

## Fondazione Istituto Gramsci

---

La taylorizzazione del tempo libero operaio nel regime fascista

Author(s): Victoria De Grazia

Source: *Studi Storici*, Anno 19, No. 2 (Apr. - Jun., 1978), pp. 331-366

Published by: [Fondazione Istituto Gramsci](#)

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20564555>

Accessed: 12/11/2014 17:22

---

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.



Fondazione Istituto Gramsci is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Studi Storici*.

<http://www.jstor.org>

Ricerche

## LA TAYLORIZZAZIONE DEL TEMPO LIBERO OPERAIO NEL REGIME FASCISTA

Victoria De Grazia

Alla metà degli anni venti i metodi tradizionali per mantenere la pace industriale in Italia sia attraverso l'aperta coercizione sia attraverso il paternalismo aziendale si dimostravano ormai superati<sup>1</sup>. La speranza degli industriali « progressisti », come Agnelli alla Fiat, che si potesse costruire soltanto con una direzione di tipo paternalistico all'interno dell'azienda un mondo tecnocratico apolitico in conformità ai principi del taylorismo era sempre più difficile da sostenere, nel 1925, di fronte alla continua resistenza operaia che sfidava anche la repressione fascista. A sua volta, il governo fascista fu alla fine costretto a riconoscere che la stabilizzazione capitalistica in Italia richiedeva nuove istituzioni mediatrici<sup>2</sup>. Consapevole dei limiti della coercizione diretta come strumento per garantire la stabilità sociale ed aumentare la produttività del lavoro, tra il 1925 e il 1927 il regime si impegnò nella creazione di un tipo completamente nuovo di istituzioni statali e di partito per la pianificazione economica ed il controllo sociale<sup>3</sup>. Nel processo di formulazione delle proposte e dei

<sup>1</sup> Sull'atteggiamento sociale degli industriali italiani agli inizi del XX secolo, vedi G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, 1974; sull'autoritarismo primitivo della filantropia padronale, vedi S. Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale: il caso italiano*, 2 vv., Firenze, 1972-73; l'opera contemporanea di Thomas Okey e Bolton King, *Italy Today*, Londra, 1908, accenna alla grande quantità di iniziative assistenziali, ma nel contempo alla loro mancanza di coordinamento; sulla fiducia nei mezzi coercitivi del governo centrale, tipica della borghesia italiana, vedi N. Tranfaglia, *Il deperimento dello Stato liberale*, Torino, 1974.

<sup>2</sup> Per un'analisi comparata del problema della stabilizzazione capitalistica in Europa dopo la prima guerra mondiale, vedi C. S. Maier, *Recasting Bourgeois Europe: Stabilization in France, Germany and Italy in the Decade after World War I*, Princeton, 1975. Maier concentra l'attenzione anzitutto sulle trasformazioni nella gestione del potere politico; e pur concludendo la sua analisi con l'esame di alcune delle conseguenze di questi cambiamenti nella sfera della società civile, trascura di sottolineare la loro interdipendenza. Le note di Antonio Gramsci su *Americanismo e fordismo* contengono alcune acute osservazioni sulla diffusione dei valori e delle strutture industriali nel periodo tra le due guerre. Vedi *Quaderno 22 (V)*, 1934, in *Quaderni del carcere*, a cura di V. Gerratana, III, Torino, 1975, pp. 2139-2181.

<sup>3</sup> A. Lyttelton, *The Seizure of Power: Fascism in Italy, 1919-1929*, Londra, 1973, in particolare pp. 269-364; R. De Felice, *Mussolini il fascista: l'organizzazione dello Stato fascista (1925-1929)*, Torino, 1968, in particolare pp. 222-381; e la più vecchia ma an-

metodi da seguire, i dirigenti fascisti adottarono naturalmente i modelli di direzione economica e di organizzazione del lavoro che erano stati in precedenza elaborati per l'applicazione nell'industria da ideologi nazionalisti e da tecnocrati.

Questa trasformazione delle tecniche di manipolazione manageriale in strumenti di controllo autoritario trovò la sua espressione più chiara ed esemplare nell'organizzazione che gestiva il tempo libero cioè nel « dopolavoro ». Come istituzione, il dopolavoro era la rielaborazione fascista dello schema tecnocratico di Mario Giani (morto nel 1930), un ingegnere industriale torinese, ex-dirigente della filiale della Westinghouse di Vado Ligure<sup>4</sup>. Come direttore di un piccolo istituto che aveva fondato a Roma subito dopo la firma, nel febbraio 1919, dei primi contratti che stabilivano la giornata lavorativa di otto ore, Giani si era proposto di far conoscere tra gli imprenditori italiani le soluzioni che al problema del tempo libero dei lavoratori erano state date nei paesi industriali più avanzati. L'ispirazione della sua iniziativa era di marca apertamente americana. Come molti suoi colleghi torinesi, Giani aveva studiato negli Stati Uniti, dove aveva avuto modo di conoscere le tecniche di direzione del personale associate alle prime applicazioni nell'industria dei metodi di lavoro « taylorizzati ». Al pari di Giovanni Agnelli, presidente della Fiat, che aveva cercato di introdurre a Torino nel 1918 la Young Men's Christian Association (Ymca), Giani si era convinto che la « assistenza sociale » ossia « welfare work » nell'industria avrebbe potuto sia promuovere la concordia tra lavoratori e direzione all'interno della fabbrica sia legittimare il potere aziendale nella comunità fuori del posto di lavoro. Ispirandosi a una secolare esperienza di paternalismo aziendale — dall'opificio di Owen a New Lanark al Sociology Department di Henry Ford — Giani elaborò un modello per la organizzazione dei servizi sociali nell'industria. Concepita come parte integrante del processo di produzione, questa istituzione onnicomprensiva avrebbe abituato i lavoratori alla disciplina dell'industria di massa, cementando nel contempo la loro lealtà all'azienda. Poiché la lingua italiana non aveva un termine adeguato, equivalente alla nozione di « welfare work » o « leisure », Giani conio il neologismo « dopolavoro » per indicare il tempo libero creato dalla riduzione della giornata lavorativa ed insieme i mezzi con cui utilizzarlo in maniera socialmente utile<sup>5</sup>.

cora utile opera di A. Aquarone, *L'organizzazione dello Stato totalitario*, Torino, 1965.

<sup>4</sup> Per la biografia di Giani, vedi Victoria De Grazia, *The Politics of Leisure; the dopolavoro and the organization of workers' spare time in fascist Italy*, Dipartimento di storia, Columbia University, 1976, pp. 28-31.

<sup>5</sup> Significativamente, i socialisti italiani dicevano « le otto ore » anche per indicare il tempo dopo il lavoro, cioè il tempo che sarebbe stato liberato dalla diminuzione dell'orario di lavoro e, per contrasto, usavano il termine « ozio » per indicare i « passatempo » dei ricchi. Se in Italia, a differenza che in Francia, non ci fu nessun teorico socialista del potenziale emancipatorio del tempo libero, dell'« ozio » del lavoratore (cfr. P. Lafargue, *Le droit à la paresse*, a cura di M. Dommanget, Pa-

Non essendo riuscito a suscitare l'interesse degli imprenditori o ad ottenere l'appoggio dell'ultimo governo di Giolitti, Giani si era rivolto al movimento fascista. Con il suo programma produttivistico per la « ricostruzione » nazionale, il fascismo prometteva di affrontare con energia ed immaginazione le complessità di una società tecnologica emergente. Dopo il 1923 i sindacalisti fascisti, interessati a costruirsi un seguito fra i lavoratori industriali e a conquistarsi nel contempo le simpatie degli industriali, furono i primi a sviluppare le idee di Giani. Essi crearono una rete di circoli ricreativi, o « dopolavoro », soprattutto nelle zone rurali dove approfittarono del fatto che gli squadristi fascisti avevano devastato le case del popolo, le cooperative e le società di mutuo soccorso socialiste<sup>6</sup>.

rigi, 1972), ciò è in gran parte dovuto, a mio avviso, alla arretratezza industriale della nazione, alla stessa mancanza reale tra la massa dei lavoratori della differenziazione tra tempo di lavoro e tempo di non-lavoro, implicita nell'uso moderno della parola « leisure » o « tempo libero ».

Per l'atteggiamento in proposito del governo e dei datori di lavoro agli inizi degli anni venti, vedi International Labor Office (Ilo), *Report on the development of facilities for the utilization of workers' leisure*, Item I on the agenda, Ginevra, 1924; vedi anche International Labor Conference, 6th session, *Proceedings*, 2 vv., Ginevra, 1924; Ilo, *Report of the Director*, « Development of facilities for utilization of spare time », Ginevra, 1925, pp. 238-241; *Report of director*, « Utilization of workers' spare time (summary of reports from various countries) », Ginevra, 1926, pp. 256-264. Per i singoli paesi, vedi, per la Francia, J. Beaudemoulin, *Enquête sur les loisirs de l'ouvrier français*, Parigi, 1924; G. Bouthoul, *La durée du travail et l'utilisation des loisirs*, Parigi, 1924; vedi anche dell'industriale R. Pinot, *Les oeuvres sociales des industries métallurgiques*, Parigi, 1924; per il Belgio, provincia di Liegi, *L'organisation judicieuse des loisirs nouveaux de la classe ouvrière*, Liegi, 1920; sulla « assistenza sociale » negli Stati Uniti nello stesso periodo, vedi I. Bernstein, *The Lean Years*, Boston, 1960, pp. 144-169; anche Stuart Brandes, *American Welfare Capitalism 1880-1930*, Chicago, 1976.

Verso la fine degli anni trenta, organizzazioni centralizzate del tempo libero, su modello sia italiano che tedesco, si potevano trovare in tutti i sedicenti regimi fascisti. Vedi World Congress for Leisure Time, *Reports*, Amburgo-Berlino, 1936; sulla « Kraft durch Freude » in Germania, vedi le convincenti osservazioni di T. Mason, *Labor in the Third Reich*, in « Past and Present » 33, 1968, pp. 123-124, e anche il suo *Sozialpolitik im Dritten Reich: Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft*, Opladen, 1977, *passim*; sulla sezione « Bellezza del lavoro » del Fronte del lavoro nazista vedi di A. G. Rabinbach il pregevole saggio su *The Aesthetics of Production in the Third Reich*, in « Journal of Contemporary History », 11, 4 ottobre 1976, pp. 43-44. Negli anni trenta, mentre il « problema » del tempo libero dei lavoratori si faceva più acuto a causa della disoccupazione e della riduzione delle ore lavorative, anche i governi liberali assunsero un ruolo più attivo nell'opera di coordinamento delle iniziative locali e di realizzazione dei programmi statali. Sulla organizzazione del tempo libero negli anni trenta in generale, vedi Ilo, *Studies and Reports*, series G (Housing and Welfare), 4. *Education and recreation*, Ginevra, 1937; vedi anche 5, *Facilities for the use of workers' leisure during holidays*, Ginevra, 1939; e inoltre C. Dépassé e A. André, *L'organisation des loisirs des travailleurs en Belgique e à l'étranger*, Parigi, 1938. Specificamente sulla Francia, vedi Y. Becquet, *L'organisation des loisirs des travailleurs*, Parigi, 1936; anche F. Bloch Lainé, *L'emploi des loisirs ouvriers et l'éducation populaire*, Parigi, 1936; sugli Stati Uniti, vedi R. A. Graham, *Leisure Time Leadership: WPA recreation project*, Washington, DC, 1938.  
<sup>6</sup> Vedi V. de Grazia, *op. cit.*, pp. 32-59; e anche F. Cordova, *Le origini dei sindacati fascisti*, Bari, 1974, pp. 146-147; 237-238; 403-404.

Nel maggio 1925 queste organizzazioni locali vennero riunite nell'Opera nazionale dopolavoro (Ond). Nell'aprile 1927, il partito fascista (Pnf) assunse il controllo dell'ente allo scopo di frenare il potere del movimento sindacale fascista e di influenzare quei gruppi sociali che non avrebbero potuto essere conquistati sul piano dell'iniziativa strettamente politica. Dal 1927 in poi, la Ond estese gradualmente la sua rete organizzativa fino ad includere non solo i circoli operai espropriati ai socialisti, ma anche gruppi ricreativi sovvenzionati dai datori di lavoro e circoli sociali sorti direttamente sotto gli auspici della Ond nella pubblica amministrazione, nei quartieri urbani e nelle zone rurali<sup>7</sup>. La Ond, ormai istituzione fascista, continuò a proclamare la sua natura apparentemente non-ideologica, anche se la « purezza » della sua matrice tecnocratica era stata intaccata nel processo di realizzazione dai conflitti tra priorità politiche e obiettivi economici del fascismo, dalla corruzione, dalla commercializzazione e infine dalla insufficiente collaborazione degli organizzati.

Il dopolavoro doveva essere per il tempo libero quel che il taylorismo era per il lavoro; l'uno e l'altro miravano alla massimizzazione della produttività, il primo fuori del lavoro, il secondo sul posto di lavoro. I servizi sociali previsti dal programma dell'Ond — educazione, cultura popolare, ricreazione e assistenza sociale — erano, secondo G. Di Nardo proprio come l'organizzazione scientifica del lavoro, validi contributi alla efficienza produttiva ed economica: lo scopo era esattamente lo stesso, la differenza esclusivamente nei metodi usati<sup>8</sup>.

Il dopolavoro era stato concepito in origine come uno strumento di controllo del personale, e sebbene i suoi fini iniziali fossero stati notevolmente trasformati sotto il dominio fascista, l'istituzione continuò a trovarsi più « di casa » nell'ambito della fabbrica. Tra il 1926 e il 1935 circa 3.000 sezioni dopolavoristiche che comprendevano un quinto dei gruppi locali affiliati alla Ond avevano sede nelle aziende<sup>9</sup>. Questi dopolavoro aziendali erano sotto molti aspetti simili alle iniziative assistenziali sostenute dagli imprenditori in altri paesi industriali avanzati, ma la loro parti-

<sup>7</sup> Nell'ottobre 1935, la Ond era la più grande organizzazione del regime fascista per gli adulti e quella socialmente più diversificata. Con 2.376.000 aderenti, la sua composizione era preminentemente urbana (76%): erano, in primo luogo, registrati i lavoratori manuali (66%), distinti dagli impiegati. I dopolavoristi erano operai dell'industria (38%), contadini (23%), dipendenti del commercio (9%), dei trasporti (5%) e della pubblica amministrazione (25%). Inoltre, risultavano affiliati circa 19.966 gruppi locali, dei quali forse un terzo di origine prefascista. Vedi Ond, *Bollettino ufficiale*, 10 ottobre 1935, prot. n. 61301, Starace - Dopolavoro provinciali; *Annuario statistico italiano*, 1938, p. 243; Ond, *Annuario*, 1937, n.n.

<sup>8</sup> « *Civiltà fascista* », a cura di G. Pomba, Torino, 1928, p. 413.

<sup>9</sup> Ond, *Bollettino ufficiale*, 10 ottobre 1935, prot. 61301, Starace - Dopolavoro provinciali; gli iscritti erano un totale di 467.058; in anni normali, il numero degli iscritti relativamente all'industria era registrato senza separare gli artigiani o altri lavoratori di sezioni di quartiere da quelli iscritti attraverso le organizzazioni aziendali.

colare funzione come branca della piú grande organizzazione di massa del regime fascista nell'ambito di aziende peraltro autonome conferiva alle loro attività un carattere speciale. Il dopolavoro aziendale era in realtà soggetto a un duplice imperativo: pur dimostrando nell'atteggiamento della direzione verso il controllo della forza-lavoro una radicale trasformazione dalla pura e semplice repressione a un riformismo incentrato sulla persuasione, lo sviluppo del dopolavoro aziendale risentiva nel contempo del mutamento dei rapporti tra l'industria e lo Stato.

Nel periodo prefascista l'industria s'era fermamente attenuta alla tradizionale distinzione del *laissez-faire* tra settore privato e settore pubblico, specialmente per quel che riguardava le misure assistenziali. Gelosi della loro autonomia, i datori di lavoro vedevano lo Stato come uno strumento diretto dei loro immediati interessi settoriali; lo vedevano semplicemente come un mezzo esterno di controllo di cui servirsi nei casi di emergenza. La maggioranza dei datori di lavoro era contraria a ogni idea di costante collaborazione con gli enti assistenziali governativi, o a sistematiche iniziative volontarie all'interno della loro azienda. Una riforma in tal senso non era ancora vista in termini di rafforzamento della autorità della direzione dell'azienda o di espansione dell'influenza degli industriali su una comunità piú vasta. Soltanto verso la metà degli anni venti datori di lavoro e regime definirono gradualmente un interesse comune nelle iniziative assistenziali. Cambiamenti fondamentali nelle strutture delle imprese industriali stesse, nuove tecniche di direzione del personale e una rafforzata interdipendenza nelle relazioni tra aziende e governo cominciarono a far pensare che la riforma industriale avrebbe offerto un mezzo per assicurare, attraverso la persuasione, un certo grado di stabilità nelle relazioni tra capitale e lavoro. Mentre la « classe industriale » si preoccupava anzitutto dell'efficienza produttiva e il governo dell'ordine politico, il loro comune bisogno di stabilità sociale li condusse man mano a collaborare per la formazione non solo di organismi per la pianificazione economica ma anche di istituzioni per l'organizzazione sociale. Con l'istituzione dell'Ond nel maggio 1925, il governo fascista creò un meccanismo istituzionale per promuovere in maniera piú sistematica quella che Mussolini in quello stesso mese definí una « politica piú illuminata », che generasse una « maggiore tranquillità nelle officine, un maggiore e migliore rendimento delle prestazioni e una migliore possibilità di battere la concorrenza ». « Un capitalista intelligente — sottolineava Mussolini, emulando il linguaggio dei riformatori paternalisti — non può sperare nulla dalla miseria; ecco perché i capitalisti intelligenti non si occupano soltanto di salari, ma anche di case, scuole, ospedali, campi sportivi per i loro operai »<sup>10</sup>.

Consapevole che tre anni di governo autoritario avevano diminuito la disponibilità degli imprenditori ad innovazioni verso tecniche sofisticate, ma costose, di controllo degli operai, Mario Giani, che era stato in origine

<sup>10</sup> *Fascismo e sindacalismo*, in « Gerarchia », IV, 5, maggio 1925, p. 274.

il promotore del dopolavoro, riprese la campagna in favore delle riforme nell'industria, questa volta dalla sua posizione ufficiale di direttore generale dell'Ond. Le « idee retrograde » di certi industriali erano, osservava Giani, « particolarmente anacronistiche alla luce delle odierne concezioni dell'interesse nazionale »: non era « piú ammissibile che delle aziende dalle quali centinaia di migliaia di impiegati e operai *traevano* i mezzi di sostentamento, *fossero* considerate alla stregua di affari privati ». Il compito dell'Ond, come concepito dal Giani, era di dimostrare ai datori di lavoro i vantaggi economici e sociali di un programma completo di servizi sociali, che andavano dalle case alle strutture ricreative per gli operai. Gli imprenditori stranieri, osservava Giani, concepivano tali iniziative come un loro « obbligo sociale senza punto preoccuparsi della questione del rendimento ». Ma in Italia, « dato lo stato attuale delle cose » il dopolavoro doveva « rispondere a precisi requisiti di convenienza economica »; occorreva persuadere l'industriale che « il maggior benessere del suo personale » avrebbe agito « favorevolmente sul suo rendimento, alla stessa guisa che le cure prodigate nella manutenzione dell'attrezzamento meccanico tendevano a migliorare il complesso della produzione »<sup>11</sup>.

A nessun industriale con un occhio al profitto poteva sfuggire la logica elementare di questa brutale equazione tra uomini e macchine, né il suo ovvio corollario: se gli impianti avevano bisogno di manutenzione, questo bisogno lo aveva anche la manodopera. Il dopolavoro, sosteneva Giani, era lo strumento ideale per la « manutenzione » della forza-lavoro: una volta introdotto come « parte integrante della organizzazione industriale con il preciso scopo di aumentare l'efficienza », avrebbe completamente giustificato le spese che comportava. Programmi di riposo e ricreazione avrebbero finito per « legare » il lavoratore con « vincoli di solidarietà per suoi superiori nella gerarchia »; il lavoratore sarebbe diventato fiero di vedersi « una unità viva ed operante del grande organismo industriale al quale presta il lavoro delle braccia e della mente », e di conseguenza, si sarebbe trovato « nelle condizioni piú propizie per dare delle prove soddisfacenti della propria laboriosità »<sup>12</sup>.

Tuttavia, durante i primi due anni di esistenza dell'Ond, dal 1925 al 1927, i datori di lavoro continuarono a dimostrarsi diffidenti verso l'ingerenza dello Stato: nonostante la campagna condotta dall'Ond per convincerli che lo Stato non aveva la minima intenzione di « invadere quel campo già seminato dagli industriali a profitto delle loro maestranze », alla fine del 1926 solo un centinaio di aziende che impiegavano 17.710 persone avevano aderito all'Ond<sup>13</sup>. La coercizione, non la persuasione, restava lo

<sup>11</sup> M. Giani, *Quaderni del dopolavoro*, II, *Il dopolavoro nelle industrie*, Roma, 1925, pp. 1 sgg.

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 5.

<sup>13</sup> Citato in Ufficio di politica economica, *Opere e leggi del regime fascista*, Roma, 1927, n.n.; ciò rifletteva in parte la diffidenza degli imprenditori verso l'interferenza fascista nelle loro aziende. Alla Fiat, per esempio, Agnelli si oppose strenuamente alle infiltrazioni fasciste nel suo impero industriale. Ci vollero parecchi mesi di trat-

strumento fondamentale della politica padronale, mentre la determinazione di proteggere le prerogative della direzione dell'azienda dalle invasioni della pubblica autorità continuò ad avere un peso maggiore di qualsiasi considerazione dei vantaggi che si potevano trarre dalla collaborazione con le iniziative assistenziali del governo.

Ma dopo il 1926 l'atteggiamento dei datori di lavoro verso l'assistenza sociale subì una radicale trasformazione che li portò ad adottare metodi di persuasione (sebbene sempre insieme alla coercizione), e ad interessarsi sempre di più della comunità fuori della fabbrica. Dopo aver abbandonato ogni rigida difesa della fabbrica dagli interventi della pubblica autorità, gli industriali si impegnarono in una politica espansiva di collaborazione con gli enti assistenziali del regime. Il 1926 fu definito « il primo anno di partecipazione sociale » dell'industria. Se l'opportunismo politico spiegava in parte il mutato atteggiamento dell'industria, furono le condizioni economiche che determinarono in definitiva la volontà degli imprenditori di tradurre in pratica i principi del corporativismo<sup>14</sup>. La riorganizzazione delle imprese industriali che cominciò nel 1926 con la crisi economica e si accelerò rapidamente dopo il 1927 quando le aziende cercarono di adeguarsi alle severe misure deflazionistiche che accompagnarono i tentativi del governo di fissare la lira a « quota novanta », condusse non solo ad un ripensamento dei tradizionali atteggiamenti degli imprenditori verso le relazioni direzione-lavoratori, ma anche ad una maggiore disponibilità ad applicare nuovi metodi di direzione. La cosiddetta « riorganizzazione fascista della produzione » accelerò a partire dal 1927 il processo di sostituzione dei tradizionali metodi empirici di direzione del personale con una pratica più professionale. Dove si stava realizzando una separazione tra la proprietà e la direzione dell'impresa, come nell'industria delle fibre sintetiche e in molte vecchie aziende tessili a direzione familiare, ai precedenti rapporti di tipo personale del proprietario con i suoi operai si venivano sostituendo forme di direzione più

tative cui parteciparono la commissione provinciale del dopolavoro di Torino, il prefetto e i dirigenti locali del partito per convincere la direzione, nel marzo 1928, ad affiliare all'Ond le sue associazioni « indirettamente » educative (cfr. Fiat, *Le istituzioni a favore dei propri addetti: il dopolavoro*, Torino, 1929, p. 31). Tuttavia, tre indagini sui programmi assistenziali e ricreativi delle principali imprese industriali fatte dall'Ispettorato del lavoro nel 1923, da Giani nel marzo 1927 e dalla Confindustria nel dicembre 1927, tutte condotte con criteri diversi, ma tutte interessate a massimizzare i risultati, indicano gli scarsi progressi realizzati tra il 1922 e il 1927, l'unica eccezione essendo i gruppi sportivi sovvenzionati dalle aziende. Vedi « Bollettino del lavoro e della previdenza sociale » 1923, parte II, pp. IV-3 e VI-18; *Opere e leggi*, n.n.; Confederazione generale dell'industria italiana (Cgii), *Annuario*, 1928, pp. 518 sgg.

<sup>14</sup> Con l'attuazione della riforma sindacale nell'aprile 1926, sia l'industria che il lavoro furono sottoposti alle prime norme generali dello Stato sulle relazioni industriali. Ma l'industria pur essendo formalmente vincolata dalla stessa normativa valida per i sindacati fascisti, mantenne la propria autonomia amministrativa. Anzi, accettando la regolamentazione dello Stato, ottenne il riconoscimento di pubblica istituzione e nel contempo la sua influenza ufficiosa sulla pubblica amministrazione di-



impersonali gestite da esperti; ma anche dove il proprietario rimaneva alla testa di un'azienda in via di ingrandimento, le sue accresciute dimensioni richiedevano di per sé l'impiego di criteri piú sistematici di direzione<sup>15</sup>. Inoltre, l'introduzione di metodi di lavoro razionalizzati in queste grandi aziende portò ad un rapido e spesso violento mutamento dell'organizzazione stessa del lavoro. Di conseguenza, gli operai si videro strappati al loro abituale modo di lavorare; l'automotivazione e autorganizzazione sopravvissute alla prima fase dell'industrializzazione vennero cosí ulteriormente ridotte a vantaggio di una accresciuta efficienza. La direzione fu costretta dunque ad ampliare il proprio ruolo di controllo nei confronti delle maestranze, non solo per far fronte alla fatica e alla monotonia che ritmi di lavoro ripetitivi ed estenuanti producevano e alle tensioni causate dalla improvvisa trasformazione dei metodi di lavoro, ma anche per contenere la demoralizzazione generata dagli inevitabili licenziamenti<sup>16</sup>.

Né la razionalizzazione né il generale processo di concentrazione e di professionalizzazione della gestione aziendale erano, naturalmente, fenomeni del tutto nuovi alla fine degli anni venti, né i loro effetti si fecero sentire immediatamente o anche in tutti i settori dell'industria. La razionalizzazione fu, tuttavia, accelerata in Italia dopo il 1927 e si estese ben oltre il pugno di aziende altamente meccanizzate che si trovavano al nord, nel triangolo industriale, dove il processo era stato in precedenza confinato. Un numero crescente di industrie meccaniche adottò la catena

ventò sempre piú importante. Sulle relazioni tra settore pubblico e industria privata, vedi R. Sarti, *Fascism and the Industrial Leadership in Italy, 1919-1940*, Berkeley, 1971.

<sup>15</sup> Nella Torino industriale la presenza media della forza-lavoro nelle aziende metalmeccaniche raddoppiò quasi tra il 1928 e il 1931; entro il 1938 triplicò toccando una media di 100 occupati per azienda. Per l'Italia nel suo complesso, tra i censimenti industriali del 1927 e del 1938, il numero delle grandi aziende con 250 occupati e piú fece un balzo del 25%: da 1.721 aziende con un totale di 1.067.863 occupati si passò a 2.153 aziende con 1.532.671 occupati. La crescita piú clamorosa si verificò nelle « gigantesche » aziende con piú di 1.000 occupati: tali aziende passarono da 224 nel 1927 con 375.350 lavoratori, ossia il 9% della forza-lavoro dell'industria a 345 nel 1938 con 717.418 lavoratori, ossia il 20% del totale. Unione fascista degli industriali della provincia di Torino, *Torino industriale*, Roma, 1939, pp. 13 e 17; *Censimento degli esercizi industriali e commerciali, 1927*, VIII, p. 36; *Censimento, 1937-1940; Risultati generali*, I, *Industria*, parte II, pp. 16-17. Poiché quest'ultimo censimento usava criteri un po' diversi, mi sono rifatta alla interpretazione che M. Saibante ha dato delle statistiche industriali del 1937-1940 in *Il fascismo e l'industria*, Milano, aprile 1940, p. 64. Studi di ispirazione liberale secondo i quali i vincoli imposti sotto il fascismo alle forze del libero mercato ostacolarono inevitabilmente lo sviluppo economico, sono stati largamente sostituiti da studi recenti, come pure dalla « riscoperta » di vecchie opere di analisi marxista. Sulla economia politica sotto il fascismo, vedi P. Grifone, *Il capitale finanziario in Italia* (1945), Torino, 1971; e anche *Capitalismo, fascismo e sviluppo economico* nel numero speciale di « Problemi del socialismo », XIV, 11-12, settembre-dicembre 1972 e vari articoli attualmente raccolti in *Il regime fascista*, a cura di A. Aquarone e M. Vernassa, Bologna, 1974.

<sup>16</sup> Sugli effetti della razionalizzazione del lavoro in generale, vedi l'eccellente lavoro di H. Braverman, *Labor and Monopoly Capital; The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, 1974, in particolare le pp. 1-52.

di montaggio, mentre le tecniche per la produzione in serie furono introdotte nelle industrie del vetro, del cemento, della carta, delle apparecchiature elettriche e nelle industrie chimiche. Anche l'industria tessile, sia pur in maniera meno sistematica, si aprì alla meccanizzazione: nel 1928 la direzione dello stabilimento di Angri delle Manifatture cotoniere meridionali — per citare un caso estremo — si vantò che ciascuna delle sue operaie faceva funzionare 38 telai invece degli 8-12 della media europea. Più spesso, il taglio dei costi assunse la forma del cronometraggio, sulla base del tanto contestato sistema Bedeaux, che nel 1930 pare fosse stato introdotto in più di 200 aziende<sup>17</sup>.

Ancora prima che si sentissero tutti gli effetti di questa razionalizzazione, i datori di lavoro avvertirono la necessità di nuovi metodi di gestione. Spinti dapprima dalla protesta operaia contro il sistema Bedeaux — protesta spesso guidata anche se in modo del tutto inefficace dai sindacati fascisti — essi furono poi spronati a muoversi dalla Confindustria stessa che riconosceva tra i fini delle misure deflazionistiche quello di promuovere la riorganizzazione industriale. L'impegno degli industriali era condiviso da quegli alti funzionari fascisti che vedevano in una direzione illuminata dell'industria uno strumento di stabilizzazione del regime fascista. Parlando alla sezione romana della Associazione nazionale fascista degli industriali nel gennaio 1928 il sottosegretario al Ministero delle corporazioni Bottai richiamò l'attenzione sul fatto che le società per azioni erano quadruplicate dal 1913, passando da 3.030 a 13.800 nel 1928. Poiché la direzione dell'azienda aveva acquistato un ruolo più ampio nella politica nazionale, doveva corrispondentemente assumere maggiori responsabilità sociali: così, « le necessità di sviluppo dell'impresa » dovevano essere accordate « con le possibilità umane di adesione a questo sviluppo da parte dei lavoratori ». I dirigenti dunque avevano il compito non solo di « comandare », ma di « persuadere » i lavoratori; avevano il compito non solo di « dirigere » ma anche di « capire » e « comprendere » « il valore dei loro sforzi »<sup>18</sup>.

In teoria, almeno, numerosi erano i mezzi di « persuasione » di cui i datori di lavoro disponevano. Nella grande maggioranza tali mezzi si richiamavano all'assai discusso esempio del fordismo e all'apparente facilità con cui Ford, applicando la sua « dottrina di alti salari », aveva introdotto tra gli operai dei suoi stabilimenti di Detroit processi di lavorazione in

<sup>17</sup> Sulla razionalizzazione dell'industria, vedi P. Fiorentini, *Ristrutturazione capitalistica e sfruttamento operaio in Italia negli anni '20*, in « Rivista storica del socialismo » X, 30, gennaio-aprile 1967. Giulio Sapelli, *Organizzazione « scientifica » del lavoro e innovazioni tecnologiche durante il fascismo*, « Italia contemporanea », n. 125, ottobre-dicembre 1976, pp. 3-27. Per l'industria tessile, vedi R. Tremelloni, *L'industria tessile italiana; come è sorta e come è oggi*, Torino, 1937; B. Canto, *36 telai invece di 8-12 per ciascuna operaia nello stabilimento di Angri delle Cotoniere meridionali*, in « Organizzazione scientifica del lavoro », II, 4, agosto 1927, pp. 305-308.

<sup>18</sup> G. Bottai, *Il dirigente d'azienda in regime corporativo*. Città di Castello, 1929, p. 22.

serie. Ma gli industriali italiani respinsero in blocco tale soluzione. L'ingegnere industriale Tarlarini riassunse gli argomenti contro il fordismo dicendo che l'industria americana poteva sí permettersi il lusso di alti salari<sup>19</sup>: l'abbondanza di capitali aveva facilitato la sua meccanizzazione; un vasto mercato interno aveva reso redditizia la produzione in serie; infine, negli Usa la manodopera era relativamente scarsa — fatto che di per sé costituiva un incentivo a salari più alti — e i lavoratori venivano considerati anche nella veste di potenziali consumatori. In Italia, invece, c'era scarsità di capitali, i macchinari erano costosi, il mercato interno era limitato e il mercato internazionale altamente competitivo, e, soprattutto, la manodopera era abbondante e a buon mercato. Mentre il complesso di servizi sociali che accompagnava il fordismo poteva essere preso in considerazione, non c'era neppur lontanamente da pensare ad incentivi sotto forma di salari più alti per fare accettare la razionalizzazione del lavoro.

Secondo Tarlarini, « il compito di persuadere le masse » ad accettare i nuovi metodi di lavoro « spettava naturalmente » alle corporazioni fasciste<sup>20</sup>. Esisteva un precedente del genere. Nel 1919-1920 i sindacati socialisti non si erano opposti *a priori* alla razionalizzazione purché, naturalmente, fosse accompagnata da una riduzione della giornata lavorativa, da salari più alti e fossero interpellati i sindacati sulle questioni del cronometraggio e del cottimo. Sebbene i sindacalisti fascisti fossero nella contrattazione assai più arrendevoli di quelli socialisti, i datori di lavoro non erano affatto disposti ad accettare un loro intervento in quella che consideravano una « questione tecnica », di esclusiva competenza della direzione dell'azienda.

Tuttavia, i datori di lavoro si dimostrarono allora più disposti ad elaborare propri progetti per compensare i lavoratori delle perdite che avrebbero subito con la razionalizzazione, e questo al fine di spingere gli operai a sentirsi più legati all'azienda che alle proprie organizzazioni di classe. La Confindustria approvò senza indugio le iniziative dei singoli imprenditori con l'apertura nel 1927, di un Ufficio per l'assistenza sociale nella sua sede centrale di Roma e con la pubblicazione di una nuova rivista, « Assistenza sociale nell'industria ».

L'indicazione più importante dello spostamento avvenuto nell'industria verso una politica di persuasione fu la rapida e crescente diffusione dei servizi sociali sviluppatasi sotto il nome di « dopolavoro ». Alla metà del 1927 numerose relazioni delle direzioni aziendali raccolte dall'Ond indicavano che il dopolavoro era stato finalmente accettato, com'era nei desideri di Giani, come « parte integrante di una razionale ed efficiente organizzazione industriale ». Per esempio, la direzione delle acciaierie Ilva di

<sup>19</sup> Sulla accoglienza del taylorismo in Europa, vedi C.S. Maier, *Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920's*, in « Journal of Contemporary History », V, 2, 1970; C. Tarlarini, *Relazione al Consiglio superiore dell'economia nazionale*, « Blps » marzo 1926, pp. 86-88.

<sup>20</sup> *Ibid.* p. 88.

Genova sosteneva ora il dopolavoro in quanto « contribuisce all'efficienza produttiva dei lavoratori », mentre la direzione delle officine metallurgiche di Novi Ligure raccomandava il dopolavoro come mezzo per « dare una maggiore dignità ed una personalità morale alla maestranza che, elevandosi nel concetto di se stessa sentirà maggiormente il dovere della collaborazione con le altre classi »<sup>21</sup>. La pubblicazione della Confindustria stessa, « Organizzazione scientifica del lavoro », tirava in causa la « scienza » per sostenere l'efficacia delle iniziative dell'Ond: « Le sale di riposo, i campi di sport, le case operaie e numerosissime altre istituzioni si sono addimostrate, col rigido controllo dei dati e delle cifre, mezzi efficacissimi per la maggiore e migliore produttività »<sup>22</sup>.

Queste reclamizzazioni prive di ogni tentativo di copertura paternalistica, dimostravano che i dirigenti stessi credevano che il dopolavoro stesse veramente diventando un mezzo per facilitare la razionalizzazione. Secondo l'ingegnere industriale Audibert, direttore delle miniere di Gennamari ed Ingurtosu che aveva curato la razionalizzazione dei metodi di lavorazione in queste grandi imprese della Sardegna, i soddisfacenti risultati ottenuti non erano dovuti semplicemente al cronometraggio, ma al fatto che la direzione aveva capito che l'operaio era « non una macchina » ma « un motore animato — e di questa anima bisogna tenere il più gran conto » perché « sarebbe impossibile organizzare scientificamente senza il consenso morale dell'operaio ». La direzione aveva distribuito dei libri sul taylorismo per convincere i lavoratori che i nuovi metodi avrebbero portato loro dei vantaggi riducendo nel contempo i costi; aveva appeso dei cartelli illustrativi dovunque nello stabilimento e persino nei pozzi della miniera; e infine aveva istituito un dopolavoro che, mentre « diverte l'operaio e lo riposa, fa penetrare nell'animo suo due bei sentimenti di pregio incalcolabile: l'emulazione e il senso della disciplina ». Inoltre, aveva creato una scuola speciale per « giovani intelligenti, vivaio dei nostri futuri moderni sorveglianti ». Dal 1927, era anche cominciato a uscire un giornale aziendale, « Il minatore », che dava ai lavoratori « consigli e ammonimenti ». Solo quando tutti questi preparativi furono ultimati ed era stato « creato l'ambiente », scrisse l'ingegnere autore della relazione, « bisogna[va] ricorrere senza indugio ai cronometraggi »<sup>23</sup>.

Il clima più favorevole per lo sviluppo dei servizi di assistenza sociale nell'industria trovò quasi immediatamente riflesso nel numero delle adesioni all'Ond. Entro la fine del 1927 la Ond dichiarava che 479 aziende con 67.757 dipendenti avevano aderito all'Ond, mentre altre 633 avevano cominciato a sovvenzionare servizi sociali propri e altre 35 ancora

<sup>21</sup> *Il dopolavoro e le opere assistenziali nelle industrie*, in Ond, « Bollettino mensile » 1, 7-8, p. 7 e pp. 26-28.

<sup>22</sup> O. Bellucci, *Il fattore umano nell'organizzazione scientifica del lavoro*, in « Organizzazione scientifica del lavoro », II, 6, dicembre 1927, p. 484.

<sup>23</sup> P. Audibert, *L'organizzazione razionale del lavoro nelle miniere*, in « Organizzazione scientifica del lavoro » III, 1928, p. 545.

stavano studiando la possibilità di costituire nel prossimo futuro un proprio dopolavoro<sup>24</sup>.

Alla testa del movimento c'erano quelle aziende impegnate nell'opera di razionalizzazione: le imprese di servizi pubblici, le aziende metalmeccaniche, petrolchimiche, le industrie estrattive e delle fibre sintetiche. Nel 1927 la più grande fabbrica di coloranti chimici, a Cengio, istituì un proprio dopolavoro che, secondo quanto scriveva la stampa, rappresentava « un ulteriore passo in avanti nell'opera collettiva ed individuale di rigeneramento politico »; una rigenerazione, si tralasciava di dire, che era cominciata nel 1921 con l'attacco squadristico organizzato dal figlio del proprietario contro gli operai in sciopero<sup>25</sup>. L'anno successivo la Montecatini, il colosso petrolchimico, annunciava che 9.000 dei suoi dipendenti erano iscritti all'Ond; nel 1937 la metà delle 180 succursali del gruppo dichiaravano di avere un proprio dopolavoro cui risultavano iscritti 44.500 dei 50.000 dipendenti<sup>26</sup>. Tra il 1927 e il 1929, mentre raddoppiava quasi il volume delle vendite, la nuova industria di fibre sintetiche Chatillon inaugurava cinque sezioni dopolavoristiche nei suoi stabilimenti di Vercelli, Rho, Châtillon e Ivrea<sup>27</sup>. Nel 1927 il commendator Bolognini delle officine Stige di Torino, presenziò alla inaugurazione del dopolavoro Stige proclamando che esso era il perno della « azione di concentrazione e razionalizzazione dell'industria del gas naturale »<sup>28</sup>.

Pur temendo ancora che gli industriali si limitassero a favorire i programmi sportivi e ricreativi trascurando quelli educativi e assistenziali, la direzione dell'Ond apprezzava intanto la tendenza « a fare della fabbrica il centro della vita sociale e del benessere dei lavoratori »<sup>29</sup>. Ma si guardava bene dall'invocare troppo spesso il concetto di « dovere sociale », nella consapevolezza che l'appello all'interesse personale degli imprenditori era assai più efficace per ottenere buoni risultati. Non a caso, verso la fine del 1927, pur proclamando che il dopolavoro aziendale era ormai stato accettato dagli imprenditori come una « norma organizzativa », la Ond ammetteva francamente che « nella maggioranza dei casi i motivi pratici dell'organizzazione e del reddito industriale prevalsero sulle considerazioni di carattere umanitario nel determinare l'orientamento delle grandi aziende verso il dopolavoro »<sup>30</sup>.

Dal rapido e generale aumento numerico dei dopolavoro aziendali agli inizi degli anni trenta si può dedurre che le pressioni e la propaganda in

<sup>24</sup> Ond, « Bollettino mensile », II, 1, gennaio 1929, p. 84; un elenco di aziende con i servizi sociali che fornivano è contenuto in *ibid.*, I, 7-8.

<sup>25</sup> « La Stirpe », V, 6, giugno 1927, p. 372; e A. Lyttelton, *op. cit.*, p. 69.

<sup>26</sup> Ond, *I dopolavoro aziendali in Italia*, Roma, 1938, pp. 245-268; « Assistenza sociale nell'industria » marzo-aprile 1932, p. 194; « Lavoro fascista », 4 aprile 1940; Montecatini, *La Società Montecatini e il suo gruppo industriale*, Milano, 1936; Montecatini, *Il dopolavoro Montecatini*, Milano, marzo-aprile, 1942.

<sup>27</sup> *I dopolavoro aziendali in Italia*, cit. pp. 301-302.

<sup>28</sup> « Informazione industriale », 30 dicembre 1929.

<sup>29</sup> Ond, « Bollettino mensile » I, 7-8, p. 16.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

favore della Ond da parte del partito fascista presso la direzione delle aziende giustificavano l'istituzione del dopolavoro dove calcoli puramente economici non erano un fattore determinante, cioè, dove i costi dei servizi sociali rappresentavano un investimento di capitale non compensato dagli effettivi o sperati aumenti della produttività del lavoro. Nonostante la forte pressione per la riduzione dei costi di fronte alla crisi economica, il numero dei dopolavoro aziendali crebbe da 1.670 nel 1929 a 2.938 nel 1931<sup>31</sup>. Nel 1937 circa 2.600 ossia il 43% delle 6.038 aziende, registrate come aventi più di 100 occupati, in base al censimento del 1938, avevano un loro dopolavoro; una cifra non trascurabile se si considera che 3.885 di queste aziende occupavano tra le 101 e le 250 persone. Secondo la Confindustria, nel 1938, altre 600 medie aziende (che occupavano dalle 51 alle 101 persone) avevano istituito il proprio dopolavoro<sup>32</sup>.

Fissando i termini della collaborazione tra industria e regime, si convenne tacitamente che i funzionari del partito non avrebbero interferito nella vita dell'azienda. I servizi sociali, come indicava il « Bollettino » della Ond nel 1927, non avrebbero dovuto essere in nessun caso standardizzati, e specialmente nell'industria. Ogni datore di lavoro sarebbe stato « libero di organizzare quelle istituzioni e iniziative compatibili con le sue disponibilità finanziarie e che d'altra parte soddisfano le aspirazioni, i gusti le esigenze particolari del proprio personale »<sup>33</sup>. A parte gli abusi particolarmente clamorosi che l'azienda poteva compiere e sui quali, in mancanza di effettivi meccanismi di denuncia, occorreva richiamare in maniera informale l'attenzione dei funzionari del partito e del sindacato, i progetti assistenziali dell'azienda venivano dunque formulati a completa discrezione del datore di lavoro.

Pur avendo avuto allo studio, almeno per tutto il 1928, la creazione di una rete di assistenti sociali per assicurarsi che i datori di lavoro realizzassero un programma coerente e « organico »<sup>34</sup>, la Ond o non ebbe le strutture adeguate a un tale compito oppure fu scoraggiata a svolgerlo

<sup>31</sup> Secondo la Confindustria, il numero delle aziende con il dopolavoro erano: 1927: 861; 1928:1.369; 1929:1.670; 1930:2.130; 1931:2.938; 1937:3.000 (Cgii, *Annuario*, 1937). La mancanza di statistiche per il 1932-1936 può significare che le aziende che fornivano servizi sociali erano in diminuzione in quegli anni. Per un quadro generale dei servizi sociali nell'industria, vedi Cgii, *L'industria e le opere sociali*, Roma, 1937.

<sup>32</sup> « Assistenza sociale nell'industria », XII, 3, maggio-giugno 1938. La Ond sosteneva, a sua volta, che 8.000 aziende medie erano potenzialmente in grado di istituire un dopolavoro con i relativi servizi (vedi Ond, « Bollettino ufficiale », febbraio 1937, prot. 9594, Puccetti - Dopolavoro provinciali).

<sup>33</sup> « Bollettino mensile », I, 7-8, p. 32; questa politica « autonomistica » era nettamente in contrasto con la irregimentazione delle organizzazioni locali che si sviluppavano fuori della fabbrica, specialmente di quelle che erano state fondate prima dell'avvento al potere dei fascisti.

<sup>34</sup> *Ibid.* p. 22. Per programma « organico », la Ond, seguendo le indicazioni di Giani, intendeva un insieme equilibrato di istruzione, cultura popolare, ricreazione e sport, e iniziative assistenziali.

dal partito fascista. In ogni caso, nel 1928, la Ond fu preceduta dal Pnf stesso, che fondò a San Gregorio al Celio una sua scuola per assistenti sociali. L'anno successivo il Pnf raggiunse con la Confindustria un accordo in base al quale i diplomati della sua scuola sarebbero stati accolti nelle aziende affiliate alla confederazione. Ciascun industriale avrebbe pagato per le loro prestazioni a seconda del numero di visite fatte nel proprio stabilimento<sup>35</sup>. In apparenza gli assistenti sociali avevano compiti non politici e si limitavano a diffondere le misure di prevenzione degli incidenti e di igiene sociale, a creare consultori familiari, a far conoscere agli operai i nuovi programmi assistenziali del governo, e specialmente ad aiutarli a compilare i numerosi formulari per poter usufruire dei benefici assistenziali elargiti dallo Stato fascista. Ma una scuola sovvenzionata dal partito dava ben poche garanzie di una professionalità politicamente disinteressata. Gli assistenti sociali indossavano la divisa fascista e le loro funzioni politiche furono perfino illustrate dal direttore della « Assistenza sociale nell'industria », G. Gobbi. La stretta collaborazione tra partito e datori di lavoro, osservava il Gobbi, aveva permesso agli assistenti sociali di « organizzare direttamente gruppi di giovani operai ». Gli assistenti furono così in grado di mettere in contatto i lavoratori con i funzionari del partito, di organizzare le celebrazioni del 21 aprile con la partecipazione dei federali e di invitare i funzionari del Pnf e le pubbliche autorità ad assistere alla inaugurazione dei nuovi servizi sociali di fabbrica<sup>36</sup>.

Ma l'attività sociale diretta dal partito si rivelò soprattutto ben poco efficace; sembra che l'organizzazione fascista dei servizi sociali desse risultati assai meno concreti della sua dinamica equivalente tedesca, la sezione « Bellezza del lavoro » che era sotto il controllo diretto della « Kraft durch Freude ». Nell'Italia fascista non ci furono mai campagne a livello nazionale del tipo organizzato dalla « Bellezza del lavoro » nel 1935-1936 per sostituire steccati brutti e cadenti con recinti « dignitosi », per dipingere facciate di fabbriche mal ridotte, per nascondere edifici squallidi con alberi e siepi o per trasformare i cortili disordinati delle fabbriche in spazi ben sistemati per la ricreazione. Né gli assistenti sociali fascisti promossero mai « attività » come quelle raccomandate dalla « Bellezza del lavoro » con frenetici slogan del tipo « Buona luce, buon lavoro », « Uomini puliti in fabbriche pulite » « Felicità al banco di lavoro significa maggiore produttività »<sup>37</sup>. Stando alle apparenze, i contatti

<sup>35</sup> « Organizzazione industriale », agosto 1929; « Assistenza sociale nell'industria », VII, 1, gennaio-febbraio, 1933.

<sup>36</sup> G. Gobbi, *Clima politico*, in « Assistenza sociale nell'industria », V, 2, marzo-aprile 1931, p. 24.

<sup>37</sup> T. Mason, *art. cit.*, p. 120; A.G. Rabinbach, *art. cit.*, pp. 43-74; pare che nel 1939, la sezione « Bellezza del lavoro » avesse provveduto a far ridipingere 26.000 fabbriche e a costruire 24.000 docce e spogliatoi, 18.000 sale di ristoro e di ricreazione, 17.000 giardini negli stabilimenti industriali e 3.000 campi sportivi. Numerose possono essere le ragioni per spiegare lo stridente contrasto tra la rispettiva efficienza delle organizzazioni tedesche e italiane in questo settore: la scarsità di

degli assistenti sociali fascisti con le condizioni reali della fabbrica dovevano essere sporadici. Di fatto, solo 72 assistenti sociali erano usciti dalla apposita scuola nel 1934, mentre nel 1937 gli assistenti diplomati, disponibili per ispezionare più di 800 aziende, di cui ben la metà aveva più di 500 dipendenti, erano soltanto circa 200<sup>38</sup>. Se l'evidente inefficienza di questo sistema sostenuto dal partito e gestito dalla direzione aziendale può aver impedito un'eccessiva interferenza nella vita privata dei lavoratori, essa permise anche che sotto il regime le misure preventive in campo sanitario ed igienico continuassero ad essere del tutto inadeguate. La mancanza di una sorveglianza e di un coordinamento sistematico delle iniziative private provocò una considerevole variazione nei servizi assistenziali e ricreativi offerti dalle aziende ai loro dipendenti. Quel che un'azienda offriva alle sue maestranze e come lo offriva dipendeva in varia misura dalla filosofia aziendale di una data direzione, dal grado di meccanizzazione e dalla modernità degli impianti, dalle dimensioni, dalla composizione relativamente al sesso e dalla anzianità della manodopera, dalla collocazione dell'azienda e dall'atteggiamento della direzione nei riguardi del regime.

È dunque difficile identificare un esempio « tipico » del dopolavoro aziendale, stando l'esistenza di imprese industriali assai diverse tra loro, dal piccolo stabilimento a direzione familiare alla grande fabbrica altamente meccanizzata e con migliaia di dipendenti.

Probabilmente nessuno degli stabilimenti a direzione familiare, che continuò ad essere la forma più comune di impresa industriale nell'Italia tra le due guerre<sup>39</sup>, aveva un dopolavoro proprio, dal momento che soltanto 600 aziende con cento dipendenti o meno avevano ufficialmente servizi sociali propri. Se questi lavoratori facevano parte di un dopolavoro, era di propria iniziativa, attraverso associazioni locali o circoli ricreativi organizzati dai sindacati fascisti. Delle 600 piccole e medie aziende aderenti alla Ond, molte fungevano probabilmente da semplice tramite per la distribuzione delle tessere del dopolavoro, dei bollettini sulle attività dell'Ond e solo eccezionalmente organizzavano in maniera diretta gite e altri passatempi per i loro dipendenti. Le grandi aziende con più di cento lavoratori, che erano in un certo senso atipiche quanto a dimensioni e a grado di meccanizzazione, occupavano il 60% della forza-

esperti di servizi sociali e le burocrazie di partito dominate da funzionari con una tradizionale formazione culturale « umanistica »; la mancanza di autorità del Pnf, una volta che il regime aveva accettato il principio della assoluta autorità della direzione dell'azienda; la debolezza dei sindacati fascisti nel far valere le richieste di miglioramenti; e infine, le modeste dimensioni delle aziende italiane che rendevano tali miglioramenti relativamente costosi.

<sup>38</sup> G. Gobbi, *Sviluppo del servizio sociale in Italia*, in « Assistenza sociale nell'industria », X, 4, luglio-ottobre 1936, pp. 33-35; *ibid.* XI, 2, marzo-aprile 1937, pp. 15 sgg.

<sup>39</sup> *Censimento industriale, 1937-1940*, I, parte 2, p. 17; circa il 90% delle 115.108 fabbriche meccanizzate, che davano lavoro a circa un quarto della forza-lavoro dell'industria, impiegavano 50 lavoratori o ancora meno.



lavoro industriale; sebbene neppure la metà di queste aziende — 2.600 secondo le statistiche della Confindustria per il 1937 — avesse un proprio dopolavoro, i loro servizi sociali rappresentavano un notevole investimento di piú di mezzo miliardo di lire, stando alle stime della Confindustria nel 1937.

Sebbene a causa di queste diversità sia difficile fornire un « modello » generale dei modi di funzionamento del dopolavoro nell'ambito dell'industria nel suo complesso, tuttavia questi modi rimangono abbastanza costanti negli specifici settori dell'industria. In un'industria di produzione di massa come la Fiat, ad esempio, l'istituzione del dopolavoro rafforzò la naturale tendenza della direzione a una disciplina di tipo militare; nelle nuove industrie ad alta intensità di capitale come le imprese di pubblica utilità e l'industria elettrica — piú aperte all'influenza della « scienza del lavoro » americana — il dopolavoro assunse un carattere fortemente corporativistico; nelle aziende piú tradizionali ad alta intensità di manodopera, come quelle tessili ed alimentari, l'organizzazione del dopolavoro era generalmente considerata una estensione del paternalismo aziendale di vecchio tipo.

I servizi sociali erano l'orgoglio della direzione della Fiat: ciascuna fase di riorganizzazione e di espansione degli stabilimenti dalla riconversione postbellica alla produzione in tempo di pace, alla inaugurazione dell'enorme nuovo complesso a Mirafiori nel 1939 fu accompagnata da una corrispondente crescita delle attrezzature ricreative e assistenziali dell'azienda. Alla fine degli anni trenta, la Fiat aveva il piú grande dopolavoro e i piú articolati servizi sociali di qualsiasi altra impresa privata italiana, per un investimento di centinaia di milioni di lire e a beneficio di 57.000 occupati e delle circa 150.000 persone a loro carico<sup>40</sup>.

I servizi sociali della Fiat erano concepiti come parte integrante del processo di produzione e strettamente legati al suo sviluppo. I primi servizi furono introdotti nel 1920-1922, con l'estensione della produzione alla catena di montaggio, mentre l'inaugurazione del nuovo centro del dopolavoro nel 1928 coincise con l'adozione del sistema Bedeaux. Nel 1932 le attività del dopolavoro furono notevolmente ampliate, ancora una volta in seguito alla decisione di Agnelli di calmare il malcontento dei lavoratori a causa della depressione senza far ricorso né ad esplosive

<sup>40</sup> Sulla Fiat in periodo fascista, vedi V. Castronovo, *Agnelli*, Torino, 1971; vedi anche G. Sapelli, *Fascismo, grande industria e sindacato; il caso di Torino, 1929-1935*, Milano, 1975; S. Bologna, *Quando la storia della classe operaia Fiat?*, in « Quaderni piacentini », XI, 46, marzo 1973 pp. 170-174; Ilo, *Studies and reports*, series A, 35, *Studies in industrial relations II, The Fiat establishment*, Ginevra, 1932 pp. 22-73 per una descrizione dei programmi e dei servizi sociali. Le effettive condizioni della forza-lavoro Fiat sono state poco studiate. Gran parte delle informazioni sui servizi sociali è tratta dall'Archivio del Centro storico Fiat (d'ora in poi Acsf), specificamente B. 14 e B. 10, contenenti studi e opuscoli della direzione e la raccolta del giornale aziendale Fiat « Bianco e rosso ». Ringrazio il professore Valerio Castronovo per avermi indicato questo fondo.

epurazioni politiche né alla mediazione dei sindacati fascisti il cui intervento negli affari dell'azienda egli era riuscito finora a contenere<sup>41</sup>. In seguito a una serie di direttive emanate dalla direzione, nel 1932-1933 le iscrizioni al dopolavoro raddoppiarono così che alla fine dell'anno circa il 75% dei dipendenti Fiat risultava iscritto al dopolavoro. Le iscrizioni aumentarono di nuovo nel 1933 dopo che una ripresa della produzione permise alla Fiat di riaprire le assunzioni. In previsione della crescita della manodopera nei due anni successivi, che portò il totale dei dipendenti Fiat a 45.000 persone nel 1935, la direzione dell'azienda chiese e ottenne dall'Ond una speciale dispensa che le permise di imporre l'iscrizione al dopolavoro. Nel novembre 1933, la Fiat annunciò che l'adesione al dopolavoro doveva essere da allora in poi « totalitaria »; in altri termini, tutti i lavoratori dovevano iscriversi, e la relativa quota di una lira al mese sarebbe stata trattenuta sulla busta paga<sup>42</sup>.

Un dopolavoro di simili proporzioni richiedeva inevitabilmente un proprio apparato interno. Agli inizi la Associazione impiegati Fiat (Aif) e il gruppo sportivo lavoratori Fiat erano diramazioni dell'ufficio del personale che, a differenza di molti altri nell'Italia di quel tempo, impiegava esperti in materia. Ugo Gobbato, direttore del Lingotto, specializzatosi in Germania, e capo dei servizi educativi e ricreativi fino al 1928, era un ingegnere industriale, come anche il suo successore, Ernesto Vandone, presidente del dopolavoro dalla sua inaugurazione nel marzo 1928 fino al settembre 1935. A Vandone successe Aristide Follis, ex direttore della sezione vendite in Italia della Fiat, e appassionato di sport, evidentemente una scelta più adeguata per dirigere il dopolavoro nella sua fase matura<sup>43</sup>. Nel 1928 il dopolavoro diventò un organismo a se stante con un suo presidente, nominato dalla direzione della Fiat, a capo di una segreteria che si occupava dei problemi della propaganda e degli iscritti, e di un direttorio composto dai rappresentanti delle undici « sezioni » della Fiat e di altre società sue consociate in città e nei dintorni. Alla direzione della Fiat questo assetto permetteva la massima flessibilità nel lavoro di programmazione. Ogni direttore era responsabile dei due principali « raggruppamenti » creati in ogni stabilimento, uno per gli sport, l'altro per le attività culturali e ricreative. Questi raggruppamenti erano a loro volta suddivisi a seconda delle specifiche attività, sotto la guida di consiglieri assistiti da comitati tecnici<sup>44</sup>.

La direzione della Fiat si rendeva perfettamente conto della necessità di decentrare l'organizzazione del dopolavoro a causa delle dimensioni della Fiat e della sua suddivisione in numerosi stabilimenti autosufficienti. Di

<sup>41</sup> Sulla introduzione del sistema Bedeaux, vedi V. Castronovo, *op. cit.*, pp. 485-486; sulla inaugurazione del dopolavoro: Acsf, B. 10, *La nuova grandiosa sede del dopolavoro Fiat*, 1928.

<sup>42</sup> « Bianco e rosso », II, 4, giugno 1933; III, 5, maggio 1934; II, 9, novembre 1933, p. 5.

<sup>43</sup> Acsf, *Biografie*, f., U. Gobbato, f., Aristide Follis.

<sup>44</sup> Per una descrizione delle strutture, vedi *Le istituzioni Fiat*, cit., pp. 34-36.

conseguenza, promosse « il sorgere e il moltiplicarsi di piccoli gruppi distinti » con una « sezione » centrale come punto di riferimento comune per le loro attività. Questi piccoli gruppi vennero creati per garantire « l'agilità di movimento e di vita che la mole di un'unica massa così vasta male permetterebbe ». Così, la Fiat poté offrire agli addetti « la possibilità di un sano ristoro » che promuovesse « all'infuori della gerarchia del lavoro un migliore affiatamento sociale »<sup>45</sup>. Applicando questo concetto di decentramento, la direzione dell'azienda contrastava di fatto le pressioni della federazione fascista di Torino che avrebbe di gran lunga preferito che la Fiat convocasse grosse adunate nel centro cittadino a scopo di propaganda. Ma produzione e profitti erano l'obiettivo principale della Fiat. Come Vandone spiegò nel suo rapporto al federale di Torino nel 1934, la Fiat era contraria al « sistema delle sole manifestazioni centrali di grande massa » perché « la mole stessa dell'organismo industriale... e la sua suddivisione in numerose aziende non sempre intimamente collegate tra di loro da rapporti che possono estrinsecarsi anche in una mutua conoscenza degli appartenenti a ciascuna di esse », logicamente consigliava « un tale decentramento ». Almeno implicitamente, Vandone ammetteva anche che il sistema di tipo « soviet » — tanto ammirato dai delegati operai russi in visita agli stabilimenti Fiat nel 1931 — era il più adatto per sfruttare ai fini dell'azienda il tradizionale affiatamento che esisteva tra gli operai dei singoli reparti degli stabilimenti Fiat<sup>46</sup>.

Per coordinare le attività ricreative negli stabilimenti stessi, la Fiat costruì gradualmente una vasta rete di delegati operai chiamati « fiduciari del dopolavoro ». In origine questo nome era stato dato ai delegati di fabbrica eletti direttamente dagli operai, ai quali fu poi negato ogni riconoscimento legale nelle trattative direzione-lavoratori, in conformità ai termini degli accordi di palazzo Vidoni tra sindacati fascisti e industriali nel 1925. I fiduciari del dopolavoro — 300 nel 1923 e 600 nel 1937 — erano invece nominati dai capiufficio o dai capireparto della fabbrica<sup>47</sup>. Oltre che trasmettere le direttive ai dipendenti e promuovere le attività dopolavoristiche, essi svolgevano i compiti affidati in precedenza ai delegati di fabbrica come, ad esempio, accertarsi dei bisogni dei loro compagni e riferire i problemi particolari ai capireparto o agli uffici competenti. Sebbene i lavoratori non potessero intervenire ufficialmente nella gestione o nella scelta dei servizi assistenziali dell'azienda, la direzione aveva comunque tutti i mezzi per sondare le esigenze dei lavoratori, per impegnarli in funzioni semidirettive e per assicurare il buon funzionamento del dopolavoro, pur evitando le forme potenzialmente pericolose di rappresentanza operaia impersonate dai delegati sindacali di fabbrica. Sebbene il termine « dopolavoro » fosse spesso usato per indicare tutti

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>46</sup> « Bianco e rosso » III, 5, maggio 1934; Sapelli, p. 114.

<sup>47</sup> *Ibid.*; *I dopolavoro aziendali*, cit., p. 16; Sapelli, pp. 114-115.

i servizi aziendali non specificamente coperti dagli accordi contrattuali, alcuni servizi sociali Fiat non erano di fatto amministrati dal dopolavoro. La Cassa mutua degli operai, per esempio, che fu riorganizzata nel 1928 in conformità ai nuovi contratti nazionali dei metallurgici, era gestita da una commissione mista di delegati sindacali e della direzione. I contributi mensili della direzione e dei lavoratori (3,50 lire per gli uomini, 2,50 per le donne e 1,75 per i lavoratori al di sotto dei 18 anni) risarcivano i giorni di malattia, le licenze di maternità, le cure mediche e le medicine. Inoltre, il fondo di riserva, finanziato con le multe dei lavoratori o con donazioni della direzione, serviva fra l'altro a sovvenzionare le colonie di Chiavari e di Marina di Massa dove i figli delle maestranze potevano passare un mese delle vacanze estive<sup>48</sup>. L'iscrizione alla Cassa mutua degli impiegati era invece volontaria. I soci pagavano da 1 a 4 lire al mese, a seconda del programma che sceglievano; altri fondi provenivano dalle multe e da donazioni della direzione. Oltre a garantire una generosa copertura per i giorni di malattia — 10 lire al giorno per i primi 90 giorni e 20 lire al giorno per i successivi 90 giorni e una indennità di 1.000 lire agli eredi in caso di morte — il fondo sussidiava tutto meno 150 lire per le spese delle vacanze dei bambini<sup>49</sup>.

La Fiat aveva anche sviluppato un vasto programma di istruzione professionale che, data l'importanza che rivestiva per l'attività aziendale, non era stato incorporato nel 1928 nei servizi del dopolavoro. Le scuole Fiat si rivolgevano a due categorie di lavoratori ed erano state organizzate di conseguenza in due distinte sezioni: un corso triennale per apprendisti — i figli degli operai e degli impiegati con « particolari capacità e desiderio di imparare » — e un corso annuale per adulti, aperto ai lavoratori tra i venti e i trent'anni che volevano migliorare la propria qualifica.

Oltre a queste scuole, la Fiat istituì nel 1934 dei corsi di fotografia e di lingue per i dopolavoristi. Una scuola speciale Fiat, gestita da una delle scuole serali già in funzione a Torino, offriva ulteriori corsi per lavori di ufficio, lingue, contabilità e stenografia<sup>50</sup>.

La Fiat fece relativamente poco per gli alloggi dei lavoratori poiché le sue sezioni erano ubicate non lontano dalle abitazioni operaie dei quartieri affollati di Borgo San Paolo e delle barriere torinesi. Una cooperativa edilizia fondata dai lavoratori Fiat nel 1923 intraprese di sua iniziativa la

<sup>48</sup> Acsf, B. 14, *Cassa mutua interna operai Fiat*, Torino, 1928; *Le mutue aziendali Fiat*, Torino, 1940; *Le mutue Fiat*, Torino, 1942; vedi anche Ilo, *Fiat establishment*, pp. 60-64. Per le colonie vedi: B. 10, *Cassa mutua operai Fiat, 1924-36*. Si diceva che i bambini durante il mese di soggiorno nelle colonie aumentassero in media di due chili (p. 17). Oltre la ricreazione, i bambini avevano un'ora di lezione al giorno su « temi patriottici e fascisti » (p. 17).

<sup>49</sup> Acsf, B. 10; *Mutua impiegati Fiat*, Torino, 6 luglio 1942; e anche Ilo, *Fiat establishment*, cit. pp. 58-60.

<sup>50</sup> Acsf, B. 14, *40 anni della scuola alunni Fiat*; Ilo, *Fiat establishment*, cit., pp. 54-55; « Bianco e rosso », III, 1, gennaio 1934; III, 5, maggio 1934. La Fiat dava delle borse di studio e la frequenza ai corsi era obbligatoria per gli iscritti.

costruzione di un gruppo di ventiquattro alloggi su un terreno nei pressi degli stabilimenti Lingotto, concesso a prezzo di favore dalla direzione Fiat. I lavoratori soci stanziarono la somma di 10.000 lire, e il resto dei costi fu coperto da rate mensili di 60 lire per un periodo di cinquanta anni. I tecnici e altri dipendenti dello stabilimento Lingotto costruirono nel 1927 un altro gruppo di alloggi consistente in 16 villette bifamiliari su un terreno vicino alla fabbrica. Inoltre, la Fiat affittò dei terreni alla città che, attraverso l'Istituto delle case popolari, costruì tre gruppi di alloggi da dare di preferenza ai dipendenti Fiat. I progetti per la sezione Mirafiori, che fu aperta nel 1939, crearono l'esigenza di alloggi a basso costo da costruire intorno ai nuovi impianti che si estendevano in una zona suburbana. Ma fu solo nel comune rurale di Villar Perosa dove c'era la fabbrica dei cuscinetti a sfere, uno dei primi stabilimenti Fiat, che l'azienda fondò veramente un villaggio industriale di vecchio stile, con lo stesso Agnelli come podestà e tutti i servizi, dalla culla alla tomba, per così dire, a disposizione dei lavoratori residenti<sup>51</sup>.

I servizi ricreativi offerti dal dopolavoro davano più in generale l'impressione che i lavoratori Fiat appartenessero a una comunità privilegiata e solidale. Il centro del dopolavoro, inaugurato nel 1928 alla presenza delle autorità del partito e dei notabili cittadini — ma senza la partecipazione dei funzionari sindacali che, invitati all'ultimo momento, rifiutarono di intervenire<sup>52</sup> — era situato sulla riva destra del Po. Si trattava di un sontuoso edificio a due piani circondato da una elegante spianata, che ospitava un caffè-ristorante, una grande sala per assemblee, altri luoghi per riunioni, sale da gioco, negozi, una stanza per l'esposizione dei trofei, ecc. C'era anche un grande riparo coperto per le barche e spogliatoi per uomini e donne completi di trenta docce. La condizione elitaria dei dipendenti Fiat era inoltre dimostrata da impianti sportivi come, ad esempio, tre campi da tennis, un circolo di canottaggio con 60 barche e 18 canotti da allenamento, una pista di pattinaggio, un teatro all'aperto e un campo da gioco per i bambini. L'azienda costruì anche una palestra in via Marocchetti con campi da tennis coperti, e un grande campo sportivo in corso Stupinigi e a Fossata, nonché cinque campi da gioco più piccoli nei quartieri operai circostanti. Per le gite fuori città, fu aperto nel 1928 nella vicina stazione sciistica di Bardonecchia un rifugio che offriva vitto e

<sup>51</sup> Per i programmi riguardanti gli alloggi aziendali, vedi *Le istituzioni Fiat*, cit., pp. 26-30; su Mirafiori, Acsf, B. 14, *Rapporto del 28 ottobre 1939*; *Dopolavoro aziendale Fiat*; su Villar Perosa, vedi Acsf, B. 10, *Villar Perosa: il Villaggio Agnelli*, 1931. Secondo i resoconti della stampa, in celebrazione del suo venticinquesimo anniversario, il villaggio dimostrò « come la moderna civiltà meccanica possa svilupparsi anche senza sopprimere né sminuire, anzi, accrescendo ed esaltando i valori morali e sociali della vita intima ».

<sup>52</sup> Acs, Mi, Ps (1927-1933), 1928, B. 164, f. Torino, telegramma dalla prefettura, 7 giugno 1928: « Segretario sindacato Malusardi e presidente Mutua non intervennero inaugurazione vessillo Dopolavoro e Mutua operaia per protestare contro senatore Agnelli che avrebbe disposto cerimonia senza prendere tempestivi accordi con sindacati ».

alloggio per 200 persone e che poteva ospitarne fino a 1.000 per la giornata<sup>53</sup>. Le colonie estive, che nel 1936 avevano posti per 2.500 bambini, erano situate a Chiavari e a Marina di Massa dove la famosa Torre Balilla — una costruzione futuristica a più piani, disegnata da V. Bonadé-Bottino — fu inaugurata nel 1932.

Dietro il pagamento obbligatorio di 4,5 lire per la tessera di iscrizione e di una quota di 1 lira al mese, i lavoratori potevano accedere agli impianti ricreativi, che erano superiori di gran lunga a quelli di cui disponeva la maggior parte dei « dopolavoristi » italiani. Il dopolavoro Fiat aveva sezioni per tutti gli sport organizzati dal dopolavoro e, in più, per molti degli sport competitivi patrocinati dal Coni. Nel 1928, 450 persone erano iscritte al canottaggio, comprese 50 donne che avevano una loro sezione separata. I giocatori di tennis erano 100, di cui 60 donne<sup>54</sup>. Oltre ai 23 gruppi sportivi, c'erano una associazione escursionistica che aveva a disposizione otto corriere, un club automobilistico, un gruppo ciclistico e motociclistico e altre sezioni per il teatro, per i giochi al coperto, la musica, le gite con la famiglia, e un gruppo speciale che permetteva di avere sconti e facilitazioni di credito.

Gli sport Fiat, a differenza di quelli organizzati nella maggioranza dei dopolavoro, erano altamente competitivi. C'erano dei capigruppo incaricati di reclutare promettenti atleti per il Coni, con l'obiettivo di allenare i migliori per i giochi olimpici. Si tenevano regolarmente tra i vari stabilimenti tornei di calcio e le squadre si disputavano la conquista dell'ambito Trofeo Agnelli. Oltre che aver organizzato una squadra di calcio di prim'ordine, la Juventus, la direzione Fiat allenava nel suo dopolavoro squadre di dilettanti che andavano a giocare con altre squadre esterne. Nel suo rapporto annuale, osservando che le squadre Fiat avevano vinto solo 5 incontri nazionali, 12 regionali e 5 provinciali, Vandone esortava le squadre e i dopolavoristi in generale a dar migliore prova di sé nel futuro. Gli sport patrocinati dalla Fiat tennero il passo con il crescente ritmo delle attività atletiche nazionali negli anni trenta: nel 1937 le squadre Fiat — oltre che impegnarsi in 650 incontri aziendali — presero parte a 24 campionati nazionali, 102 competizioni regionali e 71 provinciali<sup>55</sup>.

Anche le attività culturali furono oggetto di interesse da parte della direzione, poiché la Fiat si mostrò sempre molto sensibile al fatto di aver di fronte una delle maestranze più politicamente preparate e colte del paese. La direzione, infatti, alimentò costantemente la mistica dei lavoratori Fiat come élite culturale cercando nel contempo di trasformare

<sup>53</sup> « Bianco e rosso », II, 11, novembre 1933; *Le istituzioni Fiat*, cit., pp. 57-63; « Bianco e rosso », III, 5, maggio 1934.

<sup>54</sup> *Le istituzioni Fiat*, cit., pp. 32-34; 65-70. Con la sola eccezione dello sci, gli sport organizzati dalla Ond erano nella stragrande maggioranza per i maschi. I tipi di sport raccomandati per le donne erano quelli che « favorivano la grazia e il portamento femminili senza essere dannosi per le funzioni materne »: il tennis, il nuoto, la danza e la ginnastica ritmica. Solo le grandi aziende potevano permettersi le attrezzature per questi sport.

la vecchia militanza politica in attività culturali e politiche accettabili. I lavoratori venivano lodati per il loro interesse per la politica nazionale, dimostrato, a dire della Fiat, dal fatto che secondo le stime la metà degli operai del Lingotto compravano regolarmente il giornale all'uscita dal lavoro. « La scienza e la tecnologia sono di casa alla Fiat », scriveva « Bianco e rosso », il giornale aziendale, commentando nel 1934 la entusiastica accoglienza riservata dai dipendenti Fiat a « Sapere », la nuova pubblicazione quindicinale della casa editrice Hoepli<sup>56</sup>. La direzione organizzava regolarmente dei giri negli stabilimenti Fiat per incoraggiare i lavoratori ad interessarsi e a conoscere l'intero processo di produzione dell'azienda, dagli impianti idroelettrici alle fonderie, alla sezione di assemblaggio dei motoveicoli. I lavoratori erano anche incoraggiati ad esprimere la loro individualità in maniere utili: « Creare: ecco il grande desiderio di chi lavora tutto il giorno, tutta la vita per formare ciò che è stato ideato e creato da altri », affermava « Bianco e rosso » annunciando la prima mostra Fiat di artigianato e piccole invenzioni nel 1931. La mostra — oltre che dare agli impiegati e operai l'occasione di « far vedere quanto sanno fare oltre il loro lavoro ordinario » — aveva come ulteriore scopo quello di stimolare il loro interesse a migliorare il processo produttivo. Subito dopo la mostra, fu annunciato che il dopolavoro aveva istituito uno speciale servizio di consulenza che insegnava ai dipendenti come ottenere il brevetto per le invenzioni che facevano dopo la giornata di lavoro<sup>57</sup>.

Lo stesso giornale « Bianco e rosso » che arrivava mensilmente nelle case dei dipendenti Fiat, era la prova del livello culturale generalmente alto delle maestranze Fiat. Si trattava di una pubblicazione di 8-16 pagine che conteneva articoli sugli avvenimenti nazionali e internazionali oltre che notizie di sport, di iniziative culturali, sulla vita dell'azienda. Era insomma un giornale di tono assai più elevato del settimanale della Ond, « Gente nostra ». La sua pagina letteraria offriva recensioni di Proust e Thomas Mann oltre che racconti di Ardengo Soffici e di altri esponenti della avanguardia letteraria fascista<sup>58</sup>. Agli inizi degli anni trenta, « Bianco e rosso » ruppe anche la barriera della censura fascista sulle notizie riguardanti la Russia con la pubblicazione di articoli sul progresso della

<sup>55</sup> « Bianco e rosso », III, 5, maggio 1934; VI, 10, ottobre 1937. La Ond scoraggiava la competizione tra squadre e tra individui in senso stretto; assegnava invece dei « brevetti » che attestavano le capacità atletiche di ciascuno, dopo il superamento di un esame uniformato. Lo scopo era di incoraggiare la partecipazione tra una popolazione quasi senza tradizioni di sport organizzati.

<sup>56</sup> « Bianco e rosso », IV, 4, aprile 1935. Nel 1934 Vandone osservava, tuttavia, che « bisogna essere schietti e riconoscere che le conferenze stentano ad incontrare il gusto della gente che il giorno lavora, o che almeno è difficile trovare degli argomenti che realmente interessino le masse ». Egli concludeva affermando che gli organizzatori stavano studiando gli argomenti e il luogo di riunione più conveniente per ottenere una maggiore partecipazione (*ibid.*, III, 5, maggio 1934).

<sup>57</sup> « Bianco e rosso », I, 3, maggio 1932; I, 5, luglio 1932.

<sup>58</sup> *Ibid.*, II, 4, giugno 1933; II, 6, agosto 1933; III, 1, gennaio 1934.

Riv di Mosca, contributo della Fiat alla industrializzazione sovietica; articoli che, pur richiamando l'attenzione sulle conquiste della società sovietica, facevano probabilmente ben poco per rallegrare quei lavoratori Fiat che rimanevano fedeli alla visione di una Russia rivoluzionaria, patria senza macchia del comunismo internazionale<sup>59</sup>. « Bianco e rosso » si poteva anche permettere ogni tanto di fare dell'ironia, sia pur molto bonaria, contro i dirigenti:

Il principale al fattorino: Antonio, oggi si compie il trentesimo anno che sei alle dipendenze della nostra ditta.

Il fattorino: Sì, signore...

Il principale: In segno di riconoscimento, d'ora innanzi, sarai chiamato « signor Antonio »<sup>60</sup>.

Oltre le numerose manifestazioni culturali — 3 opere, 4 concerti sinfonici, 20 concerti bandistici, 8 rappresentazioni corali, 4 operette, 24 rappresentazioni teatrali, 22 film nella prima metà del 1933 soltanto<sup>61</sup> — la Fiat offriva ai suoi dipendenti una biblioteca di 10.000 volumi, gestita, come diceva un osservatore della Ilo nel 1928, « da personale coscienzioso e disinteressato ». La biblioteca, come si può vedere dal supplemento del catalogo per il 1928-1934, aveva relativamente poche opere fasciste. Le nuove acquisizioni consistevano nella stragrande maggioranza di classici europei del Sette-Ottocento, compreso il *Candido* di Voltaire (che era messo all'indice dalla Chiesa), opere tecniche e scientifiche, una buona scelta di scritti della letteratura internazionale d'avanguardia — Maxim Gorki, Jack London, e John Dos Passos<sup>62</sup>, tutti libri che, se non fossero stati nel complesso ignoti ai funzionari dell'Ond di Roma, sarebbero stati senz'altro giudicati poco adatti ai lettori nei dopolavoro.

Oltre ad essere il giornale aziendale della Fiat, « Bianco e rosso » serviva anche da veicolo per la propaganda fascista. La retorica fascista della Fiat emulava la visione « futuristica » del fascismo, una visione impersonata da Italo Balbo che, dopo i suoi voli transatlantici del 1932, visitò la Fiat per ringraziare i suoi lavoratori del contributo che avevano dato alla potenza aviatoria dell'Italia fascista. Il fascismo della Fiat era imperialistico e sottolineava la connessione tra l'incremento della produzione e il contributo della Fiat alla guerra in Africa orientale. Era un fascismo profondamente militaristico che nel 1935 paragonava la *élite* proletaria costituita dai lavoratori Fiat al soldato in prima linea nella battaglia per dare all'Italia l'impero. Esaltava sempre la rigida disciplina gerarchica, coerente non solo con una società ordinata ma anche con la rigorosa organizzazione necessaria in una fabbrica altamente meccanizzata. È in certo senso paradossale che il « giolittiano » Agnelli, come Mussolini lo definì nel 1928, abbracciasse negli anni trenta quella che era in so-

<sup>59</sup> *Ibid.*, XII, 10, ottobre 1934.

<sup>60</sup> *Ibid.*, I, 8, dicembre 1932.

<sup>61</sup> *Ibid.*, II, 4, giugno 1933.

<sup>62</sup> Acscf, B. 14, Biblioteca Fiat, *Supplemento al catalogo generale*, aprile 1934.



stanza la versione piú militaristica del fascismo. Ciò non vuol dire, naturalmente, che il presidente della Fiat non continuasse a battersi per impedire che il partito fascista e specialmente i sindacati fascisti si infiltrassero nella sua azienda. Pur perseguendo quella che nelle intenzioni era una politica di autonomia, l'azienda stessa fu trasformata in un microcosmo del regime, con i suoi distaccamenti di camicie nere nella Coorte 18 novembre, la sua sezione di Giovani fasciste che contava 1.000 iscritte, le sue 2.500 Donne fasciste in divisa, parecchie formazioni premilitari aderenti alla Gioventú italiana del littorio (c'erano formazioni preaeronautiche, precarriste; c'erano i marinaretti)<sup>63</sup>, e, non ultimi, i suoi dopolavoristi rigorosamente inquadrati: tutto da far invidia a molti funzionari del partito che mancavano delle risorse e delle capacità direttive di cui disponeva la piú potente impresa italiana. Un fascismo di questo tipo, organizzato in modo non da ostacolare ma da rafforzare il processo produttivo, era pienamente compatibile con un sistema di direzione delle maestranze che da tempo aveva cessato di ispirarsi alle tecniche di direzione « liberali » del fordismo, abbracciando invece un sistema amministrativo particolarmente autoritario, basato su una catena di comando militaresca, una rigida gerarchia e una stretta disciplina.

L'esigenza di organizzare strutture ricreative si pose in termini necessariamente diversi nelle nuove imprese di servizi pubblici. Mentre la Fiat, insieme ad altre imprese nel campo dell'industria pesante, aveva dovuto affrontare radicate tradizioni di militanza operaia, quelle dei servizi pubblici reclutavano personale con poca o nessuna esperienza di organizzazione autonoma operaia pre-fascista. La Fiat si era trovata di fronte al problema di trasformare una forza-lavoro con una viva coscienza di classe in una *élite* operaia, isolata dai suoi privilegi da altri strati di lavoratori. Le industrie per i pubblici servizi impiegavano invece una forza-lavoro vasta ma molto differenziata, che andava dagli impiegati dei centri urbani in costante contatto col pubblico agli operai specializzati e non, degli impianti idroelettrici distanti dalla città. Di conseguenza queste aziende si trovavano di fronte a un compito piú complesso quando cercavano di far prevalere il senso dell'unità corporativa.

La direzione della società idroelettrica piemontese (Sip), uno dei maggiori nuovi complessi dell'Italia del dopoguerra, era forse piú puntigliosamente impegnata di ogni altra nel paese nel tentativo di emulare i metodi direttivi di tipo americano. Come altre nuove imprese di pubblica utilità in Italia, la Sip aveva stretti legami con la tecnologia americana e il mercato finanziario americano<sup>64</sup>. Il suo direttore generale, Gian Giacomo Ponti, aveva studiato con l'inventore americano Steinmetz e completato la sua preparazione alla Edison Company di New York. Nel 1918 capitali americani furono utilizzati per ampliare le attività dell'azienda e

<sup>63</sup> « Bianco e rosso » IV, 5, giugno 1935; VI, 4, aprile 1937; *I dopolavoro aziendali*, cit. pp. 106-107.

addirittura per costituire la nuova società. Nel suo piano di riorganizzazione dell'impresa Ponti aveva introdotto tecniche americane di direzione del personale: nel 1922 cominciò a uscire un giornale aziendale, nel 1924 fu istituito un gruppo sportivo e nel 1925 venne elaborato dall'azienda uno schema per le pensioni. « Sincronizzando », il giornale aziendale della Sip, fu il primo del genere in Italia, anche se nello stile restava vistosamente americano: pubblicava barzellette americane tradotte in italiano, illustrazioni americane ed anche — ad edificazione dei dipendenti Sip — una specie di promessa di fedeltà che un'analogia azienda americana pretendeva dai suoi dipendenti: « Se lavori per me, in nome del Cielo, lavora per me lealmente. Se io ti pago uno stipendio che ti soddisfa, lavora per me, parla bene di me e della ditta, difendimi e fa dell'azienda una seconda famiglia; un etto di devozione vale piú di un chilo di intelligenza »<sup>65</sup>.

Fin dalla fondazione del primo centro ricreativo dell'azienda, Ponti aveva presieduto alle sue attività; la sollecita attenzione da lui dimostrata per il suo sviluppo conferì un tocco insolitamente paternalistico a una impresa che alla fine degli anni venti occupava piú di 6.000 lavoratori dislocati in uffici e impianti sparsi da Torino a Bologna. Le direttive e i commenti di Ponti, regolarmente pubblicati su « Sincronizzando », lasciavano intravedere una benevole premura della direzione per il benessere dei suoi dipendenti. Alla Sip, o almeno, cosí avrebbe voluto far credere « Sincronizzando » ai suoi lettori, direzione e maestranze lavoravano nella piú stretta collaborazione. Il lavoro d'ufficio, ben diverso da quello di fabbrica, si svolgeva in un ambiente umano e senza formalità, con tutto il personale, per umile che fosse, impegnato a lavorare fianco a fianco nel pubblico interesse.

La direzione si preoccupava affinché questo preteso cameratismo continuasse anche fuori del lavoro in modo da livellare le differenze occupazionali e da rafforzare lo *esprit de corps* aziendale. Sotto questo aspetto il dopolavoro della Sip (Das) si distingueva dalla maggioranza dei dopolavoro delle altre aziende che organizzavano attività separate — se non addirittura impianti separati — per gli impiegati e per gli operai in base al principio che i gusti, se non i mezzi delle due categorie, sarebbero totalmente diversi. Alla Sip, invece, proprio per una precisa scelta dell'azienda, la direzione, gli impiegati e i dipendenti di grado piú basso dividevano la stessa organizzazione del tempo libero. « È nostro intimo orgoglio » — sentenziava Ponti — non aver « mai fatto due dopolavoro distinti per impiegati e per operai ». Nelle intenzioni di Ponti, il dopolavoro doveva servire a livellare veramente le differenze: « Noi non abbiamo mai lasciato che il nostro dopolavoro assumesse un tono aristocratico che tenesse lontani, umiliandoli, i nostri piú

<sup>64</sup> « Sip », in *Grande dizionario enciclopedico*, XVII, p. 433. La Sip fu assorbita dall'Iri nel 1933.

<sup>65</sup> « Sincronizzando », febbraio 1922, p. 69. Il giornale fu fondato nel gennaio 1922.

intimi collaboratori, né un'intonazione bettoliera che ripugnasse ai nostri piú distinti funzionari ». Quando studiava il piano del dopolavoro, la direzione aveva cercato di conformare le abitudini sia degli impiegati che degli operai a « un criterio di modestia decorosa e serena migliorando quelle dei primi, frenando quelle dei secondi, talvolta inconsciamente inclini alla lussuosità e all'incontinenza dei costumi di guerra »<sup>66</sup>.

Lo stesso Ponti esortava continuamente dirigenti e capireparto a partecipare con tutto il resto del personale agli svaghi del dopolavoro, qualcosa che sembravano poco inclini a fare di loro spontanea volontà. « Niente — affermava Ponti — mi piace di piú che vedere ingegneri assisi alla partita di scopone coi loro operai e direttori senza prosopopea intrattenersi affabilmente con impiegati ed operai, prendendo parte alla loro conversazione e non di rado ai loro passatempi »<sup>67</sup>.

Il Das funzionava sotto molti aspetti come un sindacato « giallo ». Mentre alla Fiat i delegati sindacali sopravvissero all'interno degli stabilimenti nonostante la direzione tentasse di sostituirli con i fiduciari del dopolavoro, alla Sip anche questa residua struttura sindacale sembrava non esistesse. Infatti la Sip fu tra le prime aziende a dare ai delegati del dopolavoro il nome di fiduciari, e l'importanza della sostituzione fu sottolineata in maniera esplicita dalla direzione. I fiduciari, nella definizione di Ponti, erano quei dipendenti che « per la loro posizione intermediaria tra quella direttoriale e quella puramente d'ordine, personificassero un legame ideale tra la prima e le seconde ai fini di una coesione interna di alta utilità sociale e piú propriamente sindacale »<sup>68</sup>.

Superfluo dirlo, i fiduciari del dopolavoro, pur essendo i soli rappresentanti dei lavoratori riconosciuti dalla direzione, non avevano nessun potere sindacale degno di nota. Come alla Fiat essi facevano poco piú che trasmettere i desideri dei lavoratori nel campo della ricreazione, fungendo ogni tanto da utili, se non indispensabili, portavoce per organizzare le attività dopolavoristiche nei vari uffici e stabilimenti.

I lavoratori dovevano partecipare con entusiasmo alle attività del dopolavoro dimostrando un adeguato « spirito associativo ». Non bastava, diceva Ponti, « migliorare semplicemente le proprie capacità fisiche e intellettuali » impegnandosi nelle attività ricreative del dopolavoro: « Chi affina attraverso le iniziative del dopolavoro aziendale, le proprie qualità fisiche e culturali senza curare di cementare una benintesa solidarietà intellettuale e morale con tutti i soci dello stesso dopolavoro non è buon dopolavorista né buon cittadino dello Stato corporativo ». Era dunque chiaro che Ponti concepiva il Das come un mezzo per formare non solo buoni lavoratori ma anche buoni cittadini. « Siamo convinti — scriveva nel 1930 — che dare alla nazione lavoratori ossia cittadini, sani e colti,

<sup>66</sup> *Ibid.*, IX, 1, gennaio 1930, p. 61.

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 62.

<sup>68</sup> *Ibid.*, VIII, 12, dicembre 1929, p. 871.

ma non imbevuti di spirito associativo, inteso nel senso piú profondamente fascista, sia fare opera vana, anzi pernicioso »<sup>69</sup>.

Mentre la direzione della Fiat aveva sottolineato la importanza di una cultura tecnologica « futurista », il Das evocava quell'eclettico miscuglio ideologico cosí tipico del fascismo « piccolo-borghese », fatto, come è detto in « Sincronizzando », di « una sana quadrata cultura della propria arte, del proprio mestiere; farne conoscere la storia e l'evoluzione attraverso i tempi, formarne, mediante insegnamenti acconci intorno al movimento produttivo, la coscienza di produttore e di cittadino, consapevole della sua funzione civile nell'ingranaggio sociale »<sup>70</sup>. Analogamente, le attività favorite dal Das richiamavano quelle incoraggiate dall'Ond: concorsi di bellezza per bambini, commedie di Goldoni, gite e sport. Il fatto che le iniziative della Sip assomiglino tanto alle direttive date a livello nazionale dall'Ond, riflette le somiglianze della eterogenea base cui entrambe si rivolgevano: la Sip aveva la sua « nuova classe operaia » di lavoratori manuali e di « concetto ». Giocando sulla sua novità e sulle sue differenze rispetto al tradizionale lavoro di fabbrica, la Sip cercò di suscitare un nuovo senso di lealtà corporativa, riproducendo cosí esattamente all'interno dell'azienda i motivi retorici dell'Ond.

I problemi di direzione del personale nell'industria tessile erano notevolmente diversi da quelli che si presentavano nelle branche piú meccanizzate dell'industria. Gli stabilimenti tessili erano tipicamente ad alta intensità di manodopera e con una media di 60 operai per azienda, avevano la piú alta concentrazione di forza-lavoro delle imprese industriali italiane. Il « fattore umano » era dunque una determinante primaria della produttività, e lo diventò sempre di piú nel periodo tra le due guerre, quando i principali stabilimenti tessili razionalizzarono i metodi di lavoro che, pur richiedendo una manodopera leggermente minore, imponevano maggiore stabilità e una disciplina di lavoro sufficiente a render possibili logoranti ritmi produttivi<sup>71</sup>. A differenza di altre branche dell'industria, le aziende tessili avevano un personale impiegatizio numericamente modesto. E per giunta, la forza-lavoro era in prevalenza femminile: il 77%, rispetto a un totale del 24% nell'industria nazionale. Operai e operaie erano anche insolitamente giovani; il 23% circa del totale aveva 19 anni o ancor meno. Si trattava di una manodopera « giovane, agile, a buon mercato ma instabile » come scrisse Tremelloni nel 1937<sup>72</sup>, una manodopera insomma che imponeva alla direzione di provvedere a bisogni specifici come vitto e alloggio, asili infantili per i figli delle operaie, e un particolare atteggiamento paternalistico nei confronti delle donne e dei giovani.

Le grandi imprese cotoniere e laniere erano di gran lunga le piú esperte

<sup>69</sup> *Ibid.*, IX, 1, gennaio 1930, pp. 61, 63. L'iscrizione al Das non fu mai resa obbligatoria, anche se prendere la tessera era considerato una prova di buona volontà e di lealtà dei lavoratori nei confronti dell'azienda. Nel 1928 metà del personale Sip era iscritta al dopolavoro; nel 1929, un totale di 4.241 dipendenti, pari al 71%.

<sup>70</sup> *Ibid.*, VIII, 6, giugno 1929, p. 425.

in fatto di paternalismo aziendale, con solide tradizioni che risalivano alla seconda metà dell'Ottocento. Mentre in passato si usavano sistemi empirici, frutto del tentativo individuale del padrone-direttore di stabilizzare la forza-lavoro e di garantire fedeltà all'azienda, alla metà degli anni 1920 i datori di lavoro erano più inclini a sperimentare i nuovi metodi di direzione del personale, che in quegli anni andavano di moda. Inoltre, le stesse esigenze concrete che accompagnavano il necessario addestramento di una nuova forza-lavoro nelle zone rurali indussero molti a prendere in considerazione, se non ad adottare, un più calcolato approccio ai problemi della disciplina del lavoro.

Anche se con lo sviluppo degli impianti idroelettrici non era più strettamente necessario costruire stabilimenti in zone rurali isolate, vicino a fonti di energia idrica, si continuò a seguire il criterio del decentramento, ma adesso per « finalità d'origine economico-eugenico ». Secondo G. Bullo, che scriveva sul « Bollettino della cotoniera », costruire impianti in zone rurali significava abbassare il costo dell'alimentazione e proteggere i lavoratori dai mali dell'ambiente urbano. La moderna direzione aziendale si proponeva inoltre di provvedere agli alloggi e ai relativi servizi, nonché ai bisogni religiosi, ricreativi ed educativi nell'ambito del nuovo villaggio industriale che sarebbe stato autosufficiente. A questi bisogni aveva provveduto anche la tradizionale direzione dell'azienda allo scopo di stabilizzare la manodopera e di ridurre il *turnover*, cioè la fluttuazione delle maestranze, che secondo alcune stime toccava il 60% all'anno tra la prima generazione di lavoratori. Se ben studiato, il villaggio tessile prometteva di dare risultati della stessa misura, se non migliori di quelli che il tradizionale padrone-direttore otteneva con una rigorosa sorveglianza. Iniziative del genere — secondo le parole di Bullo — avrebbero portato ad « una sistematica, razionale e rapida formazione di una valente maestranza; selezionata, qualificata e specializzata, di pieno affidamento morale, nonché di alto rendimento produttivo individuale e collettivo »<sup>73</sup>. Quel particolare miscuglio di paternalismo aziendale vecchio stile e di più sistematica direzione del personale che caratterizzava un grosso villaggio aziendale come quello costruito dal Lanificio Marzotto a Valdarno nel 1926, trovò esatto riflesso nel dopolavoro dei tessili. Quando fu introdotto nella industria tessile, il dopolavoro era poco più di una diramazione nell'ufficio del personale, concepito da gran parte degli imprenditori con funzioni preminentemente disciplinari. Anche quei quadri dirigenti che erano al corrente delle nuove tecniche di direzione del personale vedevano il dopolavoro come uno strumento di repressione e coercizione. Secondo il

<sup>71</sup> R. Tremelloni, *op. cit.*, p. 225-236.

<sup>72</sup> Secondo Tremelloni (*op. cit.*, pp. 230-233) soltanto il 2,3% della forza-lavoro dell'industria tessile era impegnata negli uffici vendita o in funzioni impiegate, a differenza della Fiat dove, nel 1929, il 14,7% del personale era costituito da stipendiati (Ilo, *Fiat establishment*, cit., p. 34).

<sup>73</sup> G. Bullo, *Piani regolatori di borgate e villaggi industriali* in « Bollettino della cotoniera », XXI, 2, febbraio 1926, pp. 483-485.

« Bollettino della laniera », per citare soltanto un esempio, la cosiddetta « selezione psicotecnica » degli operai lanieri efficienti consisteva nell'« allontanare gli oziosi, gli ubriaconi, quelli che non presentano nessuna particolare abilità che imprecano sempre invece contro la sorte che li ha costretti a lavorare contro la loro volontà »<sup>74</sup>. Quando l'azienda forniva agli operai vitto e alloggio come succedeva spesso, il dopolavoro era di solito posto sotto la sorveglianza dell'impiegato incaricato di gestire il pensionato. In molti stabilimenti questi compiti erano svolti da suore salesiane o francescane<sup>75</sup>. Talvolta, come nello stabilimento di Nocera delle Manifatture cotoniere meridionali, fondato nel 1924, e tra le più moderne aziende tessili d'Italia, era la figlia del direttore dello stabilimento che dirigeva questi servizi. In generale, il dopolavoro era gestito con criteri di disciplina puritani, primitivi e talvolta addirittura brutali. Secondo la direzione dello stabilimento di Nocera l'istituzione si rivelava di « inestimabile valore »: attraverso la « paziente educazione di ogni giorno e di ogni ora » si riusciva a rendere « anche la più riottosa e abbarbicata alle sue abitudini d'indisciplina... non solo ossequiente alle norme di civiltà, ma diventa essa stessa una banditrice convinta dell'efficacia e dell'utilità dell'istituzione... con un forte disprezzo per la vita di campagna e poca inclinazione a tornare a casa propria »<sup>76</sup>. Descritto altrove, il dopolavoro di Nocera sembrava fosse soltanto un dormitorio operaio, dove un regolamento e una disciplina interni molto rigorosi trasformavano grossolane e caparbie ragazze di campagna in modelli di virtù della classe operaia civilizzata, « non più ragazze dominate dagli istinti e dall'ignoranza, ma un fascio fresco di rose anelanti alla vita »<sup>77</sup>.

Alle domande circa i servizi sociali che fornivano alle loro maestranze, molte aziende tessili rispondevano citando gli alloggi. Ciascuno dei due stabilimenti del cotonificio piemontese delle Valli di Lanzo provvedeva ad alloggiare cento operaie. Anche il cotonificio Strambino forniva l'alloggio a 200 delle sue 650 dipendenti, mentre il Lanificio Borgosesia ospitava 400 dei suoi 2.000 operai in grandi edifici tipo caserma<sup>78</sup>. A Valdarno, il Lanificio Marzotto forniva servizi completi a 1.200 dipendenti. Le case stesse degli operai erano fornite di comodità moderne come la luce elettrica e l'acqua corrente in casa ad un affitto relativamente basso di 12,50 lire al mese per stanza, con affitti annui che andavano da 200 lire a un massimo di 1.000 lire; essi avevano poi a disposizione un'intera

<sup>74</sup> L. di Stefani, *Selezione psicotecnica dell'operaio laniero*, in « Bollettino della laniera », XLVII, 9, 1933, pp. 517-519.

<sup>75</sup> Per esempio: Cotonificio fratelli Turati con 700 operai, dove c'erano le suore francescane (« Torino », aprile 1928, p. 226); Cotonificio Anselmo Pomo (*ibid.*, p. 228); Borgosesia (*ibid.*, novembre 1928, p. 881); Cotonificio Paolo Mazzonis (*ibid.*, gennaio-febbraio, 1928, p. 155).

<sup>76</sup> « La Stirpe », IV, 10, ottobre 1926, p. 577.

<sup>77</sup> « Bollettino della cotoniera », XXIV, 7, luglio 1929, p. 487.

<sup>78</sup> Sulle Valli di Lanzo (Torino, gennaio-febbraio 1928, p. 154); Strambino (*ibid.*, aprile 1928, p. 222); Borgosesia (*ibid.* novembre 1928, p. 811).

gamma di servizi gestiti dalla azienda: spacci, scuola, chiesa, banda e attrezzature ricreative<sup>79</sup>.

Se i villaggi aziendali differivano forse ben poco come idea dai loro predecessori ottocenteschi, anch'essi dotati dei servizi essenziali, la loro pianificazione urbanistica piú completa assicurava alla direzione della azienda un controllo assai maggiore dei dipendenti. Gli affitti venivano in generale pagati in anticipo e in ogni caso trattenuti sulla busta paga. La fine del rapporto di lavoro con l'azienda significava quasi immediatamente lo sfratto dall'alloggio. Il Lanificio Borgosesia che si vantava per la sua generosa politica aziendale, dava a un operaio un termine di quindici giorni per trovarsi un'altra abitazione<sup>80</sup>. Gli operai si trovavano spesso indebitati fino al collo con gli spacci dell'azienda, il che limitava la loro mobilità e riduceva la voglia di creare conflitti di lavoro. Le mogli dei lavoratori frequentavano la chiesa del villaggio aziendale, i loro figli frequentavano la scuola padronale e, come alla Marzotto, alla Borsalino, alla Rossi e in altre importanti aziende, andavano alle colonie aziendali marine e montane per le vacanze estive. Il controllo della direzione dell'azienda era tanto piú efficace in quanto le società di mutuo soccorso e i circoli operai che avevano tentato di rompere l'isolamento dei villaggi aziendali dell'800 erano ora fuori legge<sup>81</sup>, con il risultato che la direzione aveva praticamente il monopolio della vita dei suoi dipendenti.

Se gli imprenditori tessili erano relativamente generosi nel soddisfare i bisogni elementari delle maestranze quanto a vitto e alloggio, molto meno lo erano, anche come inventiva, nel campo delle strutture ricreative. La Marzotto, la Borsalino, la Paolo Mazzonis, la Cantoni — per nominare solo le principali industrie tessili — eguagliavano per qualità e quantità i servizi che le aziende meccaniche piú progredite fornivano ai dipendenti. Ma gran parte degli imprenditori, dopo aver fornito una sala comune per gli operai o un asilo-nido che ospitasse da mattina a sera i loro bambini, sembrava pensassero di aver adeguatamente assolto le loro responsabilità sociali. I bisogni di una manodopera apparentemente primitiva e prevalentemente femminile, a differenza di quelli di una forza-lavoro urbana piú politicizzata, sembravano piuttosto elementari. Gli imprenditori erano poco inclini a sconvolgere senza necessità l'angusto ambiente della loro fabbrica introducendo le distrazioni inconsuete e frivole del tempo libero cittadino.

Anche gli imprenditori tessili di mentalità piú aperta concepivano gli svaghi adatti agli operai in maniera tradizionale e austera. Il sobrio paternalismo della ideologia cattolica ottocentesca era spesso semplicemente aggiornato con la politica fascista. I giorni di festa dei lavoratori, istituiti

<sup>79</sup> *I dopolavoro aziendali*, cit., pp. 337-338; « Assistenza sociale nell'industria », gennaio-febbraio 1931, pp. 10-11; *ibid.*, marzo-aprile, 1935.

<sup>80</sup> « Assistenza sociale nell'industria », gennaio-febbraio 1931, p. 8.

<sup>81</sup> Sulla chiusura dei circoli socialisti a Schio e Valdagno, vedi Acs, Mi, Ps (1920-1945), G. 1, B. 142, Vicenza, sf. Schio (Vicenza), 1928; sf. Circolo operaio Vicenza, 1932.

dapprima per rinsaldare i rapporti con l'azienda e rompere la monotona routine della settimana lavorativa, erano celebrati in una nuova versione fascista. La Sagra dei tessitori, originalmente concepita da Rossi negli anni 1880 in onore del tessitore, fu reinaugurata nel 1932 come festa fascista « per celebrare una nuova forma di austera collaborazione tra lavoro e capitale »<sup>82</sup>. Nel corso degli anni 1930 ai premi assegnati un tempo ai lavoratori particolarmente fedeli fu abbinata la decorazione fascista della Stella al merito.

Oltre al piccolo premio in azioni dell'azienda, il premio annuale Papà Magni del lanificio Borgosesia comprendeva anch'esso la Stella al merito; l'esempio fu seguito anche dalle seterie Guterman. Consegnando la decorazione a un vecchio operaio di 76 anni con 66 anni di anzianità, il presidente della Guterman spiegò che la Stella al merito « dimostra a tutti gli altri lavoratori quanto siano a cuore del fascismo le sorti della massa operaia ». Gli operai, secondo il presidente, erano ora educati « a sentimenti più nobili e alti, fino a indurli a considerare il lavoro non soltanto come una necessità sociale ma soprattutto come un dovere patriottico, anzi uno degli aspetti più patriottici di tutta la complessa vita moderna »<sup>83</sup>.

Se le aziende tessili collaborarono in pieno con il regime fascista — la direzione della Crespi, per esempio, si vantò della « assidua attenzione personale » che Crespi e i suoi figli dedicavano alla propaganda fascista e patriottica nel loro stabilimento<sup>84</sup> — il fascismo che esse abbracciarono sembrava assai meno militaresco della retorica imperialistica di moda alla Fiat e meno piccolo-borghese di quello della Sip. Gli industriali tessili, ispirandosi alle tradizioni sociali cattoliche avevano già elaborato una coerente filosofia corporativa che, abbellita dai motivi del patriottismo fascista, serviva egualmente a sancire le autorità della direzione e a rafforzare la disciplina in fabbrica.

Sebbene considerazioni puramente utilitarie spingessero un crescente numero di grossi imprenditori a seguire una politica assistenziale più generosa, per altri una visione « illuminata » dei propri interessi spesso non era abbastanza convincente. Per molte aziende più piccole che non erano impegnate nella razionalizzazione del lavoro e che, per giunta, risentivano pesantemente della crisi economica, i servizi sociali rappresentavano una spesa apparentemente superflua e onerosa.

Anche quando le aziende più grandi disponevano di una vasta gamma di servizi sociali per i loro dipendenti, spesso dimostravano poca o nessuna inclinazione ad estendere l'assistenza alla popolazione in generale, sia attraverso gli enti di beneficenza comunali sia, come con sempre maggior frequenza gli veniva chiesto, attraverso opere a fini sociali appositamente

<sup>82</sup> « Bollettino della Laniera », XLVI, 10, 1932, p. 609.

<sup>83</sup> *Ibid.*, XLVI, 10, 1930, p. 852.

<sup>84</sup> « Bollettino della cotoniera », XXIV, 4, aprile 1929, p. 268.



istituite dal partito per diffondere del fascismo un'immagine di munificenza. Mancava ancora uno spirito generale di « volontarismo »: troppo spesso, come Mussolini notò nel 1928, commentando le incessanti richieste di tagli salariali da parte di Benni, l'idea che l'industria ha della collaborazione di classe « rassomiglia troppo alla collaborazione della corda coll'impiccato »<sup>85</sup>.

Considerata la palese volontà del regime di venire a un compromesso con la grande industria praticamente su ogni aspetto della politica economica, la risposta dei datori di lavoro era chiaramente inaccettabile. Le leggi e i principi sociali formulati nel 1926-1927, pur lasciando intatte le prerogative della direzione dell'azienda o non oberando l'industria di pesanti accordi contrattuali né stabilendo costosi programmi assistenziali appoggiati dallo Stato, avevano come premessa la sistematica collaborazione dell'industria organizzata con l'ordine fascista. Dal 1927 in poi gli industriali furono costantemente esortati ad accettare responsabilità sociali corrispondenti al loro crescente potere nella società italiana. Parlando alla prima assemblea della nuova Confindustria « fascista » nel giugno 1928, Mussolini riaffermò che in Italia la politica « fordista » degli alti salari non sarebbe stata seguita; contemporaneamente, disse chiaro che il regime si aspettava che l'industria abbandonasse l'angusta visione dei propri interessi settoriali: « l'orizzonte degli industriali fascisti non si limita a quello dell'officina, sebbene abbraccia altri aspetti e altre manifestazioni della vita »<sup>86</sup>.

Toccava al Pnf garantire che gli industriali, una volta sicuri del loro potere, non ricadessero di fatto nelle loro consuete vedute ristrette. Sempre di più, durante gli anni della depressione, il partito fascista si assunse il compito di forzare le iniziative « volontarie » quando non arrivavano spontaneamente, di ricordare costantemente agli imprenditori i loro doveri sociali e di incoraggiarli a collaborare con gli enti creati dal partito.

Le pressioni dei funzionari di partito locali, unitamente alla propaganda dell'Ond, spingevano senza dubbio molte imprese di media grandezza ad organizzare un proprio dopolavoro. Quando la federazione del partito era particolarmente energica e lavorava in stretta collaborazione con l'Ond, e le aziende locali erano di dimensioni abbastanza modeste da essere vulnerabili all'intimidazione, il partito riusciva ad esercitare una considerevole persuasione « morale ».

Le autorità fasciste speravano che gli industriali allargassero la sfera delle loro iniziative sociali fino ad includere oltre che i loro dipendenti anche la comunità fuori della fabbrica. Nel caso di piccole aziende, i funzionari del partito incoraggiavano quel che potremmo chiamare un volontarismo forzato. Le continue richieste di contributi per le opere assistenziali del partito organizzate attraverso l'Ente opere assistenziali (Eoa), per i progetti edilizi del partito e per le colonie marine e montane a beneficio

<sup>85</sup> Citato in R. De Felice, *Mussolini il fascista*, cit., II, p. 453.

<sup>86</sup> Per esempio: Acs, Pnf, Spp, B. 19, Roma, relazione fiduciaria del 4 dicembre 1934; *ibid.*, Relazione fiduciaria, 1935.

dei bambini suscitavano durante gli anni della depressione le proteste dei piccoli proprietari perché i contributi venivano sollecitati in « maniera vessante e intimidatoria »<sup>87</sup>.

Anche le grandi aziende erano soggette a pressioni. La vasta gamma di servizi che le Acciaierie di Terni mettevano a disposizione dei dipendenti e che comprendeva villaggi aziendali, campi sportivi, piscine e numerosi spacci di alimentari, non dava nessun motivo di lagnanza, secondo il federale fascista della provincia. Ma, come egli riferì al segretario del Pnf Giurati nel 1931, la direzione dell'azienda si era mossa con ritardo in aiuto dei numerosi disoccupati della provincia. Per finanziare il soccorso invernale, la casa del balilla e il dopolavoro si stabilì ben presto che i lavoratori versassero una quota pari al salario di una giornata da trattenersi sulla busta paga e che anche la direzione dell'azienda desse in proporzione un adeguato contributo<sup>88</sup>.

Continue pressioni venivano esercitate anche sugli industriali di livello più elevato. Una lettera indirizzata dal segretario amministrativo del Pnf Marinelli a Guido Donegani, presidente della Montecatini, chiedeva che la Montecatini si assumesse le spese di costruzione di una casa del fascio nel comune di Lecore Signa (Firenze) dove il gruppo aveva uno dei suoi stabilimenti di esplosivi. Anche se Donegani protestò dicendo che solo 34 dei 2.500 dipendenti dell'azienda vivevano in quel comune e che la Montecatini aveva già costruito una sede del partito dove risiedeva la maggioranza delle sue maestranze, alla fine cedette e versò 22.000 lire delle 50.000 richieste<sup>89</sup>.

Comunque, nella maggioranza dei casi non c'era bisogno di molte pressioni di natura personale. Fin dalla fondazione dei primi fasci, gli industriali avevano dato, sia pur in segreto, generosi contributi alle federazioni del partito. Dopo il 1928, quando la Confindustria approvò apertamente le « donazioni » al Pnf, a questi contributi fu data assai maggiore pubblicità e furono più spesso diretti a sostenere le opere assistenziali del partito che la vera e propria attività politica.

I contributi delle aziende costituirono dunque durante la depressione il mezzo principale per finanziare le opere assistenziali del partito. La stessa Confindustria versava regolarmente somme enormi: 18 milioni di lire nel 1931, 21 milioni nel 1932, 24 milioni nel 1933, 28 milioni nel 1934 e nel 1935 — l'ultimo anno di intensa attività del partito nel campo assistenziale — un totale di 35,5 milioni di lire<sup>90</sup>. I singoli colossi industriali, come la Fiat, la Pirelli, la Montecatini e la Snia Viscosa, non erano meno « generosi ». La Fiat, tra le industrie più note per il suo impegno assistenziale, oltre ad aver dato 50.000 lire per la costruzione della casa del balilla di

<sup>87</sup> Discorso del 22 giugno 1929, citato in Cgii, *Annuario*, 1929, p. 40.

<sup>88</sup> Acs, Pnf, Spp, B. 24. Terni, relazione del federale al segretario del partito, agosto 1931.

<sup>89</sup> Acs, Pnf, D., Carte delle federazioni, B. 209, Firenze, F. Lecore Signa, Marinelli-Donegani, 29 gennaio 1937; Donegani-Marinelli, 11 febbraio 1937.

<sup>90</sup> Cgii, *Annuario*, 1937.

Torino nel 1929, donò mezzo milione per l'Eoa nel 1930, sottoscrisse una campagna del partito per finanziare una colonia per le vacanze dei figli dei lavoratori nel 1932, continuando nel contempo a fare grosse donazioni annuali alle opere assistenziali e per la celebrazione della Befana fascista<sup>91</sup>. Lo stesso Agnelli fece quel che gli uffici pubblicitari della Fiat definirono « un dono personale » di tre milioni a Mussolini in occasione della proclamazione dell'impero. La Montecatini, per non essere da meno, affermò di aver distribuito solo nel 1936 18 milioni in beneficenza, di cui 1.500.000 sotto forma di un dono a Mussolini in occasione dello stesso avvenimento<sup>92</sup>.

Fin dal primo anno della depressione, i dirigenti fascisti riconobbero che gli industriali mantenevano i loro impegni verso l'ordine corporativo, almeno nel settore dell'assistenza sociale e delle iniziative di soccorso. Parlando al Consiglio nazionale delle corporazioni il 9 giugno 1930 Mussolini affermò solennemente che « gli industriali hanno fatto il loro dovere; non si può rimproverare ad essi nulla; c'è una tendenza molto sviluppata e simpatica in tutte le forme di assistenza »<sup>93</sup>. Anche Bottai, in precedenza decisamente critico verso la resistenza degli industriali alla disciplina corporativa, esaltava ora la politica assistenziale delle industrie affermando, davanti alla assemblea generale della Confindustria nel 1932 che « gli industriali non solo hanno esattamente osservato tutta la vasta e, bisogna dirlo, onerosa legislazione che vige nel nostro paese, ma hanno saputo dare, con spirito di volontarietà degno di ogni elogio, il loro apporto alle opere d'assistenza promosse dal partito »<sup>94</sup>.

Sembrava che ora l'industria vedesse anch'essa la convergenza di interessi esistente tra l'impresa corporativa e lo Stato corporativo; ed era logico che così fosse perché, nell'ambiente protetto del regime fascista, aveva imparato che i servizi sociali si dimostravano un mezzo convincente oltre che relativamente poco costoso per rafforzare l'autorità della direzione. Se la « generosità » della direzione non riusciva a convincere del tutto i lavoratori ad appoggiare la specifica politica dell'azienda, essa però indeboliva notevolmente l'autorità del sindacato. Per i sindacati fascisti, dopo il 1926 l'unico organismo di contrattazione dei lavoratori legalmente riconosciuto, la politica assistenziale e ricreativa condotta dall'azienda forniva un esempio lampante di quella che il sindacalista Ugo Manunta definì una « chiara tendenza rivelata dalla maggior parte degli industriali italiani di fare dell'officina un centro monopolistico della vita operaia »<sup>95</sup>.

Poiché la forza iniziale dei sindacati fascisti venne ridotta dal costante ostruzionismo degli imprenditori, dalla legislazione fascista del lavoro e

<sup>91</sup> « Informazione industriale » 3 maggio 1929; *ibid.*, 7-14 dicembre, 1934.

<sup>92</sup> « Lavoro fascista », 3 aprile 1937.

<sup>93</sup> Citato in « Assistenza sociale nell'industria », VII, 4, luglio-agosto 1933.

<sup>94</sup> Cgii, *Relazione all'assemblea generale dei delegati*, Roma, 30 giugno 1933, p. 112.

<sup>95</sup> Sui sindacati fascisti, vedi in particolare G. Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro*, in « Il Mulino », gennaio-febbraio 1956, p. 4; Manunta citato in *Spacci di fabbrica*, in « Lavoro fascista », 8 settembre 1932.

dalle ricorrenti crisi economiche, le funzioni non-economiche che per tradizione erano state svolte in Italia dalle organizzazioni di classe nel campo della istruzione tecnica, del mutuo soccorso e delle attività ricreative vennero assunte da enti statali o usurpate dai datori di lavoro. Gli sforzi per organizzare i lavoratori, già ostacolati dalle posizioni notoriamente collaborazioniste dei sindacati fascisti come pure dalla loro debole capacità di contrattazione, erano resi ancor più complicati dalle difficoltà oggettive di avvicinare i lavoratori. « Per conquistare e convertire le anime dubbiose — osservava un organizzatore sindacale — è d'uopo avvicinarle quando i nervi si distendono »<sup>96</sup>, cioè nell'ambito del dopolavoro. Ma la separazione fisica dei luoghi di riunione degli operai dalle sedi sindacali fuori della fabbrica impediva molti di questi incontri. Alla metà degli anni trenta i dirigenti sindacali si rendevano conto che i giovani lavoratori prendevano la tessera del sindacato anzitutto perché vi erano costretti. Ma invece di partecipare all'attività sindacale, si iscrivevano al dopolavoro e passavano il loro tempo libero dedicandosi agli sport e ad altri passatempi di una emergente cultura di massa; una comprensibile preferenza se si considerano le scarse prospettive che i sindacalisti fascisti offrivano per il miglioramento delle condizioni dei lavoratori<sup>97</sup>.

Negli Stati Uniti l'egemonia, come osservava Gramsci, « nasce dalla fabbrica e non ha bisogno per esercitarsi che di una quantità minima di intermediari professionali della politica e della ideologia »<sup>98</sup>. In Italia, invece, gli imprenditori capitalisti esercitavano la loro influenza in gran parte attraverso l'apparato stesso dello Stato più che attraverso le istituzioni della società civile. Paradossalmente, è stato sotto la forma più coercitiva di dominio capitalistico, sotto il fascismo, che gli industriali sono stati portati ad accettare « responsabilità sociali » commensurate con il loro potere economico in espansione. Il regime fascista appoggiò e insieme promosse attivamente una « politica di persuasione » che sviluppasse modelli di controllo direzionale applicabili sia a livello della singola impresa sia nella sfera della società civile nel suo complesso. Certo, gli imprenditori avrebbero preferito una completa depoliticizzazione delle relazioni industriali all'intervento governativo. Ma per amore di quella stabilità politica essenziale ai loro progetti di ripresa e di espansione economica, collaborarono sistematicamente con lo Stato e con le istituzioni del partito. Per gran parte del periodo tra le due guerre, non ci fu incompatibilità tra politica fascista e gli interessi economici serviti da una « razionalizzazione » delle infrastrutture sociali sotto la direzione dello Stato. E questi dirigenti dell'industria lo capirono benissimo. L'impresa, come affermò il presidente della Confindustria Benni davanti alla Camera dei deputati fascista nel

<sup>96</sup> « Lavoro fascista », 24 ottobre 1931; 29 ottobre; 1 novembre 1931; 3 novembre 1931; 7 novembre 1931, contenenti interviste con organizzatori sindacali che nella quasi totalità accennavano alle perdite del dopolavoro e ad altri benefici non-contrattuali come a un grave colpo agli sforzi organizzativi del sindacato.

<sup>97</sup> G. Casini, *I giovani operai e i sindacati*, « Lavoro fascista », 20 luglio 1934.

<sup>98</sup> A. Gramsci, *op. cit.*, p. 2146.

1931, « è il primo e basilare nucleo corporativo » dove il concetto della collaborazione nel significato spirituale oltre che produttivo e economico della parola, deve attuarsi e deve essere compreso e capito ». L'assistenza sociale, sottolineò Benni, deve essere costruita « non come paternalismo, ma come un'opera squisitamente politica e umana che concorre a radicare sempre più nella coscienza dei nostri lavoratori il principio base dell'ordine corporativo »<sup>99</sup>.

<sup>99</sup> Cgii, *Relazione*, 1933, p. 88