a questa rivendicazione?

Certo erano contro, eccome. Mi ricordo di Bertinotti; quando io dissi che la prima grande crisi della Fiat, quella del 1980, si poteva risolvere con la riduzione dell'orario di lavoro, lui che era nella Segreteria della Camera del lavoro di Torino, in testa a tutti, ribatté: no, prepensionamenti. La Fiat non se lo fece ripetere due volte e anch'essa rilanciò: prepensionamenti e cassa integrazione. E così fu. C'era dietro tutta una cultura politica - non solo del Pci e della Cgil, ma diffusa ovunque - che alla fin fine rimetteva la soluzione dei problemi all'assistenzialismo, anziché ricercarla lungo strade di innovazione nei rapporti tra lavoro e sviluppo tecnologico da un lato e dall'altro tra lavoro e vita.

Per noi tuttavia quella campagna fu un elemento di identità molto forte. La Fim rispose molto bene a quella parola d'ordine, che peraltro avevamo rimodulato in senso più "umanistico": il "lavorare meno per lavorare tutti" era diventato "lavorare tutti, vivere meglio". Tra l'altro, dal logo della campagna nacque il nuovo logo della Fim: la margherita, invece degli ingranaggi e delle ciminiere propri del logo originario.

Sullo sfondo di tutto questo c'era però un fatto decisivo: che l'unità sindacale si era sbriciolata. Ancora una volta, le questioni generali furono determinanti. La crisi che colpì il sindacato dopo l'accordo sulla scala mobile obbligò la Fim, che più di altri si era esposta sul terreno unitario, a ridefinire una identità fortemente ideale e mobilitante.

Forse è bene fare un piccolo passo indietro. L'anno prima dell'accordo di San Valentino, nel 1983, c'era stata una travagliata vicenda per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici. Tra l'altro, proprio nel bel mezzo di quella vertenza eri diventato segretario generale della Fim, succedendo a Bentivogli. Già lì c'erano evidenti i segni della divisione. La Fim - quasi ripetendo quello che era successo nel contratto del 1966 - non era d'accordo sulla conclusione che si profilava e che già vedeva il consenso di Fiom e Uilm: il risultato salariale andava bene, ma non c'era nulla sul terreno dell'orario e si dava troppo su quello degli straordinari. Fu Carniti che venne a convincerci che non potevamo andare avanti da soli, che bisognava firmare. E la Fim accettò la mediazione finale, ma con motivazioni proprie. Già lì la divisione era evidente.

Sì, è così. Va detto comunque che la crisi era talmente pesante da incrinare durevolmente l'unità sindacale. I gruppi dirigenti non ebbero la stessa capacità propositiva che ebbero nella fase nascente del sindacato di massa. Oltre tutto, i leader di quella fase (Carniti, Trentin, Benvenuto) erano già migrati in confederazione. Ma era cambiata anche la situazione politica: il governo Craxi, fortemente decisionista e "volitivo", era stato causa di una rottura profonda dei rapporti nella sinistra e questo si rifletteva pesantemente nel sindacato. Inoltre, la crisi economica mordeva impietosamente sulla gente e il sindacato, che non aveva più la forza del periodo precedente, era ridotto sulla difensiva e rassegnato ad acconsentire per una linea sostanzialmente assistenzialistica.

In questo contesto, il nostro tentativo di approdare ad un contratto dai risultati non banali, non puramente salarialisti e più corrispondenti alla

piattaforma rivendicativa, era destinato all'insuccesso, senza una forte unità. E questa era sempre più formale.

Certo, il contratto dei metalmeccanici del 1983 segnò delle divisioni serie, emblematizzate dall'invio di lettere separate di adesione all'ipotesi di accordo definita dal Ministro del Lavoro De Michelis, che aveva gestito la mediazione. Ma il vero momento della rottura della FLM fu nel 1984, con l'accordo sulla sterilizzazione di quattro punti di scala mobile per frenare l'inflazione.

Che poteva fare la Fim in quella situazione? Si tenga presente che una parte della Fim, soprattutto quella del Nord, era in grande difficoltà, reputando che, soprattutto la Fiom, avrebbe cercato di egemonizzare i lavoratori sulla sua posizione negativa. Faceva comodo, specie a quanti avevano un pregiudizio nei confronti del governo Craxi, sostenere che si lasciava il certo per l'incerto. Ma la Segreteria della Fim era molto coesa, condivideva l'accordo, non vedeva alternative ad esso e paventava una subalternità alla Fiom che avrebbe nuociuto al futuro dell'organizzazione. Per queste ragioni, si collocò decisamente sulle posizioni di Carniti e della Cisl.

Per meglio comprendere la drammaticità della situazione e la delicatezza delle questioni in campo, mi piace ricordare la dinamica che ebbe l'Esecutivo nazionale della Fim, convocato d'urgenza la mattina del 15 febbraio per preparare la posizione dell'organizzazione in vista del Consiglio generale della Cisl che doveva ratificare l'intesa del giorno prima, convocato per il pomeriggio. I tempi stringevano, già si sentivano i rumors contrari venire su dalle fabbriche. La discussione nell'Esecutivo non era delle più rassicuranti. Man mano che procedevano gli interventi, si capiva che l'adesione ai contenuti dell'accordo non era in discussione: lo scambio politico, come si diceva allora, era largamente evidente e fortemente a favore degli interessi dei lavoratori. Ma c'era lo scoglio Fiom e si temeva che anche i nostri delegati non ce l'avrebbero fatta a sostenere lo scontro. Per me non era una motivazione sufficiente per cambiare opinione, ma se andavamo al voto, rischiavo una frattura dell'organizzazione. Dopo una breve consultazione con la Segreteria, proposi - su suggerimento di Domenico Paparella (e mi piace ricordarlo, perché è stato un sindacalista modello) - di sospendere la riunione, di andare tutti al Consiglio generale della Cisl e di riprenderla subito dopo. Tutti capirono che era un escamotage che aiutava a non metterci nell'angolo e l'approvarono.

Nel mio intervento al Consiglio generale, che ovviamente era il più atteso perché la voce di una ribellione nelle fabbriche era già in circolazione, spiegai il disagio della Fim, chiesi la massima attenzione e sostegno della Cisl nei territori ma dichiarai il voto convinto e favorevole della Fim all'accordo. L'applauso che accompagnò la conclusione del mio intervento mi sembrò più un respiro di sollievo dei dirigenti della Cisl che un omaggio al sottoscritto. Se la Fim avesse vacillato, anche molti altri punti della Cisl avrebbero sbandato. Ma ho raccontato tutto questo perché, quando, finito il Consiglio generale della Cisl, convocai l'Esecutivo, non c'era più nessuno. Erano tutti ripartiti per rientrare al più presto possibile e andare a difendere l'accordo nei loro territori. Quella fu una delle mie più grandi soddisfazioni. Il gruppo dirigente della Fim si dimostrò all'altezza della situazione, mise da parte dubbi e preoccupazioni e si concentrò sulla difesa dell'accordo.

Tra l'altro la Fim, insieme a buona parte della Cisl, fino alla vigilia di San Valentino era tra i più accaniti sostenitori dello slogan "la scala mobile non si tocca". E quando qualcuno ti chiese come mai tutto d'uno colpo cambiavamo opinione, tu rispondesti con la frase "storica": "anni luce..."

... anni luce, davvero. Era tutto un modo di guardare e vivere le dinamiche economiche e sociali del mondo che stava cambiando. Certo, la scala mobile era più che uno strumento di tutela salariale. Era un'istituzione, un pilastro del sistema di tutele all'italiana. Ma non poteva più esserlo, con un'inflazione che correva alla velocità di un 20% all'anno. Il rischio era di trovarsi, nel giro di pochi mesi ormai, a scegliere tra il suo mantenimento e il contratto nazionale, perché la prima si mangiava tutte le possibilità di remunerazione di cui disponessero le aziende. Spegnere l'inflazione era la priorità e senza interrompere il circuito perverso prezzi-salari, non si sarebbe cavato un ragno dal buco. La Fim di questo era consapevole, ma fin che non si intravide uno scambio accettabile, era giusto dire "la scala mobile non si tocca". Quel momento arrivò, perché l'intesa con il Governo Craxi inaugurava una convincente politica dei redditi ed era ricca di contropartite, a partire dalla salvaguardia del contratto nazionale. In quel momento, lo slogan oltranzista divenne desueto, roba, infatti, da tanti "anni luce" fa. Inoltre, questo schierarsi della Fim con la confederazione mise in sicurezza l'unità della Cisl e fece crescere la sua credibilità. Tutta la Fim - a parte quella di Milano, guidata da Piergiorgio Tiboni, aggrappata alla sua vocazione minoritaria - difese con forza l'accordo. Lo difesero anche quelli che erano contrari: ricordo i bresciani, che lo facevano con le lacrime agli occhi.

Il fatto è che non c'era alternativa, l'Italia stava in ginocchio e far peggiorare le cose significava giocare allo sfascio. E poi, come ho già detto, il nostro non fu un sì opportunistico; forse fu un tantino rischioso perché nessuno poteva immaginare cosa poteva succedere nei posti di lavoro. Ma io ci credevo: non era un accordo banale, c'era uno scambio vero. Per la cultura cislina, era uno scambio che si reggeva bene. Ma la conferma della sua utilità, l'avemmo soltanto nei mesi successivi. L'abbattimento dell'inflazione avvenne effettivamente, già nel corso dell'anno.

Subito dopo l'accordo, era necessario che tenessi alto il tiro. La voce del dissenso aveva molta stampa e parecchi altoparlanti nelle fabbriche. Un paio di giorni dopo San Valentino, convocai una conferenza stampa, spiegai le ragioni dell'adesione all'accordo e annunciai che la FLM non esisteva più. Ricordo che il "Manifesto" fece il titolo di prima pagina!

Ricordo anche che Pio Galli, l'allora segretario generale della Fiom - persona leale e di grande rigore morale - incontrandomi per le scale della sede di corso Trieste mi disse: "Raffaele, farò di tutto per tutelarvi". Mi suonò come un atteggiamento paternalistico ma, per come si svilupparono le vicende, la sua era soltanto vera preoccupazione circa il futuro di tutto il movimento sindacale. Comunque, gli risposi più o meno così: "ti ringrazio, ma penso che tocca soltanto a noi tutelarci e ti assicuro che lo faremo fino in fondo. La Fim non è un'espressione dello spirito, ma una realtà radicata tra i lavoratori e lo dimostreremo". Non era spacconeria, la mia. Avevo la stessa preoccupazione di Galli, anche perché l'idea che circolava nella Fiom era: "vi faremo scomparire dalla faccia delle fabbriche".

In effetti, seguirono mesi nei quali la vita nelle aziende fu durissima perché la tensione era mantenuta alta dalla decisione del Pci di indire il referendum abrogativo. Ci furono, in parecchie aziende, scontri al limite della violenza fisica e persino rotture di rapporti personali, maturati negli anni e in tante lotte comuni. A complicare le cose ci pensarono gli uffici del personale delle aziende, che non furono affatto neutrali. Soprattutto sul problema della gestione dei monti ore sindacali, che fino ad allora erano stati gestiti in blocco dalla FLM, la Fim e la Uilm furono messi in difficoltà seria.

Quando scoppiò la contrapposizione, chiesi immediatamente alle aziende di spacchettare questi monti ore, per tutelare i nostri delegati che rischiavano di rimanere esclusi dalla loro gestione e dal loro utilizzo. Alcune aziende, specie delle Partecipazioni statali, si rifiutarono e fummo costretti a rivolgerci alla Magistratura per avere l'agibilità di ciò che ci spettava. La Fim ha affrontato prove difficili in questa vicenda. Già le aveva passate pochi anni prima, alla fine della famosa vertenza Fiat del 1980, quando Callieri, allora capofila delle relazioni sindacali dell'azienda, fece praticamente fuori tutta la struttura di fabbrica della Fim nel gruppo Fiat e a Torino in particolare. Nella schiera dei 24 mila cassintegrati previsti dall'accordo finale, vi finirono anche molti delegati di tutte e tre le organizzazioni, ma con un dosaggio tutt'altro che salomonico: il 10 per cento dei delegati Uilm, il 40 per cento dei delegati Fiom, ma ben l'80 per cento dei delegati Fim! E quando io andai a protestare con Callieri, lui mi gelò con una frase non priva di verità, anche se durissima da digerire: Morese, ricostruisca la Fim, quella che ha avuto finora non le serve più. In effetti, nella Fim della Fiat c'erano parecchie chiazze di estremismo e noi avevamo bisogno di gente che fosse in grado di maturare una diversa cultura sindacale, quella che poi nel corso degli anni '80 chiamammo "cultura della partecipazione". Comunque, la fase più impegnativa l'affrontammo dopo San Valentino.

Come resse la Fim quel cataclisma, dopo essersi spesa tanto sul terreno unitario?

La dimostrazione che l'unità sindacale non aveva distrutto il tessuto connettivo della Fim l'avemmo in quel periodo. Nonostante che ci fosse stato, soprattutto nel decennio precedente il 1984, un grande afflato unitario - la Fim aveva davvero scommesso sull'unità sindacale - il reticolo dei rapporti umani e ideali era rimasto solido. Dovemmo lavorare parecchio e con determinazione ma, devo essere sincero, non facemmo fatica - se non nella primissima fase - a recuperare ad una militanza d'organizzazione migliaia e migliaia di lavoratrici e lavoratori.

Da un lato, godemmo di un grande sostegno da parte della Cisl. In quella fase, la Confederazione appariva, e lo era, un'organizzazione autonoma. Un'autonomia non all'acqua di rose, che si guarda bene dal dare fastidio a chi ha il potere, che si accontenta di ciò che ha acquisito e che alla fin fine, se non viene tolto niente a chi si rappresenta, non contesta né politica economica, né politica sociale, né limitazioni democratiche. No, l'autonomia che la Cisl esprime in quel periodo fu una spina nel fianco per tanti, sia partiti che Governo, sia associazioni imprenditoriali che le altre confederazioni sindacali. Ed era un'autonomia propositiva, costruita su idee partorite all'interno dell'organizzazione, che si avvaleva di molti studiosi e consulenti. Primo, ma non il solo, Tarantelli.

La Fim faceva la sua parte, dal punto di vista propositivo, ma se non ci fosse stata la sponda confederale, il processo di reidentificazione sui luoghi di lavoro sarebbe stato più arduo. Anche se le premesse perché questo processo di ridefinizione dell'identità della Fim potesse essere portato in porto, erano già state poste. Sia sul piano culturale che organizzativo. Quasi prevedendo gli eventi traumatici del 1984, avevamo costruito, con il Romitorio, una nostra struttura per la formazione (approvata nel 1979, individuata e acquistata nello stesso anno vicino ad Amelia e avviata in attività agli inizi del 1982, intestandola ad un giovane e promettente sindacalista morto improvvisamente, Daniele Serratori) e già ci eravamo dotati di un nostro umile, ma subito dimostratosi utile, strumento di

comunicazione con tutti i delegati che avessero una origine storica o simpatia per le nostre idee. Era il quindicinale "Lettera Fim" che iniziò le sue pubblicazioni nel 1982 e che, trasformato poi in rivista, è stato stampato fino alla fine del 2005, per poi confluire nel portale internet della Fim nazionale.

Ma ciò che resse bene l'impatto con la nuova situazione fu la tenuta dei quadri dirigenti. Non subimmo alcuna defezione, eppure la Fim era piena di giovani dirigenti che non avevano avuto a che fare con la Cisl storica, che avevano idee progressiste, che votavano a sinistra. Ma erano innanzitutto della Fim e si riconoscevano in essa non per esigenza di carriera, o per gregarismo di maniera ma per la consapevolezza che, agendo in quel modo, si operava nell'interesse esclusivo dei lavoratori.

Mi piace ricordare un episodio emblematico della convinzione con cui l'organizzazione affrontò la nuova situazione. Il Consiglio generale che approvò formalmente l'accordo di San Valentino ebbe una procedura di voto singolare. Eravamo abituati a votare per alzata di mano o per scrutinio segreto, a secondo di quanto prevedesse lo Statuto. In quell'occasione, decidemmo che la votazione sarebbe avvenuta per dichiarazione di ciascun membro dell'organismo. Sfilarono davanti alla Presidenza uno alla volta scandendo la propria scelta e il risultato fu non solo a stragrande maggioranza a favore, ma con un crescendo di emozioni e di entusiasmo che non dimenticherò mai. La Fim dimostrava innanzitutto a sé stessa di essere in grado di reggere la prova della sua rinascita e della proposizione di un salto di qualità del protagonismo sindacale.

D'altra parte fosti tu a dare in certo senso il "la" per una nuova fase della politica sindacale della Fim nel Consiglio generale che si tenne a Venezia nel dicembre del 1980, giusto all'indomani della vicenda Fiat. Nella tua relazione a quel Consiglio, prospettavi un cammino lungo il quale il sindacato non poteva chiudersi nella pura opposizione ai cambiamenti che avvenivano nelle aziende, le ristrutturazioni non erano opera del demonio ma erano un processo inevitabile che bisognava gestire responsabilmente nell'interesse dei lavoratori.

Era un momento in cui davvero bisognava trovare strade nuove in più direzioni. Nella nostra concezione, il perno di tutto rimaneva la contrattazione, ma non ci limitavamo soltanto ad essa. Capivamo che senza un coinvolgimento dei lavoratori su temi più generali, difficilmente li avremmo tutelati, in futuro, nel migliore dei modi.

Quanto alla contrattazione, venne posta in discussione la sua tradizionale caratterizzazione conflittuale. I tempi, i cambiamenti in atto, le interconnessioni internazionali (non si parlava ancora di globalizzazione, ma è in quegli anni che il mondo incominciò ad interconnettersi sempre di più) non ci consentivano di pensare ad un futuro della contrattazione "a prescindere", specie quella aziendale. La parola partecipazione iniziò a circolare nei nostri linguaggi, contornata da tanti se e ma, declinata in chiave aggressiva e in ogni caso né sbeffeggiata, né assunta supinamente. Il percorso che portò l'esperienza italiana dalla contrattazione conflittuale a quella partecipativa fu lunga ed accidentata, ma si impose come l'unica che potesse coniugare le esigenze dell'azienda e quelle dei lavoratori.

La mia preoccupazione, in questo transito, era fundamentalmente culturale. In nessun caso, la partecipazione doveva essere ispirata dalla chimera corporativa. Il mondo del lavoro non era immune da questa tendenza. Nel pubblico impiego, sacche di corporativismo erano solide e prospere, con

tutte le conseguenze che ciò significava sul piano delle relazioni con il sistema politico. La contrattazione partecipativa aveva senso nella mia concezione - che ho cercato di favorire nella Fim - se il sindacato avesse da dire qualcosa nel confronto con la controparte e non solo giocare di rimessa o peggio essere acquiescente. Se la contrattazione conflittuale aveva fatto il suo tempo, restava intatta l'esigenza che il sindacato si dotasse di una sua visione, una sua proposta sulla produttività, sul rapporto tra organizzazione del lavoro e sviluppo delle professionalità, sulla qualificazione degli incrementi salariali non più slegati da parametri di efficienza ed efficacia dell'insieme della struttura aziendale e finanche sulla stessa evoluzione della redditività dell'impresa. Dicevo sempre che partecipare era più difficile che confliggere. Infatti, era enormemente più agevole chiedere "a prescindere" che preparare le nostre richieste in una visione partecipativa. Ma non ci potevamo fermare alla dimensione categoriale. Dovevamo guardarci intorno e capire ciò che reggeva all'impatto con i cambiamenti e ciò che vacillava. Soltanto in questo modo, non saremmo stati travolti dagli eventi.

Ad esempio, le facce più incredule nella Fim le ho viste in un Consiglio generale nel quale dissi che bisognava cominciare a pensare ad introdurre anche nel settore metalmeccanico le pensioni integrative, perché la previdenza pubblica stava dando segni di cedimento. Parlare di pensioni integrative in quel momento rasentava la bestemmia. Il mito della pensione dell'Inps, per quello che costava in termini di contributi, era tra i più inviolabili. Ovviamente, quel Consiglio generale non deliberò nulla in proposito, ma avviò una discussione che non fu soltanto teorica. Nel giro di poco tempo, elaborammo un'ipotesi di lavoro e cercammo di renderla concreta. Ci venne incontro Nerio Nesi, allora presidente della Banca nazionale del lavoro. Stipulammo un'intesa per la costituzione di un Fondo per una pensione integrativa a beneficio dei dipendenti della Fim. Avremmo co-gestito con la banca quel Fondo e attraverso la sua diffusione, avremmo abituato la nostra gente a familiarizzare con il tema.

Da qui parte quel processo che porterà sia a rivendicare e ottenere, nel contratto nazionale del 1994, che le parti avrebbero dato vita ad un Fondo pensionistico, sia alla creazione di "Cometa" per tutti i lavoratori metalmeccanici. Il piccolo fondo per i dipendenti Fim lo promuovemmo come momento pedagogico, appunto per abituare all'idea della previdenza complementare. E se si va a vedere chi poi ha svolto ruoli promozionali e dirigenti nella costruzione e gestione dei grandi fondi attuali, vi vedrà una impronta importante della Fim. Posso dire, senza rischio di smentita, che su questa idea si è formata nella Fim una vera e propria scuola di esperti e gestori dei fondi di previdenza complementare.

Insomma, facevamo cose che portavano il segno di una rottura con tutta una tradizione. In parte perché bisognava prepararsi per tempo al futuro, in parte perché dovevamo alimentare una identità su parole d'ordine propositive.

In tutto questo, la Fim per tutta la seconda metà degli anni '80 visse una vera e propria situazione di emergenza, anche rispetto alla sua consistenza organizzativa. Ma poi, all'assemblea di Acireale del 1987, fu annunciata la fine dell'emergenza. La Fim ne era davvero uscita?

A guardare i risultati organizzativi, si direbbe di sì. Avevamo tenuto sulla corda i nostri militanti e delegati per tre anni, imponendo loro persino dei

traguardi di iscritti da realizzare e fummo gratificati più di quanto potessimo immaginare all'indomani di San Valentino.

La competizione con la Fiom e in parte con la stessa Uilm - che aveva avuto lo stesso nostro atteggiamento sull'accordo, ma anche più guardingo nella polemica intrasindacale, nascondendosi dietro di noi per non farsi troppo male e semmai guadagnare qualche iscritto o qualche delegato in più - era quotidiana, a trecento sessanta gradi, senza esclusione di colpi. Devo dare atto alla Fiom nazionale di non aver alimentato oltre misura lo scontro, ma a livello locale la musica era proprio diversa, anche perché lì si faceva sentire di più il coro oppositivo. Non c'era soltanto la Cgil; c'erano il Pci, la sinistra estrema, i Cobas a bombardare i lavoratori con le loro tesi prevalentemente contro il Governo e i loro accoliti (spiccatamente noi della Cisl).

La Fim scelse di non ribattere colpo su colpo a questa offensiva. Scelse la strada della verifica pragmatica dell'accordo fatto, della discussione concreta sulla situazione economica e sui cambiamenti da realizzare, della prospettiva partecipativa da dare all'azione del sindacalismo confederale. Attorno a questa visione lunga del ruolo del sindacato, si svolgeva un lavoro certosino di coinvolgimento di delegati e lavoratori per rafforzarli nella scelta di "andare avanti a tutta Fim". Non ci siamo ritirati dalle fabbriche, ma abbiamo preteso che i nostri delegati fossero tutelati in quanto Fim; non abbiamo cercato sponde aziendali per avere voce in capitolo, ma abbiamo alimentato una capacità di proposta che dimostrasse, momento per momento, la nostra autonomia; i nostri delegati e dirigenti locali non hanno mai detto "così vuole Carniti" o "così ci ha detto di fare Morese", ma hanno sempre ricercato il consenso nell'oggettività delle cose concrete.

Tutto ciò implicava una tensione forte, una logica d'emergenza che dominasse l'iniziativa quotidiana di ciascuno di noi, perché sapevamo che nessuno meglio di noi avrebbe potuto convincere i lavoratori. Per questo, gli organismi dirigenti funzionarono a pieno regime, a tutti i livelli. Non era ginnastica democraticistica, ma una continua ricerca di costruzione collettiva del consenso, consapevoli che soltanto evolvendo assieme avremmo vinto la scommessa di fare una Fim autorevole e non residuale. Contemporaneamente, non rompemmo i fili del dialogo con la Fiom e la Uilm. Ci conoscevamo troppo bene per non poterci dire che, anche se la situazione non consentiva di fare cose significative assieme, la prospettiva del lavoro sindacale non poteva essere preclusa al confronto e semmai alla ripresa dell'iniziativa comune. Ci conoscevamo così bene che sapevamo che comunque la FLM come l'avevamo conosciuta non sarebbe più ritornata. Eravamo giunti al punto che, salvo i segretari generali di Fim, Fiom e Uilm, tutti gli altri - segretari ed operatori - erano sullo stesso libro paga, quello della FLM. Quella FLM era effettivamente morta il 14 febbraio 1984 e nessuno si illudeva che potesse rinascere.

Ma l'unità d'azione nessuno la escludeva, anche se le ferite si facevano ancora sentire. La Fim, man mano che consolidava la sua identità nei luoghi di lavoro, non aveva timore di mantenere aperte le possibilità di confronto. Anche questo fu un punto di forza della Fim; nessuno, infatti, specie sul piano politico, era nelle condizioni di appropriarsi della sua scelta di andare per conto proprio. Di conseguenza, poteva anche prendersi il lusso di non escludere possibilità di unità con gli altri sindacati confederali, sebbene in condizioni del tutto nuove.

L'altro fatto nuovo, che nell'emergenza subì un mutamento strategico, fu il rapporto con la Cisl. Durante la fase unitaria, la Fim ebbe relazioni piuttosto problematiche con la confederazione (anche se ovviamente restavano vitali; era pur sempre la Cisl di Carniti); la Fim voleva una Cisl più volitivamente unitaria, mentre Carniti voleva un'unità propositiva e autonoma più

collaudata. Per noi, dalle difficoltà unitarie che pure erano evidenti si poteva uscire forzando scelte definitivamente unitarie. Per la Cisl, non bastava la forza della volontà a togliere di mezzo sia le riserve che pure c'erano sulla effettiva efficacia di un sindacato unitario, sia gli snodi politici che l'idea dell'unità organica incontrava sulla sua strada.

Con il senno di poi, bisogna ammettere che aveva ragione Carniti. Noi sottovalutavamo la funzione ancora egemonica del Pci su gran parte della Cgil - con lucro carsico della Dc su una parte della Cisl - forse per difetto d'ottica. Per noi, la FLM rappresentava comunque un polo di riferimento robusto, un modello da esportare anche a tutela dell'autonomia, oltre al fatto che si trascinava da tempo una certa competizione con il "mestiere" confederale.

L'accordo di San Valentino fece piazza pulita di tanti distinguo. Vennero in evidenza, quei condizionamenti e quelle difficoltà, anche culturali oltre che politiche, che fino a quel momento erano state sommerse dalla pratica unitaria. Da quel momento, la Fim fu decisamente più cislina. Dal canto suo, la Cisl apprezzò moltissimo la capacità di resistenza della Fim nei luoghi di lavoro, l'abnegazione e la capacità dei quadri e militanti della Fim a reggere la tremenda onda d'urto della Fiom. Come apprezzò la capacità propositiva a tutto campo che la Fim mise in atto, tanto che quella campagna sulla riduzione dell'orario di lavoro vide molte Cisl locali fiancheggiare le iniziative della categoria. E così la Fim uscì da questa vicenda avendo acquistato grande autorevolezza all'interno della Cisl.

L'emergenza si esaurì con il consolidamento di questo duplice riposizionamento: quello verso i rapporti con la Fiom e la Uilm e quello verso la Cisl. Ci volle del tempo, tre anni almeno, ma all'Assemblea organizzativa del 1987 potemmo presentare un bilancio positivo sulla gestione emergenziale e decretarne la sua conclusione. Per la verità, avevo qualche timore che così dicendo autorizzavo un rilassamento di vigore dell'iniziativa della Fim. Anzi, qualche membro della Segreteria mi tirava la giacca perché non dessimo questo messaggio. Ma volevo sgravare dalle spalle dei dirigenti l'idea della precarietà, per sostituirla con quella della certezza della loro capacità di leadership nella categoria e verso la Cisl. Credo di aver fatto bene ad agire così.

Come è noto, l'accordo di San Valentino ebbe come "coda" il referendum promosso dal Pci per abrogare il decreto conseguente all'accordo. La Cisl si mobilitò alla grande e alla fine il referendum si risolse in una bruciante sconfitta politica per chi l'aveva promosso. Fu anche un vittoria della Cisl. O no?

A mio parere il referendum fu vinto politicamente da Craxi e dal suo Governo di coalizione di centro sinistra. Essendo avvenuto praticamente più di un anno dopo l'accordo di San Valentino (9-10 giugno 1985), i suoi effetti iniziavano a vedersi ed erano tutti con il segno positivo. In particolare, l'inflazione incominciava a perdere velocità e si poteva vedere concretamente che reggeva anche la tutela dei salari. Di questo si poteva avvantaggiare obiettivamente più il Governo che la Cisl. Come per il Pci. La sconfitta fu soprattutto sua e del suo leader Berlinguer, piuttosto che della Cgil e di Lama. Anche se, per il modo come si sviluppò la battaglia referendaria, non fu influente il comportamento del sindacato.

La Cgil mise in campo tutta la sua capacità organizzativa, ma limitatamente al mondo del lavoro. Non si rivolse ad altri ceti sociali, né uscì fuori dal salarismo di maniera. L'impressione che si ebbe in quel periodo era che Lama fosse combattuto tra l'esigenza di non rompere troppo con la Cisl e la

Uil e quella di dimostrare lealtà verso Berlinguer. Nella sostanza, la Cgil non riuscì ad andare oltre il difensivismo di uno strumento che appariva, via via che l'inflazione diminuiva, assolutamente rigido rispetto alle necessità della fase economica che attraversavamo.

La Cisl si preparò con puntigliosità: tutte le strutture si autotassarono per la costituzione di un Fondo per il sostegno del NO. Carniti ci teneva che tutta la campagna propagandistica fosse finanziata autonomamente e ci fosse una forte mobilitazione dell'organizzazione in tutto il Paese. Sapeva, infatti, che i socialisti non avevano quella capillarità di presenza nei territori da far pensare che avrebbero convinto facilmente la gente e che i democristiani non erano dei campioni di lotta in questo tipo di competizione.

La Cisl, dunque, si impegnò molto e nella Cisl soprattutto la Fim. A noi e alle altre categorie dell'industria toccò il lavoro più duro, perché l'argomento era prettamente di contenuto lavoristico, ma cercammo di parlare anche alla popolazione. A votare sarebbero andati gli operai ma anche i commercianti, gli artigiani, le casalinghe, i tifosi di calcio. I metalmeccanici di Brescia - cuore, quasi più di Milano, della rabbia anti craxiana dei comunisti - si inventarono di far girare un aereo sopra lo stadio bresciano con uno striscione su cui era stampato un grande NO, seguito dalla firma dell'organizzazione.

La Cisl, ancora una volta, aveva anticipato i tempi: aveva chiuso con la stagione della contestazione e inaugurato quella della partecipazione, aveva archiviato la conflittualità come metodo per ottenere risultati e dispiegato una prospettiva di relazioni industriali che includeva finanche la regolazione dell'arma dello sciopero.

La Cgil aveva capito che la sua era una battaglia tutta politica, più imposta dall'esterno che vissuta dall'interno. Prima di tutti l'avevano capito Lama e Trentin, ma avevano le mani legate. Era ancora forte il legame del gruppo dirigente con la logica oppositiva del Pci e con la sindrome del "nessuno alla mia sinistra" per poter valutare, senza dietrismi politici, il cambio di fase che si stava profilando. Non a caso, di lì a poco, per la sostituzione di Lama alla guida della Cgil, lo scontro tra Trentin e Garavini, cioè tra l'autonomista e il tradizionalista, tra l'innovatore e il conservatore si risolse con la scelta di Pizzinato, figura moralmente ineccepibile, ma anche inadatta a dare un'unica anima all'organizzazione.

Le vicende interne alla Cgil diedero ancora più rilievo alla vittoria referendaria della Cisl. Ma lo spessore della sua importanza nel panorama politico e sociale italiano lo diedero soprattutto la sua autonomia e la sua capacità propositiva. A guidare la Cisl non c'era stato un calcolo opportunistico di potere o di convenienza politica, ma un lungo lavoro di comprensione della qualità della crisi economica che metteva il lavoro in una condizione di permanente marginalità e di ricerca delle modalità e delle condizioni per svolgere un ruolo da protagonista.

Tutto ciò era percepito intensamente dagli iscritti. Nelle riunioni che avevo con essi, negli organismi dirigenti non è mai echeggiata la polemica circa la subalternità al Governo e alle forze politiche che lo sostenevano. Semmai il contrario e cioè che a dettare la linea fosse la Cisl, che ci fosse una sorta di cinghia di trasmissione al rovescio che in quella fase stesse funzionando a pieno regime. Anche da parte della Cgil, la polemica sulla nostra subalternità craxiana durò poco. Non c'erano i riscontri fattuali che la potessero alimentare.

C'è, infine, da mettere in risalto un'altra questione che ebbe inizio proprio in quella fase. Subito dopo l'accordo di San Valentino, Carniti fu colpito da infarto. Lo rese noto soltanto dopo aver tenuto un'affollatissima assemblea della Cisl a Bologna in difesa della scelta fatta, ma il sospetto di tutti era che

il malore fosse in corso mentre parlava. La sua solita voce stentorea e rauca era stranamente più fiavole. La volta successiva che lo vidi fu al Policlinico di Roma, qualche giorno dopo.

Anche da quella stanza d'ospedale continuava a mantenere la barra dritta della difesa intransigente dell'intesa. Ma la lontananza da via Po era un dato di fatto, che si prolungò con una convalescenza lunga e con un interim di Marini. Si sa che i caratteri dei due erano proprio diversi e lo stesso valeva per le sensibilità politiche.

Marini fu sostanzialmente corretto per tutta la fase dell'assenza di Carniti, anche se fu tentato più volte di ricucire con la Cgil. La sua preoccupazione era quella di non interrompere i canali di comunicazione. Concretamente, non ci furono motivi di contrasto veri, anche perché l'organizzazione non li avrebbe compresi.

Al suo rientro, Carniti continuò a dare un'impronta partecipativa all'azione della Cisl che le diede forza nei confronti delle controparti datoriali e istituzionali e capacità di egemonia nel confronto con Cgil e Uil. Ma iniziò anche a costruire pazientemente ma tenacemente la sua successione. Una parte consistente della Cisl era recalcitrante all'idea che lui lasciasse la guida dell'organizzazione; in tutti c'era la sensazione che una fase della storia della Cisl si sarebbe chiusa. Con la pazienza e l'abilità sia di Carniti che di Marini, la transizione andò a buon fine due anni dopo, al Congresso confederale del 1986, con l'elezione di Marini a segretario generale e di Colombo e Crea a segretari generali aggiunti.

Quanto alla Fim, complessivamente devo dire che l'esperienza accumulata in questa fase dal suo gruppo dirigente fu straordinaria. Non solo si irrobustì la sua proposta e la sua identità, ma si formò

una nuova generazione, che si preparava a prendere il testimone sia da quella pionieristica, sia da quella che aveva realizzato il sindacato di massa. La Fim disponeva di un patrimonio umano di alta qualità. Cominciò così un maggiore coinvolgimento nel governo della Cisl. Furono molti i quadri della Fim che "emigrarono" in confederazione; un processo che si consolidò verso la fine degli anni '80.

Proprio alla fine di quel decennio, nel 1989, si celebrò l'ultimo congresso della Fim che tu apristi come segretario generale; poi saresti "emigrato" anche tu nella segreteria confederale e ti sarebbe succeduto Gianni Italia. Lo slogan di quel congresso, stampato su un manifesto coloratissimo con l'immagine di un grande aquilone, era: "Partecipazione, la scelta vincente". Era la "consacrazione" di quella svolta di strategia sindacale che avevi già abbozzato nella relazione al Consiglio generale di Venezia nel dicembre 1980, di cui abbiamo parlato prima?

Sicuramente. Noi avevamo cominciato a parlare di partecipazione proprio agli inizi degli anni '80. Le ristrutturazioni delle fabbriche ci impedivano di mantenere le vecchie rigidità, che appartenevano a una cultura fortemente radicata. Non potevamo più reggere su quella frontiera, di fronte alle sempre meno prevedibili oscillazioni del mercato.

Non fu una discussione facile nelle fabbriche; i delegati erano nati e cresciuti sul governo rigido dell'organizzazione del lavoro e la loro autorevolezza stava nella garanzia che davano ai lavoratori di non correre il rischio che qualcuno, in qualsiasi momento, potesse decidere di spostarli da un posto all'altro o di modificare ritmi e pause. Questa impostazione non era cervellotica, né di puro potere. Rifletteva una fase dello sviluppo industriale

nella quale la prevedibilità degli eventi era consistente e la programmabilità delle produzioni era conseguentemente fattibile.

Questo modo di agire fu sconvolto dal primo shock petrolifero. All'inizio degli anni '80, il sistema produttivo fece i conti con i nuovi canoni della concorrenza e della formazione della produttività. Anche le imprese dovettero fare la loro riconversione. Forse per la prima volta, in modo diffuso e convinto, scelsero di giocare la carta dell'innovazione tecnologica e del risparmio energetico in alternativa alla storica carta del basso costo del lavoro e della bassa qualificazione della forza lavoro. Per la prima volta, l'obiettivo imprenditoriale non era più e unicamente la spremitura del limone (nel caso, il lavoro), quanto l'adattamento di questo alla nuova organizzazione del lavoro, fatto di un mix tra nuove tecnologie e flessibilità del loro utilizzo.

I vecchi accordi e le vecchie pratiche gestionali non corrispondevano più ai canoni organizzativi che si stavano affermando. Questa consapevolezza serpeggiava nel sindacato; bisognava costruire un governo diverso dell'organizzazione del lavoro. Ricordo che le ultime resistenze le fecero i lavoratori delle linee di montaggio. Decenni di abitudine a stare sempre sulla stessa linea, nello stesso posto di lavoro, a fare gli stessi movimenti per tutto il giorno e con gli stessi membri della squadra li rendevano per così dire "conservatori". Ma capirono anche che senza cambiamento, non ci sarebbe stata sicurezza del lavoro e fioccarono i nuovi accordi sull'organizzazione del lavoro, che prevedevano rotazioni nelle mansioni, logiche di gruppo, mobilità tra reparti, tempi collettivi di lavoro, saturazioni degli impianti meno standardizzate ma complessivamente più funzionali. In altre parole, più flessibilità, ma in cambio di cosa? Da questa domanda nasce la cultura della partecipazione, composta quasi sempre da tre ingredienti: salario, qualifiche e confronto. Delle tre, la più rilevante e strutturalmente determinante era il confronto. Il ragionamento era semplice: tu azienda hai bisogno di flessibilità, di spostare i lavoratori da qui a lì, di modificare i calendari, e così via? Bene, parliamone, ma ce lo devi dire prima. Dicendo questo, si affermava la necessità di costruire un sistema di relazioni sindacali partecipate.

Il più autentico sistema di partecipazione nacque nel luogo di lavoro, almeno nella nostra esperienza di metalmeccanici, e poi si trasferisce fuori, a livello generale. Al Congresso della Fim del 1989 cercammo di rendere complementare la partecipazione nei luoghi di lavoro con quella a scala più generale. Il rivendicazionismo tradizionale in politica economica non aveva grandi chances. Ma lo scambio, che tutti invocavano, doveva avere uno schema di riferimento strutturato e non occasionale o peggio dipendente dall'umore del Governo in carica. La mutuazione della logica partecipativa aziendale a dimensione generale presupponeva un riconoscimento formale che non ancora esisteva. Questo volevamo per completare la trasformazione del sindacato da soggetto conflittuale, sia pure glorioso, a moderno soggetto di partecipazione.

Intendi dire che quell'impostazione, maturata attraverso la necessità di affrontare la trasformazione industriale, sarebbe stata fatta propria dalle confederazioni, a partire dalla Cisl?

In un certo senso è così. Anche se nella Cisl, prima fra tutte le confederazioni, questa discussione aveva fatto già un buon tratto di strada. Ma penso che la Fim diede un contributo importante nel chiarire i confini del sistema partecipativo. Infatti, nella Cisl c'era chi usava il termine partecipazione ma intendeva consociativismo, cioè pratiche di scambi per lo

più informali tra azienda e sindacato, tra Governo e sindacato. Soprattutto nel pubblico impiego, questa accezione del tutto annacquata della partecipazione era abbastanza diffusa e faceva il paio con logiche corporative sedimentate da lungo tempo.

Per la Fim, la partecipazione poteva esistere e consolidarsi soltanto in un sistema di regole condivise, nell'ambito delle quali non si potevano confondere i ruoli tra sindacato e azienda, tra sindacato ed istituzioni pubbliche. Anzi, ciascuno manteneva la propria autonomia ma si impegnava a confrontarsi, a chiarirsi, a condividere e al dunque anche codecidere. O a dissentire.

La lotta all'inflazione a due cifre rappresentò il terreno più elevato di messa in pratica del sistema di regole partecipative. E la Fim come la Cisl furono le più pronte a gestirne le soluzioni. Fu in casa nostra che si misero le basi per costruire una piattaforma che prevedesse uno scambio tra il superamento della scala mobile e il sistema partecipativo. Lo anticipai con una relazione ad un Consiglio generale della Cisl, mi pare fosse nel 1991, ero già segretario generale aggiunto della confederazione. In quell'occasione mi resi conto che una cosa è parlare di scambio e un'altra è di farlo realmente. Non volava mosca in quel Consiglio generale, mentre snocciolavo le ragioni della nostra proposta che prevedeva l'eliminazione della scala mobile in cambio di un sistema di contrattazione inedito e di partecipazione controllata, a tutti i livelli. Tutti stavano pensando ai titoli dei giornali del giorno dopo e la reazione dei lavoratori a quell'annuncio. E a qualcuno tremarono i polsi, tanto che il dibattito fu molto acceso; ma la Segreteria confederale, D'Antoni in testa, tenne ferma la posizione.

Dato che sono in argomento, voglio aggiungere che una tra le esperienze più nette e di cui credo di poter vantare un protagonismo dalla "a" alla "z", riguarda appunto l'accordo interconfederale del 1992, perfezionato nel 1993. Fu una gestazione lunga e complessa ma che produsse un'intesa di assoluta limpidezza. Certo, a mettere la firma sono stati Giuliano Amato, Luigi Abete, Sergio D'Antoni, Pietro Larizza, Bruno Trentin, ma a definire i contenuti e a scrivere il documento che è stato la "carta costitutiva" delle relazioni sindacali - come la chiamò Gino Giugni, allora ministro del Lavoro - per 17 anni, siamo stati Sergio Cofferati, Silvano Veronese ed io per il sindacato, Stefano Parisi per il Governo e Carlo Callieri per la Confindustria. Ma al di là della soddisfazione personale, tutti eravamo consapevoli che stavamo svolgendo un ruolo essenziale per il futuro del Paese e per quello dei lavoratori.

A quell'epoca non sei più nella Fim. Ritorniamo allora un po' indietro. Tu hai vissuto, dal momento che sei entrato in Fim, una serie di importanti successioni alla guida dell'organizzazione: da Carniti a Bentivogli, poi da questi a te. Parliamone.

Carniti andò in confederazione nel 1974. Quindi restò segretario generale della Fim per 4 anni. Tutti premevamo perché ci andasse, non solo i metalmeccanici ma anche le altre federazioni e i sindacati territoriali che si riconoscevano nella nostra area. Certo, già c'era Macario che era segretario generale aggiunto accanto a Storti; ma ritenevamo che la sua presenza non bastasse a garantirci per il dopo-Storti, che già si profilava.

Lui non ci voleva andare, diceva che non gli era consona la dimensione confederale, che l'avrebbe vissuta come una tremenda fatica. Non era una posizione tattica; si sentiva e restava uomo di frontiera e, si sa, la confederazione è zona più esposta alla mediazione. Nello stesso tempo, si capiva che di lì a poco sarebbero passati alle rispettive segreterie

confederali anche Benvenuto e Trentin, con i quali – questa era la non tanto segreta speranza – costruire da lì ciò che non era stato possibile fino a quel momento: l’unità sindacale. Il tentativo estremo di realizzare “l’unità di chi ci sta”, per un certo tempo accarezzato dalla FLM, si era rivelato impossibile. Bisognava riprendere le fila dall’interno delle confederazioni. E con quella promessa di compagnia e con questo viatico, a Carniti toccò di fare il passo e lo fece.

La discussione su chi doveva succedere a Carniti nella Fim camminò di pari passo. La scelta non era affatto scontata. Il gruppo intorno a Carniti era costituito da veri “pezzi da novanta”: oltre a Morelli e Bentivogli – che erano i più papabili – c’erano personaggi come Gavioli, Pagani, Tridente, i cui curricula sindacali facevano impressione a chiunque. Inoltre, Carniti non si espresse a favore di nessuno. La mia impressione resta quella di allora: avrebbe preferito Pippo Morelli, ma non lo disse mai esplicitamente.

Quest’ultima era una candidatura con ottime credenziali sindacali e culturali e godeva di un’estesa base di consenso. Ma anche Franco Bentivogli godeva di un riconoscimento unanime della sua capacità di essere uno straordinario contrattualista e inoltre aveva una personalità determinata, non avvezza a diplomazie, anche se molto realista.

La discussione fu animata ma senza colpi bassi, né conte. L’aneddotica racconta che alla fine la scelta tra i due, sicuramente difficile, fu determinata da una considerazione in apparenza banale: Morelli era un fine ragionatore che costringeva le persone a “pensare”, mentre Franco era anche un trascinate, un torrente in piena ogni qual volta aveva di fronte i lavoratori. A Pippo fu spiegato che lui non era un grande oratore e che la Fim non poteva permettersi un segretario generale che non sapesse fare i comizi. In realtà, l’handicap maggiore di Morelli era un altro: stava nella sua esposizione politica, decisamente di estrema sinistra, cosa che, dati i tempi, non era eterodossa ma comunque imbarazzante verso un’area della stessa Fim. Franco, che sotto certi aspetti era più intransigente di Pippo, non aveva una netta esposizione politica, rappresentava il tipico fimmino, autonomista al cento per cento. Morelli non fece una piega; con un elegante passo indietro lasciò campo libero a Bentivogli e si adoperò perché la votazione fosse la più plebiscitaria possibile.

Anche la squadra di Bentivogli non era male: possiamo ricordare, oltre al già citato Tridente, Bon, Caviglioli, Viviani, Paparella, Berretta, Italia poi sarebbero arrivati Sepi e Laveto e Baretta. E tu, in quella squadra eri sicuramente il più autorevole...

La Fim di Bentivogli nel giro di pochi anni cambiò pelle. Mi riferisco al suo gruppo dirigente, perché la Cisl fu una carta assorbente dei vari Morelli, Tridente, Gavioli, Pagani tanto per parlare di chi stava in Segreteria nazionale. Così, venne avanti una generazione di giovani sindacalisti, quelli che il sindacato l’avevano conosciuto e costruito nel pieno delle lotte degli anni ‘60. Fu una selezione accurata e nient’affatto occasionale. Non era facile arrivare in Segreteria nazionale e io lo posso testimoniare. Durante la gestione Carniti, gli sono stato a fianco con una quotidianità che mi imbarazzava. Ma non potevo farci niente; Carniti voleva che a scrivere i documenti della Fim o le relazioni più importanti fossi io. Di conseguenza, spesso e volentieri partecipavo alle riunioni di Segreteria che egli teneva ogni settimana. Alcuni, notando tale frequentazione gli dissero di farmi entrare anche formalmente in Segreteria. La sua risposta è sempre stata che finché c’era lui, di intellettuali in quell’organismo ce n’era già uno di troppo, cioè lui stesso.

Quelli che affiancarono Bentivogli si guadagnarono le stellette sul campo; forse, anche altri avrebbero meritato, ma o per ragioni familiari (la maggior parte di quelli citati si trasferirono a Roma, perché la gavetta si faceva soprattutto nelle fabbriche del Nord), o per ragioni di equilibri territoriali non potettero entrare in Segreteria. Ma quelli che si susseguirono se lo meritavano proprio.

Quanto a me, sarò stato forse il più autorevole, ma anche il più atipico. Mentre il resto della squadra era fatto di gente autenticamente metalmeccanica, che aveva conosciuto la fabbrica, io non avevo nella mia memoria né gli odori né la fatica tipici del metalmeccanico. Si può dire che sono stato un acculturato al lavoro industriale. Quando facevo la contrattazione, la mia prima preoccupazione era di circondarmi di persone che conoscessero bene l'azienda e di ciò di cui si parlava. Al resto ci avrei pensato io. Quello che mi premeva di più e che curavo con attenzione è che ne sapessi, tramite i delegati e i sindacalisti locali, almeno quanto la controparte. Sono stato a lungo responsabile nazionale della Fiat per la Fim, ma se non avessi avuto accanto tipi come Tom Dealessandri (ora autorevole vice sindaco di Torino) mi sarei sentito perso. Nel complesso, comunque la Fim era fatta di gente che il lavoro metalmeccanico l'aveva quasi poppato con il latte materno.

Poi è stata la tua volta, tra il 1983 e il 1989. Tre anni in meno di Bentivogli, che ha "regnato" circa nove anni, dal 1974 al 1983. Un periodo lungo, rispetto al tuo e anche a quello di Carniti.

La verità è che Bentivogli - come del resto Carniti, e l'ho detto prima - non avrebbe mai lasciato la Fim, che era il suo mondo. Non a caso ha "sforato" di qualche mese il limite dei due mandati - quattro anni, più quattro - che pure era scritto nello Statuto. Insomma, in confederazione è arrivato non tanto perché avesse sgomitato, ma perché se lo era meritato e lo divenne per riconoscimento unanime. Una volta lì, fece molto bene la sua parte e ci sono ancora i segni della sua impostazione sulle politiche sociali e del welfare. A Bentivogli ho voluto bene e gli sono grato per l'amicizia sincera che mi ha accordato; da lui ho imparato tanto. Forse, ho imparato più da lui che da Carniti, non fosse altro perché siamo stati di più assieme. Franco è stato segretario generale in un periodo durissimo; innanzitutto, quello delle prime ristrutturazioni, durante il quale era molto più difficile difendere i livelli occupazionali ed ottenere con la contrattazione risultati entusiasmanti. Carniti, invece, ha avuto il vantaggio di guidare la Fim nel periodo di massima ascesa del sindacalismo industriale. Qualunque cosa gli venisse in mente, riusciva in qualche modo a portarla a casa.

Contestualmente, Bentivogli ha dovuto gestire l'avvio e la maturazione della crisi dell'unità sindacale. Proprio lui, che aveva creduto sempre nel valore politico dell'unità sindacale, al punto di frenare, talvolta bruscamente, gli scetticismi crescenti di una parte della Segreteria, me compreso. Infatti, con Paparella, Laveto, Baretta esprimevamo una visione più disincantata dell'evolversi dei rapporti dentro la Fim; eravamo più "laici". Vedevamo i pro e i contro e man mano che passava il tempo, i contro ai nostri occhi crescevano. Vedevamo le strumentalizzazioni della Fiom, le indecisioni presenti nella Cgil. Ma Franco non voleva salti nel buio e per quanto ha potuto, fino alla fine, ha cercato di dare un senso positivo allo stare assieme alla Fiom e alla Uilm.

Ma tutto ciò non deve trarre in inganno; ci teneva all'organizzazione, eccome. È sostanzialmente merito suo la nascita del Romitorio e con esso il rilancio della formazione sindacale propria della Fim, che si era appannata

nella fase più accentuatamente unitaria. Questa scelta era anche una conseguenza della sua fortissima attenzione alla crescita del gruppo dirigente della Fim. Con Bentivogli è arrivata in prima fila una generazione di alto e robusto profilo che ha prodotto un gruppo dirigente attrezzato ad affrontare la nuova burrascosa fase che già si stava annunciando e che sarebbe esplosa nel 1984.

In definitiva, Bentivogli ha dovuto vedersela con problemi decisamente complessi; lo ha fatto con la serenità di un capo che crede in ciò che fa e che sa trasmettere fiducia. Per questo è ancora molto amato nella Cisl, ma in modo più speciale nella Fim. Quanto a me, ripeto, mi ha dato molto e resto tuttora affascinato soprattutto dalla sua tenacia e dalla sua capacità di tenere la barra dritta, anche nei momenti più difficili e più dolorosi.

Un'ultima domanda, che non riguarda più il tuo vissuto nella Fim ma una questione più generale, di tipo storiografico. Come sai, c'è nella Cisl chi considera la fase ascendente della Fim e della sua egemonia dentro la Cisl come una deviazione dalle origini, quasi un momento di follia, per fortuna rientrato negli anni '80 con il ritorno ai sani principi delle origini. Altri invece - come per esempio Manghi e Cella - ritengono che la Fim, sia pure scontando qualche punta radicale, non abbia fatto altro che praticare le intuizioni più innovative della Cisl. Cosa ne pensi?

Per come ho vissuto l'esperienza della Fim, devo dire che, tutto sommato e senza cascare nello specifico, non vedo contraddizioni rispetto alla cultura di base della Cisl. Questa era alimentata, sin dalle origini, da alcuni valori di fondo: l'autonomia, il contrattualismo, l'associazionismo, la partecipazione. Valori che la dovevano distinguere dalla Cgil, ma che nella sostanza, nel vissuto concreto non sempre emergevano.

La Cisl non è mai stata "cinghia di trasmissione" della Dc, ma in ogni caso la sua truppa di parlamentari democristiani l'ha avuta fino alla fine degli anni '60. La Cisl ha sempre dichiarato di privilegiare l'associazionismo, ma per lunga pezza ha utilizzato le Commissioni interne e queste sono saltate soltanto quando sono emersi i Consigli di fabbrica. La Cisl ha sempre spinto per una diffusione della contrattazione decentrata, ma non ha mai disdegnato accordi interconfederali centralizzati, ovvero il ricorso alla legge. Queste contraddizioni, per i cultori delle origini della Cisl, non sono considerate rilevanti; prevale nella loro valutazione la contestualizzazione degli eventi, per cui o la guerra fredda, o la debolezza sindacale generale, o i limiti del pluralismo sindacale erano motivo sufficiente, di volta in volta, a giustificare la devianza.

Quando, a partire dalla metà degli anni '60, prima di tutti, la Fim ha coniugato in maniera diffusa e durevole quei "fondamentali" della Cisl, sono incominciati a distinguere, le accuse di esagerazione e soprattutto l'anatema di spostare a "sinistra" l'identità organizzativa. Può darsi anche che ci fosse del vero in quelle critiche. Ma riguardavano più gli atteggiamenti che il merito. La Fim si è presa anche la responsabilità di assumere posizioni distanti da quelle della confederazione, ma l'ha fatto sempre in nome di quei "fondamentali" che la Cisl professava e cioè di essere sindacato dell'autonomia, della contrattazione, dei lavoratori.

Prendiamo la prima, grande presa di distanza della Fim dalla Cisl; avvenne con la proclamazione dello sciopero contro l'accordo sulle pensioni nel 1968. La Cisl lo aveva sottoscritto, ma alla gente non piaceva e la Fim rompe la solidarietà confederale. Questa situazione era effettivamente amara, ma si

fa tuttora fatica a dire che peggiorare le tutele rientrasse nel DNA della Cisl. La Fim lo faceva proprio in coerenza con i principi ispiratori della Cisl. Meno problemi e meno frizioni ci furono attorno allo sviluppo della contrattazione aziendale; semmai qualche critica ha riguardato l'asprezza delle mobilitazioni e la lunghezza dei negoziati, quindi sempre problemi di comportamenti. Così pure per la nascita dei Consigli dei delegati; il superamento delle Commissioni interne era una prospettiva omogenea alla cultura della Cisl e la circostanza che i Consigli fossero struttura di emanazione del sindacato, rafforzava l'idea di fondo della Cisl, che voleva come soggetto contrattuale il sindacato in quanto associazione.

L'autonomia, invece, è stato sempre terreno scivoloso. Specie quella verso il sistema politico. La Fim l'estremizzava e non nascondo che chi voleva vederci l'embrione di un certo neo laburismo, poteva avere anche qualche ragione. Ma siccome la Fim non ha mai pensato di farsi partito - semmai ha speso energie perché la Cisl definisse le famose incompatibilità tra cariche sindacali e cariche politiche - anche quel sospetto perdeva di consistenza. L'estremizzazione era piuttosto conseguenza delle ragioni del conflitto, piuttosto che delle soggettualità in conflitto.

In altre parole, sul senso dell'autonomia, nella Cisl le visioni diventavano diverse a seconda che si privilegiassero le ragioni di schieramento o quelle di merito. Nel primo caso, la perdita di autonomia era marcata dall'adesione ai comportamenti dell'opposizione politica; nel secondo caso, l'autonomia era segnata dall'aderenza alle proposte avanzate dal sindacato, rispetto alle risposte ottenute dal Governo. Nella vicenda delle pensioni, la Cisl aveva badato a distinguersi dal Pci e la Fim aveva badato a non perdere il consenso dei lavoratori. La vicenda finì con un cambiamento di scelta della Cisl, a tutto vantaggio di un'autentica interpretazione dell'autonomia.

Ho citato questo episodio perché è emblematico di tutta una fase del sindacalismo italiano. L'autonomia di valutazione, di giudizio, di proposta ha dominato le scelte dell'insieme del sindacato per lungo tempo a scapito delle logiche di schieramento. Questo ha alimentato, per un buon tratto di strada, le ragioni dell'unità sindacale, ma anche un certo radicalismo.

L'egualitarismo, per esempio, non era una invenzione intellettuale. C'erano troppe differenze sociali ed economiche nella società del benessere per non favorire idee e blocchi sociali a favore di una politica di maggiore

uguaglianza. Anche io ho sostenuto proposte egualitarie che oggi non faccio fatica a riconoscere come esasperatamente di confine. Ma, tanto per capirsi, un dirigente sindacale della Cgil come Garavini - non certo sospetto di

essere in odore di radicalismo - arrivò a sostenere pubblicamente che l'inquadramento unico poteva essere ridotto a due sole categorie professionali. Oppure Macario che, da segretario generale della Cisl, lanciò lo slogan del "salario come variabile indipendente" (sottinteso, da tutto).

Ma né Garavini, né Macario, né io possiamo essere catalogati come estremisti, sia in relazione alle cose realizzate, sia all'evoluzione che hanno avuto le nostre posizioni. Questo vale anche per la Fim. L'ancoraggio al

contrattualismo e all'autonomismo delle idee per le quali si batteva, l'ha tenuta al riparo da posizioni indifendibili, da logiche di schieramento oltranziste, da identità elitarie. La mia opinione, in definitiva, è che la Fim non è mai uscita dall'alveo della cultura della Cisl; forse ha interpretato l'anima più volontaristica e innovatrice, forse ha anche modernizzato il messaggio originario, ma senza stravolgerlo. In fin dei conti, tutto ciò non è stato certamente un danno per i lavoratori.

La prova provata di questa profonda appartenenza della Fim alla cultura delle origini della Cisl l'abbiamo avuto al momento della rottura dell'unità sindacale: come ho già detto, in quel momento si evidenziò in modo netto

che il tessuto connettivo della Fim non era compromesso, anzi si dimostrava solido ed attuale. Quello che si era seminato in quegli anni, e che si era tradotto finanche in una vocazione unitaria, non si era disperso, non aveva natura sovrastrutturale. Nel momento della prova, quando piuttosto è la sovrastruttura unitaria a cedere, quella cultura della Cisl si è ritrovata integra, viva e operante tra le fila dei metalmeccanici.