





I libri blu  
nuova serie, 3





# TORINO INDUSTRIA

Persone, lavoro, imprese

a cura di Giuseppe Berta

saggi di  
Guido Alfani, Ivan Balbo, Annalisa Magone,  
Stefano Musso, Alberto Papuzzi



ARCHIVIO STORICO  
DELLA CITTÀ DI TORINO

Si ringraziano i seguenti istituti ed enti:

Archivio Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci

Archivio Storico AMMA

Archivio Storico Fiat

Archivio Storico «La Stampa»

Fondazione Antonino Monaco

Ufficio Stampa Fiat

e i fotografi Renzo Bussio, Michele D'Ottavio e Pierpaolo Viola

Coordinamento editoriale: Stefano A. Benedetto

Segreteria di redazione: Maura Baima

Collaborazione alla ricerca iconografica e redazionale: Gisella Gervasio, Danilo Giacomelli,

Anna Maria Stratta, Carla Toso, Adriana Viglino

Fotografie: Giuseppe Toma

Editing: Katie Roggero

Grafica e immagine: Pierangelo Bassignana

Traduzioni: Harriet Graham (inglese), Laurence Vitroni (francese)

In copertina: Riccardo Moncalvo, *Formatore*, 1938 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 12/117).

# Indice

<i>Presentazione</i> di Sergio Chiamparino, sindaco di Torino, e Fiorenzo Alfieri, assessore alla Cultura e al 150° dell'Unità d'Italia	VII
<i>Modello Torino</i> di Giuseppe Berta	1
Guido Alfani, <i>Demografia e società (1861-1911)</i>	11
Ivan Balbo, <i>La comunità degli affari</i>	47
Stefano Musso, <i>Il lavoro e la città</i>	109
Annalisa Magone e Alberto Papuzzi, <i>Storia e memoria in sessanta fotografie</i>	167
<i>Modèle Turin</i>	265
<i>Sommaires</i>	275
<i>The Turin Model</i>	279
<i>Abstracts</i>	287
<i>Indice dei nomi</i>	291
<i>Fonti dell'apparato iconografico</i>	296

Abbreviazioni:

AMMA: Aziende Meccaniche Meccatroniche Associate  
ASCT: Archivio Storico della Città di Torino  
FIPAG: Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci

# Presentazione

*Nel suo cammino verso il 2011 Torino si è data il compito di considerare il 150° dell'Unità d'Italia non soltanto in termini di rievocazione storica, ma anche come un'occasione per riflettere sul futuro della città e del paese: temi di grande attualità e di forte impatto sulla vita quotidiana – quali scienza, energia, economia, trasporti – saranno approfonditi e divulgati nelle principali mostre e manifestazioni previste durante i nove mesi di apertura al pubblico.*

*Anche l'Archivio Storico della Città, nelle forme e secondo i metodi che gli sono propri, partecipa a questa lunga fase di preparazione mettendo a disposizione della comunità degli studiosi, degli esperti e dei cittadini tutti nuovi strumenti di interpretazione della storia torinese che propongono un'originale lettura dei centocinquanta anni postunitari utilizzando proprio alcuni dei temi-chiave scelti per presentare l'Italia del 2011 al mondo e agli stessi italiani.*

*Il ruolo di Torino capitale industriale ha offuscato nella memoria collettiva quello di prima capitale politica: questo volume si propone di chiarire l'importanza che l'economia ha avuto nel determinare il profondissimo cambiamento che la nostra città ha subito fra Otto e Novecento, quando proprio il successo del progetto risorgimentale qui concepito, voluto e governato sembrava condannarla, svuotata di energie, uomini e funzioni, a un ruolo marginale. I diversi saggi, attraverso specifici approfondimenti dedicati al mondo del lavoro, alla business community e alla demografia e un inedito racconto per immagini, vogliono inoltre tentare di correggere un altro errore di prospettiva che deforma spesso la visione del passato della città e rischia di rendere più difficile la costruzione del suo futuro: Torino è certamente stata, almeno per tutta una parte del secolo scorso, una one-company town. Ma lo è stata con un'originalità che ha consentito di reagire positivamente alla crisi di quel modello, come emerge bene da tutto il lavoro che qui presentiamo. Risulta, infatti, incontestabile la ricchezza, la varietà e la creatività delle forze economiche che lungo un secolo e mezzo hanno creato un paradigma di città industriale del tutto originale e capace di superare con slancio le crisi del Novecento e, ci auguriamo, anche quelle di oggi.*

*Con tale auspicio rivolgiamo un sentito ringraziamento al curatore, agli autori e a tutto il personale dell'Archivio Storico della Città, che ancora una volta ha interpretato con generosa sensibilità e apertura il proprio compito di custode delle memorie civiche.*

Torino, dicembre 2008

Sergio Chiamparino, sindaco di Torino  
Fiorenzo Alfieri, assessore alla Cultura e al 150°  
dell'Unità d'Italia

# Présentation

*Sur son chemin menant vers l'an 2011 Turin s'est donné pour tâche de ne pas considérer le 150<sup>ème</sup> anniversaire de l'Unité d'Italie seulement comme une commémoration mais aussi comme l'occasion de se pencher sur l'avenir de la ville et de la nation: des thèmes de grande actualité et dotés d'un fort impact sur la vie quotidienne – tels la science, l'énergie, l'économie, les transports – seront approfondis et mis en lumière à l'occasion des principales expositions et manifestations programmées durant les neuf mois d'ouverture au public.*

*Les Archives Historiques de la Ville elles aussi, selon les modalités et les moyens qui leur sont propres, participent à cette longue phase préparatoire en mettant à la disposition de l'ensemble des chercheurs, des experts et de tous les citoyens, de nouveaux instruments d'interprétation de l'histoire turinoise qui proposent une lecture originale des cent cinquante ans ayant suivi l'Unité, à travers certains thèmes clés choisis pour présenter l'Italie de l'an 2011 au monde entier et aux Italiens.*

*Le rôle de Turin en tant que capitale industrielle a, dans la mémoire collective, jeté de l'ombre sur celui de première capitale politique: cet ouvrage se fixe comme objectif d'éclairer l'importance que l'économie a eu dans la profonde mutation que notre ville a subie entre le dix-neuvième et le vingtième siècle, juste au moment où le succès éclatant du Risorgimento qui y avait été conçu, voulu et porté de l'avant semblait la reléguer à un rôle marginal, vidée d'énergie, d'hommes et de fonctions. Ces essais, par le biais d'approfondissements spécifiques consacrés au monde du travail, à la business community et à la démographie ainsi que d'un parcours imagé inédit, se proposent en outre essayer de corriger une autre erreur de perspective qui déforme souvent la vision du passé de la ville et risque de rendre plus ardue la construction de son avenir: Turin a certainement été, au moins durant une partie du siècle dernier, une one-company town. Mais elle l'a été avec une originalité qui a permis de réagir de façon positive à la crise de ce modèle, ce dont témoignent les travaux que nous présentons ici. Ce qui est indéniable, c'est la richesse, la variété et la créativité des forces économiques qui tout au long d'un siècle et demi ont créé un type de ville industrielle tout à fait original, à même de surmonter avec énergie les crises du vingtième siècle et, espérons-le, celles d'aujourd'hui.*

*C'est dans cet espoir que nous adressons un vif remerciement au rédacteur, aux auteurs et à tout le personnel des Archives Historiques de la Ville qui, une fois encore, a interprété avec sensibilité et clairvoyance son rôle de gardien des mémoires de la ville.*

Turin, décembre 2008

Sergio Chiamparino, maire de Turin

Fiorenzo Alfieri, délégué à la Culture et au 150<sup>ème</sup> anniversaire  
de l'Unité d'Italie

# Foreword

*On its journey towards 2011, Turin gave itself the task of looking at the 150th anniversary of the Unification of Italy not only in historical terms but also as an opportunity for reflecting on the future of the city and the country: topics of great current interest that have a strong impact on daily life – such as science, energy, economy, transport – will be analysed in depth and divulged in the main exhibitions and events planned for the nine months they will be open to the public.*

*The Archivio Storico of the City of Turin is also participating in this long preparatory phase, in the ways and with the methods proper to it, by making new tools for interpreting Turin's history available to scholars, experts and townspeople. These propose an original reading of the one hundred and fifty years after Unification, using a number of the key topics chosen to present the Italy of 2011 to the world and to Italians too.*

*Turin's role as industrial capital has to an extent dimmed its role as first political capital in the collective memory. This volume aims to clarify the significant part played by the economy in determining the radical change undergone by our city between the nineteenth and twentieth century, when the success of the Risorgimento project – conceived, desired and managed here – seemed to condemn the city, drained of energy, men and functions, to a marginal role. Furthermore, the various essays, through specific analysis of the world of work, the business community and demography and an unpublished collection of images, aim to correct another error of perspective that often distorts the vision of the city's past and risks making the construction of its future more difficult: Turin has certainly been, at least for a part of the last century, a one-company town. But it played this role with an originality that allowed it to react positively to the crisis of that model, as the works presented here clearly reveal. Indeed, the wealth, variety and creativity of the economic forces that created a paradigm of an industrial city over a century and a half are unquestionable; an absolutely original city capable of overcoming the crisis of the twentieth century and, we hope, also those of today.*

*With these hopes, we would like to offer our sincere thanks to the editor, the authors and to all the staff of the Archivio Storico della Città, which once again has interpreted its task of conserving the city's memories with generous perceptiveness and great open-mindedness.*

Turin, December 2007

Sergio Chiamparino, mayor of Turin

Fiorenzo Alfieri, councillor for Culture and for the 150th Anniversary  
of the Unification of Italy





# Modello Torino

## Una matrice di sviluppo locale

Più volte, nell'interpretare la storia di Torino, specie quando si sono affrontati i problemi della sua evoluzione verso il modello di società del Novecento, è stata adoperata l'espressione di città-fabbrica, che rappresenta una traduzione originale, resa con una punta di radicalismo, dell'anglosassone *one-company town*. Quando si parla di modelli di città dominati dalla presenza di un'impresa (nel senso di sistemi urbani la cui configurazione è scandita dall'egemonia economica, sociale, a volte anche politica, di un'impresa) il riferimento a Torino viene spontaneo, anche se la sua collocazione in questo ambito appare complessa, anzitutto perché i centri urbani che hanno legato la loro storia a un'impresa o a uno specifico settore di produzione possiedono in genere dimensioni minori. L'immagine della *company town* richiama infatti un sistema urbano che vive all'unisono, in un certo senso, con un'impresa e la sua organizzazione e che riflette un assetto produttivo, ancor prima che nei dati economici e sociali essenziali, nell'articolazione stessa della vita collettiva: i suoi ritmi si regolano sui tempi della vita di fabbrica, adeguando continuamente i modi dell'organizzazione sociale alle fasi della produzione industriale, in alcune epoche fino quasi ad aderirvi plasticamente.

È evidente come queste caratteristiche non si adattino alla storia di Torino, troppo grande come città e con un passato istituzionale troppo importante, perché la sua conformazione potesse modellarsi su quella di una sola grande impresa, sia pure di dimensioni inconsuete per l'Italia com'è stata la Fiat. Forse per questo nel passato si è parlato piuttosto di città-fabbrica che di *one-company town*, oppure, in modo più neutro, di città fordista. Questa seconda accezione risulta più facile da usare in chiave storiografica perché si presta meglio ad alcune considerazioni sulla forma dello sviluppo urbano di Torino e sulla sua evoluzione economica e sociale. In realtà, l'arco di tempo per cui si può parlare di Torino come città-fabbrica appare limitato e vale al più per il periodo compreso tra la conclusione della prima guerra mondiale e la fine degli anni settanta. Un sessantennio, quindi, in cui si sviluppa e si consolida quel legame particolare fra Torino e la sua impresa maggiore che ha così inciso sulla natura della città, attribuendole quei compatti lineamenti di grande polo industriale che sono rimasti quasi sino a ieri parte essenziale della sua identità urbana.

Prima di allora, la storia di Torino, anche la sua storia economica, richiede d'essere letta secondo criteri che non possono prescindere dal suo profilo di città capitale. Se si va alla ricerca della matrice istituzionale dello sviluppo di Torino – vale a dire dell'assetto e della combinazione delle forze che ne hanno diretto nel tempo la crescita – è impossibile sottacere l'enorme influenza esercitata dal suo ruolo istituzionale. Ci sono due grandi cesure storiche che segnano come autentici spartiacque la sua vicenda: la prima è la decisione di collocare a Torino la capitale del ducato; la seconda è quella di toglierle, tre secoli dopo, la funzione di capitale del regno d'Italia. Due scelte che ne hanno determinato la matrice di svi-

luppo: la prima con un'attribuzione di compiti e funzioni tali da convogliare nella città una serie di attività diversificate destinate a costituire una rilevantissima concentrazione di risorse organizzative, competenze gestionali, specializzazioni lavorative. La seconda innescando una complessa ricerca di una nuova caratterizzazione economica, fondata in parte sulla valorizzazione di competenze e attribuzioni precedenti e in parte sull'esplorazione di nuovi sentieri di crescita economica. Non a caso, Torino si è sempre mostrata sensibilissima alle questioni connesse al suo riconoscimento istituzionale, perché sapeva quanto peso avessero avuto sulle sue tendenze secolari. I morti del 1864 di piazza San Carlo sono la testimonianza di una percezione acutissima del condizionamento positivo esercitato sulla dinamica urbana dalla presenza della corte, dell'esercito e dell'amministrazione, forze che avevano mostrato di essere in grado di cambiare radicalmente le sorti della città. La complessa opera di valorizzazione delle risorse sedimentate dalla funzione di capitale richiese poi decenni prima di poter essere messa a disposizione di quella che si è chiamata la vocazione industriale di Torino. Lo studio di Guido Alfani, in questo volume, mostra bene le complessità della trasformazione demografica sottostante alla strategia di sviluppo industriale della città, così come la ricerca di Ivan Balbo delinea la varietà dei percorsi che permisero la formazione, nell'età giolittiana, di una *business community* che costituì la prima autentica coalizione di interessi a base urbana capace di delineare l'assetto di una nuova matrice istituzionale: quella che consentì la piena conversione industriale della città, negli anni precedenti al primo conflitto mondiale.

Soltanto al termine della grande guerra Torino divenne sia un esempio di società industriale, anzi il primo paradigma italiano di società industriale, sia una realtà urbana la cui economia produttiva incominciava a strutturarsi intorno al primato di una grande impresa. Fu per primo uno storico economico del valore di Giuseppe Prato a segnalare il significato di svolta che la guerra aveva avuto nella storia della città e della sua regione. Nell'ampio studio del 1925 voluto dalla Fondazione Carnegie su *II Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale*, Prato scrisse che il «cataclisma sovvenitore» del conflitto si era risolto in un «brusco rivolgimento economico», tale da causare una «vasta e repentina inversione di valori materiali e spirituali». Ciò si era riflesso in «una crisi psicologica» che, al tempo in cui Prato ne discuteva, era ancora priva di un «punto di stabilizzazione», al pari del «contrasto spasmodico» che aveva lacerato «interessi vecchi e nuovi». Di qui il «senso di disorientamento» che Prato coglieva nella società torinese del dopoguerra. La Torino e il Piemonte post-bellici erano rappresentati, nelle pagine di Prato, come una sorta di gigante dai piedi d'argilla, dai lineamenti ipertrofici, cresciuto troppo in fretta e troppo convulsamente sotto l'impulso di circostanze brutali che rischiavano di logorarne le risorse materiali e la fibra morale. L'area subalpina minacciava, a seguito di un'accelerazione bruciante del proprio ritmo di espansione, di smarrire caratteri e dotazioni che si erano invece consolidati per decenni. Nell'allarme dello storico piemontese si intravede il timore per lo squilibrio violento introdotto dalla guerra nel tessuto di una città che era parso fino allora equilibrato, grazie alla coesistenza virtuosa del lascito risorgimentale e delle nuove capacità imprenditoriali e manifatturiere. Un'implicita comparazione sorreggeva l'intera argomentazione di Prato (e, con lui, dei liberisti torinesi, a cominciare da Luigi Einaudi), comparazione che andava a vantaggio del passato della società locale. Se il dopoguerra era un termine *ad quem* negativo, quello *a quo* positivo era costituito dall'età risorgimentale e dal decennio cavouriano, in particolare. Per Prato come per Einaudi la stagione politica di Cavour aveva configurato i capisaldi di un modello virtuoso, autenticamente liberale, che manteneva la propria attualità. Dal punto di vista economico,

i meriti storici di Cavour consistevano nell'aver mobilizzato le risorse della società regionale, integrandole progressivamente in un circuito attivo, internazionale e locale, e nell'aver così progressivamente liberato e disseminato impulsi all'imprenditorialità. Attraverso la creazione di una rete efficiente di infrastrutture finanziata grazie a capitali esteri, s'era potuto diffondere un impulso imprenditoriale che aveva coinvolto un numero crescente di soggetti e di gruppi sociali. Come annotava ancora Prato, tra il 1850 e il 1860 aveva incominciato a sgretolarsi il «misonismo diffidente» delle classi abbienti ed esse avevano ceduto a «un più attivo spirito d'intrapresa, che moltiplicò le società anonime e [imprese] un movimento progressivo più rapido all'industria», costretta dalla politica economica liberistica «nella salutare alternativa di rinnovarsi o di perire». Il senso di queste considerazioni era chiaro: la politica cavouriana aveva avuto successo perché l'intervento pubblico aveva fatto da cornice senza sostituirsi all'azione dei privati. Questi ultimi si erano dovuti misurare col mercato interno e internazionale, imparando a fare conto soprattutto sulle loro forze. Così l'aumento delle attività e delle dimensioni d'impresa si era potuto combinare con una diffusione della capacità imprenditoriale nella società. L'albero dell'economia si era dunque sviluppato sulle radici di una società via via conquistata alle ragioni del libero scambio e poi del liberalismo *tout court*.

Tutt'al contrario di quel che era successo sessant'anni dopo, con un intervento pubblico generalizzato e invasivo che aveva intaccato le corrette procedure dell'attività industriale e commerciale. Certo, il sistema di fabbrica si era enormemente ampliato, come bastavano a ricordare le cifre relative alle imprese più grandi (a partire dalla Fiat, i cui addetti si erano quasi decuplicati nei quattro anni di guerra), ma al prezzo di uno sviluppo costruito al di fuori dei meccanismi di mercato. Infatti, le commesse pubbliche avevano cancellato ogni trasparenza amministrativa e messo in mora gli stessi criteri della contabilità industriale, sospesi alla Fiat già nel 1916. La dinamica della domanda pubblica non rispettava le logiche di determinazione dei prezzi e dei salari vigenti in tempo di pace. Ne erano derivati la prosperità degli speculatori più spregiudicati, i cosiddetti pescecani, l'impoverimento di quel ceto medio che aveva incarnato la continuità politico-istituzionale, l'aggressività rivendicativa di un mondo del lavoro anch'esso dilatato e trasformato, cui la guerra e i suoi esiti avevano fatto credere che tutto fosse possibile.

Vent'anni fa, Arnaldo Bagnasco proponeva un'interpretazione innovativa dello sviluppo economico di Torino e del suo sistema sociale basandola su un'endiadi concettuale che riprendeva dalla *Transaction cost economics* di Oliver Williamson. La coppia di concetti era quella di *market* e *hierarchy*, un termine, quest'ultimo, che Bagnasco preferiva tradurre in italiano, seguendo una lezione che si andava codificando, con la parola organizzazione invece che con gerarchia. Seguendo Bagnasco, si potrebbe dire che con la prima guerra mondiale e il regime della produzione bellica si era superata una soglia, in termini di progetto industriale, che può considerarsi come una specie di punto di non ritorno. La storia di Torino come città-fabbrica, come embrione di città fordista inizia allora, con la costruzione del Lingotto, in cui tutti i contemporanei, da Piero Gobetti in poi, scorsero un autentico manifesto programmatico dell'industrialismo. Presero a esplicitarsi allora i caratteri destinati a entrare nella configurazione durevole della città. La sua qualificazione industriale si accompagnava innanzitutto a una tendenza regolare all'aumento demografico: la popolazione residente crebbe fra il 1919 e lo scoppio della seconda guerra mondiale di oltre 200.000 unità, con un tasso di incremento annuo di circa 10.000. Proseguì la politica della localizzazione delle imprese, che si addensarono intorno ad alcuni assi fondamentali di comunicazione, in primo luogo la ferrovia: emerse naturalmente la supremazia della Fiat sul sistema locale delle imprese. Quella che

prima della grande guerra era stata una posizione di rilievo sia della Fiat sia della guida imprenditoriale di Giovanni Agnelli, ora diveniva una condizione riconosciuta di primato. Si pensi, nell'immediato primo dopoguerra, al ruolo svolto da Agnelli nella politica sindacale e associativa degli imprenditori.

Nel medesimo tempo, con la costruzione e il potenziamento dello stabilimento del Lingotto aveva inizio una politica di creazione di istituti e provvidenze sociali da parte dell'azienda che recava un indubbio marchio fordista e tendeva a rendere più stretti e interattivi i suoi legami con la società locale e con il mercato del lavoro. Beninteso, non esisteva un'egemonia della Fiat che potesse oscurare la presenza nell'economia torinese di altri soggetti d'impresa importanti e socialmente radicati (si pensi, per esempio, alla Snia, azienda che concentrava volumi d'occupazione analoghi alla Fiat) e di realtà imprenditoriali che non appartenevano al settore metalmeccanico. Diveniva evidente però la prevalente specializzazione metalmeccanica dell'industria locale, che mutava anche i rapporti interni alla *business community* torinese (come fa rilevare Balbo). Naturalmente, si era ancora alla fase embrionale della città fordista che, per configurarsi pienamente, dovette attendere il secondo dopoguerra. È questa l'epoca che consente di comparare l'esperienza di Torino alle altre grandi realtà di concentrazione industriale, stagione testimoniata al meglio dall'occhio fotografico che, allo sguardo retrospettivo, sembra disegnare storie parallele delle componenti urbane, secondo l'originale rilettura qui suggerita da Annalisa Magone e Alberto Papuzzi.

Sono due le tendenze che qualificano la trasformazione in senso fordista di Torino durante il secondo dopoguerra. La prima riguarda, ovviamente, la strutturazione del mercato del lavoro, che – come spiega assai bene Stefano Musso nel suo contributo – si concentra sulla metalmeccanica e individua nel salario e nelle condizioni normative in cui si esercita la prestazione di lavoro alla Fiat il proprio parametro e il punto di riferimento. In sostanza la condizione di lavoro alla Fiat tende ad apparire come il metro di misura fondamentale nella città industriale. Muta la stessa accezione di salario, in quanto nel reddito operaio entrano non solo le componenti monetarie dirette, ma il sistema di benefici e di provvidenze di cui si diventa partecipi entrando a lavorare alla Fiat. La struttura fordista del mercato del lavoro viene a enuclearsi col tempo secondo un processo graduale. Da principio, negli anni immediatamente successivi alla seconda guerra mondiale, la valutazione e la percezione del salario mutano perché, nella fase cruciale del conflitto e durante l'occupazione tedesca, la grande fabbrica ha assolto – come mostrato efficacemente a suo tempo da Duccio Bigazzi – una funzione di tutela e di garanzia sociale. Ha rappresentato cioè un essenziale fattore di continuità in un ambiente dominato da un terribile e prolungato stato di incertezza. Su questa realtà si innesta a partire dal 1948-1949 la costruzione di un sistema compiutamente fordista da parte della Fiat, giudicato decisivo per creare un clima di consenso aziendale.

La seconda tendenza, più complessa, riguarda invece il rapporto che in generale si instaura fra Torino e il suo sistema industriale a partire dagli anni cinquanta. Si verifica quella che a me è apparsa come una sorta di mobilitazione industrialista. Con questa espressione ho inteso indicare la centralizzazione e l'incanalamento delle risorse sociali e collettive in direzione dell'industria, allo scopo di favorire la sua crescita nel grado più intenso possibile. Nel secondo dopoguerra Torino, le sue élite, ma anche la grande maggioranza della popolazione, individuano nello sviluppo industriale la risorsa che può indurre a una crescita complessiva della ricchezza in misura non paragonabile al passato. Ciò fa sì che gran parte delle energie sociali si orienti in direzione dell'industria per affluirvi spontaneamente. Questa tendenza accentua la caratteristica dell'industria di proporsi come la parte più moderna e dinamica della società torinese. Succede, in un certo senso, quello che avviene in

seguito in altre parti del globo in anni più vicini, ad esempio nei paesi emergenti del sud est asiatico durante i decenni finali del secolo scorso, dove la *performance* industriale raggiunge livelli elevatissimi in parte per il miglioramento dei tassi di efficienza, connessi alla crescente produttività del lavoro e al progresso tecnico, ma anche a motivo del drenaggio delle risorse che si opera a vantaggio dell'attività industriale. Nell'immediato ciò produce un altissimo effetto di ricchezza, ben testimoniato sia dalla posizione che Torino viene a occupare nella classifica per reddito e per livelli di benessere delle città d'Italia, sia per la sua crescente forza d'attrazione, all'origine dei flussi migratori che la investono dalla metà degli anni cinquanta. Questa stessa situazione, tuttavia, è all'origine di un divario e di una forbice che finiscono col pesare sull'evoluzione successiva della città, soprattutto quando essa abbandonò la sua forma fordista. La centralizzazione delle migliori risorse della società torinese verso l'industria, che consegue livelli di efficienza sempre più alti, genera all'inverso un rallentamento della modernizzazione degli altri comparti, penalizzati dal fatto di dover cedere risorse al settore manifatturiero dell'economia locale. Lo slancio industriale non si accompagna cioè a una crescita analoga della produttività e dell'efficienza in settori come il terziario o le attività economiche minori, non legate alla metalmeccanica e al ciclo dell'auto, che tendono anzi a ristagnare. Così Torino conosce uno sviluppo impetuoso fra il 1950 e il 1970 che però rivela un'accentuata discrasia fra le varie componenti urbane con la conseguenza di deprimere la loro configurazione sistemica. Ne è un indicatore il dibattito sulla questione dell'immigrazione, che rappresenta un punto fermo della vita civile cittadina, per poi scomparire del tutto, e in apparenza senza ragioni. Proprio per questo merita soffermarsi sul ruolo dei flussi migratori che costituiscono uno dei caratteri distintivi del modello di città fordista rappresentato da Torino. Alla fine della seconda guerra mondiale, Torino contava all'incirca 650.000 abitanti. Quindici anni dopo, nel 1961, centenario dell'unità d'Italia, celebra il raggiungimento della soglia del milione di abitanti, che crescono a oltre un 1.300.000 alla fine degli anni settanta, per poi decrescere con l'abbandono del modello fordista. Al centro della crescita demografica sta l'emigrazione dal sud al nord del paese, che tocca le punte massime all'inizio degli anni sessanta.

Su questo fenomeno si sono spesi fiumi di parole e di inchiostro, non sempre accompagnati da un'adeguata capacità di analisi. Molto spesso si è descritta Torino come una città devastata, in quel periodo, da un'affluenza di persone che moltiplicava drammaticamente i problemi abitativi e sociali della città, fino a snaturarne l'identità e il senso di appartenenza civica. Sono critiche che avevano di volta in volta il sentore del rimpianto per una città che non c'era più, se erano mosse dai vecchi torinesi, e acquistavano invece una forte carica di contestazione politica, quando venivano espresse da chi lamentava una crescita disordinata al limite del caos, incurante dei costi sociali, attivata da un'impresa e da un sistema industriale che non assumevano su di sé gli oneri collettivi e pubblici dello sviluppo. Alla distanza, sembrerebbe fin troppo facile osservare come – in un arco temporale nemmeno troppo lungo – Torino si sia convertita in un esempio di integrazione di successo, tanto le generazioni dell'immigrazione meridionale paiono essersi inserite positivamente nella vita della città. C'è stato chi ha parlato per questo fenomeno, con ironia benevola, di «miracolo di Gianduja» (Bruno Manghi), a significare un processo di amalgama che si è condotto dal basso, quasi inavvertito dai vertici del sistema amministrativo e politico, spesso impegnati nella denuncia di un guasto sociale che alla lunga si sarebbe rivelato tutt'altro che irrimediabile e anzi avrebbe dato prova della sua capacità di diffondere effetti positivi. Non è un caso, del resto, che le critiche siano sostanzialmente cessate nel momento in cui sono venute meno le politiche fordiste e abbiano finito semmai

col prendere un tono di rammarico per il cambiamento industriale e sociale che vi è subentrato. Di fatto, l'immigrazione meridionale a Torino, dopo un periodo di difficoltà e di tensioni relativamente blande, pare essersi integrata nel tessuto urbano senza durevoli traumi e senza scosse violente.

A questa valutazione si tende talora a contrapporre il manifestarsi di un ciclo di conflittualità prolungatasi a Torino per oltre un decennio, dal 1969 al 1980, con punte di ragguardevole intensità e soprattutto con una continuità ineguagliata presso gli altri centri industriali europei. Ma la radice della stagione dell'alta conflittualità non sta nell'immigrazione, quanto invece nelle politiche del personale. Come è chiarito da Musso, la via torinese al fordismo finì per irrigidire e omogeneizzare oltre misura i tratti della manodopera. Ringiovanita la forza-lavoro, scomparse progressivamente le fasce deboli (prima i più anziani, poi le donne), si formò una massa concentrata e omogenea di operai, accomunata da età, qualifica, retribuzione che, in una situazione di mercato del lavoro teso dal lato dell'offerta, si trovò in possesso di un'elevata capacità rivendicativa e di un altrettanto forte potere offensivo nei confronti dell'impresa. In altri termini, se l'origine territoriale dei lavoratori fosse stata differente, è probabile che si sarebbero verificati comunque forti movimenti conflittuali. Non di meno, il profilo sociale della città fordista rimase segnato dalla presenza dei lavoratori di estrazione meridionale, ma essi si sono rivelati capaci di strategie di adattamento molto efficaci e hanno dato prova di saper preservare e migliorare la posizione sociale acquisita. Con queste annotazioni, siamo già all'epilogo della stagione fordista. Esso si verificò a partire dalla fine degli anni settanta in avanti, quando la grande impresa avviò le proprie politiche di riduzione del personale. Col senno di poi, il 1980 appare manifestamente l'anno di svolta. Lo snellimento delle fabbriche va di pari passo con quello delle città. A Torino, naturalmente, questa tendenza è stata più evidente e si rivela soprattutto nella diminuzione degli abitanti del capoluogo, oggi sotto il milione. Questo processo ormai ventennale è ben lungi dall'essersi arrestato e per certi versi pare entrato, semmai, in una fase di accelerazione. A Torino, la società locale ha molto stentato a rendersi conto di questo cambiamento e lo ha accolto con estrema riluttanza. La città ha cominciato a prendere atto di essere entrata in un'epoca post-fordista soltanto dopo la crisi del 1993, spartiacque importantissimo per l'intera industria italiana, oltre che per la Fiat, che ha inciso in profondità sulla base produttiva del paese.

Di fronte al mutamento Torino ha reagito con un duplice atteggiamento, oscillando tra un ottimismo marcato e un pessimismo radicale e oltranzista. L'ottimismo era di chi intravedeva, nella transizione in atto, un processo di diversificazione economica che, abbattendo i limiti della vecchia città-fabbrica o città fordista, creava le premesse per una coesistenza pluralistica di attività. In questa prospettiva assumevano un valore discriminante attività connesse sia alle politiche di valorizzazione urbana, grandemente incentivate dalla realizzazione delle Olimpiadi invernali del 2006, sia alle nuove professioni, in specie quelle connesse alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, indicate, probabilmente con una certa misura di temerarietà, come particolarmente radicate e qualificate nell'area di Torino. Secondo questo punto di vista, era imminente il passaggio da una città fondamentalmente monocromatica, per quanto attiene la sua articolazione economica, a un'altra forma urbana caratterizzata invece da una policromia, in cui la vocazione e specializzazione industriale potessero sopravvivere, sì, ma rinnovate e integrate con aree e settori sostanzialmente nuovi, fondati sull'impiego di un capitale umano di recente formazione e capaci di generare nuove professionalità.

Per i sostenitori della tesi pessimistica, al contrario, tutta questa variegata area di nuova economia avrebbe celato una vasta fascia di precariato suscitata dalle

ristrutturazioni industriali. Queste ultime sarebbero le responsabili di un processo di impoverimento sociale rispetto al modello fordista, sfociante nella precarizzazione e nell'instabilità dell'occupazione. È singolare che i fautori di questa tesi provengano sovente dalle fila di coloro che in passato erano stati i sostenitori dell'antagonismo sociale entro l'assetto fordista. Al punto, ad esempio, che in un libro dedicato ai nuovi lavori nell'area torinese, la città poteva essere declassata dal rango di capitale industriale a «capoluogo del nulla». Torino come una sorta di gigantesco buco nero: un paesaggio post-industriale devastato, in cui si aggirano figure sociali prive di identità e condannate a una sostanziale marginalità.

Questa visione sdoppiata può essere compresa soltanto in riferimento alla nuova coalizione urbana che aveva assunto il governo della città dopo la crisi industriale dei primi anni novanta e la parallela crisi del sistema politico. I soggetti che si sentivano rappresentati da essa si ritrovavano così nella matrice istituzionale cui dava luogo, mentre coloro che ne erano estranei o l'avversavano tendevano a negare il potenziale effettivo di trasformazione delle politiche urbane. Qualcosa di simile era avvenuto anche agli esordi del Novecento quando un'altra coalizione urbana, raccogliendo il lungo lavoro di sedimentazione che s'era prodotto nella società locale dal 1880 in poi, aveva avviato un'azione modernizzatrice che solo a uno sguardo retrospettivo doveva acquistare un segno incontrovertibile di progresso. Così, l'immagine della Torino dei primi dieci-quindici anni del secolo scorso come un centro da cui irradiava un processo di crescita intenso e dinamico era messa in discussione da alcune voci della cultura coeva che opponevano la Torino dell'industrializzazione – torpida e quieta, secondo Guido Gozzano, il più famoso degli scettici d'allora – con la capitale artefice del Risorgimento («Meglio/ vivere al tempo sacro del risveglio/ che al tempo nostro mite e sonnolento!» aveva scritto in piena età giolittiana in uno dei suoi componimenti più celebri, *Torino*). Entrambe le coalizioni urbane, quella d'inizio e quella di fine secolo, avevano in comune una combinazione di interessi economici e sociali cementati da politiche amministrative finalizzate alla trasformazione e all'ammodernamento di Torino. Entrambe, inoltre, puntavano sul fatto di fare della città in quanto tale – e dunque del mosaico delle sue attività economiche, necessariamente diversificate – il motore dello sviluppo, nella convinzione che l'ambiente urbano costituisse di per sé un modo di organizzazione dei fattori economici. Ed entrambe, infine, investivano sugli elementi infrastrutturali e di dotazione urbana da cui dipendeva la coesione della compagine cittadina. Inevitabile, quindi, che le componenti che si sentivano escluse o non rappresentate da questo gioco di squadra, come direbbe Bagnasco, manifestassero il loro scetticismo o il loro disappunto per un modello urbano in cui stentavano a riflettere: al punto da richiamare la stagione dominata dalla presenza della grande industria, che escludeva la necessità di coalizioni urbane composite, come un periodo eroico per l'apparente semplicità della stratificazione sociale e, ancor più, per la radicale esemplarità dei conflitti sociali che alimentava.

Le fasi di transizione richiedono però necessariamente che si coalizzino interessi sulla base di una convergenza rispetto a specifiche politiche amministrative. Il venir meno delle istituzioni proprie di una città capitale, esattamente come l'affievolirsi della configurazione iper-industriale dell'economia locale, è un evento irrimediabile, per gli effetti di declino che provoca, senza il concorso di forze in origine eterogenee, che una situazione di crisi induce però alla cooperazione, nei casi migliori persino alla «cooperazione strategica». La singolarità dell'esperienza torinese si può intravedere nel fatto che entrambe le coalizioni di cui si parla hanno ruotato attorno all'asse di rappresentanze connesse al mondo dell'economia. Persino la fuoruscita dall'orizzonte fordista è avvenuta mediante l'accordo di forze formatesi sul ceppo industriale.

ARNALDO BAGNASCO, *Torino. Un profilo sociologico*, Torino: Einaudi, 2006.

ID., *La città si discute*, in ID., CARLO OLMO (a cura di), *Torino 011. Biografia di una città*, Verona: Electa, 2008, pp. 15-24.

GIUSEPPE BERTA, *L'Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell'industrialismo nell'Italia del Novecento*, Bologna: il Mulino, 2006<sup>2</sup>.

DUCCIO BIGAZZI, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, Milano: Feltrinelli, 1999.

SERGIO CHIAMPARINO, *Municipio*, dialogo su Torino e il governo locale con Giuseppe Berta e Bruno Manghi, Venezia: Marsilio, 2002.

GUIDO GOZZANO, *I colloqui e altre poesie*, a cura di Giorgio De Rienzo, Milano: Mondadori, 1998.

GIUSEPPE PRATO, *Il Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale*, Bari: Laterza, 1925.

La coalizione urbana che ha condotto l'ultimo ciclo amministrativo di Torino, con le giunte municipali dirette da Valentino Castellani e Sergio Chiamparino, ha alle spalle un'evidente tradizione industriale, grazie a un incontro fra gli eredi dell'esperienza delle rappresentanze dell'impresa e del lavoro, in un tentativo di fare leva, ancora una volta, sulla più forte specificità della società locale. La cultura industriale, insomma, è impiegata ancora una volta come la miglior risorsa di coesione a disposizione degli attori locali. Anche quando si trattava con chiarezza di superare definitivamente i confini della società industriale, lo si è fatto sulla scorta di un'attitudine al confronto e all'interazione che sgorgava dalla cultura della produzione, delle sue regole e del suo governo. Per definire questo passaggio, l'attuale sindaco di Torino si è voluto servire di un'espressione significativa, dicendo che bisognava andare «con la Fiat, oltre la Fiat». Soltanto la capacità industriale sembrava poter offrire le dotazioni e le risorse necessarie a una collaborazione fra attori locali intenzionati a disegnare un diverso paesaggio economico e sociale per la società torinese.

È questo, in fondo, il «modello» o il «sistema Torino» di cui si è discusso negli anni recenti: un metodo di governo locale (ma altri preferirebbe la più impegnativa locuzione di *governance*) orientato allo sviluppo di politiche urbane che si fondano sulla convergenza degli interessi da mobilitare per il cambiamento. È un metodo che ha dato frutti indubitabili, ma che appunto per questo, per aver conseguito i risultati che si prefiggeva, va soggetto a un processo di esaurimento. Nel senso che la trasformazione urbana genera, se ha successo, nuovi attori, nuove condizioni di contesto e soprattutto una varietà di nuovi interessi che devono trovare nuovi canali di affermazione e di rappresentanza. La logica pluralistica che ha animato il mutamento torinese tra Novecento e Duemila accetta come presupposto lo smembramento dei grandi aggregati economico-sociali che hanno caratterizzato con la loro presenza la scena urbana del passato. La formazione e l'irrobustimento di figure dell'economia e della società dai lineamenti più compositi e misti devono sfociare anche in un rinnovamento e in un ringiovanimento della rappresentanza, all'interno di una cornice urbana più forte che, come si è accennato, costituisce di per sé una capacità di organizzazione. Diversamente, il cambiamento è destinato a interrompersi e a frammentarsi, ove continui il primato di forme ed esperienze rappresentative modellato sul passato invece che sul presente: con la conseguenza, per di più, di ripristinare l'immagine di una città desueta di ottimati, via via più distanti dalle nuove forze che pure, con la loro azione cooperativa, hanno contribuito a destare. Questo è, in sostanza, l'interrogativo su cui si chiudono i saggi di Balbo su una comunità degli affari in corso di ridefinizione e di Musso su un mondo del lavoro non più pervaso dall'*imprinting* identitario del passato. Uno scenario che probabilmente l'immagine fotografica sta già registrando anch'essa in nuovi stili narrativi, con cui c'è da sperare che Magone e Papuzzi si misurino in futuro. Il «modello Torino» dovrà peraltro fronteggiare nei prossimi tempi condizioni, legate alla fase di crisi e di rivolgimento economico in cui le nostre società sono entrate, che metteranno alla prova le politiche di sviluppo e di governo locale nel loro complesso. C'è da augurarsi che lo possa fare sul fondamento di consapevolezza che viene dalla comprensione della storia di Torino, così come essa si è manifestata attraverso i periodi prolungati di dominanza delle grandi organizzazioni – la corte e le strutture amministrative dello stato sabauda, prima, la grande impresa industriale dopo – e durante i delicati momenti di passaggio in cui le coalizioni urbane hanno catalizzato diffuse esigenze di trasformazione.

Giuseppe Berta



# Torino Industria





# Demografia e società (1861-1911)

di Guido Alfani



LA PROMESSA DI UN REGNO. Secondo Marino Berengo, durante l'età moderna Torino fu l'unica vera capitale italiana\*. La città, infatti, aveva acquisito questo *status* in virtù della «forza unificatrice di una corona» e non a seguito di un processo di conquista di un contado e delle città vicine, come è il caso ad esempio di Venezia o di Firenze<sup>1</sup>. Finché i Savoia, al termine delle cinquecentesche guerre d'Italia, non decisero di trasferire di qua dalle Alpi la propria corte (1560), Torino era stata una città di dimensioni modeste, perfino nel quadro del poco urbanizzato Piemonte. Il nuovo ruolo istituzionale innescò una crescita demografica vertiginosa, accompagnata e sostenuta da una vivace politica di edilizia pubblica che mirava a rendere la neocapitale degna dei sogni di grandezza di un'ambiziosa dinastia. A partire dagli 8390 abitanti stimati per il 1510, la popolazione raggiunse quota 14.224 nel 1571 e 24.410 nel 1614. Proseguì poi la sua corsa per tutto un Seicento generalmente contraddistinto dal declino o dalla stagnazione, economica e demografica, delle città italiane toccando quota 43.907 all'inizio del secolo successivo (1702): oltre 50.000 se consideriamo anche i borghi e il «territorio»<sup>2</sup>. Questo imponente sviluppo demografico avvenne a spese del resto del Piemonte: la concentrazione funzionale nella capitale generò un consistente flusso migratorio, proveniente in massima parte dai centri minori del ducato. Nel corso del Seicento il flusso assunse proporzioni tali da causare, in quel difficile contesto segnato dalla terribile pestilenza del 1630, ai cui effetti si sommarono le perdite dovute alla tradizionale bellicosità dei Savoia, l'anemia e il ristagno demografico di pressoché tutte le altre città piemontesi<sup>3</sup>. Sta di fatto che all'inizio del Settecento Torino è l'unica grande città di un Piemonte il cui tessuto urbano è ormai evidentemente strutturato in funzione della capitale: Torino è circondata di città-mercato, città-fortezza, città-manifattura. Sono le basi su cui continua a crescere per tutto il secolo<sup>4</sup>.

\* Desidero ringraziare Giuseppe Bracco, Stefano Musso e Franco Ramella per la cortesia e la disponibilità con cui mi hanno elargito consigli e suggerimenti rivelatisi preziosi per perfezionare questo testo.

<sup>1</sup> Per designare le «capitali» degli Stati italiani pre-unitari, eccettuata Torino, Berengo suggeriva di ricorrere all'espressione «città dominante» così da sottolineare il tipo di rapporto da esse instaurato con il territorio soggetto: MARINO BERENGO, *L'Europa delle città*, Torino: Einaudi, 1999, pp. 3-4.

<sup>2</sup> Si tratta di stime di varia origine, come raccolte in GUIDO ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane: il ruolo dell'acquisto o della perdita dello status di capitale nelle dinamiche demografiche delle città italiane (secoli XIX e XVI)*, in corso di pubblicazione negli atti del convegno *Le grandi transizioni tra '800 e '900. Popolazione, società, economia*.

<sup>3</sup> GIOVANNI LEVI, *Come Torino soffocò il Piemonte*, in ID., *Centro e periferia di uno stato assoluto*, Torino: Rosenberg & Sellier, 1985.

<sup>4</sup> ID., *Gli aritmetici politici e la demografia piemontese negli ultimi anni del Settecento*, in «Rivista Storica Italiana», LXXXVI (1974), n. 2, pp. 210-224.

Non si capirebbe la storia di Torino all'indomani della definitiva perdita dello *status* di capitale, nel 1864, se si mancasse di sottolineare quanto la società cittadina sia stata plasmata, nel corso dei tre secoli precedenti, dalla sua presenza. Durante l'età moderna, le città crescono solo in virtù d'una consistente immigrazione, dato che nell'ambiente urbano il saldo naturale (nati-morti) è di regola negativo. Nel caso di Torino, però, questo fenomeno risulta fortemente accentuato. Gli 8000 abitanti circa di inizio Cinquecento hanno potuto generare solo una piccola parte della consistente popolazione successiva; popolazione che si trova in costante rinnovamento e rimescolamento: immigrati da ogni parte del Piemonte e della Savoia affollano la città. Non si tratta solo di quei poveri rurali con cui tutte le città d'Europa hanno un complesso rapporto d'amore e odio, ma anche di artigiani e mercanti, nonché membri delle élite provinciali che si recano nella capitale per esercitarvi professioni liberali e magistrature, per intraprendere la carriera d'ufficiale o per entrare a corte: flusso intenso e costante di competenze e di capacità (anche imprenditoriali) che, per le aree periferiche del Piemonte, si configura talvolta come un vero e proprio *brain drain*<sup>5</sup>. Lo *status* di capitale, dunque, al momento dell'unità d'Italia è una componente insostituibile del patrimonio genetico di Torino. Sarebbe stato facile prevedere, quindi, che la sua perdita avrebbe indotto una mutazione nella città; e altrettanto facile immaginare che l'arresto, o perlomeno la riconfigurazione, dei flussi migratori a cui proprio quello *status* dava forma, avrebbero avuto sensibili ripercussioni d'ordine demografico oltre che sociale ed economico. D'altra parte, la città aveva già fatto l'esperienza del declassamento: nel 1798, dopo l'occupazione da parte delle truppe napoleoniche e il trasferimento della corte sabauda in Sardegna, seguita nel 1801 dalla formale annessione del Piemonte alla Francia. In quella circostanza, dopo un declino demografico abbastanza rapido, la città si era ritrovata sospesa in una crisi strisciante e aveva subito una lenta, ulteriore contrazione della sua popolazione che solo il ritorno dei Savoia e il ripristino del ruolo istituzionale poterono interrompere, con un recupero immediato di abitanti (dovuto in parte al rientro degli esuli) che è precondizione per ricollocarsi su di un più graduale percorso di crescita (circa 1815-1847).

Il declino demografico durante il periodo francese mostra che, ancora nell'Ottocento, la perdita della corte e di larga parte dell'amministrazione statale, nonché degli ufficiali, soldati, professionisti, artigiani e servitori che seguirono il re, aveva rilevanti conseguenze demografiche<sup>6</sup>. Non è però immaginabile che sia sufficiente a spiegare *in toto* la perdita, entro il 1813, di oltre 30.000 degli 85.613 abitanti stimati per il 1798 (35 per cento)<sup>7</sup>. Troviamo una spiegazione nella relazione che un anonimo funzionario, da Torino, inviò a Parigi prima del settembre 1802 (la data esatta è ignota): «La popolazione è diminuita in tre anni, e soprattutto in questi due ultimi, la diminuzione è tuttora costante e progressiva dovendo necessariamente proporzionarsi alla differenza che passa tra una capitale di uno Stato ed il capoluogo d'un dipartimento»<sup>8</sup>. Questa nota sarebbe forse potuta suonare come una sinistra profezia agli amministratori comunali che, nel 1864, si trovarono

<sup>5</sup> Sulla condizione degli immigrati a Torino durante l'età moderna: SIMONA CERUTTI, *La ville et les métiers. Naissance d'un langage corporatif (Turin, 17e-18e siècle)*, Paris: Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, 1990; per un esempio di città «provinciale» (Ivrea) che patì la concorrenza della capitale: GUIDO ALFANI, *Prima della curva di Kuznets: stabilità e mutamento nella concentrazione di ricchezza e proprietà in Età Moderna*, in corso di pubblicazione negli atti del convegno *Ricchezza, valore, proprietà in età preindustriale. 1450-1800*, Milano: Università Bocconi, 2008.

<sup>6</sup> Su questo tema, e per un confronto con altri casi di perdita dello *status* di capitale nel corso dell'Ottocento: si veda G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane cit.*

<sup>7</sup> Le stime per il 1798 e il 1813 sono riprese da PIETRO CASTIGLIONI, *Introduzione storica sopra i censimenti della popolazione italiana*, in *Statistica del Regno d'Italia, popolazione, censimenti degli antichi Stati sardi e censimenti di Lombardia, di Parma e di Modena*, Torino: Ministero d'Agricoltura, Industria e Commercio, 1862.

<sup>8</sup> Citazione in GIOVANNI GOZZINI, *Sviluppo demografico e classi sociali tra la Restaurazione e l'Unità*, in *Storia di Torino*, VI, UMBERTO LEVRA (a cura di), *La città nel Risorgimento (1798-1864)*, Torino: Einaudi, 2000, pp. 279-313.



Giuseppe Giudici, *Torino*, incisione acquerellata, [1845] (ASCT, Collezione Simeom, D 214).

no all'improvviso a contemplare un futuro senza capitale: tanto più che durante la crisi di inizio secolo il depauperamento funzionale di Torino era risultato ingigantito dal fatto che la città, oltre a perdere la capitale, era stata proiettata dal centro di un grande stato regionale all'estrema periferia della Francia. È sufficiente un rapido sguardo alla carta del neonato regno d'Italia, per rendersi conto che il timore di venire nuovamente relegati in posizione periferica aveva qualche fondamento. L'esperienza del passato, quindi, forniva ai torinesi un quadro decisamente negativo delle possibili conseguenze del trasferimento della capitale a Firenze e offriva forse qualche suggerimento sulle contromisure da prendere: occorreva evitare il più possibile la perdita di istituzioni e funzioni, e manovrare per non essere relegati in posizione periferica da nessun punto di vista (infrastrutturale ed economico, ma anche politico e culturale). Va detto, però, che la città non era la stessa che era stata conquistata dagli eserciti di Napoleone. Recuperato il proprio rango, infatti, Torino aveva ripreso a crescere, tornando sul percorso da cui era stata temporaneamente distolta nel 1798. Inoltre, sul finire degli anni quaranta s'era registrato un netto cambio di marcia: i 121.405 abitanti del 1845 erano divenuti 179.635 già nel 1857, per poi superare le 200.000 unità entro il 1861<sup>9</sup>. Questa grandezza urbana quasi raddoppiata riduceva certamente l'impatto potenziale della perdita della corte, del governo, dei ministeri e simili, le cui dimensioni sono tendenzialmente anelastiche rispetto alla «taglia» della capitale, e al tempo stesso offriva maggiori speranze di riuscire ad auto-alimentare un processo di crescita che, col tempo, compensasse delle perdite subite. Tuttavia, la rapida espansione di Torino nella prima metà del secolo si spiega in buona parte col dinamismo del regno di Sardegna, divenuto unico candidato a tentare l'impresa dell'unificazione. La città, dunque, cresceva anche sulla base della promessa di glorie future: un regno non più solo piemontese o sabaudo, libero infine dal sospetto d'essere «appena» uno stato regionale. A questo regno sarebbe servita una grande capitale, che Torino si candidava a divenire nella piena sicurezza delle proprie possibilità, peraltro riconosciute, com'è noto, dai molti visitatori stranieri che da lungo tempo andavano lodando la sua bellezza e la sua «modernità».

<sup>9</sup> Dati ripresi da P. CASTIGLIONI, *Introduzione storica sopra i censimenti della popolazione italiana* cit.

Alexandre Vuillemin, *Nouvelle carte illustrée de l'Italie présentant la division territoriale de ses provinces*, incisione a colori, 1861 circa (ASCT, Collezione cartografica, 187).

TORINO CAPITALE DEL REGNO D'ITALIA (1861-1864). L'ingrandimento della capitale precedette quello del regno. La fiducia nel futuro e l'aspettativa che Torino avrebbe avuto molto da guadagnare dall'espansione territoriale contribuivano a renderla un luogo ancor più attraente che in passato, rafforzando quei flussi migratori che, come visto, erano da sempre assai consistenti. Tra questi immigrati figura anche un numero abbastanza rilevante di rifugiati politici, provenienti da altri stati della penisola, che se da un lato, «votando con i piedi», esprimevano la propria opinione su chi avrebbe potuto davvero trasporre in atto un progetto d'unificazione sempre più condiviso, dall'altro andarono ad arricchire il Piemonte (e Torino in particolare) di popolazione colta e dotata d'elevate competenze, in buona parte assorbita dal settore pubblico. Secondo una stima coeva, al 1857 duemila rifugiati avevano trovato impiego nell'amministrazione statale<sup>10</sup>. Quando la stagione dell'ingrandimento dello stato iniziò davvero (1859-1861), Torino non dovette fare altro che continuare sul percorso su cui si era già incamminata, accumulando oltre 25.000 nuovi abitanti tra 1858 e 1862. Il voto parlamentare in favore di Roma capitale (marzo-aprile 1861) non scosse le aspettative della città: la decisione sembrava all'epoca una petizione di principio data l'impossibilità politica di annettere quanto rimaneva dello stato della Chiesa, posto sotto protezione francese. Al più, il trasferimento della capitale sembrava un evento appartenente a un lontano e fumoso futuro, che non doveva distrarre dalle occasioni che andavano subito colte. È comunque significativo che già Cavour, nei discorsi che precedettero il voto, abbia prospettato una qualche forma di compensazione per Torino qualora la capitale fosse stata effettivamente trasferita<sup>11</sup>.

Un clima d'euforia e di febbrile preparazione a un'ulteriore crescita funzionale si diffuse nella città dove, tra 1861 e 1864, immigrarono oltre 10.000 persone (ma l'aumento degli impiegati nei servizi e nei settori produttivi legati al rafforzamento della capitale, oltre che nel commercio e nei servizi di intermediazione, era già evidente almeno dal 1558). D'altra parte, Torino si andava avvantaggiando d'una radicale riorganizzazione del territorio italiano operata a suo quasi esclusivo vantaggio: la crescita dell'apparato statale e di governo, necessaria per amministrare un territorio ampliatosi enormemente ma anche, e forse soprattutto, per ammortizzare gli effetti sociali e politici della cancellazione di così tante altre capitali, alimentava un nuovo e diverso flusso d'immigrazione qualificata<sup>12</sup>. Per parte sua, l'amministrazione comunale iniziò a studiare le modalità di potenziamento e ammodernamento delle infrastrutture urbane, al fine di attrezzare Torino per il suo accresciuto ruolo (al primo posto si collocava l'erezione di un nuovo parlamento). Per dotarsi dei mezzi necessari a finanziare gli importanti investimenti infrastrutturali previsti, e dato che il bilancio comunale non era florido e non offriva molti spazi di manovra, il Consiglio comunale decise di indebitarsi per 4 milioni di lire, che rapidamente divennero 14: cifre davvero imponenti, che superavano di varie volte le entrate ordinarie del comune. Il prestito, approvato formalmente il 17 settembre 1860, non sarebbe comunque stato sufficiente a finanziare tutte le opere immaginate dalla febbricitante giunta, ma certamente consentiva di iniziare a ripulmare la città. Torino, insomma, immaginava per sé un futuro nei servizi, e certo non prospettava la riconversione in centro industriale che avrebbe dovuto affrontare da lì a poco. Basta scorrere l'elenco, predisposto fin dal 1860, delle opere che «mancavano» alla capitale per rendersi conto che l'abbellimento della città e la realizzazione di edifici monumentali per accogliere le istituzioni del regno ingrandito facevano premio sugli investimenti finalizzati al

<sup>10</sup> GIAN BIAGIO FURIOZZI, *L'emigrazione politica in Piemonte nel decennio preunitario*, Firenze: Olschki, 1979.

<sup>11</sup> UMBERTO LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento*, in *Storia di Torino*, VII, Id. (a cura di), *Da capitale politica a capitale industriale (1864-1915)*, Torino: Einaudi, 2001, pp. XXVIII-XXIX.

<sup>12</sup> G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane* cit.





supporto diretto delle attività produttive. Così, tra gli atti del Consiglio comunale leggiamo:

«Torino nell'attuale sua condizione manca principalmente:

1° Di monumenti e di locali adatti alle istituzioni pubbliche<sup>13</sup>;

2° Di acqua, e di tutti gli stabilimenti di cui l'acqua è principale elemento, come bagni, lavatoi pubblici e fontane;

3° Di varietà»<sup>14</sup>.

Operando questa scelta in favore dei servizi, che sarebbe poi stata confermata negli anni successivi pur con qualche correttivo, Torino optava per un preciso modello di sviluppo e si impegnava (finanziariamente, ma anche psicologicamente) a perseguirlo, aggravando così i danni potenziali di un futuro trasferimento della capitale. Non può dirsi che fosse a priori una scelta sbagliata (perlomeno non se Torino voleva davvero seguire l'esempio delle grandi capitali europee, Parigi *in primis*), ma di certo da lì a poco la strategia sarebbe divenuta rischiosa. A dire il vero, in seno al Consiglio comunale qualche preoccupazione si era manifestata ancor prima del voto in favore di Roma capitale<sup>15</sup>, e non poté che intensificarsi dopo: come sottolineava il sindaco Augusto Nomis di Cossilla nella riunione del Consiglio del 16 aprile 1861, «il non potersi tuttavia determinare l'epoca [del traslocamento della capitale del Regno a Roma] [...] non allevia l'aspettazione, ché il danno temuto è tal fiata peggiore del realizzato»<sup>16</sup>. L'incertezza alimentava anche la speculazione edilizia, tanto che si riscontravano contemporaneamente un rapido incremento degli affitti e una riduzione del prezzo degli immobili. La popolazione, accresciuta dai flussi d'immigrazione già descritti, esercitava una crescente pressione sul tessuto urbano ma, data la situazione, i nuovi abitanti non erano disposti ad acquistare casa a Torino, né i torinesi originari intendevano investire ulteriormente nel patrimonio immobiliare: tanto che, nonostante la crescita degli affitti, non si trovavano imprenditori disposti a mettere in cantiere nuove abitazioni. Nonostante i dubbi, però, l'amministrazione comunale non poteva semplicemente sospendere tutti gli investimenti previsti, avendo contratto un «impegno morale» con la nazione: deliberava quindi di procedere, ma con maggior cautela e vagliando più accuratamente le opere da portare effettivamente a compimento, non trascurando quelle che potessero incrementare l'attività industriale e commerciale<sup>17</sup>. Il trasferimento della capitale, tuttavia, rimaneva un evento tutt'altro che certo che, essendo condizionato – si riteneva – all'acquisto di Roma e del Lazio, non sarebbe comunque potuto avvenire in tempi brevi. Il grafico della popolazione di Torino tra il 1791 e il 1911 evidenzia l'importanza della fase di crescita demografica accelerata che copre tutto il periodo 1847-1864: tra queste due date, la popolazione della città quasi raddoppiò, passando da 125.268 unità a 224.425 (79 per cento). Solo all'inizio del Novecento si registrano tassi di crescita superiori<sup>18</sup>.

<sup>13</sup> Tra i quali venivano poi menzionati esplicitamente: il parlamento; uno scalo ferroviario monumentale; la borsa; un nuovo teatro d'opera in sostituzione del Regio ecc.

<sup>14</sup> Citazione in GIUSEPPE BRACCO (a cura di), *1859-1864. I progetti di una capitale in trasformazione*, Torino: Presidenza del Consiglio Comunale-Archivio Storico della Città di Torino, 2000, pp. 27-28.

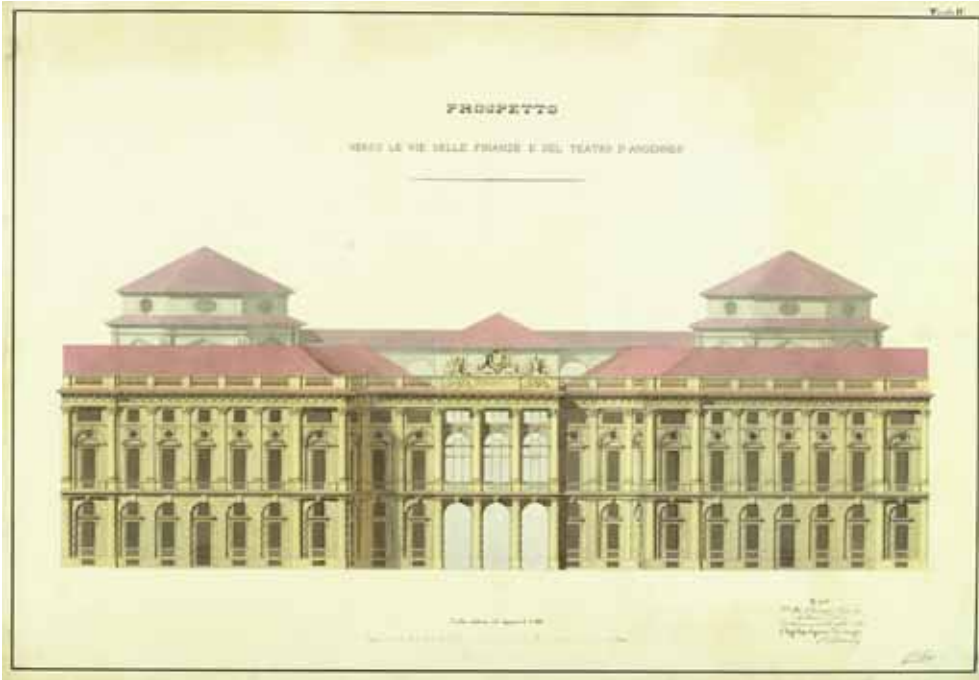
<sup>15</sup> Si veda ad esempio la relazione del sindaco Augusto Nomis di Cossilla del 6 novembre 1860 (*ibid.*, p. 61 e sgg.).

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 73.

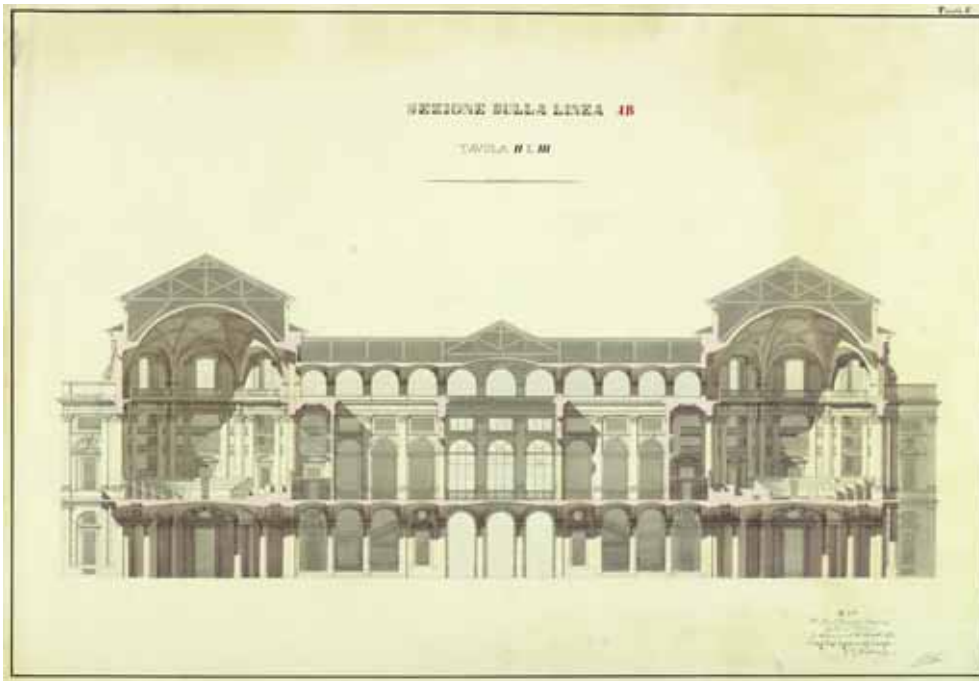
<sup>17</sup> Si vedano le discussioni della riunione del Consiglio comunale del 20 giugno (*ibid.*, pp. 81-82).

<sup>18</sup> Il grafico riporta la popolazione di «città, borghi e contado» secondo la definizione utilizzata in P. CASTIGLIONI, *Introduzione storica sopra i censimenti della popolazione italiana* cit., p. 240 e sgg., che è la fonte prevalente (per gli anni 1791-1838). Castiglioni è la mia fonte anche per i dati relativi al 1845, 1847, 1857 e 1861; ho colmato le lacune nei dati successivi al 1838 ipotizzando una progressione lineare della popolazione tra i valori noti (così da rendere meglio leggibili, nel grafico, le tendenze di medio periodo). Riprendo i dati relativi al 1864-1870 da U. LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento* cit., pp. XXXI-XXXII; quelli del 1871 e del 1881, 1901 e 1911 corrispondono ai censimenti Dirstat (DIRSTAT, *Statistica del regno d'Italia – popolazione, Censimento generale*, voll. per il 1871, 1881, 1901 e 1911). Per il 1872-1880 ho usato le stime di DARIO COSTANZIA, *Popolazione, attività edilizia e mercato immobiliare a Torino tra il 1850 ed il 1880: un modello di crescita urbana*, in «Storia urbana», II (1978), n. 6, pp. 3-53 (non accolgo invece le sue elaborazioni per gli anni precedenti il 1871). Gli anni 1882-





Andrea Crida, *Progetto d'edificio per Parlamento Nazionale. Prospetto verso le vie delle Finanze e del teatro d'Angennes. Sezione sulla linea AB.* disegni acquerellati, 1860 (ASCT, *Tipi e disegni*, 63.2.38-39).



In parte, questo incremento demografico rischiava di rivelarsi assai volatile: all'indomani dell'Unità, infatti, si registravano già flussi in uscita. Come leggiamo nella relazione dell'ispettore sanitario della città Federico Torchio (1860): «L'anno 1860, non meno del suo precedente, fu straordinario per avvenimenti politici e per atti governativi ed amministrativi [...] Molte circostanze concorsero ad accrescere momentaneamente, molte più a diminuire la popolazione di Torino, sia passeggera che stabile. La centralizzazione di molti affari governativi divenuta inevitabile per l'amministrazione dello Stato; l'apertura del Parlamento, e la sua sede per alcuni mesi a Torino, le provvigioni militari fatte su grande scala, fecero nel primo quadrimestre affluire a questa città molti abitanti dalle altre province italiane, e buon numero di forestieri. Ma tosto rivolti gli animi e le menti alla meravigliosa impresa che svolgevasi nell'Italia meridionale, a Napoli ed a Sicilia si spinsero le tendenze commerciali; poi chiamati alle armi nuovi contingenti, fatte nuove leve, sussidiata la spedizione con tutti i mezzi d'uomini, di danari e di somministranze, non solo cessò l'affluenza di forestieri a Torino, ma anzi ne fu distolta gran parte della popolazione, sia per volontario aggregarsi dell'impresa, sia per il nuovo impulso dato da questa al commercio verso quelle regioni. Poi, chiuso il Parlamento, molte famiglie si restituirono ad altre città [...] Inoltre riescita vittoriosa la guerra, sì nel 1859 che nel 1860, purgato con splendide battaglie il suolo italiano dalle orme straniere, volarono al patrio tetto quegli emigrati, che qui ebbero decenne stanza, e così d'un tratto fu scemata Torino di più migliaia d'abitatori, i quali vi avevano contratto relazioni ed affezioni»<sup>19</sup>.

Torchio mette in evidenza un altro fattore rilevante delle tendenze demografiche torinesi negli anni attorno all'Unità: la guerra che, se da un lato causa vittime tra la popolazione, dall'altro allontana molti giovani uomini, per molto tempo, dalle loro abitazioni e in definitiva deprime il tasso di natalità. Tra 1859 e 1860, i torinesi chiamati alla leva furono 2999, cui vanno aggiunti circa 1000 volontari: il 2 per cento della popolazione. Per quanto significativo, il drenaggio militare scompare di fronte alle dimensioni dei flussi in entrata, e risulta maggiormente visibile nella temporanea riduzione delle nascite (498 in meno nel 1860 rispetto al 1859<sup>20</sup>) che nelle dimensioni della popolazione complessiva. Altri aspetti della relazione paiono quasi profetici: la perdita di gran parte della popolazione immigrata a Torino per motivi politici (vantaggio di cui la città non avrebbe più goduto); la fugacità della presenza delle famiglie parlamentari (che, per l'appunto, avrebbero seguito il Parlamento); e infine, e soprattutto, il volgersi degli interessi economici «a Napoli ed a Sicilia»: come a dire che, nel regno allargato, Torino non era più automaticamente «capitale economica» oltre che politica, come lo era stata per il Piemonte durante tutta l'età moderna, ma doveva ancora trovare la sua precisa collocazione. Sotto il profilo della capacità di coordinare la produzione e i commerci, dunque, la città si trovava fin da subito in bilico: d'altra parte, in un paese caratterizzato, allora come oggi, da uno spiccato policentrismo, non v'era alcuna assicurazione che le capitali politica, culturale, industriale, commerciale e finanziaria si trovassero concentrate nello stesso luogo (come era invece il caso, ad esempio, di Parigi o Londra).

Il Consiglio comunale ne era ben consapevole: da qui l'interesse e il sostegno manifestato per il progetto di realizzare una nuova linea ferroviaria tra Torino e

1900 e 1902-1910 sono mie stime ottenute tenendo conto del movimento dello stato civile (nati e morti anno per anno) e distribuendo in modo uniforme tra tutti gli anni compresi nei due periodi il totale del saldo migratorio tra 1881 e 1901 e tra 1901 e 1911. La consistenza delle migrazioni nette è stata stimata sulla base del metodo descritto in seguito (DIRSTAT, *Statistica del regno d'Italia - popolazione, Movimento dello Stato civile*, volumi dall'anno 1882 al 1911).

<sup>19</sup> Citazione in G. BRACCO, *1859-1864. I progetti di una capitale in trasformazione. Dalla città dei servizi alla città dell'industria* cit., pp. 53-55.

<sup>20</sup> Altro dato proposto da Torchio, in *ibid.*, p. 54.

Savona, che si sperava potesse accrescere il ruolo della città come via di transito e smistamento delle merci tra Mediterraneo e nord Europa, ai danni di concorrenti quali Marsiglia. Si prospettava già, però, per questa capitale così decentrata rispetto al suo stato, il rischio d'essere tagliata fuori dalle nuove vie di comunicazione che proprio quello stato ora richiedeva: e in particolare, si scontrava con le ambizioni di Milano, che puntava a svolgere lo stesso ruolo cui mirava Torino per il tramite d'uno sbocco diretto al mare e del progettato traforo del Gottardo (aperto poi nel 1882). I problemi che l'ampliamento territoriale e l'evoluzione del reticolo stradale e ferroviario del regno posero a Torino sono affrontati in seguito. Basti ora notare che proprio Milano, città che aveva perso la propria capitale (del regno lombardo veneto: ma la corte austriaca risiedeva a Vienna) eppure era riuscita molto rapidamente a ricostruire solide prospettive di crescita economica<sup>21</sup>, costituiva allora per l'amministrazione torinese una sorta di modello forse non da seguire pari pari, considerato che la perdita della capitale milanese era andata a vantaggio proprio di Torino (con la parziale compensazione del trasferimento da Torino a Milano della Corte di Cassazione, nel 1859), ma a cui guardare per affrontare più serenamente i timori d'un futuro declassamento<sup>22</sup>. Al progetto della Torino-Savona se ne aggiungevano altri, prevalentemente di carattere militare, che godevano del sostegno governativo e che avrebbero garantito occupazione in città: ad esempio, l'ampliamento delle officine per l'artiglieria nel borgo Dora. Questo approccio più filo-produttivo trova poi un interprete nel nuovo sindaco, Emanuele Luserna di Rorà, il quale in una relazione del 1862 afferma che, nonostante l'incertezza, è necessario che «[Torino] si prepari, indipendentemente dai rivolgimenti politici, un avvenire degno della sua storia, della sua importanza e della virtù dei suoi abitanti. Signori: o grandemente mi illudo, o l'industria può produrre questo gran fatto»<sup>23</sup>. Si tratta sicuramente d'un segno della nuova consapevolezza dell'amministrazione cittadina rispetto a quali interventi fosse più opportuno finanziare, ma va ricordato che i mezzi da investire erano stati reperiti in virtù della prospettiva d'essere capitale d'un grande stato e che Torino non aveva certo terminato di pensare a se stessa in tale veste. Insomma, non era stato scelto un percorso diverso da quello immaginato in precedenza, ma si era semplicemente riconosciuta la necessità d'adottare un atteggiamento più prudente per controbilanciare in qualche modo il rischio assunto indebitandosi pesantemente.

Questa ambivalenza nel guardare al futuro di Torino, questo particolare tipo di *wishful thinking* mitigato dalla tradizionale propensione piemontese alla cautela, spiegano perché la notizia del trasferimento della capitale a Firenze, data il 18 settembre 1864, si rovesciò come una doccia fredda su di una città in tumultuosa crescita demografica ma preda di profonde incertezze in campo economico. Tale trasferimento era frutto di un accordo segreto con la Francia<sup>24</sup>, e avrebbe dovuto aver luogo entro sei mesi. Torino, presa completamente alla sprovvista, inscenò una protesta di piazza, stroncata nel sangue con un probabile eccesso di reazione: in totale, i morti furono 52 e i feriti 159, quasi tutti colpiti alle spalle mentre cercavano di sfuggire al caos montante. È l'inizio del divorzio tra la città e la dinastia che vi dimorava da oltre tre secoli.

<sup>21</sup> G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane* cit.

<sup>22</sup> G. BRACCO (a cura di), *1859-1864. I progetti di una capitale in trasformazione. Dalla città dei servizi alla città dell'industria* cit., pp. 91-95.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>24</sup> L'accordo comportava lo sgombero delle truppe francesi dal territorio pontificio, in cambio della rinuncia da parte italiana ad attaccarlo; la clausola del trasferimento della capitale da Torino ad altra destinazione era interpretata, da parte francese, come implicita rinuncia a Roma. La clausola, della quale inizialmente Vittorio Emanuele II non era a conoscenza ma che venne indotto ad accettare, non spiaceva certo al partito «antipiemontese» di cui faceva parte l'allora presidente del Consiglio, Marco Minghetti, il cui ruolo fu determinante nella stipula dell'accordo. Al riguardo, U. LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento* cit.



Emanuele Luserna di Rorà, platinotipye Bertieri, post 1865 (ASCT, Gruppo IV, n. 193).



Panorama di Torino, albumina, 1865 circa (ASCT, Collezione Simeom, D 2734).

GLI ANNI DEL TRAVAGLIO (1865-1880). «Offesi e ripudiati», così Valerio Castronovo ha descritto i torinesi all'indomani della perdita della capitale: ed è certo che il resto della penisola non aveva riconosciuto a Torino la «funzione educatrice» [...] un alto magistero di cui essa si riteneva investita non solo per legittimazione politica ma anche per attitudini naturali»<sup>25</sup>. La notizia del trasferimento innescò in città una gravissima crisi, anche di ordine psicologico. La dinastia sabauda, cui si guardava come a un fattore di protezione, aveva tradito Torino; le aspettative, da rosee che erano, si fecero di colpo nere. Il 30 gennaio 1865 il Consiglio comunale si rifiutò di partecipare al tradizionale ballo di carnevale a corte, ma ottenne solo che il re, seccato, anticipasse il proprio spostamento a Firenze il 3 febbraio<sup>26</sup>. In seguito la città cercò di ricucire i rapporti col sovrano, ma ormai Firenze era capitale. L'amministrazione del neonato regno d'Italia, che molti accusavano d'essere piemontesizzata, veniva percepita come tale anche dopo il trasferimento della capitale. Abbiamo qui un primo indizio dell'esodo di piemontesi, in massima parte torinesi, che ebbe luogo tra la fine del 1864 e gli anni successivi e che alcune cifre permettono di sostanziare. A inizio 1865 furono spostati a Firenze 919 dipendenti civili della Real Casa, cui ne seguirono altri 502 nel 1871. A questi si sommano ufficiali e militari, il cui numero esatto non è stato possibile stimare. Vennero poi trasferiti, in tempi molto brevi, 1700 dipendenti ministeriali, cui vanno aggiunti circa 1000 dipendenti di banche, assicurazioni, imprese commerciali e altre attività<sup>27</sup>. La riorganizzazione funzionale del territorio italiano venne quindi completata da una riorganizzazione economica, dovuta in larga misura all'iniziativa privata: per molte imprese, risultò consigliabile «seguire il sovrano»<sup>28</sup>. Il sogno di Torino di divenire capitale dei servizi (compresi quelli finanziari) era destinato a tramontare. Questi funzionari e impiegati non si trasferirono da soli: poiché il cambiamento aveva l'aria d'essere permanente, vennero seguiti dalle famiglie, che gonfiarono l'esodo con qualche mese di ritardo rispetto a quello dei mariti e padri. Se ipotizziamo che, in media, ciascun gruppo familiare fosse composto da quattro persone, questi 2700 uomini diventano 10.800 persone: una quota decisamente consistente del ceto medio e alto torinese (non includo in questa stima i dipendenti della Real Casa in quanto spesso marito e moglie servivano entrambi a corte, con una propensione a trasmettere tale condizione alla discendenza).

<sup>25</sup> VALERIO CASTRONOVO, *Torino*, Roma-Bari: Laterza, 1987, p. 17.

<sup>26</sup> Il clima di sconforto diffuso in città in quei giorni è ben testimoniato da Federico Sclopis: «Ritornando in Torino dopo una assenza di un mese e mezzo provai dolorosa sorpresa nello scorgere grandemente cresciuta quell'ansietà sul prossimo avvenire del paese, quella sfiducia d'ogni ordine di persone su tutto ciò che s'attiene al governo [...]. Una voce generale si ode: Dove andiamo?» (citazione in U. LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento* cit., p. XLVII).

<sup>27</sup> *Ibidem*; ROSANNA PIZZI, *Il trasferimento della capitale da Torino a Firenze: sulle orme di una crisi annunciata*, tesi di laurea, Università di Torino, Facoltà di Lettere e Filosofia, a.a. 1998-1999, relatore Luciano Allegra.

<sup>28</sup> Il che non significa sempre il completo abbandono di Torino: spesso, le strutture ubicate nella ex-capitale svolsero il ruolo di bacino di reclutamento di personale per l'istituzione di nuove sedi fiorentine, e risultarono quindi ridimensionate perlomeno nel medio-lungo periodo.





Oltre a questi ultimi, militari, funzionari ministeriali e impiegati in imprese che in qualche modo seguirono il sovrano, occorre considerare che si trasferirono a Firenze anche il parlamento, il governo, la zecca, e che vennero parzialmente smantellate e trasferite le officine statali addette alla produzione di armamenti e materiale ferroviario. Anche se la corte, di per sé, aveva un peso importante ma da non sopravvalutare in una grande città com'era divenuta Torino, cionondimeno il rafforzato apparato burocratico, amministrativo e istituzionale dello stato contemporaneo fa sì che il trasferimento della capitale continui ad avere drammatici effetti demografici: per Torino, che perde alcune decine di migliaia d'abitanti, come per la più piccola Firenze, «costretta» ad attrezzarsi per ospitarli. Tra il 1864 e il 1868, quando venne toccato il punto più basso, gli abitanti di Torino passarono da 224.425 unità a 191.500, con la perdita complessiva di 32.925 abitanti (quasi il 15 per cento del totale). Varrebbe la pena dedicare studi specifici, a oggi mancanti, a questi 30.000 torinesi (parte dei quali in effetti erano abitanti di recente acquisto) che abbandonarono la città. Se si considera che Firenze contava 114.363 abitanti al censimento del 1861, e che l'immigrazione complessiva a Firenze (quindi non solo «piemontese») tra 1861 e 1871 è stimabile in 39.224 unità<sup>29</sup>, è facile ipotizzare dove fosse diretto l'esodo dei torinesi... comportando per Firenze un incremento demografico superiore al 26 per cento, che creò problemi di alloggiamento, fece salire alle stelle gli affitti e il prezzo degli immobili, mise in crisi le infrastrutture, rese difficile la convivenza tra vecchi e nuovi abitanti. Non è solo per predisporre l'apparato monumentale e le infrastrutture consoni allo *status* di capitale che Firenze si trasformò allora in un enorme cantiere<sup>30</sup>, ma per risolvere urgenti problemi di pura e semplice capacità d'accoglienza. Il successivo trasferimento della capitale a Roma lasciò in eredità a Firenze un ingentissimo debito pubblico, senza che la città potesse gestirlo a condizioni agevolate come fu il caso di Torino<sup>31</sup>.

I 30.000 abitanti persi da Torino nei quattro anni successivi al declassamento non sono semplici numeri. Infatti, non si tratta di abitanti qualunque, né d'un flusso avente composizione proporzionale a quella della società urbana: è piuttosto una fetta consistente dell'élite istituzionale, economica e culturale che la abbandona. La società torinese ne risultò durevolmente depauperata; pur puntando sempre più sulla qualità e le virtù dei suoi operai – fattori evocati già dal sindaco Rorà nel 1862 – Torino risultava menomata non solo di funzioni, ma d'una parte della sua anima. Non si trattava, dunque, di scegliere di cambiare, bensì di ritrovarsi già cambiati (in peggio) e di individuare il modo per compensare le perdite facendo di necessità virtù. Di questo gli amministratori locali erano ben consapevoli. Sempre il sindaco Rorà ricordava, già nella riunione del Consiglio comunale del 23

<sup>29</sup> DIRSTAT, *Statistica del Regno d'Italia – popolazione cit.*, 1861 e 1871.

<sup>30</sup> GIOVANNI SPADOLINI, *La piccola storia di Firenze*, (a cura di Pier Francesco Listri), Firenze: Le Monnier, 1992.

<sup>31</sup> Su questi progressivi spostamenti: G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane cit.*



Torino vista dalla confluenza del Po con la Dora, albumina, 1865 circa (ASCT, Collezione Simeom, D 2735).

maggio 1865: «Non abuserò del vostro tempo ad annoverare i danni che tutte le classi dei cittadini avranno a soffrire per l'allontanamento della sede del Governo da Torino e specialmente dalla perdita della popolazione mobile che quella vi tratteneva. Ognuno li vede, anzi dico, li sente, poiché non vi è forse cittadino che non ne soffra nei suoi privati interessi [...]. Esaminiamo dunque un istante quali sieno i mezzi principali che valgano a compensarci dei vantaggi che ora ci sfuggono [...] nella fusione dei varii Stati italiani in un solo diverse città si trovarono in condizione presso a poco eguale alla nostra e [...] alcune di esse non scapitarono, altre migliorarono in modo sorprendente. Se questo notevole incremento si può attribuire a risorse speciali che noi non abbiamo, noi pure possiamo confidare in altre che quelle forse non hanno [...]. Le risorse principali per l'avvenire della nostra città sono, a mio credere, l'industria ed il commercio, l'istruzione e gli stabilimenti educativi, gli stabilimenti militari, le attrattive del soggiorno»<sup>32</sup>.

L'urgenza di riprogettare il futuro della città (compito agevolato in qualche modo dagli interventi cautelativi già presi negli anni precedenti, ma di certo non semplice) era legato anche al mutare della posizione relativa di Torino rispetto allo stato: il rischio d'essere relegati alla periferia, contro cui la presenza della capitale costituiva la più valida protezione, appariva ora nella sua piena gravità. Nell'immediato, e come evidenziato anche dal Rorà, l'unificazione nazionale comportò la crisi d'un gran numero di città che avevano ospitato una capitale o che avevano goduto d'uno *status* privilegiato (luoghi quali Napoli, Firenze, Modena, Parma e Piacenza, Milano), a vantaggio dell'unica sede del nuovo governo (prima Torino, poi Firenze, infine Roma). Come già ebbe modo di osservare Lucio Gambi, se la formazione d'una gerarchia urbana in Italia si delinea originariamente durante l'età moderna, pur nel contesto ristretto degli stati regionali (e proprio Torino, nelle sue relazioni con i centri minori piemontesi, può essere presa a modello di questo processo), l'unificazione avrebbe finito per approfondire la scala delle gerarchie e per modificare in modo sensibile i rapporti di forza tra i vari centri<sup>33</sup>. La nuova articolazione della maglia urbana italiana risultò definita prima che il processo di industrializzazione prendesse l'abbrivio: e quindi essenzialmente in virtù dell'assetto amministrativo dato al neonato regno. In questa partita, Torino, nonostante la perdita della capitale, era salvaguardata dal suo ruolo indiscusso di

<sup>32</sup> Citazione in GIUSEPPE BRACCO (a cura di), *1864-1870. Una trasformazione faticosa e sofferta*, Torino: Presidenza del Consiglio Comunale-Archivio Storico della Città di Torino, 2002, p. 44 e sgg.

<sup>33</sup> LUCIO GAMBI, *Il reticolo urbano in Italia nei primi vent'anni dopo l'unificazione*, «Quaderni Storici», IX (1974), n. 27, pp. 735-751.



capoluogo del Piemonte. Ben più rischiosa era, invece, la sua posizione nel quadro del progettato riassetto del sistema stradale e ferroviario italiano. In questo caso, la città partiva avvantaggiata dal fatto d'essere al centro d'uno dei sistemi ferroviari più avanzati della penisola, per di più efficacemente collegata al grande porto di Genova<sup>34</sup>. Aveva però tutto da perdere dalla concorrenza di quei centri che, in virtù della loro ubicazione e per semplici ragioni di razionalità progettuale, venivano a trovarsi in posizione privilegiata. Contro questa minaccia, l'unica protezione sarebbe stata la capitale che, come in molti altri paesi europei, stava divenendo il vero punto focale nell'organizzazione dello spazio ferroviario, nonostante l'eventuale posizione periferica dal punto di vista geografico (ed è il caso sia di Parigi, sia di Londra). Persa la capitale, dunque, era forse inevitabilmente persa la partita; già attorno al 1880, il principale snodo ferroviario italiano era Milano, con Genova al secondo posto e Torino solo al terzo<sup>35</sup>. All'apparenza, si erano dunque avverati i timori espressi dal Consiglio comunale fin dal 1860. Va però detto che, se non era stata avvantaggiata dalla riorganizzazione funzionale del reticolo urbano, Torino non era comunque rimasta tagliata fuori; e, se è vero che «sarà in maggior misura sopra la maglia ferroviaria [...] e poco, o niente, su quella amministrativa, che si annuclea fra il 1870 e i primi lustri del nostro secolo la prima nebulosa dell'industrializzazione»<sup>36</sup>, la città si trovava perlomeno nelle condizioni di poter competere alla pari con la maggior parte delle altre città della penisola (eccettuata, al solito, la fortunata Milano). La crescita demografica, che precede e poi accompagna sinergicamente lo sviluppo industriale incrementando il traffico e la domanda locale, rafforzò la città anche come snodo ferroviario e commerciale, destinato a divenire di lì a poco uno dei vertici del «triangolo industriale».

Questo rapido susseguirsi di illusioni di grandezza e di timori di declassamento, di occasioni solo apparenti e di tragedie rivelatesi tutto sommato sopportabili, suggerisce di tentare un'analisi sistematica dell'evoluzione nel tempo delle aspettative dei torinesi. L'andamento annuale dei matrimoni mostra efficacemente la cronologia di una crisi istituzionale, sociale e demografica che si consuma negli anni immediatamente successivi alla perdita della capitale, e inizia a rientrare a partire dagli anni attorno al secondo censimento unitario (1871). Tra tutte le serie

<sup>34</sup> Per la gerarchia urbana del regno di Sardegna alla vigilia dell'Unità: MAURIZIO ZANI, *Il reticolo urbano dell'Italia settentrionale: mutamenti nel ventennio post-unitario*, «Storia Urbana», XI (1987), n. 39, pp. 77-114.

<sup>35</sup> L. GAMBÌ, *Il reticolo urbano in Italia nei primi vent'anni dopo l'unificazione* cit., p. 746; M. ZANI, *Il reticolo urbano dell'Italia settentrionale: mutamenti nel ventennio post-unitario* cit., pp. 92-100.

<sup>36</sup> L. GAMBÌ, *Il reticolo urbano in Italia nei primi vent'anni dopo l'unificazione* cit., p. 742.

di eventi vitali, infatti, quelle dei matrimoni sono le più sensibili al mutare del clima sociale e delle aspettative per il futuro: non solo perché una crisi induce a migrare i giovani senza famiglia prima di tutti gli altri (molti di loro si sposeranno altrove), ma anche perché lo stato di incertezza e preoccupazione induce a procrastinare le nozze. Sta di fatto che all'indomani del declassamento, non appena superato il vertice del 1865, quando il numero di matrimoni celebrati venne gonfiato dall'attesa per la nuova normativa sul matrimonio civile che indusse molti ad anticipare le nozze, si riscontra un'immediata e brusca contrazione. Nel confronto con quanto avveniva contemporaneamente a Firenze, dove invece il numero di matrimoni aumentò rapidamente all'indomani del trasferimento della capitale<sup>37</sup>, è agevole individuare la causa della riduzione riscontrata a Torino nel declassamento della città. La ripresa fu lenta e graduale; ancora al 1871 il livello dei primi anni sessanta era stato recuperato solo in piccola parte, e non venne pareggiato che alla fine degli anni ottanta<sup>38</sup>.

Se si fa ricorso alla curva dei matrimoni come indicatore della fiducia e delle aspettative dei torinesi, si ha un'impressione del quindicennio 1870-1885 sensibilmente più negativa rispetto a quella che si sarebbe potuto trarre dall'andamento della popolazione complessiva. Questa conclusione risulta ulteriormente rafforzata dall'esame del *trend* del saldo naturale (nati-morti), che comunque è inevitabilmente condizionato dall'andamento dei matrimoni (le nascite tendono a concentrarsi nei primi anni del matrimonio, ragione per cui un incremento dei matrimoni stimola di per sé un miglioramento, perlomeno di breve periodo, del saldo naturale). In altre parole, la capacità di Torino di attrarre popolazione (solo i flussi migratori possono spiegare il recupero della taglia demografica, completato già attorno al 1875) risulta in parte indipendente dalle aspettative per il futuro dei suoi cittadini. Questa popolazione che nonostante tutto migra in città è composta principalmente da persone poco qualificate<sup>39</sup>, provenienti in larga maggioranza dalle campagne e dalle montagne del Piemonte. Solo attorno al 1885 l'andamento dei matrimoni e del saldo naturale sembra suggerire il riacquisto di quell'equilibrio tra le forze demografiche spezzato dalla perdita di *status*: e questo sebbene le buone prospettive del settore industriale fossero già visibili da qualche anno. Con l'inizio degli anni ottanta si può dire che abbia termine il travaglio della città; la crisi del sistema finanziario delineatasi a partire dal 1887 si tradusse in un ulteriore incentivo a operare una scelta in favore dell'industria.

Ritornando ancora per qualche momento agli anni della crisi bisogna sottolineare alcuni altri suoi effetti, d'ordine economico e sociale, che meritano d'essere analizzati. In primo luogo, il brusco aumento della disoccupazione: ancora nel 1871 il censimento classificava il 20,8 per cento degli abitanti come senza occupazione<sup>40</sup>. Tra 1864 e 1870 assistiamo alla crisi delle produzioni di lusso, accompagnata e seguita da quella di molti laboratori artigiani, piccoli commercianti, albergatori, ristoratori ecc.: tutte attività che o si alimentavano tradizionalmente delle commesse provenienti dalla corte, o si collegavano al flusso di visitatori indotto dalla presenza della capitale e delle relative istituzioni<sup>41</sup>. Le donne furono

<sup>37</sup> G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane* cit.

<sup>38</sup> DIRSTAT, *Statistica del regno d'Italia - popolazione, Movimento dello Stato civile*, volumi dall'anno 1861 al 1911; anche per il grafico relativo al saldo naturale.

<sup>39</sup> O, perlomeno, che dovevano ancora essere trasformate nelle qualificate maestranze di cui andava fiero il sindaco Rorà anni prima, quando, nel discorso del 22 aprile 1862, magnificava i «nostri operai robusti, intelligenti, attivi, morali, dotati di sentimenti d'ordine e di disciplina». Citazione da G. BRACCO, *1859-1864. I progetti di una capitale in trasformazione* cit., p. 118.

<sup>40</sup> DIRSTAT, *Statistica del regno d'Italia - popolazione, Censimento generale*, 1871.

<sup>41</sup> In altra sede (G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane* cit.) ho sviluppato un modello che suddivide la perdita di popolazione dovuta al trasferimento della capitale in tre onde migratorie, differenti per gli attori coinvolti e la tempistica con cui hanno luogo. Se gli impiegati nelle istituzioni politico-amministrative costituiscono la prima onda e sono i primi ad andarsene (di regola, entro un paio d'anni dal declassamento), gli addetti al settore del lusso e simili costituiscono una seconda onda, più distribuita nel tempo e meno drammatica. La terza onda è



**FERROVIE E TELEGRAFI**  
DEL  
**REGNO D'ITALIA**



**SOGNI CONVENZIONALI**

- Ferrovia di servizio
- 11 in costruzione
- 11 in progetto
- Linea telegrafica
- 11 in costruzione
- 11 in progetto
- 11 in costruzione
- 11 in progetto
- CITTÀ GRANDE
- Capoluogo di Provincia
- 11 di corrispondenza (telegrafica)
- 11 di corrispondenza (ferroviaria)
- 11 di corrispondenza (telegrafica)
- 11 di corrispondenza (ferroviaria)

*111. Sono le linee autorizzate, e per le quali si è provveduto a un servizio di telegrafici, e per le quali si è provveduto a un servizio di ferrovie.*



Quintino Sella (ASCT, Collezione Simeom, C. 12458).

colpite in modo particolarmente grave: migliaia di cucitrici e ricamatrici si trovarono senza lavoro. Perfino gli addetti al culto risultano in diminuzione: addirittura del 35 per cento nel decennio tra i due censimenti<sup>42</sup>. Alla disoccupazione si affiancò la crisi del mercato immobiliare e degli addetti all'edilizia. Gli impresari locali temevano infatti che la città si spopolasse, deprimendo il valore degli immobili; l'incertezza per il futuro aveva portato vicino all'arresto gli investimenti in nuove abitazioni già prima dell'annuncio del trasferimento della capitale. Nel solo 1865 la rendita del capitale investito in immobili crollò dal 20 al 10 per cento, in controtendenza rispetto al *trend* nazionale, continuando a ristagnare negli anni successivi; solo negli anni settanta ebbe inizio un lento recupero<sup>43</sup>. La costruzione di nuove case, dopo essere cresciuta costantemente a partire dal 1860 fino a decuplicare il numero di vani realizzati per anno (nel 1864, quando si raggiunse il vertice, vennero realizzati quasi 4000 nuovi vani, per un investimento complessivo di circa 6 milioni di lire), si ridusse del 90 per cento già l'anno successivo e rimase molto bassa per tutti gli anni sessanta; com'era prevedibile, anche sotto questo profilo il recupero iniziò negli anni settanta, parallelamente alla crescita della redditività degli investimenti immobiliari<sup>44</sup>. Da ultimo, il completo fallimento dell'esposizione del 1872, la prima nella storia del regno d'Italia, dovuto a un'insufficienza tanto di visitatori quanto di espositori e di idee, sottolinea come, nonostante gli auspici degli amministratori locali e della politica, la svolta industriale si dovesse ancora concretizzare: le difficoltà della Torino di allora sono evidenti a paragone con l'esposizione del regno di Sardegna del 1858 che era stata, invece, un successo<sup>45</sup>. Complessivamente, i dati sull'emigrazione e sulla crisi economica suggeriscono che Torino si sia trovata depauperata di abitanti dotati di elevate competenze. In altre parole, come di consueto in circostanze simili, emigra chi deve e chi può; rimangono in città, ingrossando le fila dei disoccupati, quanti non hanno mezzi sufficienti per trasferirsi con tranquillità né, soprattutto, la speranza di trovare facilmente occupazione altrove.

Si è già accennato che Torino poté gestire la perdita della capitale meglio di Firenze anche grazie all'aiuto pubblico. D'altra parte, nessuno avrebbe potuto negare, allora, il ruolo preminente svolto dalla città nel complesso, costoso e sanguinoso processo di unificazione nazionale: e, come si ricorderà, già Cavour aveva auspicato qualche forma di compensazione una volta acquisita Roma. Quando ancora immaginava per sé un futuro da grande capitale, poi, Torino aveva inteso assumersi le proprie responsabilità e si era gravemente indebitata (il Consiglio comunale aveva approvato un prestito di 14 milioni), benché il bilancio fosse già pesante. Nonostante che dopo gli entusiasmi iniziali, le risorse reperite fossero state convogliate principalmente in investimenti infrastrutturali e produttivi, la crisi innescata dal declassamento e dall'emorragia di competenze e interessi imprenditoriali avrebbe di sicuro compromesso ogni speranza d'un rapido recupero. Così, i fondi destinati a Torino dal nuovo ministro delle Finanze, Quintino Sella (che conosceva perfettamente le condizioni del debito pubblico torinese, essendo anche consigliere comunale della città), furono senz'altro importanti per preveni-

composta da negozianti, piccoli possidenti e così via; la loro partenza copre l'intero periodo del declino, proporzionalmente al progressivo svuotamento della città. Se questo modello risulta applicabile anche al caso di Torino, va ricordato che qui gli interventi posti in atto per evitare l'aggravarsi della crisi furono particolarmente energici: si veda oltre.

<sup>42</sup> R. PIZZI, *Il trasferimento della capitale da Torino a Firenze: sulle orme di una crisi annunciata* cit.

<sup>43</sup> L'andamento congiunturale della rendita del capitale investito corrisponde approssimativamente a quello con cui si mossero gli affitti e il valore degli immobili (D. COSTANZIA, *Popolazione, attività edilizia e mercato immobiliare a Torino tra il 1850 ed il 1880: un modello di crescita urbana* cit.).

<sup>44</sup> GIUSEPPE RIZZETTI, *Rendiconto Statistico dell'Ufficio d'Igiene per l'anno 1871* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 77).

<sup>45</sup> PIER LUIGI BASSIGNANA, *Lo specchio della trasformazione*, in *Storia di Torino*, VII, U. LEVRA (a cura di), *Da capitale politica a capitale industriale (1864-1915)* cit., pp. 839-848.

re qualsiasi rischio di *default*. Una legge apposita del 18 dicembre 1864 assegnava a Torino una rendita annuale di 767.000 lire, senza scadenza, dal 1° gennaio 1865, e una seconda, sempre senza scadenza ma finalizzata a costruire una nuova condotta per forza motrice, dal 1° gennaio 1866. La città avrebbe così goduto di un'entrata certa superiore al milione di lire annue, e avrebbe anche potuto vendere i titoli del debito, il cui valore nominale superava i 21 milioni di allora: molto più dei 14 milioni di indebitamento previsti (risorse, queste ultime, che rimanevano peraltro in larga parte ancora da spendere). L'ammontare di questa compensazione era tale non solo da rimettere in sesto il bilancio comunale, ma anche da consentire il proseguimento della campagna di opere pubbliche già prevista, con un duplice beneficio: migliorare le potenzialità di Torino quale grande *hub* industriale e supplire alla carenza di domanda privata determinata dal clima diffuso d'incertezza e dai trasferimenti di attività commerciali, finanziarie e imprenditoriali in corso. Così, le somme investite dal Comune in lavori pubblici aumentarono ancora nel 1865 invece di diminuire, continuando poi a crescere fino a toccare un massimo di periodo nel 1867: vertice poi superato negli anni settanta. Nel periodo immediatamente successivo al declassamento, la quota dei lavori pubblici ordinari e straordinari sul totale del bilancio del Comune fu sempre superiore al 20 per cento, con un massimo del 33,6 nel 1866<sup>46</sup>. Si tratta, insomma, di un'imponente manovra anticiclica, con la quale il Comune mirava ad attutire il colpo subito; alleviare le condizioni della parte più debole della popolazione (quella che non aveva la possibilità di seguire la capitale e così evitare la crisi migrando); e, dando prova di grande accortezza, preparare la strada per un futuro industriale che, in questo scorcio dell'Ottocento, era in massima parte ancora di là da venire. A questa campagna di opere pubbliche si saldano una serie di interventi che vedono il Comune operare in stretto contatto con il ministero della Guerra, quali la costruzione dell'arsenale di costruzioni nel borgo Dora (affiancato al vecchio arsenale), opera imponente realizzata per ampliamenti successivi e che dota Torino di infrastrutture poi risultate utili anche all'industria nascente (come il canale della Ceronda), o il nuovo opificio meccanico capace di produrre 80.000 divise al giorno. Giuseppe Bracco ha suggerito che, anche in questo caso, sia riscontrabile un preciso intento compensatorio da parte del governo<sup>47</sup>: ed è forse inutile sottolineare la rilevanza dell'indotto creato da queste opere militari capaci di esprimere nel tempo una domanda locale che fu di alimento alle imprese torinesi, nonché il loro sostegno, diretto e indiretto, all'occupazione che funse da freno al declino demografico torinese. La perdita del rango di capitale è un evento che ha interessato, in momenti diversi della storia d'Italia, molte delle città che, fin dall'età moderna se non dal Medioevo, erano annoverate tra le principali della penisola. L'esperienza storica suggerisce che l'unica cura efficace alla crisi innescata dal trasferimento della capitale è il suo ritorno<sup>48</sup>. Con Torino nella seconda metà dell'Ottocento ci si trova di fronte a una situazione diversa. La città, infatti, seppe cautelarsi di fronte al rischio di declassamento e sfruttò abilmente le opportunità offerte dall'ingrandimento del regno, che pure non furono tutte immediatamente visibili. Tramontata la prospettiva d'esserne la capitale politica e amministrativa, presto rivelatosi impossibile diventarne la capitale dei servizi e della finanza, Torino arrogò a sé il ruolo di capitale industriale.

<sup>46</sup> GIUSEPPE BRACCO, *Domanda pubblica e domanda privata nella crescita della città*, in ID., VERA COMOLI (a cura di), *Torino da capitale politica a capitale dell'industria. Il disegno della città (1850-1940)*, Torino: Archivio Storico della Città, 2004, pp. 16-20.

<sup>47</sup> *Ibid.*, pp. 20-22.

<sup>48</sup> Si vedano i casi esaminati in G. ALFANI, *Tono istituzionale e migrazioni urbane* cit.





LA SCOPERTA DI UNA VOCAZIONE INDUSTRIALE (1880-1911). Se si guarda alla storia di Torino tenendo a mente sia il suo passato di capitale sabauda, sia le vicende occorse negli anni immediatamente successivi l'unità d'Italia, è facile immaginare che la città avrebbe preferito conservare il ruolo di capitale politica, amministrativa e culturale di cui aveva goduto nel contesto ristretto del Piemonte, piuttosto che trasformarsi in un grande centro manifatturiero e industriale. Se, come risulta evidente ad esempio dagli atti del Consiglio comunale, questo processo di trasformazione fu progettato accuratamente e pervicacemente perseguito dalle autorità cittadine (le quali, e conviene precisarlo subito, non avrebbero potuto comunque ottenere risultati apprezzabili senza il concorso di vivaci forze imprenditoriali locali), la scelta operata in favore dell'industria fu, in larga parte, una scelta obbligata per il concorso di numerosi fattori che rendevano difficile seguire altre vie: la grave perdita di competenze subita; l'eccesso di manodopera poco qualificata; la concorrenza di altre grandi città italiane che, nel mutato contesto geografico e infrastrutturale dell'Italia, apparivano avvantaggiate dal punto di vista commerciale e, in certa misura, finanziario. Non era un caso, però, se fin dagli anni sessanta all'opzione industriale era assegnato un ruolo di primo piano in ogni scenario che prospettasse l'uscita di Torino dalla crisi. Ho già accennato alla presenza in città di importanti manifatture militari, capaci di attivare un indotto diversificato. All'epoca dell'inchiesta industriale del 1876 curata da Vittorio Ellena, poi, Torino risultava la seconda città dell'Italia settentrionale per numero di addetti nell'industria, in totale 10.201 contro i 12.369 della prima (Como) e i 7966 della terza (Milano). Se, a quest'epoca, la stragrande maggioranza degli addetti all'industria nei principali centri manifatturieri del nord erano attivi nel settore tessile, Torino presentava la peculiarità di ospitare un gran numero di lavoratori operanti in stabilimenti gestiti direttamente dallo stato (2533 persone in tutto) e nella manifattura dei tabacchi (2478)<sup>49</sup>.

La città, insomma, disponeva fin dai primi decenni unitari di ottime basi su cui costruire il proprio futuro industriale, conservando però la speranza e l'ambizione di preservare una posizione di centralità anche nel settore del credito. Tuttavia, vi erano segni che la capitale finanziaria dell'Italia potesse collocarsi stabilmente altrove, e in particolare a Milano dove già nel 1880 le casse di risparmio avevano un credito per i depositanti complessivo superiore ai 284 milioni di lire contro gli appena 23 milioni e mezzo di Torino: che pure, tra le città del nord, occupava la seconda posizione<sup>50</sup>. Fu però la grande crisi finanziaria della seconda metà degli anni ottanta a compromettere il sistema finanziario torinese. È stato spesso osservato che, nei primi decenni post-unitari, i capitali privati torinesi vennero investiti prevalentemente in forme di rendita (ad esempio, titoli del debito pubblico)<sup>51</sup>: in questo incoraggiati da un sistema bancario scarsamente propenso a finanziare iniziative industriali e imprenditoriali, eccezion fatta per quelle condotte sul mercato immobiliare. Mentre alla scelta dei privati di agire da *rentiers* va riconosciuto il carattere della razionalità economica (in una fase della storia di Torino in cui prevaleva l'incertezza per il futuro, la prudenza e l'investimento sicuro corrispondono a un'oculata, benché certo poco dinamica e preveggente, gestione patrimoniale), nel caso delle banche le ricche occasioni speculative offerte dagli ingenti investimenti in corso negli anni settanta nella Roma capitale finirono per implicarle in una bolla immobiliare. D'altra parte, la diffidenza degli istituti torinesi per il settore industriale, coniugata con la larga disponibilità di capitali inutilizzati e con il desiderio di mantenere un certo controllo sui principali affari della penisola, avevano reso l'opzione immobiliare par-

<sup>49</sup> M. ZANI, *Il reticolo urbano dell'Italia settentrionale: mutamenti nel ventennio post-unitario* cit., pp. 105-106.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 106.

<sup>51</sup> Ad esempio V. CASTRONOVO, *Torino* cit., p. 67 e sgg.

*Pianta geometrica della Città di Torino sino alla cinta e linea daziaria coi piani regolatori d'ingrandimento, [1872] (ASCT, Collezione Simeom, D 112).*

ticolarmente attraente. Dopo il 1880, approvata la legge sul concorso pubblico alle opere edilizie da effettuarsi nella capitale, l'attività sulla piazza di Torino era divenuta frenetica: e tale rimase fino al vertice della bolla speculativa, nel 1887. A tale data, istituti torinesi quali la Banca tiberina e il Banco di sconto e sete da cui dipendeva, avevano acquisito una posizione di assoluta preminenza nell'affare romano. Anche nella stessa Torino, peraltro, si erano manifestati importanti movimenti speculativi dopo l'approvazione della legge di risanamento del 1885. Tra la fine del 1887 e l'inizio del 1888, dato che i prezzi lievitati avevano reso impossibile per la gran parte della popolazione l'acquisto della casa nei principali centri urbani, le banche dovettero fare i conti con pesanti immobilizzi e forti perdite. Al crollo dei corsi azionari del settore bancario fece seguito, a inizio 1890, il panico dei depositari che, a partire dalla Banca di Torino e dal Banco di sconto e sete, si diffuse ad altri istituti quali il Credito torinese, la Banca subalpina, la Banca popolare di Torino ecc.<sup>52</sup>. La gran parte di esse scomparve tra 1892 e 1893; la Banca di Torino resistette fino al 1898. Non è questa la sede per ripercorrere nei dettagli tali complesse vicende, salvo sottolineare il totale scardinamento del sistema finanziario piemontese causato dalla crisi immobiliare: come osserva Castronovo «Torino, che per quasi trent'anni era stata il massimo centro bancario della penisola, perse dunque anche quest'ultimo primato che le era rimasto»<sup>53</sup>. Così, nel corso degli anni ottanta, svanita del tutto quella fugace centralità ereditata dallo stato sabauda e dal processo di unificazione nazionale, la via dell'industria era l'unica che sembrasse offrire a Torino la possibilità di rimanere comunque ai vertici della gerarchia urbana dell'Italia. D'altra parte, la città stessa iniziava a pensarsi e ad autorappresentarsi in questa prospettiva operosa e industrialista, la «città che lavora e che pensa», come già la definì Vittorio Bersezio nel 1880 nel volume collettivo *Torino*<sup>54</sup>. Agli autori di tale volume, che pure ricordavano con orgoglio il ruolo svolto dalla città durante il Risorgimento e che professavano grande fiducia per il futuro, non sfuggiva il carattere di ultima spiaggia rappresentato dall'approdo industriale. Scriveva così Carlo Anfosso: «La nostra città era destinata a diventare una città morta, deserta, come colpita da una maledizione o da un incanto. L'erba sarebbe cresciuta verde e rigogliosa per le nostre più celebri vie. Torino sarebbe stata la città del silenzio: del silenzio della vita, conseguenza del silenzio del commercio [...]. Ma questo popolo torinese teneva nel suo seno una potenza immensa; una volontà dura e tenace come il macigno dei monti che lo circondano [...]; una potenza che lo rendeva bene acconcio alle lotte dell'industria, dopo le lunghe lotte della politica e dell'armi. Torino poteva riuscire una città industriale! Nato negli animi questo pensiero, il carattere nostro, la nostra tempra morale ci avviarono fidenti per questa via, ed oggi troviamo che Torino vive la vita rigogliosa dell'industria, ed ha la certezza di continuare, ricca e fortunata, a tenere il suo segno convenzionale di grande città sulla carta geografica»<sup>55</sup>.

Tra i segni della svolta industriale, Anfosso menzionava l'ingrandimento della città; i fumi di mille ciminiere (che ancora per qualche tempo avrebbero continuato a essere considerati positivamente: nonostante i danni all'ambiente urbano che già iniziavano a delinearsi); l'abbondanza di fabbriche di nuova costruzione, in cui si assiepavano operai e, anche più spesso, operaie. È evidente la rilevanza delle variabili d'ordine demografico nel cogliere il pieno significato del mutato carattere di Torino. Per ora, occorre sottolineare che nonostante l'ostentato ottimismo di questo gruppo di osservatori del 1880, e pur considerati i risultati

<sup>52</sup> *Ibid.*, pp. 97-102.

<sup>53</sup> *Ibid.*, p. 101. Si veda il saggio di Ivan Balbo in questo volume.

<sup>54</sup> Al riguardo, U. LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento* cit., p. LXXXIII e sgg.

<sup>55</sup> Citazione in *ibid.*, pp. XCVII-XCVIII.

apprezzabili già conseguiti, emersi dall'inchiesta industriale del 1876, la trasformazione di Torino nel grande polo industriale dell'Italia del primo Novecento doveva ancora essere ultimata, e la strada era in salita: non foss'altro per la crisi finanziaria, e in minore misura per quella agraria<sup>56</sup>, che si manifestarono proprio nel corso degli anni ottanta e che contribuirono a rafforzare ancor più la scelta in favore di fabbriche e manifatture.

Dopo l'inchiesta del 1876, occorre attendere il 1911 perché venga posta mano, in Italia, a un censimento industriale complessivo (effettuato, in questo caso, assieme a quello della popolazione). Tra queste due date, e in particolare tra 1883 e 1903, si dispone solo di una serie di inchieste parziali, limitate ad alcuni sotto-settori industriali: tessile, minerario, meccanico e chimico, alimentare e industrie diverse (del legno, della concia, del vestiario, dei tabacchi...)<sup>57</sup>. L'ampio studio condotto da Mario Abrate sull'industria piemontese tra 1870 e 1970 fornisce i termini dell'incipiente trasformazione in funzione industriale di un'economia regionale ormai integrata in un grande stato, trasformazione di cui Torino fu la principale motrice. Così, se nel 1876 il numero di operai piemontesi addetti all'industria era pari a 75.156 ovvero 24,6 ogni mille, nel complesso del regno d'Italia la proporzione era solo del 13,64 per mille mentre a Torino, forte, come si ricorda, di 10.201 operai, saliva a 40,35. Si trattava, nel Piemonte in generale come a Torino in particolare, di un assetto industriale in cui il settore tessile svolgeva ancora un ruolo dominante. Il maggior numero di addetti operava nella produzione della seta, ove vi erano tradizioni antiche da difendere: con un totale, nell'intera regione, di 21.810 operai addetti alla trattura, 10.867 alla torcitura, 1053 alla tessitura. Al secondo posto in assoluto, per numero di addetti, troviamo il cotone, con 13.391 lavoratori impegnati nella filatura e tessitura<sup>58</sup>. Anche in quest'ultimo caso, Torino aveva un ruolo di *leadership* regionale, ma non solo: fu proprio il cotone ad aprire la città, su una scala sconosciuta in precedenza, al grande *business* internazionale. Si trattava infatti di un settore «guidato da un'imprenditoria composita, multinazionale e multireligiosa, connotata da una forte presenza protestante e straniera – soprattutto elvetica – accanto a una radicata componente cattolica e locale»<sup>59</sup>. L'interesse dei cotonieri stranieri per la piazza di Torino, che li indusse a investire in nuove fabbriche ubicate in città e nei dintorni, alimentò un peculiare flusso d'immigrazione internazionale che va letto anche come un flusso di competenze. L'importanza di questi imprenditori non risiede solo nel contributo da loro dato all'avvio di uno dei settori cardine della rivoluzione industriale europea, ma anche nella disseminazione di *skills* imprenditoriali e nella costituzione, nelle parole di Ivan Balbo, di una *business community* che riuscì in qualche modo a far fronte alla crisi finanziaria degli anni ottanta; alimentò gli investimenti nel settore elettrico negli anni novanta; ebbe infine un ruolo essenziale nel garantire il rafforzamento, prima, della meccanica in generale, e poi, dalla fine del secolo, dell'auto in particolare<sup>60</sup>.

Non è certo questa la sede per tentare una ricostruzione, neppure sommaria, del processo di mutamento, espansione e diversificazione dell'industria torinese tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento. Tuttavia, risulterebbe impossibile comprendere non solo il mutamento di scala della città (il suo puro e semplice allargamento), ma neanche le nuove e diverse caratteristiche sociali ed economiche della sua popolazione, se non si tenesse presente lo stretto legame esistente

<sup>56</sup> Sulle conseguenze della crisi agraria, V. CASTRONOVO, *Torino* cit.

<sup>57</sup> Sulla storia delle inchieste industriali in Italia tra l'Unità e il 1971, MARIO ABRATE, *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo*, Torino: Mediocredito piemontese, 1978.

<sup>58</sup> *Ibidem*.

<sup>59</sup> IVAN BALBO, *Torino oltre la crisi. Una «business community» tra Otto e Novecento*, Bologna: il Mulino, 2007, p. 13.

<sup>60</sup> *Ibidem*.



tra la crescita di specifici settori industriali e un certo tipo di attrazione esercitata su forza lavoro proveniente in via prioritaria dalle campagne piemontesi. Per quanto concerne la trasformazione della forza lavoro industriale presente in città si tratta, da un lato, di cogliere l'aumento complessivo degli occupati dell'industria; dall'altro, il mutare del peso relativo dei vari comparti. Com'è noto, la svolta protezionistica operata dall'Italia nel 1878 e, soprattutto, nel 1887, probabilmente causò più danni che vantaggi all'industria. Nel caso di Torino, la guerra doganale con la Francia compromise ad esempio il settore serico (già in crisi per la diffusione di malattie dei bachi e per il declino della domanda di lusso), e finì per favorire in modo sensibile solo il settore cotoniero. Così, il modesto aumento degli addetti complessivi nel corso degli anni ottanta non deve nascondere il rilevante travaso di forza lavoro da un comparto all'altro. Il settore tessile in generale, poi, accelerò il passo nel corso degli anni novanta: stando al censimento del 1881 e a statistiche del Comune per il 1898, tra le due date gli addetti al tessile sarebbero aumentati da 5532 a 9840 (77,9 per cento). Si tratta, però, di fonti che possono creare qualche confusione per una serie di ragioni, tra cui l'inclusione nei vari settori degli artigiani, ancora molto numerosi. Più affidabile, per i miei fini, è un'inchiesta del ministero dell'Industria e Commercio pubblicata nel 1889, dedicata alle aziende con più di dieci dipendenti. A Torino, si trattava di 757 stabilimenti e di 21.851 addetti. Il settore principale era, già a tale data, quello metalmeccanico con 8766 addetti (al suo sviluppo aveva giovato il forte potenziamento del sistema ferroviario: il nuovo stabilimento di Porta Susa, attivo dal 1883, occupava da solo 2000 operai), seguito dal tessile (4345 addetti), dalle industrie grafiche (1929), dal tabacco (1910) e dal conciario (1376). Va però sottolineato che il primato del settore metalmeccanico era tale in virtù della già menzionata presenza in città di importanti aziende statali (armamenti, ferrovie ecc.), che a questa data occupavano circa 4000 persone<sup>61</sup>.

Questo quadro della situazione di fine secolo può essere confrontato con quello che emerge dal grande censimento industriale del 1911<sup>62</sup>. A tale data, gli operai occupati nelle industrie metallurgiche e meccaniche torinesi erano 14.387, in massima parte (90 per cento) maschi. Se vi aggiungiamo personale dirigente, tecnico-amministrativo ecc., il totale degli addetti del settore risulta pari a 16.800: cifra di tutto rilievo specie considerato che, escludendo le industrie con meno di dieci addetti, il totale è di 14.397 persone. A costoro vanno poi aggiunti, sempre escludendo le imprese con meno di dieci addetti, i ben 13.911 lavoratori della nuovissima industria della costruzione di veicoli (la Fiat venne fondata nel 1899); anche in questo caso, si trattava di un'attività prevalentemente maschile (addirittura il 99 per cento degli operai erano uomini). La metalmeccanica e il settore automobilistico, che definirono col tempo, nel bene e nel male, il volto della nuova Torino, distanziavano largamente gli altri settori: escludendo le imprese con meno di dieci addetti, il tessile occupava ora 10.359 persone, in netta prevalenza donne (l'83,5 per cento degli operai: il settore stava sfruttando la considerevole offerta di lavoro femminile proveniente dalle campagne piemontesi), con un marcato aumento rispetto alle precedenti rilevazioni. Come evidenziato dal grafico relativo alla popolazione di Torino nel lungo periodo, le tendenze demografiche seguono da vicino questo più accentuato dinamismo. Dai 319.668 abitanti da me stimati per il 1898, si passa ai 415.667 rilevati dal censimento del 1911: un incremento del 30 per cento in poco più di dieci anni, avvenuto principalmente grazie al consistente afflusso di immigrati e tale da modificare nettamente l'ambiente urbano. Sulle prime fasi dell'industrializzazione torinese, vale la

<sup>61</sup> Dati ripresi da M. ABRATE, *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo* cit.

<sup>62</sup> *Risultati del primo Censimento Industriale* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 8).





pena ricordare che la crescita dell'industria, comportando un considerevole allargamento delle masse operaie in città, generò conflitti sociali e rapporti di classe che si tradussero in una crescente organizzazione dei lavoratori. La storia del movimento operaio torinese, ottimamente sintetizzata altrove<sup>63</sup>, presenta anch'essa un carattere intrinsecamente demografico che troppo spesso si è mancato di sottolineare.

Charles Fichot, *Vue générale de Turin*, litografia a colori, 1880 circa (ASCT, Collezione Simeom, D 230).

**IMMIGRAZIONE E STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE.** Nel corso della sua storia, Torino ha spesso visto la propria popolazione crescere a tassi accelerati. Nel periodo qui considerato – si rimanda al primo grafico di p. 36 – si riscontrano due fasi di crescita particolarmente rapida. La prima ebbe luogo nei dieci anni che precedettero il trasferimento della capitale, quando la città crebbe in virtù del sogno risorgimentale, del potenziamento istituzionale e della promessa d'un ruolo preminente da svolgere nel contesto d'uno stato allargato. La seconda fase copre il primo decennio del Novecento ed è legata all'impetuoso sviluppo industriale avvenuto in questo periodo. Questa fase, poi, è preceduta da una trentina d'anni di cresci-

<sup>63</sup> Si veda ad esempio, per gli estremi della questione, il contributo di U. LEVRA, *Dalla città «decapitalizzata» alla città del Novecento* cit.

ta demografica più lenta ma comunque molto rilevante e costante nel tempo. Come sempre avviene nel caso delle città, non è possibile imputare l'incremento demografico alla cosiddetta crescita naturale generata dall'eccedenza dei nati sui morti. Se si osserva l'andamento del saldo naturale, infatti, è vero che si riscontra un suo netto miglioramento negli anni compresi tra il 1885 e il 1899, ma l'eccedenza complessiva dei nati vivi sui morti, pari a 14.270 unità, non è certo sufficiente a spiegare un incremento di popolazione che, sulla base del confronto tra i censimenti del 1881 e del 1901 (nel 1891, in ragione della scarsità di fondi, si decise di non procedere al censimento), risulta essere pari a quasi 80.000 abitanti. Inoltre, il peggioramento del saldo naturale a partire dal 1900 risulta in controtendenza rispetto alla popolazione complessiva, che iniziava allora quella fase di crescita accelerata cui si è già accennato. È evidente, pertanto, che le ragioni dell'aumento vanno ricercate principalmente nei fenomeni migratori. Data la loro importanza nella prima fase dello sviluppo industriale della città, confermata poi nelle successive epoche di espansione, sembra opportuno dedicare alle migrazioni, e al loro impatto sulle caratteristiche della popolazione presente in città (struttura per età, sesso e così via), un'attenzione particolare. È possibile stimare quelle avvenute nel tempo intercorso tra due censimenti a partire dal movimento dello stato civile (nascite e morti)<sup>64</sup>. Risulta che, in conseguenza del declino sociale, istituzionale ed economico successivo al trasferimento della capitale, nel primo decennio unitario le migrazioni nette (immigrati-emigrati) a Torino furono quasi nulle: appena 446 unità tra 1861 e 1871. I flussi immigratori mostrarono però una tendenza a decollare già a partire dal secondo decennio: le migrazioni nette sono stimabili in 37.531 unità tra 1871 e 1881 e compensano largamente la duratura depressione del saldo naturale. In parte, questi flussi registrano il rientro d'un certo numero di quei torinesi che avevano seguito la capitale negli anni immediatamente successivi il 1864 (ad esempio, una volta terminata la fase lavorativa della vita). Questa circostanza contribuisce a spiegare l'apparente maggior consistenza dell'immigrazione rispetto al periodo successivo. La mancanza del censimento previsto per l'anno 1891 lascia in una certa incertezza per quanto riguarda la distribuzione di flussi che, tra 1881 e 1901, si possono stimare positivi per 67.826 unità, o 33.913 per decennio qualora si ipotizzasse una distribuzione uniforme dell'immigrazione lungo l'intero periodo. Si tratta di un ammontare di nuovi abitanti certo importante, ma modesto se confrontato alle dimensioni complessive della popolazione residente, già molto accresciutesi, e soprattutto alla consistenza dei flussi netti per il decennio successivo. Tra 1901 e 1911, infatti, la popolazione torinese si accrebbe in virtù delle migrazioni di ben 82.142 unità, pari al 27 per cento della popolazione presente al 1901. È evidente la concomitanza tra l'accelerazione dei flussi di popolazione in ingresso e il decollo dell'industria cittadina: accelerazione che risulterebbe, credo, ancora più impressionante se fosse possibile tenere conto del rapido *turnover* tra immigrati, il cui passaggio da Torino solo a certe condizioni risulta visibile attraverso censimenti spazati di dieci anni. All'inizio del Novecento, è verosimile che per ogni due o tre persone che arrivavano in città, una ne ripartisse<sup>65</sup> (secondo le stime ufficiali per il 1910, in quell'anno gli immigrati furono 19.332 e gli emigrati 8673: un rapporto di 2,2 a 1<sup>66</sup>). Questo fenomeno pone il problema di stimare in qualche modo la popolazione di pas-

<sup>64</sup> Il flusso migratorio netto è stimato sottraendo alla popolazione presente al momento del secondo censimento la somma della popolazione presente al primo censimento più il saldo naturale complessivo degli anni intercorsi tra i due censimenti. Le fonti impiegate sono i consueti censimenti Dirstat per il 1861; 1871; 1881; 1901; 1911 e i registri del movimento dello stato civile per tutto il periodo 1861-1911: tutte fonti già citate in precedenza.

<sup>65</sup> Per alcune osservazioni in merito al *turnover* degli immigrati: MAURIZIO GRIBAUDI, *Mondo operaio e mito operaio: spazi e percorsi sociali a Torino nel primo Novecento*, Torino: Einaudi, 1987.

<sup>66</sup> *Statistica demografico-sanitaria e servizi dell'ufficio di igiene per l'anno 1910* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 30).

saggio, oltre alla consistenza dei flussi che determinarono l'incremento duraturo della taglia urbana.

Durante l'intero periodo, la maggior parte degli immigrati a Torino proviene dalle campagne della provincia e del resto del Piemonte. Si tratta quindi di popolazione che segue percorsi migratori antichi, stabilitisi fin dalla prima promozione della città a capitale del ducato di Savoia (1560), e che cerca a Torino sbocchi alternativi rispetto a quello costituito dall'emigrazione all'estero. Quest'ultima, peraltro, sul finire dell'Ottocento andava assorbendo una quota importante della popolazione delle campagne piemontesi. I flussi migratori diretti in questi anni verso Torino, a ogni modo, presentano alcune caratteristiche peculiari: in particolare la larga componente femminile, già evidenziata da Giorgio Mortara in un classico studio sulla popolazione delle grandi città italiane<sup>67</sup>. Con riferimento all'anno 1901, Torino è una delle poche grandi città in cui la popolazione nata in un altro comune sia prevalentemente femminile (902 maschi ogni 1000 femmine). Secondo Mortara, questa condizione è legata alla prevalenza femminile nelle aree rurali e nei centri minori della provincia di Torino (la componente maschile della popolazione risultando ridotta dall'emigrazione, temporanea e definitiva, all'estero). L'abbondanza di donne sole nel territorio circostante spiega sia la propensione della popolazione femminile a trasferirsi a Torino, sia la proporzione particolarmente elevata di donne occupate rispetto a quella riscontrabile altrove. A Torino nel 1901, per ogni 1000 maschi non occupati vi erano solo 3000 femmine non occupate, contro le 4000 di Milano e un livello medio di 5000 in tutta Italia. In ogni settore occupazionale la presenza degli uomini era ovviamente prevalente, con un'eccezione: quella dei «servizi domestici e di piazza», in cui erano impegnati appena 332 maschi ogni 1000 femmine. Si tratta della percentuale più bassa tra tutte le grandi città italiane, cui fa riscontro l'elevata proporzione di donne a servizio sul totale della popolazione (455 ogni 100.000 abitanti<sup>68</sup>). Anche in tutti gli altri settori, però, la quota di donne occupate risultava superiore a Torino che altrove, eccezion fatta per le professioni liberali per le quali il primato dell'occupazione femminile spettava a Milano e Genova. Così, nell'industria torinese erano impegnati 1506 maschi ogni 1000 femmine (contro una media nazionale di 1909); nel commercio 2802 ogni 1000 (contro una media di 6002); nell'agricoltura 1542 ogni 1000 (contro una media di 2020). Nell'interpretazione di Mortara, «La fortissima immigrazione di donne deriva dal fatto che in questa città il lavoro femminile è più largamente impiegato che in ogni altra. Su 1000 donne di oltre 9 anni, soltanto 534 non sono occupate in nessuna professione»<sup>69</sup>. Doveva valere però anche il nesso contrario: l'elevato tasso d'occupazione femminile riscontrato a Torino era legato alla relativa abbondanza di donne disposte a trasferirsi in città. Non dobbiamo pensare a questa riserva di forza lavoro femminile solo in termini assoluti, ma anche in relazione alla popolazione maschile presente nelle campagne e capace di fungere da freno al trasferimento delle donne, in quel periodo decurtata dai già menzionati flussi migratori verso l'estero limitando così per le giovani le possibilità di contrarre matrimonio. Non è quindi un caso se questa prima ondata di immigrazione femminile a Torino, cui ne seguirono altre nel corso del Novecento aventi origine territoriale diversa (dopo il Piemonte, il Veneto e quindi il Meridione), si caratterizza per avere la più spiccata propensione a partecipare al mercato del lavoro: il matrimonio e il conseguente carico familiare tendono infatti a ridurla<sup>70</sup>.

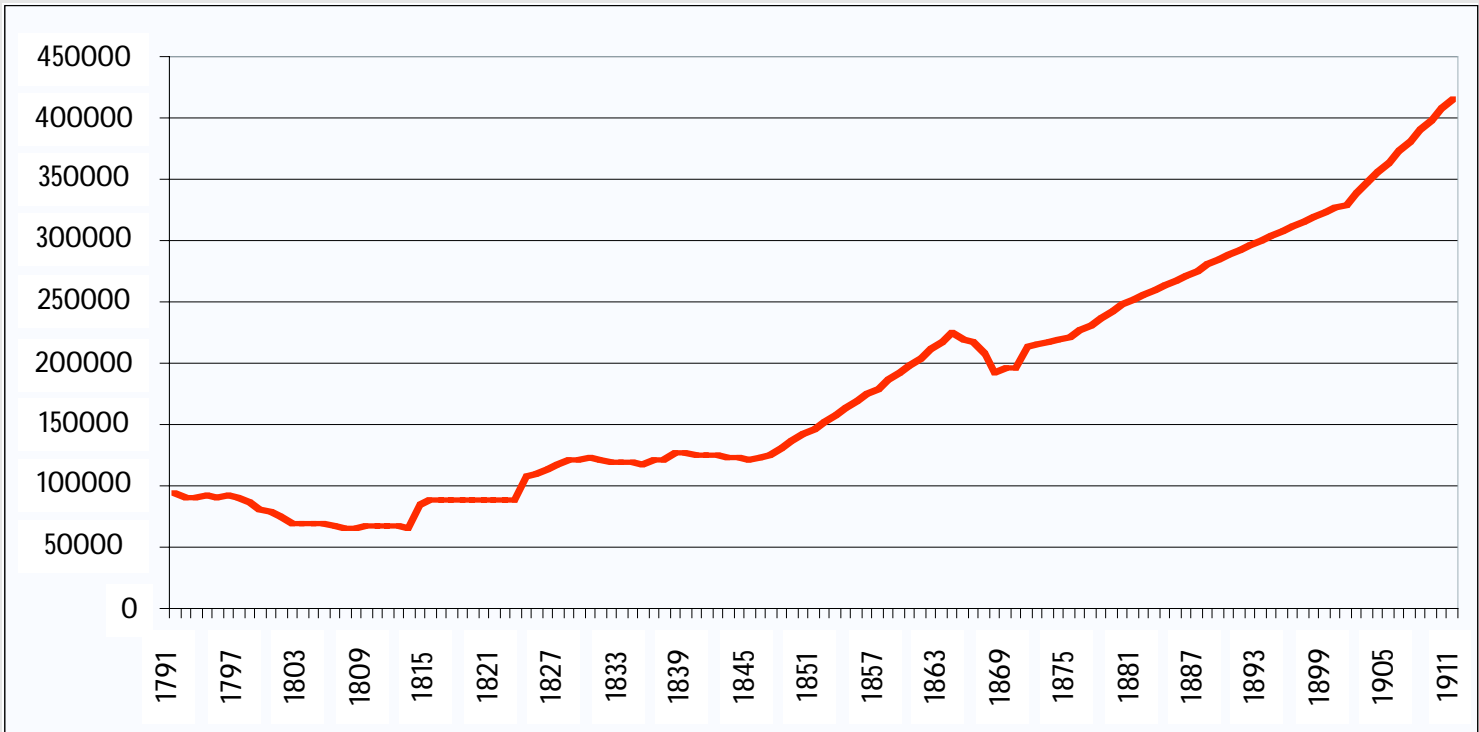
<sup>67</sup> GIORGIO MORTARA, *Le popolazioni delle grandi città italiane*, Torino: Unione tipografico-editrice torinese, 1908.

<sup>68</sup> DIRSTAT, *Statistica del regno d'Italia - popolazione, Censimento generale*, volumi per il 1901.

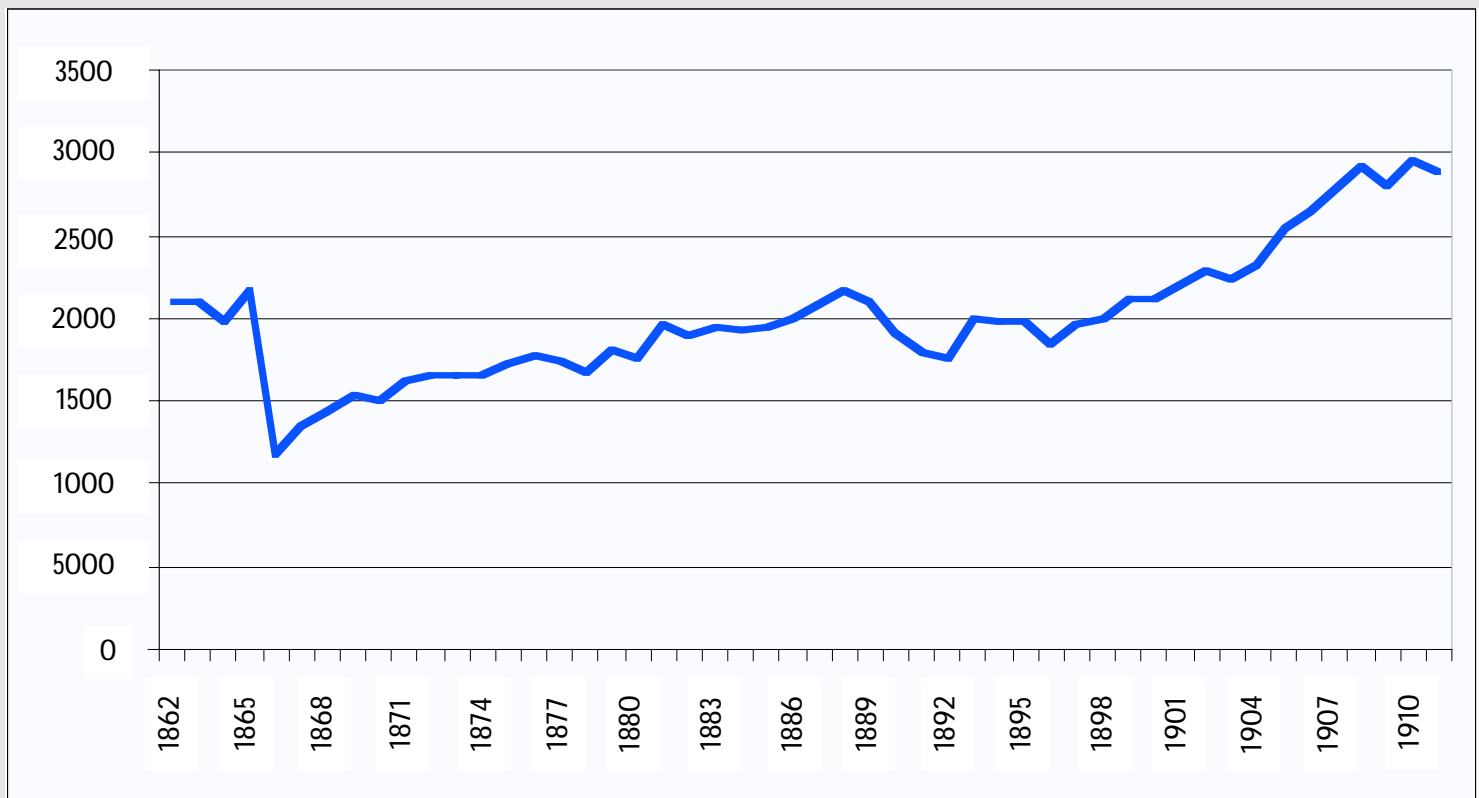
<sup>69</sup> G. MORTARA, *Le popolazioni delle grandi città italiane* cit., p. 325.

<sup>70</sup> ANNA BADINO, *Donne immigrate e lavoro nel miracolo economico. Il caso torinese*, in corso di pubblicazione negli atti del convegno *Le grandi transizioni tra '800 e '900* cit.

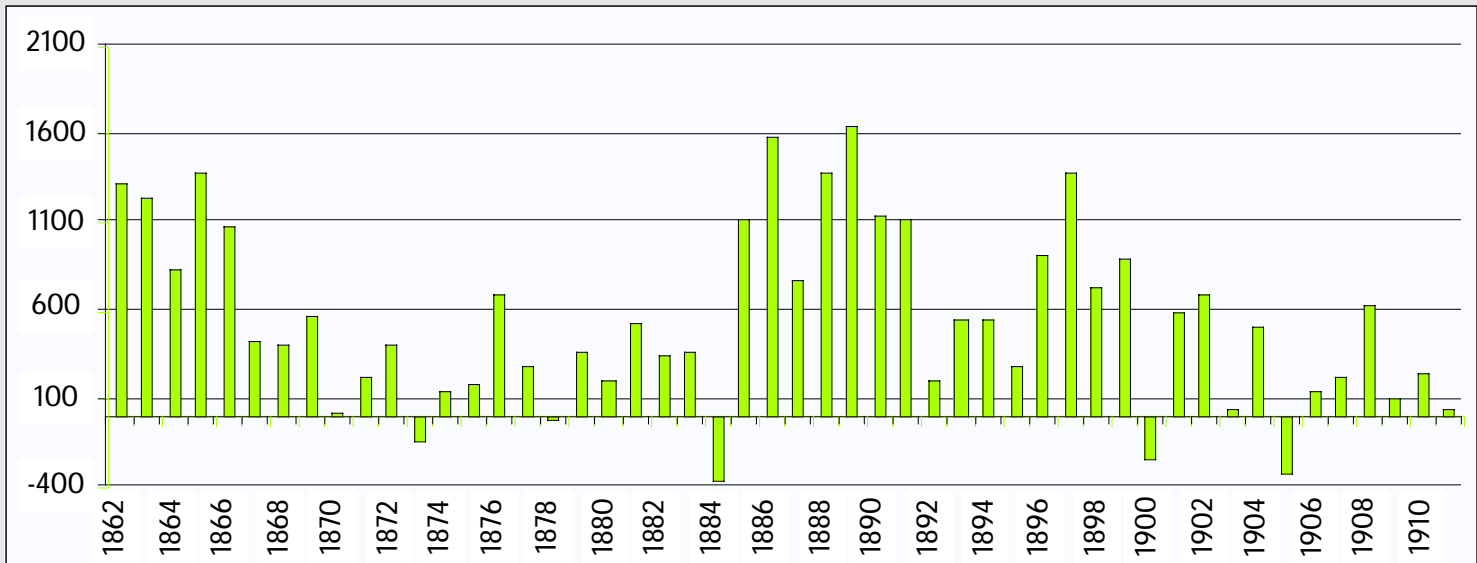
Popolazione di Torino, 1791-1911



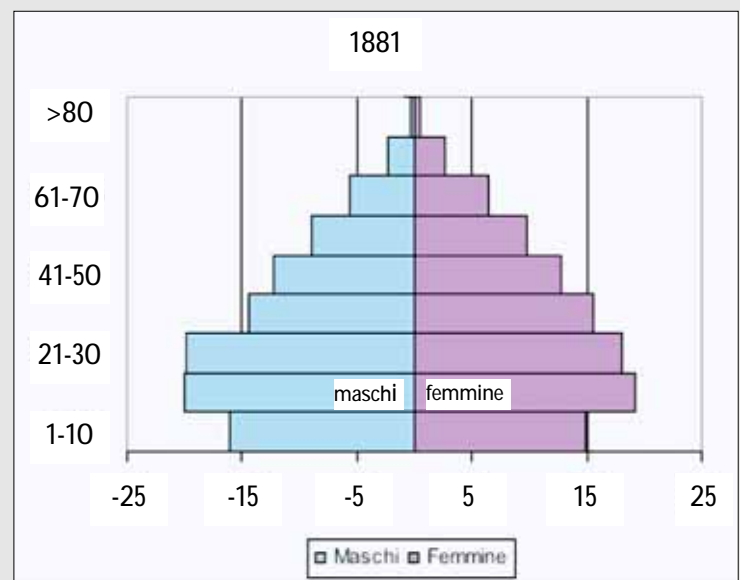
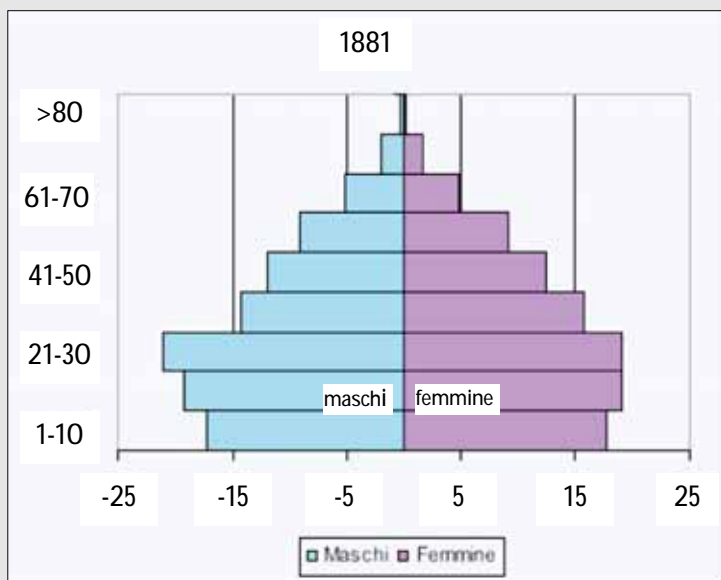
Matrimoni a Torino, 1862-1911



Saldo naturale a Torino (nascite-decessi), 1862-1911



Piramidi delle età della popolazione di Torino, 1881 e 1901 (distribuzione percentuale per fasce d'età)



Se l'immigrazione dal Piemonte era quella di gran lunga prevalente, iniziava comunque a delinarsi anche una componente di trasferimenti di popolazione a più ampio raggio. In particolare, sulla base di un elenco del febbraio 1901, la popolazione presente che dichiarava di non avere cittadinanza italiana non era trascurabile<sup>71</sup>: 2254 persone in tutto, anche in questo caso con una prevalenza femminile (1038 uomini contro 1216 donne). La composizione di questi immigrati provenienti da lontano è interessante non solo perché ci dà un'indicazione del grado di apertura della società torinese, ma anche perché consente di leggere alcuni tratti caratteristici dell'avvio della sua industrializzazione. In primo luogo, si tratta di persone provenienti in massima parte dall'Europa (91,1 per cento degli uomini e 92,6 delle donne), anche se cominciavano a farsi sentire flussi di migrazioni di ritorno dal sud America. Al momento, questi ultimi ammontavano appena al 6 per cento degli uomini e al 4,4 delle donne, ma gli argentini erano già 92 in tutto: sarebbero stati 186 di lì a 10 anni<sup>72</sup>. Le uniche nazioni da cui provenivano più di 200 persone erano, nell'ordine: la Svizzera (622 immigrati); la Francia (619); la Germania (363); l'Austria-Ungheria (236). Se con la Francia Torino da sempre intratteneva rapporti economici, ma anche sociali e culturali, privilegiati (basti ricordare gli antichi legami che il settore serico piemontese aveva con Lione), la presenza di un nutrito contingente di svizzeri va ricollegata alle vicende del settore cotoniero, in cui (come peraltro normale in tutto il nord Italia) gli imprenditori elvetici svolsero un ruolo cruciale nel corso dell'Ottocento e oltre<sup>73</sup>. Un discorso analogo può essere fatto per i flussi di popolazione provenienti da Germania e Austria.

Questi consistenti movimenti migratori, che al momento del vertice raggiunto all'inizio del Novecento rappresentavano una quota importante della popolazione complessiva, non potevano non incidere sulla struttura della popolazione torinese. Si è già menzionata l'importanza dell'immigrazione femminile, che al 1901 aveva determinato uno sbilanciamento nel rapporto tra i sessi (erano presenti in città 937 maschi ogni 1000 femmine). Vale ora la pena di soffermarsi brevemente sulla struttura per età. Se si osservano le piramidi delle età della popolazione maschile e femminile calcolate a partire dai dati raccolti per i censimenti del 1881 e del 1901<sup>74</sup>, risulta evidente l'impatto che le migrazioni hanno specialmente sulle classi di età cui appartengono i giovani adulti. La concentrazione di popolazione sia maschile sia femminile, infatti, è massima nelle fasce 11-20 e 21-30 anni, che assieme comprendono il 40 per cento della popolazione maschile sia nel 1881 sia nel 1901, mentre per quella femminile le percentuali sono pari al 38 e al 37 per cento rispettivamente alle due date. Se, nel caso delle donne, questo eccesso di giovani è legato essenzialmente all'immigrazione dalle campagne del Piemonte, per valutare correttamente la consistenza della popolazione maschile occorre ricordare che Torino ospitava forti guarnigioni militari: la loro presenza in città contribuiva a rafforzare la sproporzione in favore delle fasce di età giovanili. Se un simile squilibrio tra le generazioni, mantenuto nel tempo dalla costanza dei flussi immigratori<sup>75</sup>, era comune a tutte le grandi città italiane dell'epoca, a Torino vi era poi la già menzionata peculiarità dell'eccesso di donne rispetto agli

<sup>71</sup> *Elenco numerico delle persone censite il 9 febbraio 1901 che dichiararono di non essere cittadini italiani*, in *Quarto censimento della popolazione (9-2-1901). Considerazioni generali. Relazione dei lavori e cenni sui risultati* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 5).

<sup>72</sup> *Elenco degli stranieri censiti al 10-6-1911* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 63).

<sup>73</sup> Sulla comunità dei cotonieri elvetici a Torino tra Otto e Novecento, e sui loro comportamenti sociali e demografici, si veda I. BALBO, *Torino oltre la crisi. Una «business community» tra Otto e Novecento* cit.

<sup>74</sup> Per il 1901, ho tratto i dati dalla *Relazione sulle condizioni igienico-sanitarie del comune di Torino durante il biennio 1900-1901* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 90); ho ripreso invece i dati per il 1881 da GIUSEPPE MELANO, *La popolazione di Torino e del Piemonte nel secolo XIX*, Torino: Comitato di Torino dell'Istituto per la Storia del Risorgimento Italiano, 1961.

<sup>75</sup> Al riguardo G. MORTARA, *Le popolazioni delle grandi città italiane* cit., p. 308 e sgg.

uomini. Così, se si guarda alla consistenza numerica della popolazione suddivisa per fasce d'età e non più alla sua distribuzione proporzionale, si rileva che tanto nel 1881 quanto nel 1901 per le fasce 31-40 e 41-50 le donne erano più numerose degli uomini (nel 1901 ad esempio, vi erano a Torino 23.373 uomini con età compresa tra 31 e 40 anni e 26.882 donne; per le età tra i 41 e i 50, 19.801 uomini e 22.081 donne). Una situazione analoga non era infrequente (riscontrandosi anche, ad esempio, a Firenze o Bologna), ma a Torino risultava accentuata dal largo ricorso al lavoro femminile nell'industria. Questi ingenti flussi migratori, capaci di modificare durevolmente la struttura per età e per sesso della popolazione, mettevano sotto pressione le istituzioni urbane. L'industrializzazione di Torino non sarebbe stata possibile, o comunque non sarebbe potuta avvenire con le stesse modalità, se non si fosse affrontato efficacemente il problema dell'igiene pubblica, dell'assistenza, dell'educazione in una città che, pur con tutti gli intralci incontrati nel corso dell'Ottocento, non cessava di crescere.

SANITÀ, CONDIZIONI DI VITA E AMBIENTE URBANO. La rapida crescita demografica cui si trovarono sottoposte molte città italiane ed europee a partire dalla seconda metà dell'Ottocento (con anticipi, anche sensibili, da parte dei *first comers* del processo di industrializzazione) ha rappresentato invariabilmente una sfida di tipo ambientale. Le città, da sempre grandi distruttrici di popolazione, abituate a colmare i vuoti causati da un saldo naturale sistematicamente negativo attraendo flussi d'immigrazione dalle campagne, si trovarono ad affrontare in questo periodo sfide analoghe e a un tempo differenti rispetto a quelle del passato. Si trattava non solo di circoscrivere il rischio che, in una popolazione affollata e talvolta male in arnese, si diffondessero malattie epidemiche e contagiose, ma anche di mettere gli appartenenti agli strati più bassi, e in particolare le masse operaie in costante crescita, nelle condizioni di vivere una vita dignitosa oltre che sana: rendendo quindi disponibili abitazioni in numero sufficiente e a costi sopportabili. Oltre a una casa, la città doveva poi attrezzarsi per fornire servizi di qualità e in quantità adeguate: in particolare, in un'epoca di grandi innovazioni sul fronte dell'educazione di massa, doveva accertarsi di possedere le necessarie strutture e un personale capace di farle ben funzionare.

Anziché analizzare nel dettaglio ciascuno di questi punti, ci si soffermerà pertanto sull'evoluzione dell'ambiente urbano, in particolare sotto il profilo della mortalità e delle condizioni di vita, nell'intento di osservare da un'altra prospettiva ancora il processo di ingrandimento demografico e di riorganizzazione funzionale di Torino quale grande centro industriale.

Dal punto di vista della mortalità urbana, l'Ottocento appare come un periodo di transizione tra una situazione pre-industriale e quella tipica della fase di avvio dell'industrializzazione. L'ultima grande carestia, a Torino, data al 1816-1817 e sembra aver causato numerose morti<sup>76</sup>. Se la fame estrema, perlomeno come fenomeno di massa, era ormai un evento raro (che sarebbe però prepotentemente tornato sulla scena nel secolo successivo<sup>77</sup>, portato locale delle guerre «mondiali»), non è questo il caso delle malattie epidemiche. Tuttavia, proprio l'Ottocento è l'epoca in cui si diffondono progressivamente quelle grandi innovazioni (la vaccinazio-

<sup>76</sup> G. GOZZINI, *Sviluppo demografico e classi sociali tra la Restaurazione e l'Unità* cit., p. 299.

<sup>77</sup> Non vanno poi dimenticate le proteste per l'aumento del prezzo del pane che ebbero luogo, un po' in tutta Italia, tra l'aprile e il maggio 1898. Anche se pare probabile che questi episodi vadano considerati l'ultima grande crisi di sussistenza avvenuta secondo modalità assimilabili a quelle tipiche dell'Ancien régime, rimane il fatto che, perlomeno nella percezione del governo che ne guidò la repressione (celebre il massacro perpetrato a Milano dalle truppe guidate dal generale Bava Beccaris), la protesta per il pane si saldava ormai a nuove istanze politiche.

ne *in primis*) che col tempo avrebbero mutato drasticamente il rapporto dell'uomo occidentale con la morte. Se è vero che le grandi epidemie, anche in Occidente, non sono un evento impossibile (basti pensare all'attuale minaccia di una nuova grande epidemia influenzale, che potrebbe avere conseguenze altrettanto terribili della «spagnola» del 1918-1919), l'epoca in cui vi era un continuo rischio di diffusione epidemica di malattie contagiose presenti endemicamente nelle città sembra essere ormai alle nostre spalle<sup>78</sup>.

Guardando la situazione di Torino con la prospettiva di un osservatore di metà Ottocento, occorre ricordare una serie di eventi che dimostrano la costanza del pericolo: il tifo petecchiale sviluppatosi nel 1817 durante la carestia (1580 ricoverati e 281 vittime); un'epidemia di vaiolo nel 1823-1824 (202 morti); un'altra nel 1829 (4000 contagiati e 785 morti); un'epidemia di *grippe* nel 1834; il colera nell'agosto 1835 (220 morti)<sup>79</sup>. Il colera, una delle malattie più temute dagli uomini (e dagli ufficiali sanitari) dell'Ottocento, pare essere giunto in Europa attorno al 1830 (nel 1832 colpì per la prima volta Parigi), provenendo dall'Asia e viaggiando sulle nuove, rapide vie di comunicazione che collegavano Mosca con le principali capitali europee<sup>80</sup>. Si tratta del morbo che più di tutti, perlomeno in un'epoca ormai libera dalla peste<sup>81</sup>, portò l'attenzione delle autorità sanitarie urbane sulle condizioni di vita della popolazione più povera. Come scriveva il medico Gioachino Valerio nel 1851, in un trattato dedicato allo sviluppo del colera in Piemonte e in Liguria: «È impossibile a dirsi lo schifo che ti prende, quando, o per ufficio di medico o per studio statistico, t'aggiri per quelle immonde viuzze, segregate dal commercio, ignote all'igiene, e direi umane cloache là esistenti per accusare l'umana ingiustizia, che agli uni tanto concede, e nega agli altri il suolo, l'aria ed il sole»<sup>82</sup>. Valerio si riferiva a Torino, e in particolare al quartiere del Moschino in fondo a borgo Po. Se Torino appariva una città sovraffollata già nel 1851, si può immaginare quale fosse la situazione all'epoca del *boom* demografico determinato dal processo di unificazione: a causa dell'incertezza sul futuro della città non sempre corrispose un adeguato incremento delle abitazioni disponibili. Le prime epidemie di colera, con la loro capacità di colpire tutti i ceti sociali, provocarono timori simili a quelli un tempo suscitati dalle pestilenze: come per le pestilenze della prima età moderna, i poveri e i diseredati venivano in qualche modo incolpati dello svilupparsi del male<sup>83</sup>. Tuttavia, proprio nel corso dell'Ottocento gli ospedali si trasformarono da luogo di quasi-reclusione dei poveri e degli indesiderabili, a effettivo ed efficace luogo di cura<sup>84</sup>. Questo diverso atteggiamento, di cui anche le istituzioni assistenziali torinesi furono partecipi, si collega poi a una diversa attenzione alla gestione dello spazio urbano e alle condizioni di vita dei residenti. Quartieri affollati, fatiscenti e malsani non erano accettabili nella Torino capitale, e non lo furono neppure in quella post-trasferimento: i

<sup>78</sup> Anche in questo caso, con le dovute eccezioni: si pensi ai timori, poi in larga parte rientrati, relativi a una diffusione esponenziale del contagio dell'Aids che, perlomeno in Occidente, ha colpito prevalentemente i grandi centri urbani.

<sup>79</sup> *Ibid.*, p. 301.

<sup>80</sup> GIORGIO COSMACINI, *Le spade di Damocle. Paure e malattie nella storia*, Roma-Bari: Laterza, 2006.

<sup>81</sup> Anche se l'ultima epidemia «europea» di peste colpì Mallorca nel 1820 e l'ultima pestilenza definibile «mediterranea» si diffuse in Egitto nel 1844, la penisola italiana era sostanzialmente libera dalla malattia fin dai primi decenni del Settecento. Riguardo a queste pestilenze tardive, GIUSEPPE RESTIFO, *I porti della peste. Epidemie mediterranee fra Sette e Ottocento*, Messina: Mesogea, 2005; per un'analisi di lungo periodo sulle grandi trasformazioni della malattia e per i dibattiti ancora in corso in merito alla sua natura: GUIDO ALFANI, SAMUEL K. COHN, *Nonantola 1630. Anatomia di una pestilenza e meccanismi del contagio (con riflessioni a partire dalle epidemie milanesi della prima Età Moderna)*, in «Popolazione e Storia», 2007, n. 2.

<sup>82</sup> GIOACHINO VALERIO, *Igiene pubblica. Delle cause che favorirono lo sviluppo del cholera morbus in Piemonte ed in Liguria. Studi medici*, Torino: Canfari, 1851, p. 126.

<sup>83</sup> G. ALFANI, S.K. COHN, *Nonantola 1630. Anatomia di una pestilenza e meccanismi del contagio* cit.; per la composizione socio-professionale delle vittime dell'epidemia di colera del 1835, G. GOZZINI, *Sviluppo demografico e classi sociali tra la Restaurazione e l'Unità* cit., p. 305.

<sup>84</sup> PAOLO FRASCANI, *Ospedale e società in età liberale*, Bologna: il Mulino, 1986.



principi della moderna igiene pubblica lo vietavano, e suggerirono a più riprese interventi di recupero e miglioramento. Questa crescente attenzione delle autorità alle condizioni igieniche e ai *living standards* della popolazione deriva non esclusivamente dell'aumento dimensionale della città, ma anche da quello degli addetti all'industria. La vita di fabbrica e le condizioni spesso malsane in cui si trovavano a lavorare gli operai ponevano sfide di igiene pubblica in cui la compassione per gli strati svantaggiati si mescolava con la necessità di garantire buone condizioni sanitarie nell'*habitat* urbano complessivo<sup>85</sup>. Le relazioni dell'Ufficio di igiene del Comune, istituito nel 1864<sup>86</sup>, sono un osservatorio privilegiato per seguire il lento mutare delle condizioni ambientali di Torino, intrecciato con il progressivo rafforzamento del settore industriale il cui esito finale fu, al volgere del secolo, il definitivo riorientamento funzionale della città.

La prima emergenza che l'Ufficio dovette affrontare fu una nuova epidemia di colera che, iniziata ad Alessandria d'Egitto nel 1865, aveva poi raggiunto l'Europa e anche l'Italia. Torino fu colpita in modo relativamente lieve rispetto ad altre città, ma il fenomeno assunse comunque dimensioni importanti. Nel 1865 vi furono solo 86 sepolture, e l'Ufficio di igiene fu forse un po' troppo frettoloso nel vantare l'efficacia dell'azione preventiva intrapresa (allerta degli ospedali e approntamento di posti letto supplementari; visita di tutte le abitazioni e interventi per migliorarne la salubrità ove necessario; controllo delle merci introdotte in città; spurgo dei pozzi). L'anno successivo il contagio fu assai più grave, con 348 persone colpite e 247 decessi. Il vertice si raggiunse nel 1867, con 1073 casi e 660 decessi: in totale, nei tre anni di durata della crisi, morirono 993 persone<sup>87</sup>. Queste sporadiche crisi, che ancora collegano gli anni sessanta con le dinamiche epidemiche proprie dei decenni e dei secoli precedenti, non devono ingannare su una situazione che complessivamente appariva in costante miglioramento. Così, la relazione del dottor Giuseppe Rizzetti per l'anno 1871<sup>88</sup> ricordava che, come era stato anche negli anni precedenti, le sole malattie da considerarsi endemiche a Torino nell'area compresa tra il Po e la Dora erano le «febbri intermittenti»: causate dai prati irrigui ancora coltivati in tale area, in cui venivano utilizzate anche acque nere. La soluzione proposta (la sostituzione dei prati irrigui con orti o altre colture) si rivelò presto inapplicabile per l'estensione dello spazio edificato che comunque avrebbe comportato, per altra via, l'eliminazione del problema: e va rilevato che già nella relazione del 1881 l'insalubrità dei prati irrigui non fu più menzionata. Le malattie definite «miasmatiche, infettive, epidemiche e contagiose» causarono complessivamente, nel 1871, 712 decessi (20 in meno rispetto all'anno precedente). Di questi, 177 furono dovuti a difterite e relative complicanze (crup); 94 a «coclussia» (tossi); 56 a morbillo; 21 a dissenteria; appena 3 furono le vittime del colera. È il vaiolo, però, che nel 1871 pose le principali sfide alle autorità sanitarie, considerato che contro i 408 casi con 66 decessi dell'anno precedente se ne registrarono ora ben 1985 con 388 decessi. Questa malattia,

<sup>85</sup> Già nel 1840, trattando degli operai delle seterie torinesi, il manager e filantropo Lorenzo Valerio scriveva: «La quantità di olio e grasso impiegato per facilitare il moto delle macchine, il fumo che esala dall'olio per lo più di qualità inferiore adoprato per l'illuminazione diurna e notturna, il difetto di nettezza comune a questa specie di operai, la prossimità delle latrine ed il non essere le medesime tenute monde abbastanza, impregnarono l'aria dello stabilimento di esalazioni nocive, e mentre nella stagione invernale e nelle lunghe sere il fumo esalante dei lumi nuoce alla respirazione e dispone all'asma, nell'estate le febbri intermittenti, le affezioni gastriche e nervose, si vedono non di rado regnare in essi, e se qualche epidemia viene a manifestarsi essa imperversa molto più in questi che in altri siti». LORENZO VALERIO, *Igiene e moralità degli operai di seterie*, Torino: Baglione, 1840, p. 16, citato in G. GOZZINI, *Sviluppo demografico e classi sociali tra la Restaurazione e l'Unità* cit., p. 311.

<sup>86</sup> Sulle vicende che portarono alla costituzione di questo Ufficio e sulle difficoltà che dovette superare: SERENELLA NONNIS VIGILANTE, *Igiene pubblica e sanità municipale*, in *Storia di Torino*, VII, U. LEVRA (a cura di), *Da capitale politica a capitale industriale (1864-1915)* cit., pp. 365-402.

<sup>87</sup> Riguardo all'epidemia di colera del 1865-1867, G. BRACCO, *1864-1870. Una trasformazione faticosa e sofferta. Dalla città dei servizi alla città dell'industria* cit., pp. 78-81.

<sup>88</sup> G. RIZZETTI, *Rendiconto Statistico dell'Ufficio d'Igiene per l'anno 1871* cit.



Torino. Il Borgo Nuovo, albumina, 1860 circa (ASCT, Collezione Simeom, D 2733).

inoltre, era tra quelle su cui all'epoca si concentravano gli interventi di sanità pubblica, essendo da tempo disponibile un vaccino capace di prevenire efficacemente (ma non totalmente) la sua insorgenza nelle forme più maligne<sup>89</sup>. Nel caso del vaiolo così come in quello del colera, gli ufficiali sanitari torinesi identificavano nelle condizioni abitative misere e malsane la sorgente dell'infezione; inoltre, lamentavano il comportamento discutibile tenuto, durante l'epidemia, dalla gran parte delle istituzioni assistenziali della città: «Ove si eccettuino la Piccola Casa della Divina Provvidenza e l'Ospedale militare divisionario... i poveri vaiuolosi furono respinti da tutti gli altri ospedali. V'ha di più, l'ospedale Maggiore di San Giovanni e della Città ha respinto dalle sue sale gli stessi individui affetti da altre malattie, nei quali il vaiuolo erasi sviluppato durante la loro dimora nell'ospedale»<sup>90</sup>. A testimoniare del crescente impegno delle istituzioni di sanità pubblica torinesi nella lotta al vaiolo si può ricordare il numero di vaccinazioni «pubbliche», salito da 8843 nel 1869 a 10.966 nel 1870 e infine a 13.208 nel 1871. Secondo il Rizzetti, tenuto conto anche delle vaccinazioni private, si era ormai arrivati a una vaccinazione pressoché universale (95 per cento) dei nuovi nati nella città<sup>91</sup>. A distanza di un decennio, l'efficacia delle campagne contro il vaiolo era chiaramente visibile, dato che dalla relazione per il 1880-1881 risulta che, in questi due anni, le morti per vaiolo furono rispettivamente 18 e 14<sup>92</sup>. Rimaneva pesante, invece, il bilancio delle altre malattie infettive (403 decessi per difterite e crup; 252 per febbri tifoidee; 116 per morbillo).

Nel biennio 1900-1901 il declino del vaiolo come causa di morte ebbe compimento e non si riscontrò alcun decesso<sup>93</sup>. Finalmente risultavano in declino anche la

<sup>89</sup> Durante l'epidemia del 1871, la letalità fu, tra i contagiati che in precedenza erano stati vaccinati, del 10,2 per cento contro il 46,8 per i contagiati cui non era mai stato somministrato un vaccino. La scoperta del primo metodo di vaccinazione contro il vaiolo è dovuta a Edward Jenner (1796).

<sup>90</sup> *Ibid.*, p. XXXII.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. XXXV.

<sup>92</sup> *Sunto delle relazioni dell'Ufficio XVII (Igiene) per gli anni 1880 e 1881* (ASCT, *Miscellanea Stato Civile, Censimento, Statistica*, n. 83).

<sup>93</sup> *Relazione sulle condizioni igienico-sanitarie del comune di Torino durante il biennio 1900-1901 cit.*



difterite (appena 38 decessi nel 1901) e le febbri tifoidee (58 decessi): testimoniando, queste ultime, di apprezzabili miglioramenti nel sistema fognario e nell'utilizzo delle acque. Tra le cause di morte risultavano ora assai più rilevanti le malattie definite organiche o costituzionali, quali la tubercolosi e la polmonite. Anche in passato queste malattie avevano presentato un bilancio pesante, superiore a quello delle malattie infettive (676 morti per tubercolosi nel 1881; 611 nel 1901), ma a quest'ultime si era rivolta un'attenzione particolare per la loro capacità di svilupparsi in forma epidemica. La situazione appare del tutto simile una decina d'anni dopo: nel 1910 risultava quasi azzerata la mortalità per vaiolo (un solo decesso); grandemente ridotta quella per febbri tifoidi, morbillo e difterite (28, 45 e 49 decessi rispettivamente); sempre pesante quella dovuta a tubercolosi e a varie forme di polmonite (652 e 647 decessi). Contro la tubercolosi, in particolare, si cominciava finalmente a sostenere che occorresse concentrare sforzi e risorse<sup>94</sup>; d'altra parte, si tratta d'una malattia la cui recrudescenza nell'Ottocento e oltre è legata strettamente ai fenomeni di urbanizzazione e industrializzazione<sup>95</sup>. In altre parole, per Torino che pure se ne accorgeva in ritardo, si trattava di una sorta di segno dei tempi.

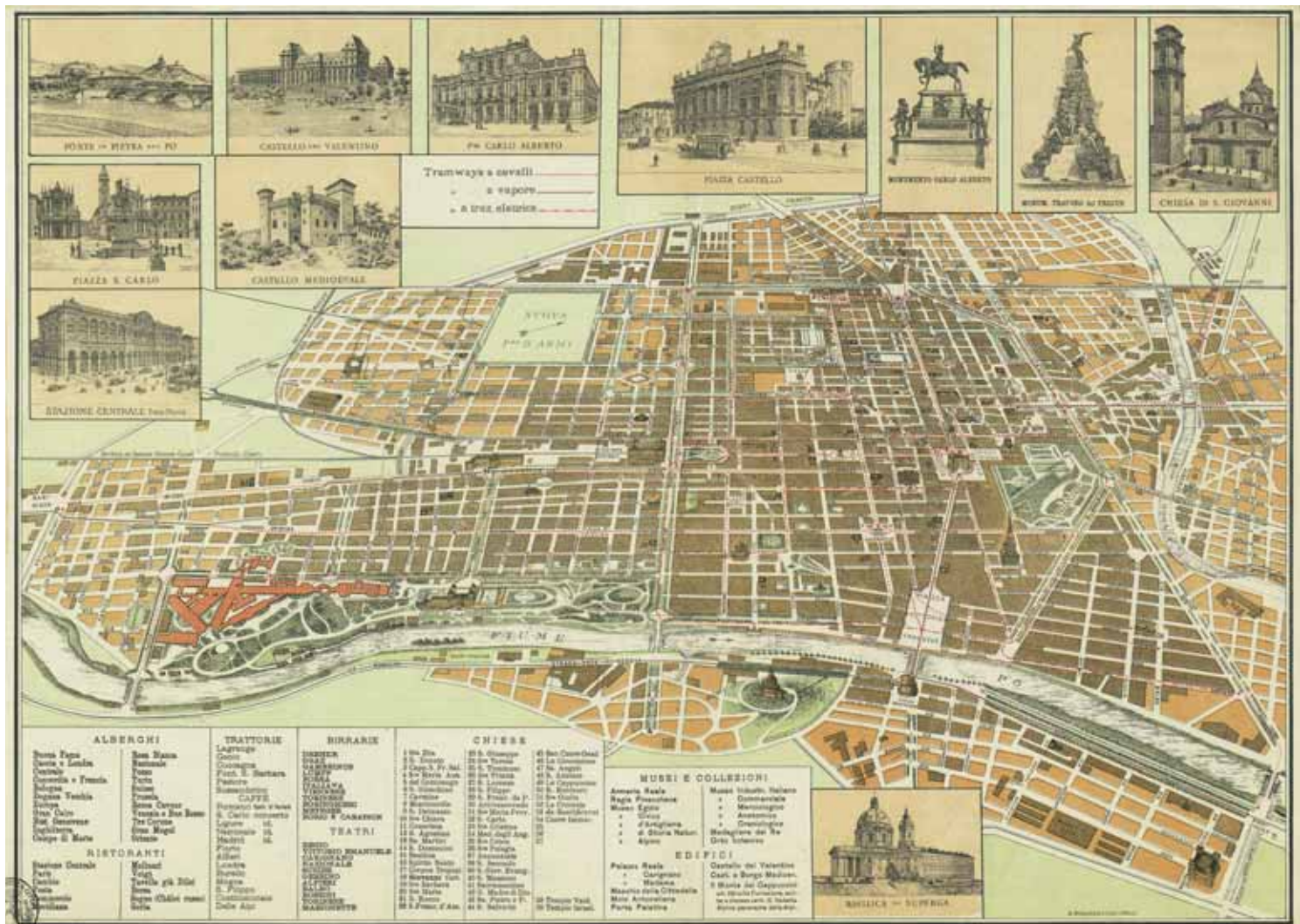
Come notato in precedenza, il timore che malattie quali colera o tifo, trovando un ambiente a loro favorevole e facili possibilità di contagio, potessero generare fenomeni epidemici di portata tale da mettere a rischio la popolazione nel suo complesso, ebbe una parte importante nell'interessare gli ufficiali sanitari alle condizioni di vita in cui era costretta la parte più povera della popolazione. Già nel 1871, dopo la lunga stasi nella costruzione di abitazioni indotta dal trasferimento della capitale, l'Ufficio di igiene si rivelava assai attento al numero di nuove camere resosi disponibile in città. In quel momento, comunque, la pressione sulle strutture abitative non era particolarmente intensa poiché Torino iniziava appena

Torino. Ponte in ferro sulla Dora Riparia. In primo piano alcune lavandaie sulla sponda, riproduzione fotomeccanica Doyen, 1889 circa (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 3/22).

<sup>94</sup> *Statistica demografico-sanitaria e servizi dell'ufficio di igiene per l'anno 1910 cit.*

<sup>95</sup> MASSIMO LIVI BACCI, *La popolazione nella storia d'Europa*, Roma-Bari: Laterza, 1998.





Pianta di Torino, [1898] (ASCT, Collezione Simeom, D 127).

a riprendersi dal declino demografico subito dopo il 1864. Si constatava quindi con soddisfazione che l'attività edilizia mostrava segni di ripresa (il numero di nuove camere realizzate nel biennio 1870-1871 fu più del doppio rispetto al livello medio riscontrato nel quinquennio precedente) e si concentravano gli interventi sul miglioramento nella gestione delle acque nere e sulla bonifica delle aree in cui ancora si verificavano contaminazioni, ritenute a ragione fattori di rischio epidemico per la collettività. A distanza di dieci anni (relazione del 1881), l'attenzione per la disponibilità adeguata di abitazioni risultava invariata e la tendenza alla crescita nel numero annuo di nuovi edifici realizzati pare ben corrispondere alla ritrovata tendenza alla crescita della popolazione. Cominciano però a delinearsi alcuni problemi posti dall'ubicazione nel territorio urbano di nuove attività industriali, che col tempo determinarono un pesante quadro ecologico di difficile e lenta soluzione. Eccettuato il crescente problema rappresentato dalla presenza in città di edifici industriali inquinanti, pare legittimo l'orgoglio con cui gli ufficiali sanitari torinesi constatavano, nel 1910, che l'assenza del colera dalla città, passata quasi indenne da fasi di recrudescenza della malattia che avevano colpito duramente altre aree della penisola (particolarmente disastrosa fu l'epidemia sviluppata a Napoli nel 1884, o la pandemia «europea» del 1893<sup>96</sup>), era dovuta alle «ottime condizioni igienico-sanitarie della popolazione»<sup>97</sup>.

<sup>96</sup> G. COSMACINI, *Le spade di Damocle. Paure e malattie nella storia* cit.

<sup>97</sup> *Statistica demografico-sanitaria e servizi dell'ufficio di igiene per l'anno 1910* cit., p. 5. Le mie fonti per il 1871 e il 1881 sono le stesse *Relazioni* citate in precedenza.

L'evoluzione dell'ambiente urbano è l'ultimo punto di vista da cui si è voluto seguire il complesso fenomeno della crescita demografica torinese nel primo cinquantennio successivo all'Unità. Processo contrastato dalla perdita della capitale e dal clima d'incertezza che ne conseguì (capace di deprimere perfino eventi vitali quali i matrimoni), l'incremento della taglia demografica torinese assume, da un certo momento in poi, un carattere quasi di ineluttabilità: non valsero a frenarlo né il progressivo arretramento di Torino verso la periferia, nel contesto del nuovo reticolo urbano italiano, né le macerie della crisi finanziaria degli anni 1880 che distrusse ogni illusione di conservare al vecchio Piemonte almeno la capitale finanziaria del regno. Perse molte delle antiche funzioni; persa la centralità ereditata dai tempi dello stato sardo; persa, infine, una parte consistente della sua élite già all'indomani del trasferimento della capitale (ma il drenaggio di competenze e personale qualificato in favore delle nuove capitali si protrasse nel tempo: un vero contrappasso per la città che, nel corso dei secoli, aveva inflitto un analogo peso al Piemonte), Torino finì per abbracciare con trasporto sincero, per quanto certo ravvivato da circostanze che offrivano ben poche alternative, l'occasione di divenire grande polo industriale e prima vera capitale manifatturiera dell'Italia unita. Si tratta però, e vale la pena sottolinearlo ancora, d'un percorso assai accidentato, fatto di errori, ripensamenti e perfino tradimenti. Se pare condivisibile l'opinione che la città avesse una vera vocazione industriale, che riuscì a esprimere appieno solo con l'inizio del nuovo secolo (il Novecento), v'è però da chiedersi se abbia avuto anche una sorta di destino industriale. Sembra difficile immaginare che, se ai torinesi del 1864 fosse stata offerta l'occasione di scegliere, avrebbero optato per l'industria in luogo dei privilegi e del prestigio della capitale. Verosimilmente, anzi, essi avrebbero sostenuto che il destino della città fosse proprio quello di guidare l'Italia unita: che d'altra parte ritenevano di aver contribuito in modo determinante a fare. Persa la capitale, Torino si impegnò in una sorta di guerra di retroguardia, sfruttando finché poté certe rendite di posizione, godendo dell'indubbio beneficio di importanti opifici pubblici (militari principalmente) e dell'attenzione delle autorità governative, ed esprimendo molte delle figure politiche e governative di maggior spicco dei primi decenni unitari. La riconversione fu imposta dagli eventi; il destino della città venne forgiato principalmente da altri. E tuttavia, infine una via fu trovata e Torino ritornò a essere padrona del suo futuro. Divenuta capitale dell'industria italiana, la città poté brillare, ancora una volta, di luce propria.



# La comunità degli affari

di Ivan Balbo



LA CRISI EDILIZIA DEL 1889. Nel caso di Torino è particolarmente interessante concentrare l'attenzione su quella che oggi si definirebbe la *business community*, cioè l'insieme degli imprenditori e delle imprese di un'area geografica uniti da una sorta di rete (*network*), da relazioni sociali ed economiche. Dal punto di vista economico, infatti, l'immagine di una città caratterizzata dalla monocultura dell'auto rappresentata dalla Fiat ha spesso fatto premio sulle altre, lasciando sullo sfondo l'articolato tessuto di uomini e aziende diversi che, con esiti alterni, ha strutturato la comunità imprenditoriale<sup>1</sup>. In quest'ottica, appare opportuno ricostruire profilo e dinamiche della *business community* torinese del Novecento prendendo le mosse dagli anni ottanta del secolo precedente, opzione non scontata, esplicitamente tesa a rimettere in discussione l'idea, a lungo prevalente nella storiografia, di una Torino industriale sorta quasi miracolosamente in età giolittiana grazie alla Fiat, nata proprio a cavallo dei due secoli, nel 1899. Secondo tale visione, il panorama imprenditoriale torinese sarebbe stato completamente travolto dal crollo edilizio-bancario del 1889-1892. Responsabile del collasso dell'intero sistema creditizio nazionale, poi risorto intorno alla nascita della Banca d'Italia (1894) e delle due prime banche miste (Banca commerciale italiana – Comit – e Credito italiano – Credit –, 1894-1895), il crac avrebbe prosciugato gran parte dei capitali della piazza subalpina, e in particolare avrebbe spazzato via il panorama bancario locale.

Tutti gli istituti di credito torinesi, in effetti, negli anni ottanta si lasciano coinvolgere nella febbre edilizia che attraversa l'Italia, dai piani di risanamento di alcuni quartieri di Napoli ai programmi di espansione urbanistica di Roma, Torino e Milano. La Banca di Torino e il Banco sconto e sete intervengono rispettivamente

<sup>1</sup> Sull'utilità della *business community* come chiave interpretativa e per le indicazioni bibliografiche si veda IVAN BALBO, *Torino oltre la crisi. Una business community tra Otto e Novecento*, Bologna: il Mulino, 2007. Il volume è inoltre alla base del Cd-rom a cura di PARIDE RUGAFIORI, CHIARA OTTAVIANO, *La business community a Torino 1883-1907. Imprese, imprenditori, relazioni sociali ed economiche*, Torino: Cliomedia officina, 2008, dove si trovano anche schede biografiche sui protagonisti principali della comunità imprenditoriale torinese. Per un quadro del sistema imprenditoriale nell'ultimo trentennio dell'Ottocento si veda PARIDE RUGAFIORI, *Alle origini della FIAT. Imprese e imprenditori in Piemonte (1870-1900)*, in GIUSEPPE BERTA, CESARE ANNIBALDI (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della FIAT*, 2 voll., Bologna: il Mulino, 1999, I, pp. 135-183, mentre FABIO LEVI, *Da un vecchio a un nuovo modello di sviluppo economico*, in *Storia di Torino*, VII, UMBERTO LEVRA (a cura di), *Da capitale politica a capitale industriale*, Torino: Einaudi, 2001, pp. 5-72 si occupa più in generale delle vicende economiche dall'Unità alla prima guerra mondiale. Per lo stesso periodo un'analisi complessiva su profilo e dinamiche della città in VALERIO CASTRONOVO, *Il Piemonte*, in *Storia delle regioni italiane dall'Unità ad oggi*, Torino: Einaudi, 1977 e ID., *Torino*, Roma-Bari: Laterza, 1987, che sono peraltro richiamati bibliografici costanti per tutta la sintesi diacronica oggetto di questo saggio. Un più recente e rapido sguardo d'insieme in PARIDE RUGAFIORI, *Una città-fabbrica?*, in ANGELO D'ORSI (a cura di), *1852-2002 Una scuola, una città. I 150 anni di vita dell'istituto "Germano Sommeiller" di Torino*, Torino: ITCS Germano Sommeiller, 2003, pp. 57-79.



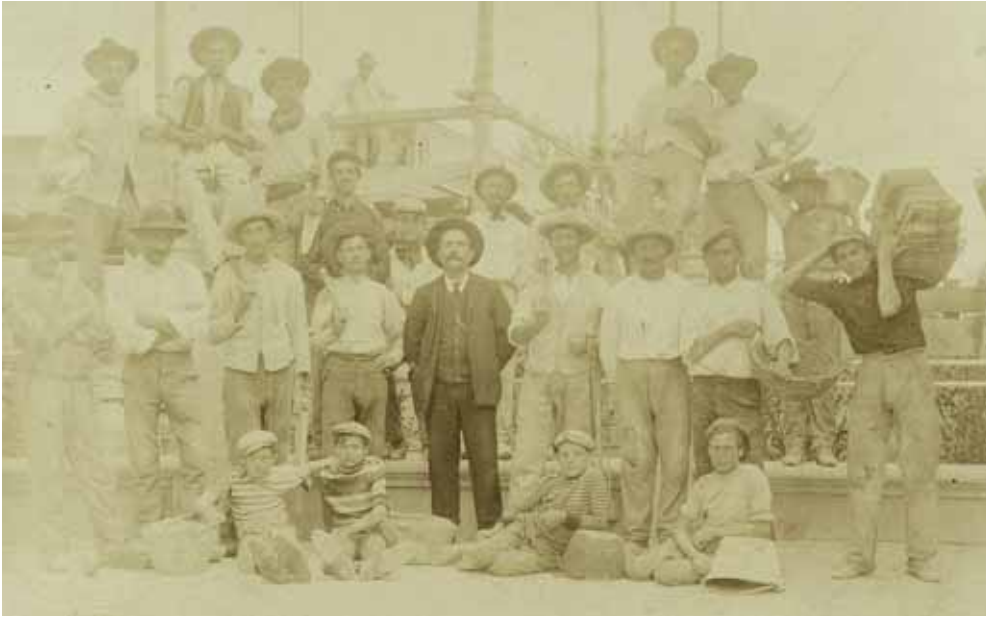
te nell'Impresa dell'Esquilino e nella Banca tiberina, largamente impegnate nella speculazione romana, mentre il Credito torinese e la Banca subalpina partecipano ad alcune imprese edilizie torinesi. La scelta, da parte degli istituti, di finanziare imprese costruttrici, procacciatori di affari e appaltatori in cambio di ipoteche sugli edifici gonfia i prezzi degli appartamenti fino a renderli inaccessibili allo stesso ceto medio cui sono destinati, inceppando il mercato. Il fallimento delle aziende costruttrici trascina a catena le banche, che spesso si ritrovano così, in virtù del riscatto delle ipoteche, in possesso di terreni dal valore azzerato.

Un'analisi attenta dell'evoluzione della *business community* torinese, dei suoi protagonisti e dei suoi *network* rivela tuttavia che essa sopravvive attraverso la crisi grazie ad alcuni decisivi elementi di continuità. Se si escludono la Cassa di risparmio di Torino e l'Istituto di opere pie San Paolo, fino a Novecento inoltrato ancorate a un prudente impiego di capitali in titoli di rendita e opere di pubblica utilità, gli altri istituti di credito locale, in effetti, partecipano in misura massiccia al *boom* speculativo edilizio. E tuttavia non tutti gli istituti sono coinvolti dalla crisi nella stessa misura: la Banca di Torino, ad esempio, non concentra le proprie risorse nell'edilizia, e a differenza del Banco sconto e sete è portatrice di una strategia di intervento polisetoriale, orientata verso imprese di trasporti (Società tramvie a vapore occidentali della provincia di Torino, Società tramways e ferrovie economiche, Società ferrovia Mantova-Modena) e verso settori diversi (Cartiera italiana, Società anonima Cirio, Società carbonifera di Montepromina). Quando nel 1894 è posta in liquidazione, la Banca di Torino non è una scatola vuota, ma trasferisce i propri capitali alla florida azienda consorella, la Bonifiche ferraresi.

Passano indenni attraverso la crisi, inoltre, i banchieri privati che si dividono la proprietà degli istituti di credito locale e ne occupano i consigli d'amministrazione: uomini attivi sulla piazza torinese dagli anni venti (Ceriana, De Fernex) o da anni più recenti (Geisser, Kuster, Marsaglia), emergenti con forza accanto a nomi storici della finanza sabauda, in declino (Nigra, Barbaroux, Denina, Dupré). Proprietari di case bancarie costituite in società di persone (società in nome collettivo o in accomandita semplice), spesso cresciute grazie alla produzione, al commercio e all'intermediazione della seta, i banchieri privati torinesi sono legati da strette relazioni imprenditoriali e familiari. I banchieri Kuster e Geisser, provenienti tra l'altro dalla stessa cittadina svizzera, piazzano propri uomini sia nel consiglio di amministrazione della Banca di Torino sia in quello del Banco sconto e sete, mentre i Ceriana sono imparentati con i Geisser e i Casana. Sono proprio questi legami a garantire atteggiamenti collusivi, di gruppo, e a spiegare, di fronte alla crisi della seta degli anni settanta-ottanta, che impone un riorientamento delle scelte, l'adozione di comportamenti concertati, spesso assai prudenti, decisivi nel salvaguardare la maggior parte dei capitali.

La partecipazione diretta delle case bancarie torinesi alla speculazione edilizia è infatti meno pesante e diffusa di quanto emerso da alcune ricostruzioni storiografiche<sup>2</sup>. Ampio è invece il coinvolgimento del banco Geisser, impegnato sulla piazza milanese attraverso la Compagnia fondiaria, nell'edilizia romana tramite la Banca tiberina e la Società dell'Esquilino, e nella speculazione subalpina con un intervento nella Società anonima immobiliare torinese. Non a caso la Ulrico Geisser e C. è tra le pochissime case bancarie a soccombere sotto i colpi della crisi, nonostante le pressioni esercitate dal proprietario sui massimi vertici creditizi, cui ha facile accesso nella sua qualità di consigliere della Banca nazionale: una caduta

<sup>2</sup> MARIO ABRATE, *Le développement technologique et l'essor industriel en Piémont, 1850-1914*, in «Studi piemontesi», II (1973), fasc. 2, p. 46. «Après 1883 cette speculation prit une allure endiablée et les maisons turinoises s'y trouvèrent engagées à fond [...]. Ainsi, quand survint la crise du bâtiment [...] ces banques s'écroulèrent».



*Cassette operaie Leumann. Maestranze in posa nel cantiere di costruzione del villaggio operaio, stampa all'albumina su supporto secondario, 1902 circa (ASCT, Nuove acquisizioni fotografiche, 4/21).*

a cui peraltro concorre un elemento di casualità, manifestatosi attraverso le morti in rapida successione, nel cuore della bufera finanziaria, di Ulrico Geisser (1891) e del figlio omonimo (1894), candidato a raccoglierne l'eredità imprenditoriale.

Gli altri banchi privati, invece, intervengono direttamente nell'edilizia con quote modeste, e investono nelle operazioni più rischiose attraverso la mediazione degli istituti da loro diretti. Alle proprie ditte i banchieri privati riservano contemporaneamente un'accorta politica polissettoriale: i Kuster, i Marsaglia, i Ceriana, i De Fernex investono infatti nei trasporti (numerose società ferroviarie e tranviarie), in campo estrattivo (Società torbiere italiane), alimentare (Boringhieri e C., produttrice di birra e ghiaccio, Società dei Molini di Collegno e Felizzano) e in una prima pionieristica società elettrica (Società anonima di elettricità sistema Cruto). La strategia dei banchieri torinesi mira insomma alla protezione dei propri investimenti attraverso una divisione del lavoro con gli istituti di credito: i banchi privati intervengono per conto loro o al loro fianco nelle iniziative più speculative o caratterizzate da una maggiore concentrazione di risorse, mentre per gli impegni in prima persona privilegiano una linea di diversificazione settoriale.

I banchi privati ripartiscono così i rischi sull'azionariato diffuso degli istituti di credito, su cui scaricano, nelle fasi sfavorevoli, le proprie quote «scottanti». E le veementi proteste levatesi dagli azionisti minori degli istituti nel corso del crac confermano che nella caduta delle grandi banche torinesi brucia soprattutto il risparmio del ceto medio. Mentre la Banca di Torino passa in liquidazione, imitata dal Credito torinese e dalla Banca subalpina, liquidati dal Credito industriale (1890) poi confluito nella Comit (1897), il Banco sconto e sete risorge nei primi anni novanta ma con un capitale completamente ricostituito. Accanto ai banchieri privati, usciti pressoché indenni dal tracollo, sopravvive perciò solo il rinnovato Banco sconto e sete.

Ma non sono solo le reti dei banchi privati a garantire continuità nella circolazione dei capitali attraverso la crisi. L'intervento dei banchieri, infatti, è molecolare, orientato più da esigenze di protezione degli investimenti che da una chiara visione strategica. Sono piuttosto gli imprenditori cotonieri a promuovere la prima organica rete di interdipendenze settoriali e ad avviare l'abbozzo di un sistema imprenditoriale. Nel cotoniero si sviluppano, tra gli anni settanta e gli anni ottanta, le prime strutture industriali di larga scala, si sperimentano i primi tentativi di integrazione produttiva verticale e orizzontale – con conseguente crescita delle esigenze di coordinamento sul territorio –, si raccolgono le principali concentra-

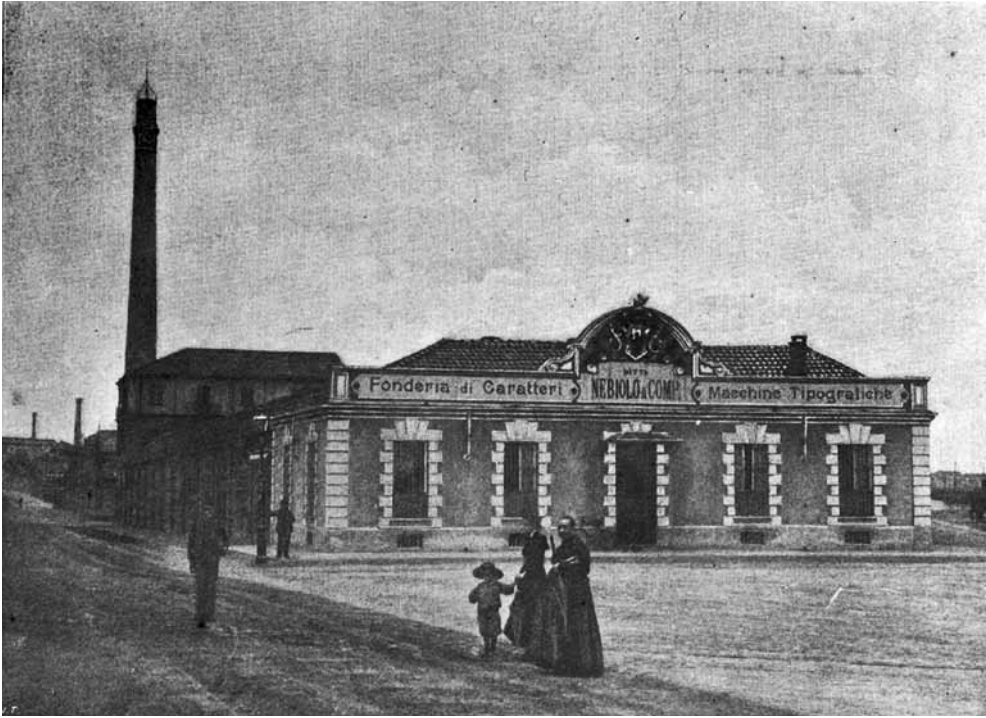
zioni operaie e si adotta con maggiore frequenza la forma giuridica dell'anonima. Il comparto esercita quindi un forte ruolo traente sull'economia locale e determina uno sviluppo complessivo della domanda di beni (macchinari e accessori soprattutto) e servizi (trasporti e distribuzione di energia). Gli *exploits* produttivi e la crescita dimensionale degli impianti sono inoltre alla base dell'aumentata richiesta di manodopera e consentono così l'assorbimento della forza lavoro espulsa dal comparto serico, in fase di progressivo declino.

All'interno dell'imprenditoria cotoniera un ruolo di primo piano, per numero e rilevanza dei protagonisti, assume negli anni ottanta un nucleo di operatori di origine straniera, prevalentemente svizzeri, accomunati dall'appartenenza alla comunità protestante. De Planta, Wild, Abegg, Bass, Bosio e più tardi Leumann e Koelliker costituiscono una presenza qualificata e diffusa, probabilmente superiore a qualsiasi altro caso di industrializzazione regionale. A seguito di percorsi migratori complessi, a tappe, attraverso l'Italia e talvolta l'Europa, i cotonieri svizzeri protestanti giungono a Torino tra la fine degli anni sessanta e i primi anni settanta dell'Ottocento: l'insediamento non è legato al tentativo di aggirare le barriere doganali del 1878 e del 1887, ma probabilmente alla scelta di un mercato, come quello piemontese, orfano di molti storici imprenditori ormai in declino (Grainicher, Trog, Oetiker, Bollati, Ceriani, Malan), e quindi meno saturo di quello lombardo<sup>3</sup>.

A Torino i cotonieri protestanti stranieri trovano una realtà segnata dall'antica presenza valdese, istituzionalizzata tra gli anni trenta e lo Statuto albertino. Nonostante l'integrazione tra le due componenti sia stata solo parziale, la comunità protestante subalpina costituisce per i cotonieri d'Oltralpe un luogo di socialità, in cui il francese, allora lingua commerciale per eccellenza e ben nota agli imprenditori svizzeri, agisce come forte elemento identitario per uomini di provenienza cantonale diversa. La lingua è anche elemento di comunione con le élite locali, e infatti la componente straniera è ben integrata nell'imprenditoria torinese: le famiglie sono talvolta emigrate a Torino nella prima metà del secolo (Bass, Bosio, De Planta), alcuni imprenditori partecipano alle istituzioni della sociabilità cittadina e non mancano esempi di imprese costituite in collaborazione con cotonieri cattolici. Nondimeno, fino a inizio Novecento prevale nettamente la propensione a fondare società cotoniere con correligionari, magari già attivi nel settore su altre piazze regionali (Schlapfer e Wenner nel Salernitano, Gruber in Liguria). I sodalizi imprenditoriali sono spesso rafforzati da legami familiari: le strategie matrimoniali, infatti, restano a lungo marcatamente endogamiche e solo a fine secolo i cotonieri protestanti cominciano a legarsi a famiglie imprenditoriali torinesi, come testimoniano le nozze Leumann-Mazzonis.

Impegnati in società di persone (Wild Planta e C., Wild Abegg e C., F. e C. Jenny e C.) o in più ampie società anonime (Manifattura di Cuorgnè, Manifattura di Rivarolo e San Giorgio Canavese), gli imprenditori protestanti si mostrano precocemente disponibili a muoversi secondo una strategia di alleanze, a differenza dei concorrenti cattolici (Mazzonis, Poma) arroccati su una rigida identificazione tra impresa e famiglia. L'azione individuale, sufficiente a garantire il successo fino agli anni ottanta, in un'epoca caratterizzata dal largo ricorso all'autofinanziamento, lascia spazio a logiche di gruppo verso fine secolo, anche in seguito alla crisi che tende a inaridire i flussi di capitali.

<sup>3</sup> Il profilo e l'evoluzione del settore cotoniero, già al centro di VALERIO CASTRONOVO, *L'industria cotoniera piemontese nel secolo XIX*, Torino: Ilte, 1965, è stato sottoposto di recente a una prima revisione, con un approfondimento del ruolo degli svizzeri in FRANCESCA BOVA, *L'industria cotoniera piemontese fino al 1914*, in «Padania», II (1988), n. 4, pp. 11-30 e un inquadramento degli uomini del settore nel sistema imprenditoriale torinese in P. RUGAFIORI, *Alle origini della FIAT* cit. Quanto alla comunità protestante, le più recenti riflessioni non solo storiografiche in *Valdesi e protestanti a Torino (XVIII-XX secolo). Convegno per i 150 anni del Tempio valdese (1853-2003)*, Torino: Zamorani, 2005.



Fonderia di caratteri Nebiolo & Comp. Macchine Tipografiche, Prospetto principale dello stabilimento, riproduzione di stampa tipografica, 1889 circa (ASCT, Nuove acquisizioni fotografiche, 14\_neg sn2).

Il problema del finanziamento è d'altronde assai urgente per una imprenditoria cotoniera diffidente nei confronti del credito, come certifica la quasi nulla partecipazione di istituti o banchi privati torinesi alle imprese del settore. Anche sotto questo aspetto i protestanti sembrano disporre di sensibili vantaggi competitivi: la forte dimensione internazionale di alcuni percorsi imprenditoriali (gli Abegg sono soci del Crédit suisse e vantano interessi negli Stati Uniti, i De Planta in Egitto) offre la possibilità di attingere a risorse collocate all'estero nelle fasi, come l'ultimo decennio dell'Ottocento, caratterizzate da un mercato nazionale dei capitali asfittico. I legami di alcuni cotonieri con i banchi privati in mano a correligionari (De Planta-De Fernex, Bass-Kuster), inoltre, assicurano un più agevole accesso a fonti di finanziamento informale.

I cotonieri protestanti, come i banchi privati, costituiscono dunque forti agenti di tenuta per la *business community* torinese. Sostengono infatti una trama circolare di investimenti intersettoriali sia attraverso i banchieri Kuster e De Fernex, da loro finanziati, sia tramite il loro sistema di relazioni con correligionari e parenti impegnati in campi diversi: meccanica (Schlapfer, Wenner), concia (Bietenholz), liquori e birra (Freund, Bosio, Boringhieri); decisive sono anche per la tenuta del sistema le partecipazioni dirette dei cotonieri, meno numerose ma concentrate in iniziative dalla chiara valenza strategica come le ferrovie e le prime società elettriche.

Ma se la comunità degli affari regge, nonostante il crac edilizio, è anche grazie all'imprenditoria meccanica, articolata secondo alcuni tratti riconducibili al paradigma distrettuale. Forte di un'antica tradizione locale, orientata verso produzioni diverse, dalle macchine utensili alle armi (Ansaldo), dalla fonderia di caratteri tipografici (Nebiolo) alla ferramenta (Way e C., Assauto e C.), la meccanica torinese fino al 1897 è organizzata esclusivamente in società di persone. Le imprese del settore non suscitano l'interesse dei capitali cotonieri, a differenza che a Milano, né del capitale creditizio. L'impermeabilità al capitale bancario, utile a spiegare la capacità della piccola meccanica di sopravvivere alla crisi edilizia, è però anche alla base della fragilità finanziaria caratteristica di quasi tutte le imprese del comparto. Le aziende meccaniche soffrono infatti di una sottocapitalizzazione cronica, come testimonia l'alta natalità e l'alta mortalità dell'ultimo ventennio del



Fabbrica tessile V. Bass & C.ia. Torino Aurora, etichetta, s.d. (ASCT, Collezione Falzone del Barbarò).

secolo: Tarizzo, Ansaldo, Dubosc, Prata, Poccardi, Noberasco si associano in imprese dalla vita spesso assai breve (uno-due anni), presto sciolte per costituirne di nuove con nuovi soci. Il vorticoso processo di scomposizione e ricomposizione aziendale pare significativo di una scarsa disponibilità alla collaborazione, da collegare forse all'orgoglio di una professionalità dai tratti in gran parte artigianali e alla strenua difesa dell'autonomia nelle scelte imprenditoriali. E tuttavia il processo che conduce gli imprenditori meccanici a collaborare a turno con molti colleghi contribuisce alla diffusione di una comune sensibilità tecnica, alla condivisione di una cultura del «saper fare» su cui si sedimenta un *network* ad alta densità. La circolazione delle competenze che ne deriva è essenziale per il successivo decollo dell'auto, come dimostrano i percorsi di alcuni soggetti, dapprima operanti in proprio e più tardi, a inizio secolo, assunti alle dipendenze di società impegnate nel nuovo settore; d'altra parte la sopravvivenza a inizio Novecento di uomini attivi fin dagli anni ottanta ribadisce il ruolo dell'imprenditoria meccanica quale elemento di continuità all'interno della *business community* allungato tra gli anni precedenti e quelli successivi alla crisi del 1889.

Pur nel contesto di una grande frammentazione, emergono tuttavia anche figure di rilievo, in grado di erigere imprese dalle dimensioni meno modeste come i Diatto, storici produttori di materiale ferrotranviario fisso e mobile, o di gestire società in coordinamento tra loro, in un primo tentativo di integrazione orizzontale, come i Poccardi. La relazione parentale dei Diatto con le due grandi famiglie conciarie dei Durio e dei Bocca esalta inoltre il legame tra due settori dalla complementarità sempre più evidente, ad esempio nel largo uso del cuoio nelle trasmissioni dei macchinari e nei rivestimenti dei vagoni ferroviari. Negli anni della crisi Torino può quindi anche contare su un panorama meccanico disperso ma tendente a svilupparsi secondo alcuni tratti distrettuali, come la sedimentazione di saperi tecnici e una prima disponibilità a uscire dall'isolamento settoriale e a proporre forme di interdipendenza, promuovendo strutture «a filiera».

GLI ANNI NOVANTA E IL SETTORE ELETTRICO. Su una *business community* caratterizzata dalla permanenza di solidi agenti di continuità (la tenuta dei banche privati, la forza delle reti protestanti, una meccanica strutturata secondo tratti distrettuali) si innesta negli anni novanta una prima decisiva rottura, con l'emergere del settore elettrico, nato a Torino alla metà degli anni ottanta, senza ritardo rispetto ad altre aree europee<sup>4</sup>. Le nuove imprese di tale settore sono occasione di investimento per gli imprenditori locali, e segnatamente per i cotonieri protestanti, confermatasi anche a fine secolo il gruppo più pronto a intervenire nelle iniziative strategiche: così, nel 1897, la Società anonima imprese elettriche (Saie) nasce grazie al corale contributo di Abegg, Bass, Bosio e De Planta, appoggiati dal banchiere Kuster. Ma le nascenti imprese elettriche stimolano anche il decisivo e consistente interesse straniero, e in particolare delle forti elettrofinanziarie svizzero-tedesche. Nel 1890 nasce dunque la Società anonima piemontese di elettricità (Sape) per iniziativa di capitali elvetici, seguita nel 1896 dalla Società di elettricità alta Italia (Eai), promossa dalla Siemens e Halske. E alle imprese elettriche sono da subito interessati anche i capitali tedeschi intermediati dalle banche miste, Comit e Credit, nate rispettivamente nel 1894 e nel 1895, sulle ceneri del sistema creditizio nazionale travolto dal crac edilizio. L'afflusso di cospicui capitali stranieri rianima il sistema creditizio subalpino, il cui fulcro è ora costituito dal Banco

Edizioni Brogi, Torino. Riva del Po e Monte dei Cappuccini, albumina, 1890 circa (ASCT, Collezione Simeom, D 2739).

Henry Le Lieure, Pallone di Parigi fatto partire in piazza nel carnevale e fiera di Gianduja in Torino nel 1872, albumina, 1872 (ASCT, Nuove Acquisizioni Fotografiche, 10/31).

<sup>4</sup>Sul settore elettrico a Torino si veda GIACOMINA CALIGARIS, *L'industria elettrica in Piemonte dalle origini alla prima guerra mondiale*, Bologna: il Mulino, 1993.





sconto e sete, unico sopravvissuto alla crisi, e stimola i progetti di alcuni finanziari collegati, ambiziosi e spericolati. Protagonisti di queste iniziative sono in primo luogo Roberto Cattaneo, imprenditore vercellese dalle oscure origini, e Gustavo Deslex, uomo d'affari svizzero, rispettivamente presidente e amministratore del Banco. Dapprima Cattaneo spinge il Banco a investire nell'Eai (1896) e ne diventa presidente; quindi induce il consiglio di amministrazione della società elettrica ad acquisire la Sape, società già in rapporti con Deslex, promuovendo una forte concentrazione di interessi nel settore dell'elettrocommercializzazione. Entrato in questo modo in rapporti con la Siemens e con uno dei suoi soci di maggioranza, la Banca commerciale di Basilea, nel 1898 Cattaneo ottiene la partecipazione all'aumento di capitale del Banco sconto e sete da parte dell'istituto elvetico, che interviene in sociale con il Credit.

I grandi rialzi dei titoli industriali verificatisi in Borsa nel 1898 e in misura più consistente nel 1899 convincono il gruppo dirigente dell'istituto torinese a promuovere una serie di anonime nei campi più disparati. Il Banco sconto e sete interviene nel tessile (Manifattura damaschi e broccati, Tessitura serica Fossano), nell'alimentare (Molino Re, Società conserve alimentari Bernachon e C., Società italiana ghiaccio artificiale), nella meccanica (Fiat, Società anonima Nebiolo), nella chimica (Società piemontese carburo calcio, Società carbonati di calce), nell'elettricità (Società italiana applicazioni elettriche - Siae -, Società delle forze idrauliche del Moncenisio - Sfim -) e in altre ancora: una politica di investimenti a tutto campo, da banca mista, senza peraltro che il Banco disponga dei mezzi né della visione strategica del Comit e del Credit. Cattaneo giunge a cumulare cariche in diciassette società differenti. Per sorreggere questa ambiziosa e disordinata strategia i dirigenti del Banco sconto e sete hanno bisogno di risorse sempre più consistenti e nel 1898 lanciano un nuovo aumento di capitale, cui il Credit concorre in parte. Ma gli equilibrismi finanziari di Cattaneo e Deslex, che utilizzano i consistenti capitali stranieri di diversa provenienza per varare strategie autonome e sempre più disinvolute, vengono messi a nudo dallo sgonfiarsi della bolla borsistica. A fronte dei reiterati allarmi del Credit e del cedimento dei titoli collegati al Banco sconto e sete, Cattaneo e Deslex provano a sostenerne i corsi azionari con cospicui acquisti in Borsa, e poi tramite una spericolata operazione finanziaria con l'oscura Société Franco-Italienne. Tra il 1901 e il 1902, però, il pericolante castello costruito dai due dirigenti crolla: essi vengono defenestrati dal consiglio di amministrazione del Banco sconto e sete e Cattaneo è addirittura arrestato. La traiettoria imprenditoriale di Cattaneo e Deslex, con i suoi aspetti di grande intraprendenza e insieme di evidente fragilità finanziaria, manifesta tratti destinati a riproporsi nel mondo degli affari torinese degli anni venti. I due uomini d'affari, abili a proporsi come mediatori tra reti diverse per assurgere a ruoli dirigenziali di primo piano, falliscono di fronte a progetti troppo ambiziosi, che richiedono nuovi capitali ma non prevedono la rinuncia alla propria indipendenza: Cattaneo e Deslex subiscono una sconfitta perché devono investire le proprie risorse finanziarie, laddove il loro successo è costruito sulla capacità di rappresentare interessi diversi più che sulla disponibilità di mezzi.

Per certi versi analoga la vicenda di Jules Blanc, azionista del Banco sconto e sete e altro abile mediatore: tra gli anni ottanta e novanta procuratore della U. Geisser e C., Blanc è imparentato con i De Fernex e i De Planta, e contitolare di una società milanese di commissioni creditizie e rappresentante di case finanziarie svizzere.

Nel 1898, quando nasce la Siae, Blanc concorre al capitale per un decimo, ma soprattutto rappresenta molteplici e consistenti capitali stranieri (svizzeri, inglesi, francesi e tedeschi). Negli anni successivi egli trasforma la Siae in una vera e propria *holding* che promuove, talvolta in collaborazione con il Banco sconto e sete,



numerose società nel settore elettrico (Sfim, Società anonima Cruto), nei trasporti (Società anonima tramways Turin) e nella produzione di materiale ferrotranviario (Officine già f.lli Diatto). Il progetto è quindi meno disordinato di quello contemporaneo messo in campo dal Banco sconto e sete, e più attento nel cogliere le strategiche e virtuose interconnessioni tra elettricità, mezzi di trasporto e produzione di materiale ferrotranviario. Tuttavia anche la politica di Blanc, come quella di Cattaneo e Deslex, fallisce proprio in quanto il finanziere francese tenta di convertirsi da mediatore e rappresentante di capitali diversi a portatore di un progetto imprenditoriale autonomo. Nel 1902 la Comit acquisisce il controllo della Siae e relega Blanc in un ruolo marginale, sostituito al vertice delle imprese elettriche dall'astro nascente del settore, l'ingegner Emilio De Benedetti.

In seguito all'*affaire Franco-Italienne* il Banco sconto e sete si avvia a un lento declino e nel 1904 viene assorbito dalla Società bancaria milanese, nell'occasione trasformata in Società bancaria italiana (Sbi), la terza banca mista nazionale. La caduta dell'istituto torinese segna la definitiva rinuncia di Torino al ruolo di prima piazza finanziaria d'Italia in favore di Milano, poiché il vuoto aperto dalla *débâcle* del Banco sconto e sete viene riempito dalle banche miste, con il compimento di un processo di penetrazione iniziato a metà degli anni novanta eppure fino ad allora mai dispiegatosi del tutto.

DAL DECOLLO DELL'AUTO ALLA CRISI DEL 1907. I tentativi da parte di Comit e Credit di entrare nella *business community* torinese risalgono alla metà degli anni novanta, cioè ai primi anni di vita dei due istituti. Nel 1894, infatti, la Comit cede mille azioni del proprio capitale costitutivo alla casa Marsaglia, individuata come il referente finanziario principe sulla piazza di Torino, e offre al banco privato un seggio nel consiglio di amministrazione, occupato prima da Giovanni Marsaglia (1894-1897) e poi da Eugenio Pollone (1897-1933). Anche il Credit mostra fin dalla nascita una specifica attenzione per il panorama finanziario torinese, e l'interlocutore scelto è la Kuster e C., partecipe dell'aumento di capitale con cui la Banca di Genova diventa Credito italiano e rappresentato nel consiglio di amministrazione da Alberto Gonella<sup>5</sup>. Negli anni successivi tuttavia le banche miste non sfondano a Torino, benché l'interesse per la piazza si mantenga vivo: la Comit assorbe (1897) il Credito industriale, già liquidatore della Banca subalpina e del Credito torinese, mentre il Credit, decisamente più attivo, interviene nel Banco sconto e sete (1898-1899) e in alcune imprese locali. Entrambe le banche miste sembrano insomma espandersi nella comunità imprenditoriale torinese con maggiore difficoltà di quanto non accada altrove, per esempio a Milano o a Genova. La gradualità del processo evidenzia la capacità del sistema creditizio subalpino di opporre resistenza alle ingerenze esterne, di negoziare tempi e modi degli interventi da parte di capitali extralocali. Sono in primo luogo il Banco sconto e sete e gli uomini alla sua guida a ritardare l'ingresso a Torino delle banche miste attirandone i capitali su progetti finanziari ambiziosi e spericolati. Ma anche i banchi privati presidiano con tenacia la piazza finanziaria torinese di fronte all'avanzata delle banche miste. Kuster per il Credit e Marsaglia per la Comit assolvono a molteplici funzioni: consigliano gli affari migliori, valutano l'affidabilità dei potenziali partner, favoriscono il collocamento su piazza dei titoli, condividono investimenti e rischi. Intrattengono in sostanza con gli investitori torinesi relazioni più solide e a

<sup>5</sup> Per le vicende delle banche miste, anche nel rapporto con la piazza torinese, restano indispensabili i tre volumi di ANTONIO CONFALONIERI, *Banca e industria in Italia, (1894-1906). Le premesse: dall'abolizione del corso forzoso alla caduta del Credito Mobiliare*, Milano: Banca commerciale italiana, 1974, I; *Il sistema bancario tra due crisi*, Milano: Banca commerciale italiana, 1974, II e *L'esperienza della Banca Commerciale italiana*, Milano: Banca commerciale italiana, 1975, III.

Automobile Scat (Società Ceirano Automobili Torino), modello «8/12 HP Torpedo» decappottabile, riproduzione fotografica del disegno, s.d. (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 3/6).



più alto livello rispetto ai funzionari di una filiale e si propongono perciò come interlocutori essenziali per le banche miste interessate al mercato locale. Il ruolo-chiave di Kuster e dei Marsaglia ne spiega l'intraprendenza e la longevità anche oltre l'avvento di Comit e Credit: le ditte private torinesi contrattano il prezzo della loro collaborazione sulla piazza, scoprono nuovi spazi a margine dell'azione delle banche miste con cui, in conclusione, stringono relazioni paritarie.

Solo dal 1902 si apre la strada all'espansione delle banche miste sulla piazza torinese. Il Credit, forse scottato dalle acrobazie finanziarie del Banco sconto e sete, esita a subentrargli nel ruolo di partner privilegiato dell'imprenditoria locale. Quanto alla Sbi, assorbe il Banco sconto e sete nel 1904, quando ormai è stato spogliato dei suoi impegni più promettenti. Nel frattempo è infatti intervenuta la Comit che, con un'oculata selezione, ha sfilato al Banco sconto e sete e alla Siae, strettamente collegata, le strategiche partecipazioni nel campo elettrico e meccanico. Nei due settori, di suo tradizionale interesse, tra il 1902 e il 1906 la Comit continua a investire, direttamente o attraverso la Siae, fino a raccogliere nel proprio portafoglio un nutrito nucleo di imprese elettriche (Sfim, Società forze idrauliche dell'alto Po, Società idroelettrica eporediese), automobilistiche (Krieger, Fiat) e meccaniche (Officine già f.lli Diatto, Nebiolo, Fiat Ansaldo, Fiat Muggiano).

L'intervento della Comit è nettamente più ampio e massiccio delle consorelle anche nel settore cotoniero, dove premia e accelera un processo di concentrazione finanziaria già in atto da alcuni anni, realizzato tramite l'integrazione di reti imprenditoriali diverse e concorrenti, in una rete dalle maglie sempre più fitte. Persino Leumann, Mazzonis e Poma, storicamente legati ad atteggiamenti individualistici, mostrano maggiore disponibilità verso le relazioni imprenditoriali con i concorrenti, benché decisamente più fitti siano i legami al cui centro stavano i protestanti e i Remmert. Ampi e numerosi sono infine gli investimenti delle banche miste nel settore della concia, dove la Comit concorre alla nascita delle Concerie italiane riunite (Cir) e della Società anonima Gilardini, e nel dolciario, dove il Credit partecipa alla società cioccolatiera Moriondo e Gariglio e la Sbi alla Baratti & Milano.

Dopo la prima discontinuità prodotta sulla comunità degli affari dai capitali stranieri attirati dall'elettricità, sono quelli veicolati dalle banche miste a intervenire quale secondo elemento di forzatura. L'azione delle banche miste favorisce infatti un intenso processo di concentrazione finanziaria e promuove forti interdipendenze tra la meccanica, la concia e l'elettricità, mentre sostiene l'ampliamento di

imprese in settori tradizionali, ma in espansione, come il dolciario. Decisivo per la crescita delle connessioni settoriali e per la progressiva integrazione del gruppo imprenditoriale è infine un terzo agente di rottura: l'auto. Il settore fiorisce a Torino ai primi del Novecento, in contemporanea con la concorrenza straniera. Tra il 1899 e il 1907 sono 17 le anonime costituite per la produzione di auto, con un picco negli ultimi anni del periodo: fino al 1904, infatti, la città vanta solo le 4 marche automobilistiche Fiat, Rapid, Itala e Taurinia. In particolare la Fiat è la prima società anonima del settore e la sua precoce presenza sul mercato assicura alcuni anni di scarsa concorrenza. All'interno della Fiat, innovative sono anche le intuizioni di Giovanni Agnelli: passato nel 1902 da segretario ad amministratore delegato, impone un aperto confronto con i modelli stranieri, anche per assimilare le innovazioni di processo e di prodotto, e l'abbandono di una fase pionieristica, di sperimentazione creativa, a favore di una prospettiva più pienamente industriale. Tuttavia, nonostante alcuni caratteri di discontinuità, l'esperienza della Fiat si inserisce in un più generale processo di insediamento dell'auto, in grado di mobilitare risorse finanziarie – oltre che umane e tecniche – rilevanti e diverse, in parte riconducibili ad aristocratici, *rentiers* e amatori, come testimonia il composito azionariato iniziale della azienda guidata da Agnelli, e in parte a componenti imprenditoriali e bancarie della *business community* cittadina<sup>6</sup>.

Le nuove imprese attirano in primo luogo capitali provenienti da settori sussidiari, pronti a cogliere le opportunità di una feconda integrazione produttiva. Alle prime società automobilistiche partecipano quindi gli imprenditori conciarci, i cui prodotti sono largamente usati dalle auto nelle cinghie, nei rivestimenti delle carrozzerie e negli accessori, e in particolare i Bocca, i Durio e i Gilardini, fondatori della Krieger e della Gallia, oltre che di alcune imprese meccaniche. E un consistente contributo finanziario affluisce all'auto anche dall'elettricità, che trova larga applicazione nelle vetture elettriche come in quelle a benzina. Significativi sono dunque gli apporti della Società elettrotecnica italiana alla Fiat (1899), della Siae alla Krieger (1905), ma anche l'intervento di uomini attivi in imprese elettriche o elettromeccaniche come l'ingegner Arnò (Krieger) e l'ingegner Morelli (Rapid e Gallia), utili per altro verso a sottolineare il concorso del settore all'auto anche in termini di un trasferimento di saperi tecnici: si formano infatti attraverso un apprendistato in imprese elettriche sia l'ingegner Rostain, direttore della Fiat-Ansaldo, sia gli ingegneri Enrico e Fornaca, poi direttori tecnici della Fiat. Ma la forte crescita delle imprese auto è finanziata anche da produzioni non suscettibili di una integrazione produttiva, da imprenditori piuttosto decisi a cogliere le occasioni di arricchimento apertesi nel nuovo settore. Forte è per esempio la presenza di lanieri della Valsesia nella Standard, nell'Aquila e nella Padus, mentre imprenditori operanti tra l'elettrochimica e la farmaceutica sostengono la Rapid e la Junior, e infine i Ferro, già soci della Cinzano e attivi in campo agroalimentare, concorrono alla Junior e alla Krieger.

Lo sviluppo dell'auto, infine, deve molto al settore meccanico. Gli uomini che, in proprio o alle dipendenze di una impresa meccanica, affinano nell'ultimo ventennio dell'Ottocento un solido saper fare tecnico si rivelano una risorsa preziosa per le nascenti imprese automobilistiche: così Giuseppe Prata diventa il direttore della casa automobilistica Diatto-Clément, mentre Faccioli, Lancia, Nazzaro e l'ingegner Balloco, già attivi nella Ceirano, vengono assorbiti insieme all'azienda dalla Fiat. In rari casi, la meccanica offre anche un concorso imprenditoriale al



Cacao Moriondo & Gariglio, pubblicità, in «La donna», I (1905), n. 11, 5 giugno 1905, p. 36 (ASCT, Nuove acquisizioni).

<sup>6</sup> Sul caso Fiat e su Agnelli si rimanda in particolare a VALERIO CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino: Utet, 1971 e ID., *FIAT 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milano: Rizzoli, 1999, mentre una rassegna dell'ampia bibliografia disponibile in MARIA ROSARIA MOCCIA (a cura di), *Bibliografiat: saggi, studi, ricerche sulla FIAT, 1899-1996*, Torino: Scriptorium, 1998.

Le vetture della

# F. I. A. T.

colle continue vittorie nella

**Coppa Gordon-Bennett**  
nella **Corsa del Moncenisio**  
ed i risultati del **Circuito di Brescia**



riconfermano sempre più la loro perfezione ed hanno acquistato il diritto alla preferenza di chi intende viaggiare sicuro e senza seccature.

FABBRICA ITALIANA AUTOMOBILI • TORINO • Sede: Corso Dante, n. 35-37

(43)

Fiat, pubblicità, in «La donna», I (1905), nn. 24 e 6, 20 dicembre 1905, p. 43 e 20 marzo 1905, p. 3 (ASCT, Nuove acquisizioni).

nuovo settore: ai primi del Novecento Ansaldo e Ceirano agiscono come dipendenti di alcune aziende auto ma provano anche ad avviare imprese di loro proprietà. Si tratta della conferma che nella meccanica di fine Ottocento il versante imprenditoriale e quello tecnico non sono nettamente distinti, a maggior ragione per uomini formati sul campo e portatori di un sapere dai tratti in gran parte artigianali. Questa avanzata professionalità, d'altronde, se da un lato favorisce il boom delle imprese auto, dall'altro presenta tratti di orgogliosa autonomia decisiva nel condizionare la crescita del settore. Ne fa le spese la Fiat, nata come impresa dedicata all'assemblaggio dei componenti e costretta a una faticosa negoziazione con le imprese di accessori. Le relazioni sono particolarmente delicate con le prestigiose carrozzerie (Alessio, Locati e Torretta, Ciocca), depositarie di una tradizione fortemente radicata a Torino ed essenziali luoghi di esposizione e rivendita di vetture, dove i maestri carrozzieri entrano a diretto contatto con la sparuta ed elitaria clientela dei primi anni del Novecento orientandone gusti e scelte. Ma in generale tutte le aziende ausiliarie si muovono senza vincoli con l'impresa auto di riferimento, ne condizionano tempi e costi di lavorazione, controllano punti nodali del processo produttivo a monte e a valle. Scarso rispetto delle scadenze, difficoltoso controllo dei prezzi, propensione a comportamenti opportunistici sono alla base di una situazione insostenibile per la Fiat e ne incoraggiano la svolta verso più stringenti forme di integrazione verticale. Dal 1903, e con più evidenza intorno al 1905-1906, la Fiat assorbe e potenzia numerose società impegnate nella fonderia, nella carrozzeria e nella produzione di accessori diversi. Non tutte le aziende auto possono permettersi una strategia così dispendiosa. Su questa strada, oltre alla Fiat forte dei consistenti utili accumulati nei primi anni, si avvia, pur con risultati modesti, solo l'Itala, sostenuta da un solido gruppo di armatori, zuccherieri e finanziari genovesi.

Al decisivo tornante del 1907, quando sull'Italia e su Torino si abbatte una nuova crisi, particolarmente grave per il settore automobilistico, la Fiat si presenta quindi più preparata rispetto alle concorrenti. Alcune case (Krieger, Gallia e Peugeot Croizat) producono su licenza di imprese straniere, da cui di fatto dipendono; la Diatto-Clément sconta i dubbi dei proprietari verso un impegno ritenuto comunque secondario rispetto all'attività principale (la meccanica pesante); in altre società ancora, come le varie imprese promosse dai Ceirano (Scat, Spa, Junior) la genialità della direzione tecnica non si accompagna a una pari affidabilità finan-





ziaria. Molte imprese, in generale, pagano la strumentale trasformazione in anonima, finalizzata a quotare la società in Borsa durante la febbre del 1905-1906 per far leva sull'ascesa dei titoli e finanziare così una struttura industriale ancora da impiantare<sup>7</sup>. La stessa Fiat viene coinvolta dalle dinamiche speculative, a cui forse non è estranea la scelta, nel 1906, di rifondare la vecchia anonima con capitale passato da 800.000 lire a 9 milioni, attraverso cui Agnelli beneficia al massimo degli straordinari rialzi borsistici del 1905-1906 ed esclude dalla torda di comando i vecchi azionisti. L'operazione è molto discussa e conduce anzi all'incriminazione di Agnelli e di altri dirigenti per agiotaggio e falso in bilancio, accusa da cui vengono assolti definitivamente nel 1913. Neanche la Fiat, dunque, è risparmiata dalla crisi di Borsa, ma attraversata la bufera, anche giudiziaria, risulta tra le aziende che meglio hanno assorbito gli effetti del crollo. Diversi sono i motivi del suo successo: ha certo un ruolo rilevante l'audace strategia finanziaria degli amministratori intorno alla crisi del 1907, come il sostegno di varie istituzioni politiche e creditizie, interessate al salvataggio di una grande impresa nazionale e al recupero delle sue ingenti esposizioni. Sul piano delle scelte strutturali, la decisione di investire i consistenti utili dei primi anni in una strategia di diversificazione produttiva e di integrazione verticale, pur dispendiosa e rischiosa, consente alla Fiat di affrontare le difficoltà con più flessibilità e con una struttura di gruppo più solida e integrata rispetto alle concorrenti.

Tra le altre case automobilistiche, alla crisi del 1907 reggono l'Itala, la Scat e la Diatto Clément, ma con volumi produttivi lontani dalla Fiat. Quanto alle altre, le imprese orientate alla produzione su brevetti stranieri (Krieger e Gallia) sono colpite dalle difficoltà delle case madri, la Spa sposta la propria sede a Genova e deve convertirsi alla produzione di mezzi pesanti e infine la Standard, l'Aquila e la Padus crollano a causa della loro fragilità finanziaria.

Nonostante le gravi ripercussioni, specie sul settore automobilistico, la crisi del 1907 non incide in modo decisivo sulla crescita della *business community*, ormai avviata verso un assetto sistemico, poliforme e irrobustito da solide interdipendenze settoriali. Attraverso i difficili frangenti del crac edilizio del 1889, della nuova caduta del 1899, della crisi del 1907, reggono alcuni elementi di continuità (reti di banche private, *networks* cotonieri protestanti, piccola imprenditoria mec-

<sup>7</sup> Si veda FRANCO BONELLI, *La crisi del 1907*, Torino: Einaudi, 1971.



La corsa per la targa Florio nel circuito delle Madonie. L'arrivo di Cagno su Itala dopo la vittoria (ASCT, «L'Illustrazione Italiana», XXXIII (1906), I, n. 20, 20 maggio 1906, pp. 484-485).

canica organizzata secondo alcuni tratti distrettuali). Su questo tessuto alcuni potenti fattori (i capitali stranieri attirati dall'elettricità, le banche miste, l'auto) si innestano con un'azione strutturante, destinata a rafforzare la comunità degli affari e l'integrazione tra settori. La Torino di inizio secolo appare variegata e non appiattita sulla monocultura automobilistica. Il mondo imprenditoriale subalpino passa con gradualità dal profilo sistemico degli anni ottanta, incardinato su cotone/ferrovie/credito – con una sbandata speculativa della banca in direzione dell'edilizia e con l'isolamento della meccanica – a quello segnato dalla crescente integrazione, ruotante intorno a cotone/elettricità/meccanica/banca e cresciuto anche in settori ad alta intensità di lavoro come il dolciario e la concia. In questo quadro, già a inizio secolo la Fiat è un attore di peso e strategie decisive, ma non al punto da identificarvi l'intero panorama imprenditoriale.

L'ASCESA DI DANTE FERRARIS. Negli anni tra la crisi del 1907 e la fine della prima guerra mondiale la *business community* è contrassegnata dall'espansione delle imprese più rapide nel cogliere l'occasione delle commesse militari, in particolare di quelle metalmeccaniche e conciarie. Un ruolo di primo piano assume Dante Ferraris, figura «versatile e spregiudicata, febbrilmente dinamica» che proprio nella metalmeccanica e nella concia colloca le basi della propria parabola imprenditoriale e trova nel rapporto con la politica la leva potente del proprio successo<sup>8</sup>. Genero di Giovanni Battista Diatto, concorre alla fondazione della Officine già f.lli Diatto, l'impresa di famiglia produttrice di materiale ferrotranviario e ne

<sup>8</sup> Attende ancora uno studio specifico la figura di Dante Ferraris; si veda in ogni caso *sub voce*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 1996, XLVI. La sua azione nel primo ventennio del secolo, inserita nelle vicende dell'associazionismo imprenditoriale degli esordi, è al centro di GIUSEPPE BERTA, *Il governo degli interessi. Industriali, rappresentanza e politica nell'Italia del nord-ovest 1906-1924*, Venezia: Marsilio, 1996, da cui è tratta anche la citazione.

diventa presto direttore tecnico. Nel 1905 è nominato presidente delle Industrie metallurgiche e consigliere della Società anonima Gilardini, a conferma delle relazioni crescenti a Torino tra le imprese meccaniche e conciarie. Ricopre inoltre la carica di consigliere della Confederazione generale piemontese tra industriali e commercianti, associazione confluita nel 1906 nella Lega industriale. Personaggio in chiara ascesa, nel 1908 è cooptato nel consiglio di amministrazione della Fiat insieme a Eugenio Pollone ed Eugenio Rebaudengo, rappresentanti di Comit e Cassa di risparmio di Torino (Crt), con il compito di guidare l'azienda nel critico passaggio seguito alle dimissioni di Agnelli e Lodovico Scarfiotti, a seguito delle note vicende giudiziarie.

Ferraris dà prova di affidabilità tanto che nel 1909, al suo rientro ai vertici della Fiat, Agnelli lo nomina vicepresidente. Nasce così un binomio destinato a segnare la *business community* torinese per alcuni anni, pur tra alterne vicende, e almeno agli inizi cementato dalla comune fiducia nel riformismo giolittiano quale via per gestire la crescente conflittualità sociale. Tale linea si esprime in primo luogo sul piano politico-amministrativo, dove gli evidenti successi elettorali socialisti spingono alcuni imprenditori (Bocca, Diatto) a candidarsi in prima persona e ad affrontare con pragmatismo le questioni più urgenti, come avviene nella Commissione del problema industriale di Torino, insediata nel 1905 dal sindaco giolittiano Secondo Frola, senza escludere un confronto dialettico con l'ala socialista riformista. Sul piano sindacale, d'altra parte, il crescente attivismo delle organizzazioni dei lavoratori sollecita il ceto imprenditoriale più dinamico e intraprendente a istituire analoghe organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Oltre al già ricordato impegno nell'associazione alla base della Lega industriale, Ferraris fa parte della Federazione piemontese, sorta nel 1908, e della Associazione tra le società italiane per azioni (1910). Egli risulta perciò il partner ideale per Agnelli che, superati i problemi giudiziari e liberato dalla concorrenza di diverse case automobilistiche, guida la Fiat attraverso una fase di rinnovata espansione e ha bisogno di stabilizzare le relazioni sindacali. Spinto dalle commesse militari legate all'impresa libica, lo sviluppo dell'impresa impone un programma di più intensa valorizzazione degli impianti e una più efficiente organizzazione del lavoro, ridisegnata sul modello tayloristico; e tuttavia l'ambizione di «fare come Ford», di imitare gli stabilimenti statunitensi visitati da Agnelli nel 1912, richiede un accomodamento delle tensioni sociali più acute. In questa direzione, quindi, Agnelli vara nel 1911 il Consorzio delle fabbriche automobilistiche, composto da sette imprese del settore: uno strumento di pressione utile a ribadire la propria *leadership* e ad allineare su pratiche negoziali comuni le aziende rimaste escluse, come l'Itala e la Lancia. L'amministratore delegato della Fiat ha bisogno di neutralizzare le velleità oltranziste dei gruppi meno disponibili alla mediazione e al compromesso sociale, come i metallurgici. Ferraris svolge nei confronti di queste frange un'essenziale funzione di collegamento: siede infatti nei consigli di amministrazione delle Ferriere piemontesi, delle Officine Diatto e delle Industrie metallurgiche, componenti, insieme ad altre forti imprese del settore, il Gruppo piemontese. L'accordo con gli operai metalmeccanici del giugno 1913, giunto a conclusione di una lunga vertenza, segna l'ultimo successo del riformismo giolittiano nella gestione del conflitto sindacale a Torino, e determina una svolta nel rapporto tra Agnelli e Ferraris.

In quello stesso anno egli diviene presidente della Lega industriale in sostituzione di Louis Bonnefon Craponne, indotto alle dimissioni dal governo Giolitti per la sua intransigenza, e si sposta su posizioni sempre più conservatrici. Forti sono infatti le pressioni dei gruppi imprenditoriali, soprattutto siderurgici e cotonieri, contrariati dall'accordo del 1913, interpretato come un cedimento alla violenza operaia, e accomunati dalla richiesta di interventi protezionistici a difesa delle



Società Ceirano Automobili Torino, pubblicità, 1915 (ASCT, «L'Illustrazione Italiana», XLII (1915), II, n. 52, 26 dicembre 1915, p. 571).



proprie imprese. Ferraris si avvicina dunque alle posizioni politiche dei nazionalisti: dapprima, nelle elezioni del 1914, contribuisce con Pippo Ceriana e Pietro Diatto al successo del nazionalista Giuseppe Bevione contro il candidato socialista; quindi, allo scoppio della prima guerra mondiale, durante l'anno di neutralità italiana chiede e ottiene il sostegno a una campagna di finanziamento del giornale «L'Idea Nazionale» da parte dell'intero ceto imprenditoriale torinese, compresa la Fiat, che aderisce nel marzo 1915<sup>9</sup>.

Le posizioni interventiste di Ferraris non stupiscono, visti i suoi ramificati interessi nell'industria bellica (dalla Società italiana per la fabbricazione dei proiettili alla Società prodotti esplodenti di Milano) e metallurgica in generale (Gruppo piemontese, Fiat San Giorgio, Way Assauto, Industrie metallurgiche, Officine F.lli Diatto, Ferriere piemontesi): analoghi orientamenti esprimono infatti tutti gli imprenditori metallurgici. E tuttavia la *business community* torinese nel suo complesso mostra di fronte alla guerra un ventaglio di atteggiamenti variegato, più articolato rispetto a Milano e Genova. Neutralisti, almeno agli inizi, sono gli imprenditori alimentari e vinicoli, e in generale gli esponenti di tutti i settori, come il laniero, orientati all'esportazione e desiderosi di approfittare della situazione per conquistare nuovi mercati. Più sfumato è il comportamento della Fiat: se l'anno di neutralità consente di ampliare le vendite all'estero, presto il conflitto determina condizioni (isolamento internazionale, scarsità di materie prime, oscillazione nei cambi) inaccettabili per l'imprenditoria torinese e per la casa automobilistica in particolare. L'azienda di Agnelli, d'altra parte, non può permettere che la relazione con Dante Ferraris pregiudichi il prezioso sistema di alleanze costruito in età giolittiana e in particolare metta in discussione il perno di quel sistema, ovvero la Comit, divenuta oggetto, nel clima di esaltazione patriottica, di continui attacchi per la supposta «germanicità» dei suoi capitali. Ferraris diventa per Agnelli un partner ingombrante: i duri attacchi rivolti nel 1916 contro i due «profittatori di guerra» da «La Stampa» di Alfredo Frassati, molto vicina agli ambienti giolittiani e neutralista della prima ora, sono seguiti dai gravi ribassi azionari del titolo Fiat e di alcune imprese collegate. Nel 1917 Ferraris si dimette da vicepresidente Fiat, anche perché ormai assorbito da progetti di ascesa ai vertici politici nazionali che lo conducono a rivestire il ruolo di ministro dell'Industria nel 1922. Liberatosi della sua presenza, Agnelli può reinvestire gli utili di guerra e nel dicembre 1917 assorbe le imprese del Gruppo piemontese, con un'operazione destinata a suscitare polemiche, ma essenziale nel provvedere la Fiat di un articolato e completo entroterra produttivo sussidiario.

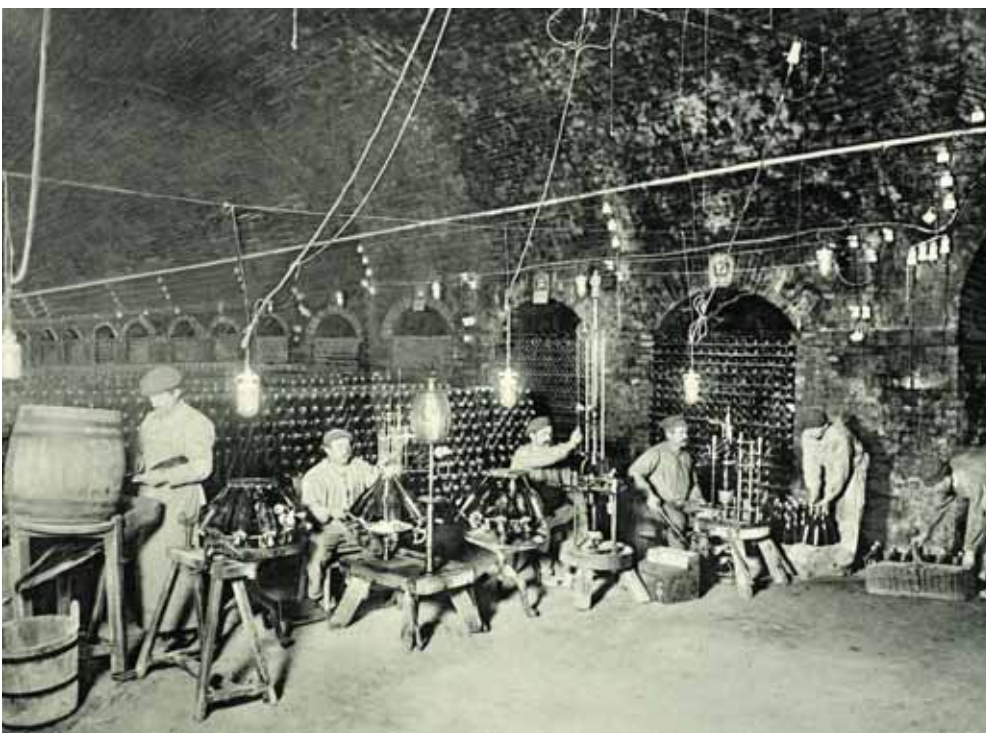
La prima guerra mondiale rafforza quindi il ruolo preminente della Fiat nel mondo imprenditoriale torinese e, più in generale, fa da volano a imprese metalmeccaniche (come la Società nazionale officine Savigliano) e conciarie (come la Gilardini) impegnate a rifornire l'esercito di armi, mezzi ed equipaggiamento<sup>10</sup>. Le commesse belliche ridanno fiato anche al settore cotoniero, reduce da un decennio di risultati negativi. Pesantemente penalizzati dalla crisi di sovrapproduzione del 1907-1908, in parte legata anche alle dinamiche oligopolistiche di inizio secolo, di fronte alla successiva fase di stagnazione i cotonieri in alcuni casi sono tentati da un ritorno a logiche individualistiche, come avviene per Mazzonis, ma anche per gli Abegg, rimasti unici proprietari del Cotonificio Valle Susa (Cvs) dal 1913, data della fuoriuscita di Emilio Wild.

<sup>9</sup> Su Torino durante la prima guerra mondiale si rinvia a PARIDE RUGAFIORI, *Nella Grande Guerra*, in *Storia di Torino*, VIII, NICOLA TRANFAGLIA (a cura di), *Dalla Grande Guerra alla Liberazione (1915-1945)*, Torino: Einaudi, 1998, pp. 7-104.

<sup>10</sup> Per la vicenda della Gilardini e la sua storica connessione con le commesse pubbliche si veda VALERIO CASTRONOVO, *Gilardini 1905-1985, Storia di un gruppo industriale*, Torino: Gilardini, 1985.



Viadotto cemento armato e Lavorazione vini spumanti, in Francesco Cinzano & C.ia. Torino, album fotografico, 1900 circa (ASCT, Nuove acquisizioni fotografiche, 13B/4 e 19).



Tra la crisi del 1907 e la prima guerra mondiale, in conclusione, il legame con lo stato e la politica emerge quale fondamentale agente strutturante della *business community* torinese. La capacità di intercettare le commesse pubbliche, la disponibilità a un più stretto rapporto con la politica, con un impegno anche in prima persona, la partecipazione alle organizzazioni di rappresentanza degli interessi intervengono a modificare la mappa della comunità imprenditoriale locale: consolidano il peso degli imprenditori collocati tra la metalmeccanica, la concia e la finanza e puntellano il ruolo dei cotonieri, pur in evidente arretramento anche per cause economiche strutturali, legate a dinamiche settoriali. Ne risulta una nuova collocazione dei principali imprenditori in uno scenario più chiaramente nazionale, in cui il dialogo con Roma e con i vertici della politica assume un peso crescente.

DA AGNELLI-FERRARIS AD AGNELLI-GUALINO. Se la prima guerra mondiale rafforza i gruppi imprenditoriali capaci di intrattenere relazioni con lo stato e di assicurarsi le commesse militari, *in primis* i metalmeccanici, è solo con la crisi degli anni trenta che si afferma incontrastato il predominio della meccanica, in particolare della Fiat. Negli anni venti, infatti, l'egemonia del polo imprenditoriale automobilistico è bilanciata da due reti di imprese aggregate intorno ad alcune figure imprenditoriali: Riccardo Gualino da una parte e Rinaldo Panzarasa e Gian Giacomo Ponti dall'altra<sup>11</sup>. Fin dai suoi esordi imprenditoriali il primo mostra quell'intraprendenza e insieme quel gusto per le acrobazie finanziarie che ne contraddistinguono l'intera parabola<sup>12</sup>. Divenuto proprietario di alcune piccole imprese di cementi e di legnami, tra il 1907 e il 1911 Gualino si lancia in avventurose iniziative in campo immobiliare e fondiario nell'est europeo, in particolare in Russia. A seguito di un tracollo finanziario, nel 1914 è salvato da un *pool* guidato dalla Banca d'Italia ed esce assolto da un processo per illeciti di bilancio. Durante la prima guerra mondiale si dedica con profitto al commercio internazionale e nel 1917 riesce a convincere Agnelli a fondare con lui la Società italiana navigazione alta Italia (Snia) per gestire i traffici commerciali tra Italia e Stati Uniti con una piccola flotta. La relazione tra i due si rivela preziosa l'anno successivo, quando Agnelli deve affrontare la scalata dei Perrone alla Fiat. Nel 1917, infatti, si accumulano i contrasti tra questi ultimi e Agnelli, dall'acquisizione della Fiat San Giorgio da parte dell'Ansaldo all'assorbimento da parte della casa automobilistica del Gruppo piemontese, destinato a far concorrenza al complesso siderurgico a ciclo completo progettato dai Perrone. Questi, forti delle influenti amicizie politiche e dell'appoggio della «italianissima» Banca italiana di sconto (Bis), con il pretesto di presunte posizioni filogermaniche attaccano la Comit e lo stesso Agnelli e iniziano poi a rastrellare azioni Fiat. In questo frangente Gualino affianca Agnelli nella difesa dall'assalto dei proprietari dell'Ansaldo. Tra il 1918 e il 1920 i due rispondono infatti con altrettante scalate al Credit agli analoghi tentativi dei Perrone di accaparrarsi la Comit attraverso l'estromissione del Sindacato di controllo guidato da Marsaglia-Pollone. Le due «guerre parallele» si concludono senza successo per i progetti egemonici dei gruppi industriali, ma mentre la Bis di lì a poco affonda, Agnelli e Gualino si ritrovano insieme ai vertici della Fiat e del Credit<sup>13</sup>.

Attraverso burrascose vicende finanziarie, dunque, in uno dei centri nevralgici della *business community* il binomio Agnelli-Gualino sostituisce quello tra Agnelli e Dante Ferraris: il nuovo partner, peraltro, è altrettanto spregiudicato. Alla conclusione della prima guerra mondiale, di fronte al fallimento delle sue attività statunitensi, Gualino abbandona gli stabilimenti oltre oceano (scaricando sui soci americani le perdite), assorbe nella Snia alcune imprese del gruppo in difficoltà e la riorienta verso il promettente settore della seta artificiale. Nel 1920, però, dopo aver incorporato un paio di imprese minori produttrici di seta

<sup>11</sup> Gli anni tra le due guerre mondiali, con specifica attenzione alla dimensione economica e imprenditoriale, in STEFANO MUSSO, *La società industriale nel ventennio fascista*, in *Storia di Torino*, VIII, N. TRANFAGLIA (a cura di), *Dalla Grande Guerra alla Liberazione* cit., pp. 313-423 e nel profilo di più lungo periodo contenuto in VALERIO CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla «grande crisi» a oggi*, Torino: Cassa di risparmio di Torino, 1977.

<sup>12</sup> La traiettoria imprenditoriale di Gualino al centro di CLAUDIO BERMOND, *Riccardo Gualino finanziere e imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana nel Novecento*, Torino: Centro Studi Piemontesi, 2005, ma si veda anche FRANCESCO CHIAPPARINO, *Note per una biografia imprenditoriale di Riccardo Gualino*, in DUCCIO BIGAZZI (a cura di), *Storie di imprenditori*, Bologna: il Mulino, 1996, pp. 357-379 e NICOLA DE IANNI, *Denaro per crescere. Credito e capitale in Riccardo Gualino*, in GIUSEPPE CONTI, TOMMASO FANFANI (a cura di), *Regole e mercati: fiducia, concorrenza e innovazioni finanziarie nella storia creditizia italiana*, Pisa: Edizioni Plus-Università di Pisa, 2002, pp. 297-316.

<sup>13</sup> L'espressione in LUCIANO SEGRETO, *L'Ansaldo e le guerre economiche parallele*, in VALERIO CASTRONOVO (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. L'Ansaldo e la grande guerra, 1915-1918*, Roma-Bari: Laterza, IV, pp. 203-204. Su queste vicende si veda anche ANNAMARIA FALCHERO, *La Banca italiana di sconto 1914-1921. Sette anni di guerra*, Milano: Angeli, 1990.



viscosa, la Snia deve fronteggiare ingenti esposizioni e viene salvata da un intervento del Credit. Con una strategia destinata a essere riproposta, il finanziere crea nuove imprese per assorbirne altre preesistenti, in *deficit*, senza escludere il ricorso al salvataggio da parte di un'istituzione pubblica o privata nel caso di un tracollo generale. Così, nel 1921, Gualino si impadronisce della Banca agricola italiana (Bai) e le affida il compito specifico di incamerare la Banca agricola di Casale, già finanziatrice delle attività prebelliche dell'uomo d'affari e appesantita dalle loro passività.

Nonostante il comportamento spregiudicato di Gualino, il sodalizio con Agnelli si rafforza: nel 1920 i due concorrono alla trasformazione in anonima del banco privato De Fernex, in difficoltà, e all'acquisto di un terzo delle quote azionarie de «La Stampa», mentre con un'altra operazione (1921) assumono il controllo del Credito piemontese, capofila del movimento cooperativo del Piemonte occidentale. Ma Gualino è molto ambizioso: grazie alla sua abilità manageriale, alla politica liberista del ministro delle Finanze Alberto De Stefani e alla compressione del costo del lavoro realizzata dal regime fascista, a metà degli anni venti la Snia giunge a detenere l'11 per cento della produzione mondiale e il 70 per cento di quella italiana e occupa 20.000 dipendenti negli stabilimenti di Abbadia di Stura, Venaria, Pavia e Cesano. Inebriato dai successi in campo chimico-tessile, Gualino si espande nel settore dolciario, in cui nel 1924 promuove l'Unica (Unione nazionale industrie cioccolato e affini), una forte concentrazione di imprese cioccolatiere di grandi tradizioni come la Bonatti di Milano e le torinesi Talmone e

Giancarlo Dall'Armi, *Ritratto di Riccardo Gualino e figlia a Cereseto*, gelatina bromuro d'argento, 1925 circa (ASCT, Fototeca, Fondo Dall'Armi).



*Società Anonima Michele Talmone fabbrica di cioccolato. Torino, 1920, album fotografico (ASCT, Fototeca, 19A04, p. 27).*

Moriondo e Gariglio<sup>14</sup>. Negli anni seguenti, inoltre, il finanziere rafforza la propria presenza nel settore cementiero, rilancia alcune imprese commerciali (Società marittima e commerciale, Società dei legnami) e avvia un'attività nel settore dell'abbigliamento (Calzifici nazionali riuniti). Allo scopo di sostenere la propria disordinata politica espansiva, Gualino aumenta il capitale della Snia a 600 milioni (nel 1922) e poi a 1 miliardo (1925), con il rischio di perdere il controllo dell'impresa. Per evitarlo egli è costretto ad adottare il meccanismo delle azioni privilegiate a voto plurimo, sintomo evidente di una fragilità finanziaria confermata dal consistente ricorso ai prestiti dalle banche Hambro e Oustric, peraltro significativi dell'abilità di Gualino nel muoversi sui mercati internazionali. Nella sua strategia di crescita polisetoriale, si trova in concorrenza con Agnelli: i tentativi di entrare nel mercato automobilistico attraverso l'Itala e la Spa (1924) e l'appoggio al banchiere francese Oustric, finanziatore dei progetti espansivi della Peugeot e della Citroën in Italia, non possono che alienargli le simpatie dell'amministratore delegato della Fiat. La rottura tra i due si consuma anche a causa della scoperta, nel 1926, del buco nei bilanci della banca De Fernex causato dagli investimenti spericolati di Vittorio De Petri, uomo di fiducia di Gualino, all'insaputa del presidente Edoardo Agnelli<sup>15</sup>.

Tra il 1926 e il 1927, quindi, Agnelli e Gualino abbandonano rispettivamente il consiglio di amministrazione della Snia e della Fiat. Il finanziere resta isolato tra gli imprenditori torinesi, in una condizione particolarmente pericolosa per un uomo a capo di un impero costruito su un'abile tessitura di relazioni finanziarie e societarie. Ad aggravare la situazione sopraggiunge lo scontro con Mussolini

<sup>14</sup> Il progetto è oggetto dell'analisi di FRANCESCO CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana negli anni Venti: Gualino e l'Unica (1924-1934)*, in «Annali di storia dell'impresa», V-VI (1989-1990), pp. 323-373.

<sup>15</sup> Si veda NICOLA DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, Napoli: Prismi, 1998.





(1927), criticato da Gualino per il provvedimento di «quota 90» che rivaluta la lira e penalizza le imprese orientate all'esportazione come la Snia. In effetti i risultati dell'impresa di fibre artificiali sono sempre meno brillanti e costringono Gualino ad ammettere come consoci Courtaulds e Glantstoff, due concorrenti stranieri, alla ricerca di un accordo di cartello. Nel vortice di una crisi sempre più grave, egli prova a rilanciare: l'Unica partecipa alla costituzione della Cinzano Argentine Ltd, creata per controllare tutte le filiali estere Cinzano; in seguito acquista alcune tra le più note case siciliane di marsala, con scarsi risultati, come deludente è la sortita tentata nel settore dei suoi artificiali.

La crisi del 1929 coglie Gualino emarginato dalla comunità imprenditoriale e privo di adeguati appoggi politici e di fronte al tracollo della Bai le maggiori istituzioni creditizie del Paese evitano di mettere in campo una convinta operazione di salvataggio. Egli paga anche l'eterogeneità della sua conglomerata, costituita da società in sé non prive di prospettive di sviluppo, come dimostrano gli anni successivi, ma mai sottoposta a un progetto di razionalizzazione generale. Inoltre, la complessa struttura a partecipazioni incrociate, indispensabile per gestire il gruppo attraverso il controllo di modeste quote azionarie, finisce per caricare sulla Snia e sulla Bai le passività delle imprese acquisite via via. Nel 1931, su ordine di Mussolini, Gualino viene arrestato e inviato al confino. Ne ritorna l'anno successivo, quando ha ormai ceduto tutte le proprie partecipazioni industriali. Riprende in mano la società chimica Rumianca, già di sua proprietà, e tenta un'avventura nelle case produttrici cinematografiche, senza mai riacquistare la centralità degli anni venti.

Giancarolo Dall'Armi, *Particolari dell'imbottigliamento*, in *Francesco Cinzano e Compagnia*, album fotografico, 1920 circa (ASCT, Fototeca, Fondo Dall'Armi).



Itala Fabbrica Automobili Torino, 1922 (ASCT, «L'Illustrazione Italiana», XLIX (1922), I, n. 1, 1° gennaio 1922, p. 33).

PROGETTI TROPPO AMBIZIOSI PER IL GRUPPO PONTI-PANZARASA. Accanto alla vicenda di Gualino, in quegli anni emerge l'azione di alcuni uomini uniti dalle comuni origini novaresi-biellesi e dal tentativo di creare un vasto gruppo di imprese tra gas ed elettricità: Gian Giacomo Ponti, Rinaldo Panzarasa, Giuseppe Besozzi e gli industriali tessili Rivetti. Punto d'avvio del loro ambizioso progetto imprenditoriale è la Sip, sorta nel 1918 dalla trasformazione della Società idroelettrica di Pont St. Martin, nata nel 1899 grazie a capitali svizzero-tedeschi e all'appoggio del Credit. Durante la prima guerra mondiale gli aumenti di capitale resi necessari dalla domanda energetica in crescita sono l'occasione per i tentativi della Comit di impossessarsi del pacchetto di maggioranza. Gli assalti della banca mista vengono respinti dai lanieri Adolfo e Giuseppe Rivetti in collaborazione con Besozzi, ingegnere con interessi nell'edilizia, e Ponti, altro ingegnere con esperienze di alto profilo in campo elettromeccanico. La cordata così composta ottiene il controllo del 60 per cento del capitale sociale, limitando il ruolo della Comit, ma il sostegno dell'istituto di credito diventa ben presto nuovamente essenziale. Sotto la guida di Ponti, negli anni successivi la Sip si trasforma in una *holding* attraverso l'acquisizione di numerose imprese di produzione e distribuzione di energia elettrica: la Eai, la Sfim, la Sape, la Società idroelettrica piemontese Breda, la Società idroelettrica Monviso. Nell'ambito delle lotte ingaggiate dai principali gruppi elettrici per spartirsi le zone d'influenza sul territorio nazionale la Sip riesce dunque a tener testa alla principale concorrente, la Edison, e a controllare gran parte dell'area nord-occidentale. La strategia è però molto dispendiosa e necessita di crescenti risorse finanziarie: dal 1919 al 1925 il capitale sociale della Sip passa da 13 a 600 milioni. Sebbene l'impresa ricorra anche all'indebitamento a breve con la Crt e il Credit per finanziare la propria politica espansiva, gli aumenti di capitale sono sottoscritti in gran parte da Comit e Fiat, dal 1924 rappresentati nel consiglio di amministrazione rispettivamente da Ettore Conti e Agnelli. Del delicato bilanciamento di forze creatosi nell'azienda approfittano Ponti e Besozzi per guadagnare spazi di autonomia e impostare una strategia intraprendente al limite dell'azzardo. Proprio nel 1924, tra l'altro, i due trovano un prezioso alleato in un uomo altrettanto spregiudicato, Rinaldo Panzarasa, nel frattempo assunto ai vertici dell'Italgas. Nata a Torino nel 1856, l'azienda si è mossa a lungo secondo una linea piuttosto prudente. Con l'obiettivo di scuoterla dal suo torpore, nel 1918 entra nel consiglio di amministrazione Panzarasa, avvocato e uomo d'affari arricchitosi durante la prima guerra mondiale. Con l'assenso iniziale del Credit, maggiore azionista dell'Italgas, egli rastrella consistenti pacchetti azionari insieme a Ponti ed Eugenio Rivetti. La saldatura tra i gruppi dirigenti della Sip e dell'Italgas è sancita tra il 1923 e il 1924 con la nomina di Panzarasa a presidente dell'impresa elettrica e l'ingresso di Ponti nel consiglio di amministrazione della società del gas. Appoggiandosi ora al Credit ora alla Comit, che controllano rispettivamente Italgas e Sip, e giocando sulla rivalità tra le due banche miste, anche Panzarasa mira a varare una strategia indipendente e ambiziosa, libera dalla tutela di soggetti finanziatori forti. Analoghi progetti di emancipazione dalla Fiat nel 1923 spingono Ponti ad acquistare la «Gazzetta del Popolo» in difficoltà finanziarie: facendo leva sulla contrarietà del quadrumviro Cesare Maria De Vecchi alle mire di Agnelli sul quotidiano, Ponti se ne impadronisce e ne fa un docile strumento di propaganda nelle mani del regime. L'anno seguente il legame con il fascismo è rinsaldato con la candidatura nel listone da parte di Ponti (insieme a Panzarasa e Oreste Rivetti), utile tra l'altro a bilanciare la presenza di uomini più vicini ad Agnelli. Proprio grazie al sostegno dei vertici politici la Sip può rilanciare i propri progetti di espansione. Il ministro delle Comunicazioni Costanzo Ciano, infatti, svolge un ruolo probabilmente decisivo nel consentire alla Sip di entrare nel nuovo affare telefonico in netto vantaggio rispet-





to alla concorrente Edison. Tra il 1925 e il 1926 l'impresa torinese si aggiudica la parte più cospicua della rete telefonica nazionale incorporando Stipel (concessionaria per Piemonte e Lombardia), Telve (nordest) e Timo (centro Italia), e si ritrova a gestire tre quarti delle reti urbane e interurbane a minore distanza. Le prospettive di sviluppo della telefonia appaiono subito promettenti e sono accompagnate da un tentativo di razionalizzazione: la Stipel, la Telve e la Timo dal 1928 vengono assorbite da una *subholding*, la Siet, ancora controllata dal gruppo Ponti-Panzarasa-Besozzi-Rivetti. La Siet, inoltre, incorpora alcune imprese ausiliarie come la Società anonima Ing. V. Tedeschi, produttrice di cavi, la Sei (Società elettrotermofonica italiana) e la Seat, impegnata nella realizzazione delle guide telefoniche. In realtà il gruppo di imprese cresciuto intorno alla Sip risulta piuttosto disorganico. Scarse possibilità di integrazione produttiva offrono infatti le imprese elettriche e telefoniche, tranne la Società Tedeschi, produttrice di cavi utilizzati in entrambi i settori. Le società aggregate da Ponti e Panzarasa appaiono piuttosto accomunate dall'intervento in settori di interesse pubblico, aspetto

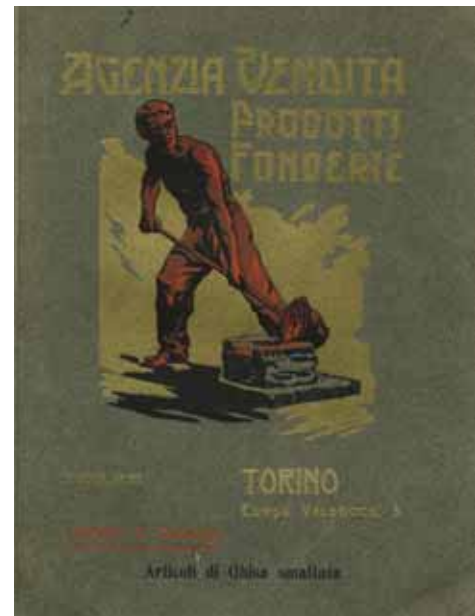
Giuseppe Besozzi, 1925 circa (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. III, Personaggi).  
 Gian Giacomo Ponti, [1930] (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. III, Personaggi).

alla base delle pesanti e condizionanti coperture politiche alla cui ombra è cresciuto il gruppo Sip.

Un'integrazione produttiva solo parziale caratterizza anche le imprese acquisite a partire dal 1923-1924 dall'Italgas, analogamente alla Sip trasformata in una *holding* da Panzarasa. Nella seconda metà degli anni venti l'Italgas diventa una società finanziaria con 260 milioni di capitale, che controlla circa 40 officine e reti di distribuzione di gas per mezzo di 10 società industriali; inoltre è proprietaria di una ventina di società per la lavorazione dei derivati del gas e di aziende chimiche, minerarie e di servizi. Lo scopo evidente è l'integrazione verticale nel campo dei sottoprodotti del gas, dalla distillazione del carbone fossile ai più complessi prodotti coloranti, fertilizzanti, esplosivi e medicinali. Il progetto tuttavia fallisce soprattutto per errori di valutazione dei dirigenti, colpevoli di aver sovrastimato un mercato interno asfittico. Né vale a nulla il tentativo di razionalizzare le produzioni chimiche di Schiapparelli, Arenella e Citrica attraverso una concentrazione nella nuova società Acna, con stabilimento principale a Cengio (1928). La costellazione di imprese gravitanti intorno all'Italgas, inoltre, è ormai troppo ampia per Panzarasa e per la sua cordata, un gruppo dai mezzi inadeguati come confermano alcune strategie messe in atto nella seconda metà degli anni trenta: il ricorso a un cospicuo prestito statunitense (1925); l'associazione al gruppo dirigente dell'imprenditore tessile Canova, interessato all'industria dei coloranti; l'attribuzione infine del voto plurimo ai pacchetti in mano al Sindacato di controllo, operazione tentata per gestire con piccole quote azionarie una catena di imprese ormai molto estesa. Il gruppo Italgas crolla nel 1930, colpito dai ribassi azionari delle imprese consociate e dall'accumulazione delle passività connesse a un progetto troppo ambizioso, non sorretto dalla necessaria forza finanziaria. Nel tracollo resta coinvolto anche il gruppo Sip, peraltro già in difficoltà da qualche anno. Fin dal 1926, infatti, la rivalutazione della lira rallenta la produzione industriale e penalizza indirettamente la domanda energetica; la Sip sconta inoltre l'impossibilità di aumentare i prezzi, tra i più bassi in Italia per la storica concorrenza creata a Torino, a differenza che in altre città, tra l'impresa privata e l'Azienda elettrica municipale. Anche nel caso Sip, infine, come per l'Italgas, la proliferazione di consociate intorno alla capogruppo, in assenza di un organico progetto di coordinamento tra le attività, rende la gestione finanziariamente insostenibile per il binomio Ponti-Panzarasa. Così, proprio mentre nel 1930 nasce l'Eiar e la Sip riceve il prestigioso incarico di installare le prime stazioni radiofoniche, il gruppo entra in crisi. Ponti e Panzarasa devono dimettersi dalle cariche occupate nel vasto giro di imprese legate alla Sip e all'Italgas<sup>16</sup>. La loro parabola imprenditoriale richiama per molti aspetti le vicende dei dirigenti del Banco sconto e sete Cattaneo e Deslex ai primi del Novecento e dimostra la permanenza nella *business community* torinese, a distanza di un ventennio, di forti pulsioni speculative. Analoghi i percorsi da parte di *homines novi*, abili nel barcamenarsi tra soggetti finanziari forti (le banche miste, la Fiat) e nell'utilizzarne le risorse per ritagliarsi uno spazio d'azione autonomo; analoghi i velleitari programmi di investimenti a tutto campo, polisettoriali, con fulcro ora come allora nell'elettricità. E lo stesso gusto per l'azzardo, per la spericolata manovra in Borsa, per le acrobazie finanziarie

<sup>16</sup> La parabola della Sip tra gli anni venti e trenta in ADRIANA CASTAGNOLI, *Il passaggio della SIP all'IRI*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia, Espansione e monopolio. 1926-1945*, Roma-Bari: Laterza, 1993, III, tomo II, pp. 595-642 e BRUNO BOTTIGLIERI, *SIP, Impresa, tecnologia e Stato nelle telecomunicazioni italiane*, Milano: Angeli, 1990, mentre sul rapporto tra servizi elettrici pubblici e privati a Torino CRISTINA ACCORNERO, *L'Azienda Elettrica Municipale*, in STEFANO MUSSO (a cura di), *1895-2007. Politiche della municipalizzazione. La nascita di AEM, ATM, IACP*, Torino: Presidenza del Consiglio comunale-Archivio Storico della Città di Torino, 2007, pp. 93-141. Per le imprese telefoniche il riferimento è BRUNO BOTTIGLIERI, *STET. Strategia e struttura delle telecomunicazioni*, Milano: Angeli, 1987. L'Italgas, infine, al centro di VALERIO CASTRONOVO, GIUSEPPE PALETTA, RENATO RIANNETTI, BRUNO BOTTIGLIERI, *Dalla luce all'energia. Storia dell'Italgas*, Roma-Bari: Laterza, 1987.

quale strumento per sopperire alla carenza di mezzi caratterizza le mosse di Gualino. Non a caso sia questi sia il binomio Ponti-Panzarasa ricorrono al meccanismo delle azioni privilegiate a voto plurimo, nel tentativo di controllare una vasta rete di imprese attraverso la proprietà di pacchetti azionari relativamente modesti. Uno scopo perseguito anche attraverso la costruzione di complessi retti da un sistema a partecipazioni incrociate: una struttura destinata, nei momenti di crisi, a trasmettere a tutta la catena di imprese le fragilità manifestatesi in un suo anello. I gruppi Gualino e Ponti-Panzarasa, d'altronde, spesso sono composti da imprese dalle buone prospettive di sviluppo ma affastellate in progetti incapaci di realizzare una compiuta integrazione produttiva. In altri casi ancora, i progetti di forti concentrazioni societarie falliscono per errori di valutazione sulla possibilità di creare un mercato di massa, come avviene nel caso del cioccolato dell'Unica e dei sottoprodotti chimici dell'Italgas. La rovinosa caduta di Gualino, Ponti e Panzarasa lascia campo aperto all'egemonia incontrastata della Fiat e avvia la *business community* torinese sulla strada della monocultura meccanica.



Agenzia vendita prodotti fonderie, catalogo prodotti, 1920 circa (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 200, copertina).

**L'ESPANSIONE DELLA FIAT E LA CRISI DEL '29.** Durante la prima guerra mondiale la Fiat conosce una forte espansione e tra il 1914 e il 1918 passa da 4000 a 30.000 dipendenti e raggiunge il terzo posto tra le imprese italiane: per assecondare l'impetuoso sviluppo, tra il 1919 e il 1923 è realizzato lo stabilimento del Lingotto.

Negli anni immediatamente successivi, la crescita dell'impresa non si arresta e prosegue in particolare la strategia di integrazione verticale e di concentrazione orizzontale. Il programma di acquisizioni della Fiat, però, a differenza delle politiche seguite negli stessi anni dai gruppi Gualino, Ponti e Panzarasa, resta ancorato ad assi settoriali ben definiti e si limita a investimenti in campi limitrofi, collegati o funzionali alla produzione automobilistica e meccanica.

Dopo aver assorbito, nel 1917, il complesso metallurgico del Gruppo piemontese, la Fiat non solo supera indenne lo scontro con i Perrone e la Bis, ma nel 1923 approfitta delle loro difficoltà per recuperare la Fiat San Giorgio, riorganizzata nella sezione Grandi motori, e per acquisire più tardi l'Aeronautica Ansaldo; inoltre si impossessa delle Officine metallurgiche di Brescia.

Negli stessi anni, confidando nelle commesse statali, Agnelli promuove un'ampia politica di investimenti nel campo delle produzioni belliche: concorre alla nascita della Società italiana armamenti terrestri aerei e marittimi (1923), crea la Safat, una società impegnata nella gestione del vecchio reparto mitragliatrici in coordinamento con l'attività della Società proiettili, assorbita nel 1918, e infine nel 1925 rilancia le sperimentazioni della Società italiana aviazione.

Nella prima metà degli anni venti le vicende di Agnelli si intrecciano poi con quelle degli altri protagonisti della *business community* torinese: la Fiat acquista quote della Snia di Gualino e partecipa alla Sip di Ponti, assicurandosi forniture energetiche a basso costo; ed è anche per rispondere all'acquisto della «Gazzetta del Popolo» da parte dello stesso Ponti che nel 1925 Agnelli subentra nella proprietà di «La Stampa» a Frassati, cacciato dal regime.

Tra il 1924 e il 1926, infine, si registrano l'assorbimento delle vecchie concorrenti Spa e Ceirano e la realizzazione degli impianti della Vetrocoke di Porto Marghera, mentre la disponibilità di due grandi acciaierie elettriche colloca la Fiat al terzo posto nel settore, dopo l'Ilva e la Falck, e ne giustifica l'ingresso nel Consorzio delle Ferriere Nazionali, all'ombra dei dazi protettivi in favore della siderurgia.

La dispendiosa politica espansiva della Fiat viene affrontata in primo luogo grazie al prestito obbligazionario di 10 milioni di dollari contratto nel 1925 con la

banca statunitense Morgan. L'iniezione di liquidità è essenziale anche in vista delle restrizioni al credito bancario derivanti dalla linea deflattiva inaugurata da Mussolini con il discorso di Pesaro del 1926. La politica di rivalutazione della lira, d'altronde, se penalizza le esportazioni della Fiat come quelle di tutte le aziende orientate ai mercati esteri, viene superata dalla casa automobilistica senza gravi traumi anche tramite le riduzioni dei salari e dell'occupazione (gli addetti calano tra il 1926 e il 1927 da 30.000 a 19.000). L'impresa guidata da Agnelli approfitta inoltre della crisi per acquisire a prezzi vantaggiosi imprese utili a rafforzare il suo parco di aziende sussidiarie.

Nel 1927, dunque, la Fiat controlla in Piemonte una trentina di imprese chimiche, conciarie e minerarie e una miriade di aziende di subfornitura, mentre in altre regioni d'Italia vanta interessenze in vari settori funzionali alla produzione automobilistica. Per mettere ordine tra le partecipazioni, Giovanni Agnelli e suo fratello Edoardo fondano l'Ifi (Istituto finanziario industriale), *holding* incaricata di gestire le acquisizioni aziendali e le partecipazioni personali dei proprietari. Uno strumento finanziario ormai ineludibile per governare un gruppo dalla struttura comunque compatta, articolata su una integrazione verticale utile a garantire alla casa automobilistica prodotti e accessori a basso costo.

Di fronte alla crisi del 1929, quindi, i rischi per la Fiat non sono connessi a un'architettura finanziaria fragile, come per i casi Gualino, Sip e Italgas, ma derivano piuttosto dalla concorrenza statunitense. Preoccupano, in particolare, le voci sull'acquisto dell'Isotta Fraschini, vecchia azienda automobilistica milanese in cattive acque, da parte della Ford, già in possesso di un punto d'appoggio sul mercato italiano grazie a una società fondata a Trieste nel 1923. I progetti dell'impresa americana sembrano trovare addirittura consensi presso Ciano, quando Mussolini decide di assumere l'iniziativa: dichiara la Fiat «attività interessante la difesa nazionale» e impedisce la vendita di macchine non realizzate integralmente in Italia. Per scongiurare ulteriori rischi ed eliminare le possibili leve di una nuova intromissione straniera sul mercato nazionale, in ogni caso, la Fiat prosegue il processo di acquisizioni delle aziende automobilistiche in difficoltà. Dopo aver assorbito, nel 1929, la Scat Ceirano, insieme alla Spa confluita nel Consorzio veicoli industriali creato quello stesso anno da Agnelli, nel 1930 la Fiat rileva l'Itala e l'anno seguente l'Omat (ex Standard).

Se la Fiat attraversa la crisi del 1929 senza gravi ripercussioni, a differenza di altri gruppi protagonisti della *business community* torinese degli anni venti, molteplici sono le cause. Conta in primo luogo l'intuito di Agnelli nel liberarsi per tempo di alleati scomodi per avventurismo finanziario e per imprudenza politica, come Ferraris e Gualino. Così come decisiva è la strategia di integrazione verticale perseguita dalla casa automobilistica torinese, lontana da un lato dalle acrobazie finanziarie caratteristiche di gruppi più eterogenei; e determinante, dall'altro, nel coprire il ciclo produttivo dell'auto da monte a valle assicurando una riduzione dei costi, una maggiore efficienza nella produzione, e in definitiva considerevoli vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza. Come evidenzia la vicenda del tentato sbarco della Ford in Italia, infine, alla base dei successi della Fiat c'è il legame diretto tra Agnelli e il duce, garanzia decisiva per il senatore nel corso del ventennio al di là dei contrasti dell'amministratore delegato della Fiat con i dirigenti fascisti locali o con alcuni ministri come Ciano.

Anche sulla piazza torinese, d'altronde, Agnelli vanta strette relazioni con uomini collocati in posizioni-chiave a cavallo tra l'amministrazione e le istituzioni creditizie. Un ruolo di primo piano ricopre Eugenio Rebaudengo, consigliere e dal 1920 presidente della Fiat, ai vertici della Crt, oltre che del Banco ambrosiano e di molte altre imprese locali, ma anche consigliere e dal 1913 vicepresidente della Provincia di Torino. Rilevante uomo di collegamento è poi Giuseppe Broglia,



*Fiat BR1 (Bombardiere e silurante veloce) e Fiat BR (Bombardiere veloce), 1924 circa (ASCT, Nuove acquisizioni fotografiche, 10/27 e 28).*



direttore amministrativo della Fiat fino al 1921, quando lascia il posto a Vittorio Valletta. Nazionalista convinto – si arruola tra l'altro come volontario durante la prima guerra mondiale –, fascista della prima ora, negli anni venti Broglio si dedica alla carriera politica divenendo vicepodestà di Torino sotto l'amministrazione di Thaon di Revel, nel 1929, e senatore dal 1933, ma è anche vicepresidente (dal 1925) e poi (1929) presidente della Crt.

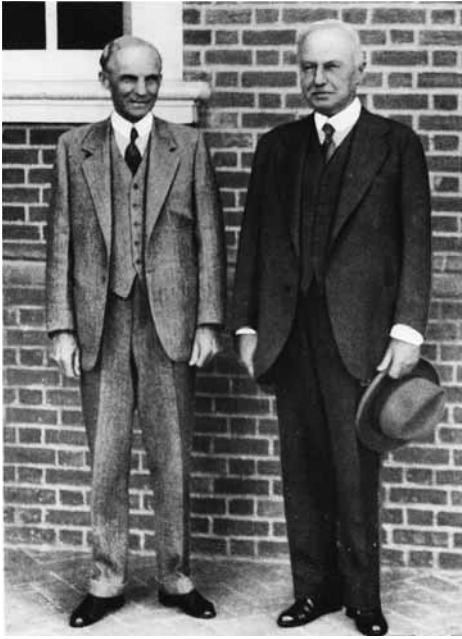
Così come buone relazioni con Agnelli intrattiene anche Eugenio Pollone, non strettamente identificabile come dirigente Fiat e legato ad altri soggetti forti, in primo luogo la Comit. Procuratore del banco Marsaglia, e in questa veste cooptato a fine Ottocento nel consiglio di amministrazione della Commerciale, viene







Giancarlo Dall'Armi, Interni di officina, gelatina bromuro d'argento, 1920 circa (ASCT, *Fototeca*, Fondo Dall'Armi).



Detroit (1934). Giovanni Agnelli con Henry Ford (ASCT, Fototeca, 11B21/6).

nominato condirettore del collocamento fondi nella Crt. Entrato nel consiglio di amministrazione della Fiat durante la bufera giudiziaria, in rappresentanza della casa automobilistica e della Comit, negli anni dieci siede in numerosi consigli di amministrazione di imprese loro partecipate, ma riveste anche incarichi politici, oltre a essere uno dei comproprietari di «La Stampa» insieme a Frassati.

*Big linkers* al centro di ramificati *network* tra finanza, imprenditoria e politica Rebaudengo, Brogla e Pollone sono legati da una comune presenza ai vertici della Crt, e confermano le buone relazioni di Agnelli con un istituto dal peso crescente nel sostenere con finanziamenti a breve e medio termine la *business community* torinese. Stretti rapporti legano l'amministratore delegato della Fiat anche con i vertici dell'altro grande istituto cittadino, l'Istituto San Paolo, dal 1929 guidato dal generale Demetrio Asinari di Bernezzo, già consigliere della Crt, segretario politico della Federazione fascista nel 1924 e amico personale di Agnelli<sup>17</sup>.

L'abile tessitura diplomatica di Agnelli, con la collocazione di uomini fidati in posizioni-chiave dell'amministrazione, della politica e della finanza, si accompagna in conclusione a un'accorta strategia imprenditoriale e favorisce il superamento della crisi del 1929 da parte della Fiat.

LA FINE DI UNA COMUNITÀ IMPRENDITORIALE POLICENTRICA. Con la caduta dei gruppi Gualino, Ponti e Panzarasa, tra il 1930 e il 1931, le articolate ed eterogenee conglomerate vengono smembrate: alcune società finiscono in mani pubbliche, altre sono acquisite da privati, molte in ogni caso conoscono stagioni di rilancio, a conferma della lungimiranza delle intuizioni dei tre uomini d'affari, pur non sorrette da un'adeguata solidità finanziaria. La Snia viscosa passa sotto la guida degli imprenditori milanesi Borletti, Marinotti e Feltrinelli, intervenuti in collaborazione con capitali tedeschi e inglesi, detentori della maggioranza azionaria. Nonostante le prime incertezze sulle prospettive dell'impresa, territorialmente esterna al baricentro lombardo del gruppo al vertice, i nuovi proprietari provvedono a riorganizzarla e a riordinare il bilancio, con una forte riduzione del capitale sociale, oltre a costituire l'Italrayon, un accordo di cartello con i maggiori concorrenti nazionali (Cisa viscosa e Châtillon). La Snia ne esce rafforzata e già dal 1933 torna a distribuire utili, recuperando un ruolo di primo piano anche sul mercato internazionale. La ripresa della società prosegue nella seconda metà degli anni trenta finché, nel 1939, la sede legale viene trasferita da Torino a Milano<sup>18</sup>. L'eredità della Bai viene invece raccolta dalla Banca popolare di Novara, impadronitasi delle filiali della provincia di Novara, e dall'Istituto San Paolo, assegnatario delle restanti, in Piemonte, Liguria e nell'area pavese. Le 195 filiali finite al

<sup>17</sup> Sulla storia della Cassa di risparmio di Torino la ricostruzione emergente da LUIGI FIGLIOLIA, *Centocinquante anni della Cassa di risparmio di Torino 1827-1977*, Torino: Cassa di risparmio di Torino, 1977 è stata di recente aggiornata e approfondita in CHIARA OTTAVIANO (a cura di), *Banca CRT. Storia. Patrimonio d'arte. Comunicazione d'impresa*, Torino: Cassa di risparmio di Torino, 2002, e in particolare in GIAN CARLO JOCTEAU, PAOLO SODDU, *Fondatori e Presidenti dalle origini al nuovo millennio*, pp. 53-77 e CARLO BRAMBILLA, GIANDOMENICO PILUSO, *Da ente morale a banca. Organizzazione, istituzioni e mercati 1827-2002*, pp. 79-109. La vicenda novecentesca della plurisecolare storia dell'Istituto San Paolo attende invece ancora una indagine storiografica *ad hoc*: per un quadro generale si veda MARIO ABRATE, *L'Istituto Bancario San Paolo di Torino*, Torino: Istituto Bancario San Paolo, 1963. Indicazioni biografiche su Pollone, Brogla e Rebaudengo nelle brevi schede in *FIAT 1915-1930. Verbali del Consiglio d'Amministrazione, 1915-1922*, Milano: Fabbri, 1991, I, *ad vocem*. Per Giuseppe Brogla, in particolare, anche *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 1972, XIV, *ad vocem*.

<sup>18</sup> Interesse specifico per la Snia viscosa tra le due guerre in MARCELLA SPADONI, *Le dinamiche patrimoniali del gruppo SNIA Viscosa durante la gestione Gualino (1917-1930)*, in *Tra rendita e investimenti. Formazione e gestione dei grandi patrimoni in Italia in età moderna e contemporanea*, Bari: Cacucci, 1998, pp. 527-545; MARTINO ORSI, *L'evoluzione della Snia Viscosa tra gli anni Venti e Trenta*, in «Imprese e storia», X (1999), 19, pp. 7-45 e FABIO LIMIDO, *La Snia Viscosa di Marinotti e la rinascita tecnologica degli anni Trenta*, in «Imprese e storia», XIII (2002), 25, pp. 3-45.

San Paolo, divenute 120 dopo un'opera di razionalizzazione, consentono alla banca un salto di qualità nell'area di influenza, sancito formalmente dalla trasformazione in istituto di credito pubblico (1932). Anche in campo creditizio, dunque, la crisi interviene con un'opera di sfolgimento: ne escono consolidati l'Istituto San Paolo e la Crt, giovatisi tra l'altro della crisi delle banche miste, mentre tramontano la banca De Fernex, travolta dal crac Gualino, e la banca Marsaglia, liquidata nel 1933, alla morte del fondatore Luigi, dopo essere stata fino alla fine azionista di rilievo della Comit. Viene invece incamerata dagli Agnelli, attraverso l'Ifi, l'Unione cementi, altra azienda di punta del gruppo Gualino, sottoposta a una sostanziosa svalutazione del capitale e divenuta nel 1933 Società anonima unione cementi Marchino, sotto il controllo di Giovanni Agnelli e di un imprenditore casalese.

Passa infine sotto una transitoria gestione pubblica l'Unica: nel 1931 la maggioranza azionaria risulta in possesso della Banca d'Italia e dell'Iri, che le hanno ricevute in garanzia dalla Bai, mentre una quota di capitale è detenuta dalla Cinzano Ltd. Oggetto di un intervento risanatorio comprensivo, anche in questo caso, di una forte riduzione di capitale da 150 a 60 milioni, l'Unica diventa nuovamente appetibile per i privati. Le numerose proposte da parte di Buitoni-Perugina, Digerini e Marinai, Tobler e Nestlé vengono tutte rifiutate per le pressioni degli ambienti imprenditoriali locali affinché la proprietà resti a Torino. Nel 1934 si procede alla fusione con la Venchi, altra storica azienda dolciaria torinese guidata dall'amministratore delegato Gerardo Gobbi, e alla costituzione della Venchi Unica. Nella seconda metà degli anni trenta la nuova società fa registrare buoni utili grazie alla stabile occupazione delle fasce medie e inferiori del mercato, ma non potrà più aspirare alla *leadership* del settore come nei progetti di Gualino.

Nelle mani pubbliche, ma in pianta stabile, finiscono anche alcune imprese componenti il gruppo Ponti-Panzarasa. In primo luogo la Sip, passata nel 1933 sotto il controllo diretto dell'Iri e al centro di un vasto piano di riorganizzazione articolato su alcuni elementi qualificanti: fusione nella capogruppo delle imprese produttrici e distributrici di energia consociate, abbandono della struttura finanziaria «a catena», abolizione del voto plurimo e scorporo delle attività telefoniche. Bersaglio di aspre contestazioni da parte degli azionisti è in particolare l'ultimo punto: privata delle sue partecipazioni più promettenti, le imprese telefoniche, la Sip rischia un abbattimento del suo valore, con una prospettiva di subalternità all'Edison e di scarsa appetibilità agli occhi dei potenziali acquirenti. Alle inquietudini per soluzioni a vantaggio di gruppi extra-torinesi, d'altronde, non sono probabilmente estranee le mire degli interessi imprenditoriali e finanziari locali. Non a caso, mentre alla guida della società viene insediato Giancarlo Vallauri, docente al Politecnico di Torino, si candida all'acquisto della Sip una cordata capeggiata da Agnelli, Frassati, De Benedetti, Ceat e Società nazionale officine Savigliano (Snos), con un'operazione mirata ad acquisire la sola maggioranza azionaria, lasciando sulle spalle dell'Iri il finanziamento di un consistente mutuo ventennale. Sfumata nel 1936 questa soluzione privata, l'Iri mantiene la proprietà della Sip e rilancia gli investimenti in impianti elettrici, tanto che nel 1939 la quota dell'impresa sale al 14 per cento della produzione nazionale.

Di proprietà statale resta anche la telefonia, al termine di una lunga fase di transizione. Passate insieme alla Sip nelle mani della Sofindit, finanziaria pubblica creata per rilevare le partecipazioni della Comit in crisi, nel 1932 le imprese telefoniche torinesi sono oggetto dell'attenzione di una cordata guidata da Virginio Tedeschi e composta dal barone Ettore Mazzonis, dai fratelli Ceriana e da Ernesto Ferro. Industriale della gomma e produttore di cavi, Tedeschi è interessato al settore telefonico della Sip per le feconde possibilità di integrazione produttiva; la Telve, la Timo e la Stipel, d'altronde, sono evidentemente un ottimo

Torino. Villaggio Snia Viscosa, cartolina, s.d. (ASCT, Nuove acquisizioni, cart. 292).



affare per la combinazione tra le prospettive di sviluppo e il prezzo conveniente, legato alle passività ereditate dalla gestione Sip. Il governatore della Banca d'Italia Vincenzo Azzolini, tuttavia, ritiene il gruppo torinese finanziariamente inadeguato e si oppone alla cessione. Passate nel 1933 all'Iri, le tre imprese telefoniche rimangono in mano pubblica e vengono organizzate nella Stet, costituita per l'occasione.

A differenza della Sip e delle società telefoniche torna infine ai privati l'Italgas. Dopo una temporanea gestione da parte della Sofindit, nel 1933 il pacchetto di maggioranza dell'Italgas è acquistato da un ampio sindacato guidato da Frassati, autorizzato da Mussolini a rientrare nel mondo degli affari torinese dopo il bando da «La Stampa» del 1925, e composto tra gli altri da Tedeschi, Ferro, Officine Savigliano, tessili biellesi e finanza vaticana; la società stringe anche collaborazione con la Fiat, fino all'ingresso della casa automobilistica nella proprietà in occasione dell'aumento di capitale del 1936. Frassati impone un ritorno dell'impresa al suo originario scopo sociale, con il taglio delle società non impegnate nell'industria del gas o nelle attività direttamente collegate. Viene dunque decisa l'amputazione del ramo chimico e l'Acna è ceduta alla Montecatini a condizioni assai vantaggiose per l'acquirente. E tuttavia la rescissione dei legami con la carbochimica, voluti da Panzarasa nel suo progetto di integrazione verticale, non risulta facile e l'Italgas mantiene alcuni impegni nella Schiapparelli e nella Cokitalia (in collaborazione con la Montecatini) e nella distillazione del carbon fossile. Grazie alla prudente politica di Frassati, comunque, nella seconda metà degli anni trenta l'Italgas torna a registrare risultati positivi.

La rassegna degli esiti imprenditoriali delle società legate al giro d'affari Gualino, Italgas e Sip mette in luce come non solo la Fiat resti il gruppo egemone e incontrastato al vertice della *business community* torinese dopo la crisi del 1929, ma si giovi anche, in parte, della caduta degli altri gruppi. Nel 1931, come accennato, l'Ifi si impossessa dell'Unione cementi, già parte dell'impero finanziario di Gualino, e nel 1936 la Fiat concorre al capitale sociale dell'Italgas. Nello stesso anno, inoltre, l'azienda automobilistica interviene insieme all'Iri nel salvataggio della Cinzano, altra impresa in strette relazioni con Gualino attraverso l'Unica, al fine di evitarne l'assorbimento da parte di gruppi americani e francesi. Nel 1937, infine, Agnelli incorpora la Società mobiliare e immobiliare alta Italia (Smiai), costi-





Reparto confetti, in *Firmiter U.N.I.C.A.*, album fotografico, 1932 (ASCT, Fototeca,19B).

tuita da Gualino nel 1925 per gestire un'ampia proprietà nella zona sud di Torino: i terreni così acquisiti saranno destinati all'edificazione dello stabilimento Fiat di Mirafiori. Uscita dalla crisi del 1929 in posizione di assoluto predominio, di fronte alla stagnazione dei primi anni trenta la Fiat reagisce per un verso con un nuovo giro di vite su salari e occupazione e per l'altro con il rilancio di una politica espansiva stimolata dal ruolo decisivo dello stato. Se infatti il mercato degli autoveicoli viene sostenuto attraverso programmi di potenziamento infrastrutturale, *in primis* la costruzione dell'autostrada Torino-Milano conclusa nel 1932 con un cospicuo contributo statale, le commesse pubbliche fanno da volano allo sviluppo della Materferro, fino ad allora cenerentola del gruppo Fiat, e sono alla base della realizzazione della motrice «Littorina» (1932). Con il trattato Roma-Mosca del 1931, inoltre, il governo mostra di abbandonare le ultime pregiudiziali politiche a una collaborazione con l'Urss e agevola la penetrazione nel mercato sovietico da parte della Fiat. Nei primi anni trenta l'azienda torinese costruisce quindi due stabilimenti in Urss e riceve consistenti richieste per la fornitura di materiale ferroviario. Gli accordi con Mosca, tra l'altro, oltre a promuovere programmi di collaborazione tecnica e a ridare fiato alle esportazioni della Fiat, aprono il mercato sovietico all'espansione di altre imprese come la Sip, la Snos e la Nebiolo, e confermano il ruolo guida della casa automobilistica.

Costretta a un rallentamento a metà degli anni trenta, in corrispondenza con la frenata delle esportazioni seguita al blocco della Società delle Nazioni, la crescita della Fiat riprende grazie alle ordinazioni militari per la guerra d'Abissinia e per l'esercito di Franco nella guerra civile spagnola e alla riapertura dei mercati esteri determinata dal riallineamento della lira e dall'abolizione delle sanzioni internazionali. L'espansione della casa torinese e le prospettive di ulteriore sviluppo, anche legate a un accordo con la Ford per una spartizione del mercato dell'auto, spingono Agnelli alla realizzazione dello stabilimento di Mirafiori, inaugurato nel 1939. Alla vigilia della seconda guerra mondiale, al di là della netta supremazia della Fiat, nella *business community* torinese solo alcuni gruppi di imprese appaiono in salute, dopo aver superato il difficile momento verificatosi tra gli anni venti e gli anni trenta. Resiste ad esempio la Lancia, unica impresa automobilistica torinese indipendente dalla Fiat, grazie all'abilità nel ritagliarsi una nicchia significativa di mercato attraverso la specializzazione in vetture di lusso e in

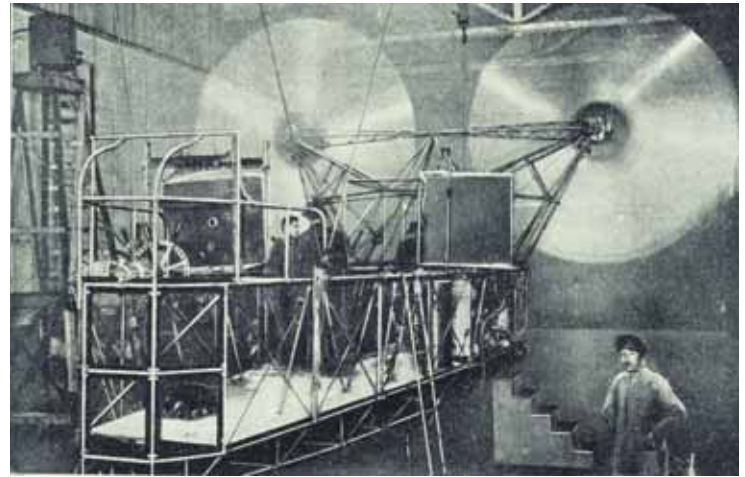
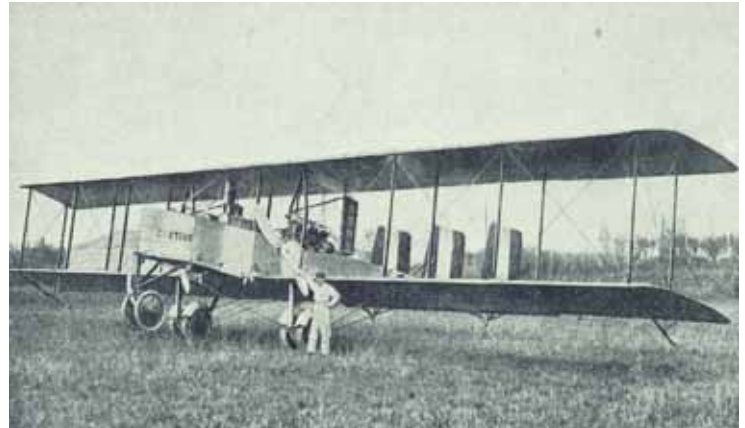
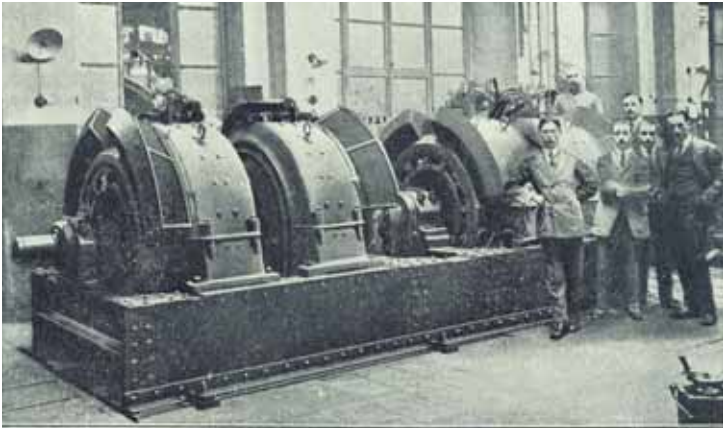
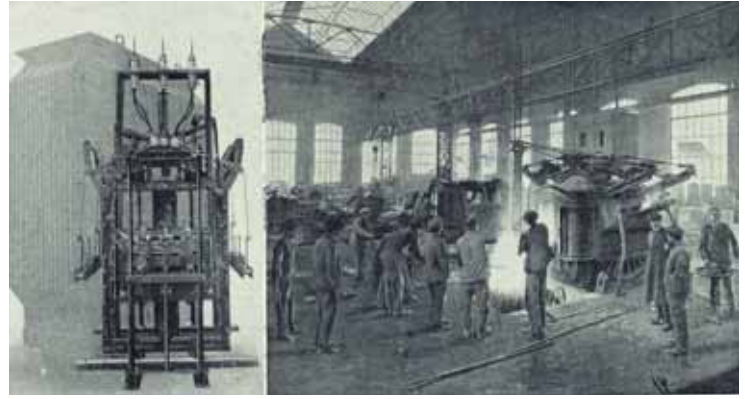


Stipel. Una garanzia, pubblicità, in «L'ingegneria piemontese nelle sue industrie», n. 5, maggio 1940, p. 148 (ASCT, Nuove acquisizioni).

automobili di media cilindrata. Proprio l'orientamento verso un segmento alto del mercato, meno colpito dagli effetti della crisi del '29, consente all'impresa un superamento relativamente agevole della fase recessiva. A partire dalla metà degli anni trenta, inoltre, la Lancia cresce grazie alla produzione di autoveicoli militari, cui viene destinato il nuovo stabilimento di Bolzano, eretto grazie al sostanzioso contributo statale. Benché il legame con le commesse militari assoggetti l'impresa a ritardi e inadempienze dell'amministrazione pubblica, ingolfata dal processo di mobilitazione avviatosi nell'imminenza del conflitto, a fine decennio la Lancia si colloca saldamente al secondo posto tra le case automobilistiche italiane, con quasi il 10 per cento della produzione nazionale. Nel settore meccanico, si sviluppano altre imprese di medie dimensioni: la Nebiolo, cresciuta soprattutto grazie alle esportazioni e produttrice dei quattro quinti delle macchine tipografiche italiane, aziende come Pininfarina e Garavini, divenute carrozzerie di riferimento della Fiat e trainate dalla sua espansione, e la Viberti, carrozzeria di autocarri in grande serie affermatasi soprattutto grazie alle cospicue commesse belliche in occasione della guerra d'Abissinia.

Un gruppo imprenditoriale di rilievo si aggrega poi intorno a Virginio Tedeschi. Figlio di uno dei fondatori della Ing. V. Tedeschi e C., dal 1888 maggior produttrice nazionale di cavi con la Pirelli, si impegna nel settore di famiglia. Contitolare nel 1914 della Bergouignan e Tedeschi, produttrice di articoli in gomma, coglie per tempo le possibilità di espandersi in settori sussidiari come la telefonia e l'elettricità: concorre infatti al capitale della Società telefonica alta Italia, poi divenuta Timo, e vanta solidi legami con la Sip, che rifornisce di cavi elettrici. Nel 1924 fonda la Cavi elettrici e affini Torino (Ceat) e vi concentra la produzione di cavi, mentre la vecchia Ing. V. Tedeschi e C. è prima assorbita dalla Siet (1928) e poi girata alla Pirelli, che nel 1931 ne cambia la denominazione in Incet. Alla ricerca di nuove e utili interdipendenze settoriali, Tedeschi entra, probabilmente tra gli anni venti e trenta, nella Snos, storica azienda elettromeccanica, dove stringe relazioni con l'azionista di maggioranza Ernesto Ferro, imprenditore conserviero già consocio della Cinzano e uomo di punta della Società anonima Birra Peroni, in un sodalizio destinato a durare ben oltre la crisi del '29<sup>19</sup>. Nonostante i legami di Tedeschi con la Sip e con la telefonia locale, la Ceat non è coinvolta nel disastro del gruppo Ponti-Panzarasa. Tedeschi cerca anzi di accaparrarsi una parte dell'eredità, proponendosi come acquirente delle partecipazioni più interessanti per la sua azienda. Nel 1932, come già scritto, alla guida di una cordata formata anche da Ferro, Ceriana e Mazzonis si candida ad assorbire le imprese telefoniche già di proprietà Sip, ma non riesce a superare le diffidenze della Banca d'Italia, che pure gli affida il commissariamento del crac Gualino. Esito positivo hanno invece, nel 1933, le trattative intavolate per acquisire la maggioranza dell'Italgas da parte di una cordata capeggiata da Frassati, cui Tedeschi partecipa ancora con Ferro, oltre che con la Snos. La crisi del '29, insomma, non pare incidere sulle fortune del gruppo Tedeschi, come dimostra la realizzazione, nel 1931, di un nuovo reparto di fonderia nello stabilimento Ceat di Torino e l'apertura, lo stesso anno, di uno stabilimento di materiale elettrico a Poissy, in Francia. E anzi nel 1936 l'espansione in settori ausiliari prosegue con l'acquisizione della Manifattura Dora e la costituzione, insieme alla controllata Manifattura filati lana, della Manifattura di Giaveno, specializzata in fibre tessili utili alla copertura dei fili elettrici. Nel 1939, a completamento di un percorso di crescita attento alle possi-

<sup>19</sup> Per la Snos, e in particolare per l'evoluzione dei suoi assetti proprietari, si rinvia a IVAN BALBO, *La Società nazionale delle officine di Savigliano*, in SERGIO SOAVE (a cura di), *Storia di Savigliano, Il Novecento*, Savigliano: L'Artistica, 2006, I, pp. 189-223 mentre sui Ferro si veda la scheda nel Cd-rom P. RUGAFIORI, C. OTTAVIANO (a cura di), *La business community a Torino* cit. e DANIELA BRIGNONE, *Birra Peroni 1846-1996. 150 anni di birra nella vita italiana*, Milano: Electa, 1995, ad indicem.



*Galleria per prova trasformatori alto potenziale; Trasformatore 250 KVA; Apparatı motori per sommergibili giapponesi; Biplano Caproni 600 HP; Uno dei saloni di montaggio degli aeroplani; Navicella per dirigibile, in Società Nazionale delle Officine di Savigliano. Torino, opuscolo pubblicitario, s.d. (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 16, pp. 10, 11, 39, 40, 41, 42).*

bili integrazioni produttive, Tedeschi si collega all'industria automobilistica con la fondazione della società di pneumatici Sigla.

Alcune risorse imprenditoriali e finanziarie sopravvivono anche nel tessile, settore uscito peraltro molto ridimensionato dal ventennio tra le due guerre. Sull'onda dei grandi utili dei primi anni venti, realizzati grazie alla compressione dei salari e a esportazioni favorite dalle politiche liberiste del ministro De Stefani, alcuni gruppi lanieri biellesi si ritagliano un ruolo di rilievo nella *business community* torinese. Sono soprattutto i Rivetti a intervenire attivamente sulla fitta rete di imprese sorta intorno a Ponti e Panzarasa. Giuseppe e Adolfo Rivetti entrano infatti nella Sip fin dal 1918, quando con Ponti e Besozzi bloccano la conquista della società da parte della Comit; Eugenio Rivetti, invece, nei primi anni venti partecipa all'Italgas fino a diventarne vicepresidente nel 1925. Il sodalizio con i finanziari torinesi si conferma solido nel 1924, quando un rappresentante della famiglia laniera è inserito con Ponti e Panzarasa nel listone fascista, per controbilanciare la presenza di uomini legati ad Agnelli.

La travagliata congiuntura del 1929 investe i Rivetti come tutti i lanieri biellesi: già duramente colpite dalla rivalutazione della lira, le esportazioni del settore sono ulteriormente penalizzate dalle politiche protezioniste dei paesi stranieri, mentre crolla sul mercato interno la domanda di beni di consumo. I timidi segnali di ripresa a metà decennio sono cancellati da alcuni effetti negativi dell'autarchia, come la riluttanza dei consumatori ad acquistare prodotti di qualità inferiore, l'alto prezzo delle lane nazionali e le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime. Solo alcuni medi e grandi imprenditori lanieri biellesi si salvano, soprattutto grazie alle ordinazioni statali per la guerra di Etiopia, e tra questi i Rivetti, nel 1936 impegnati nel salvataggio dell'Italgas con la Fiat e altri soggetti, e nel 1942 intervenuti, con Gaetano Marzotto e alcuni imprenditori svizzeri, nel settore della seta artificiale attraverso l'acquisto dall'Iri della Châtillon.

Dinamiche analoghe conosce il settore cotoniero, come quello laniero fortemente orientato alle esportazione e quindi cresciuto a ritmi sostenuti nei primi anni venti per essere poi messo in ginocchio da «quota 90», dalla crisi del '29 e dall'introduzione del regime autarchico. Anche nel cotone, tuttavia, resistono alcune forze imprenditoriali, come il gruppo di imprese aggregato intorno agli Abegg. Augusto Abegg, dal 1913 unico proprietario del Cvs, giunge all'inizio degli anni venti a coordinare una decina di stabilimenti cotonieri e accumula cariche in sette diverse imprese elettriche, compresa la Sip. Anche in questo caso, quindi, la crescita del gruppo è strettamente connessa con la fitta trama di partecipazioni azionarie che lega le imprese elettriche negli anni venti. Alla sua morte (1924), tuttavia, il fratello Carlo e il figlio Werner, subentratigli alla guida del Cvs, perseguono una politica di concentrazione nel settore cotoniero e le imprese del gruppo attraversano gli anni trenta senza gravi danni<sup>20</sup>. Il ceto imprenditoriale cotoniero intorno agli Abegg, che a inizio secolo è stato elemento portante della comunità degli affari torinese, è ormai in disarmo. Minate da dissidi familiari e nonostante il tentativo di riunire in un unico organismo le società di Torino e Biella, crollano le aziende dei Poma, costrette negli anni trenta a chiudere tutti i propri opifici. Anche nel caso dei Mazzonis, da sempre unici proprietari dell'impresa omonima, le divisioni interne al nucleo familiare sono evidentemente all'origine della crisi del 1932-1933. Di fronte al crollo delle esportazioni, stretti tra l'alto costo delle materie prime e un mercato interno in contrazione, i Mazzonis non riescono ad avvantaggiarsi delle ordinazioni militari riprese con l'avventura in Africa orienta-

<sup>20</sup> Su Augusto Abegg si veda *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 1960, I, *ad vocem*, mentre i suoi legami con il settore elettrico in ANNAMARIA FALCHERO, «Foto di gruppo» *gli elettrici dopo la «marcia su Roma»*, Castellanza: Libero istituto universitario Carlo Cattaneo, 1994.





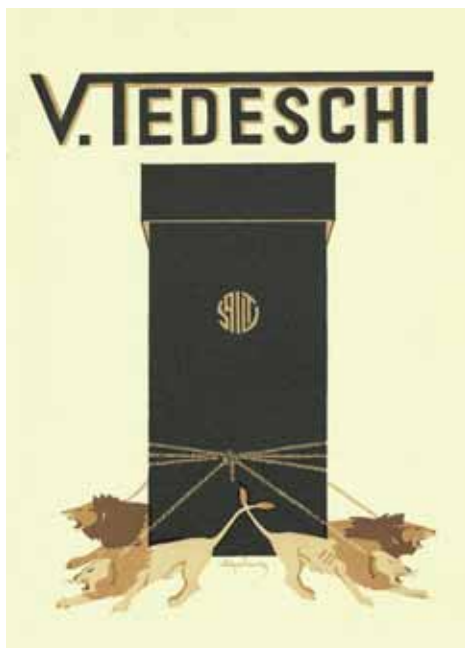
le, anche perché meno disponibili dei concorrenti a costruire relazioni con il mondo politico. E altrettanto emblematica di un loro isolamento rispetto al ceto imprenditoriale cotoniero, proteso alla ricerca di alleanze societarie, è la decisione di abbandonare la forma della società per azioni per tornare alla società in nome collettivo (1939)<sup>21</sup>.

Durante il ventennio fascista, in conclusione, non solo la Fiat resta *leader* incontrastato nell'economia torinese, fulcro di un'estesa rete di imprese organizzate all'interno di una forte struttura a integrazione verticale. Si allarga anche, in generale, il divario tra alcuni settori forti, da una parte (metalmecanica, gomma, chimica di base, industria elettrica), caratterizzati da imprese *capital intensive*, in grado di adottare pratiche oligopolistiche, di attingere al credito e di aumentare i prezzi dei loro prodotti per la diretta connessione con la domanda pubblica; e altri settori deboli (tessile, abbigliamento), dall'altra, spesso articolati su piccole imprese, specializzate nella produzione di beni di consumo e in larga parte esportatrici. Questa polarizzazione è poi accentuata dalla seconda guerra mondiale. Inizialmente l'imprenditoria torinese si accoda alla scelta interventista, pur con qualche riserva, nella speranza di trarre profitto dall'incremento delle commesse belliche e dalle velleità espansionistiche che caratterizzano la prima fase del conflitto. A partire dal 1942 tuttavia, le sorti della guerra volgono al peggio e il sistema produttivo è spinto al collasso dai bombardamenti, dalla crescente conflittualità operaia e dalla palese incapacità del regime di fronte al precipitare della situazione. La produzione quasi si arresta: alla Fiat si passa dai 55.629 veicoli costru-

Riccardo Moncalvo, *Forniture militari*, 1941. Chiodatura di suole in legno, stampa fotografica inedita del 2001 da negativo originale del 1941 (ASCT, Nuove acquisizioni fotografiche, 12/136).

<sup>21</sup> Il percorso imprenditoriale dei Mazzonis, e in particolare il tormentato passaggio degli anni trenta, in FABIO LEVI, *L'idea del buon padre*, Torino: Rosenberg e Sellier, 1984.





Società Anonima Ing. V. Tedeschi & C. Cavi e conduttori elettrici, opuscolo pubblicitario, 1929 (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 59, frontespizio).

ti nel 1939 ai 6631 del 1945. Alla Liberazione il sistema industriale accusa la distruzione totale di alcune imprese (Westinghouse, Viberti) e parziale di altre (Fiat), oltre a problemi di riconversione (nel 1947 la Fiat, pur dopo una corposa riduzione della manodopera, denuncia 58.000 addetti, 12.000 più che nel 1939). Nel complesso, tuttavia, l'apparato produttivo torinese esce dal conflitto senza aver subito danni irrimediabili e rafforzato nei suoi settori di punta (metalmeccanica, auto e attività collegate), trainati dalle ordinazioni militari.

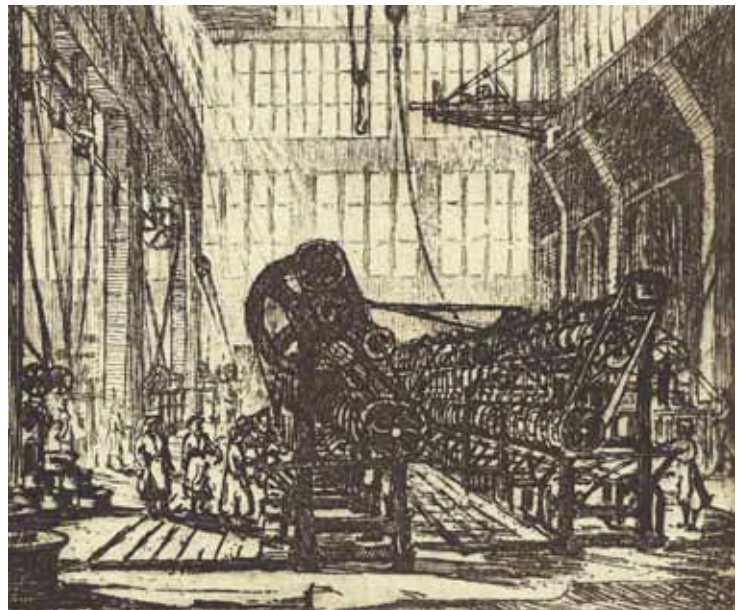
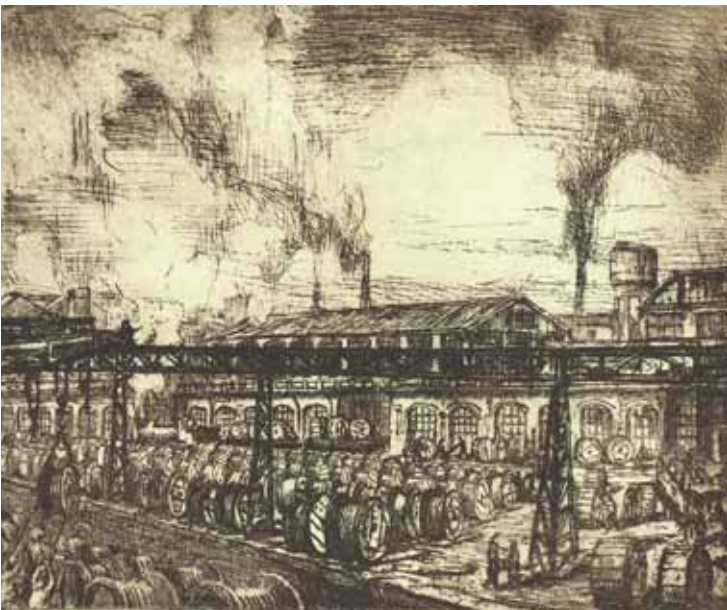
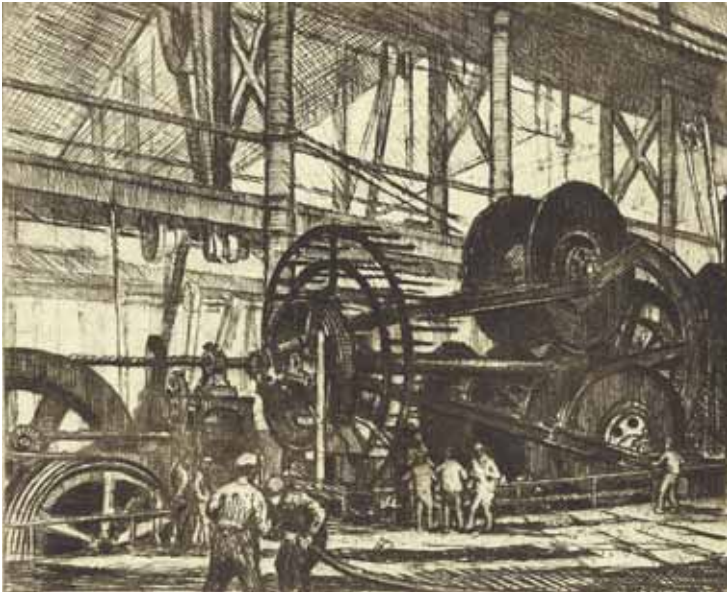
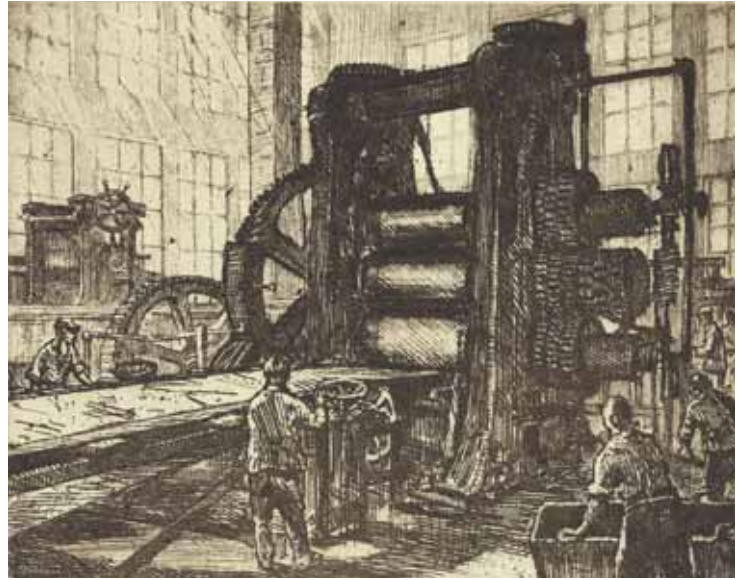
UNO SGUARDO D'INSIEME SU UNA COMPANY TOWN. Nei decenni successivi alla seconda guerra mondiale Torino si conferma città dal predominante profilo manifatturiero: le attività amministrative, commerciali, finanziarie e di servizio crescono, ma in misura modesta, all'interno di un processo di diversificazione della struttura economica dai ritmi più lenti rispetto alle altre grandi realtà urbane. Nel 1951 l'industria manifatturiera locale impiega il 66,7 per cento degli attivi, il 75 circa considerando gli occupati nell'edilizia e nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua; nel terziario privato invece lavora il 28 per cento circa degli addetti. A vent'anni di distanza il rapporto tra i due dati non conosce mutamenti radicali: nel 1971 si segnala solo un lieve arretramento degli occupati nell'industria (passati al 60 per cento, 65 con l'edilizia e l'industria energetica) con una corrispondente modesta crescita del peso del terziario (aumentato al 33 per cento). Nonostante l'incipiente evoluzione della sua fisionomia economica complessiva, Torino resta dunque una città segnata dalla preponderanza dell'industria in cui, all'inizio degli anni settanta, sono ancora impiegati i due terzi degli addetti totali<sup>22</sup>. Più significativa è invece la trasformazione nella composizione settoriale dell'industria manifatturiera: tra gli anni cinquanta e gli anni settanta matura infatti una sempre più chiara specializzazione su pochi comparti legati alla produzione automobilistica, di pari passo con le difficoltà del tessile, fino ad allora unico contrappeso significativo all'espansione delle attività meccaniche. In provincia di Torino, fin dal 1927 il tessile subisce il sorpasso da parte della meccanica quanto a numero di addetti (23,4 contro 29,5 per cento). Ma il crollo del settore avviene tra gli anni cinquanta e gli anni settanta: la quota percentuale di addetti passa dal 15,5 per cento del 1951 al 10 nel 1961 e al 5,3 del 1971; in parallelo, nelle stesse rilevazioni censuarie, il peso occupazionale dell'attività metallurgica e meccanica sale dal 46,8 al 53,1 per cento e quindi al 60,9.

Ancora più sensibile è il processo nel comune di Torino, dove il metalmeccanico occupa il 64 per cento dei lavoratori totali nel 1951, il 68,8 nel 1961 e il 75,2 nel 1971, una crescita legata più alla costruzione dei mezzi di trasporto (31,9 per cento degli addetti nel 1961, 44 nel 1971) che alle produzioni metallurgiche e siderurgiche, oscillanti intorno al 5-6 per cento. Gli anni del miracolo economico orientano dunque in senso più decisamente monoculturale una struttura produttiva ancora articolata, nel 1951, su una pur contenuta diversificazione merceologica: l'abbigliamento risulta, con il 6,4 per cento degli addetti, il secondo settore dopo il metalmeccanico, seguito dal tessile (5,7 per cento); le industrie alimentari occupano una quota pari al 4,8 della manodopera, la gomma dà lavoro al 4, le altre imprese chimiche al 3,2. Nel 1971, mentre la chimica varia sale al 3,9 per cento, registrano invece una contrazione tutte le produzioni di antico radicamento nella struttura economica locale: il tessile, l'abbigliamento e il dolciario-alimen-

Società Anonima Ing. V. Tedeschi & C. Cavi e conduttori elettrici, opuscolo pubblicitario, tavole di Francesco Mennyey, 1929 (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 59, tavv. XIX, XV, XVI, XX, XXVII, XXVIII).

<sup>22</sup> L'analisi relativa agli anni cinquanta-sessanta riprende, in versione rivista, le conclusioni presenti in IVAN BALBO, *La struttura produttiva: monocultura e concentrazione*, in FABIO LEVI, STEFANO MUSSO (a cura di), *Torino da capitale politica a capitale dell'industria. Il miracolo economico (1950-1970)*, Torino: Archivio Storico della Città, 2004, pp. 3-13.





tare vedono la propria incidenza occupazionale ridotta rispettivamente al 2, al 4 e al 2,4 per cento; ma si prolunga e si aggrava anche la crisi, già evidente nel 1951, di altre attività tradizionali come le lavorazioni del legno, delle pelli e del cuoio e dei minerali non metalliferi, marginalizzate nel 1971 su quote oscillanti intorno all'1 per cento<sup>23</sup>.

In sintonia con il quadro economico descritto, la *business community* torinese conosce nel ventennio successivo alla seconda guerra mondiale un ulteriore sbilanciamento a favore delle imprese metalmeccaniche. Le grandi aziende del settore (in prima fila Fiat, Lancia e Olivetti) sono infatti tra le più pronte a riprendersi dopo il conflitto e già nel 1947 recuperano i livelli produttivi dell'anteguerra. L'*exploit* è certamente legato alla flessibilità degli impianti, decisiva nel facilitare la riconversione della produzione bellica, e a uno storico radicamento sui mercati esteri, ma anche alla possibilità di usufruire di un'ampia quota dei finanziamenti nazionali e internazionali. Non solo le grandi imprese meccaniche sono le principali beneficiarie del Fondo per l'industria meccanica (Fim), creato allo scopo di lenire gli effetti della politica deflazionistica varata da Luigi Einaudi, ma anche gli aiuti del piano Marshall affluiscono per una quota largamente maggioritaria verso i gruppi più forti, in conseguenza di politiche economiche mirate a favorire i settori strategici ad alta intensità di capitale: il metalmeccanico, il chimico, l'energetico, le infrastrutture. Così la Fiat ottiene il 53,4 per cento degli aiuti destinati dall'European Recovery Program (Erp) al Piemonte entro il 1951, da aggiungere alla quota toccata alle altre imprese del gruppo Iri Fiat (la Riv riceve per esempio il 2,4 per cento). Insieme ad altre grandi (in particolare le Officine di Savigliano, la Cogne, la Ceat, le Cartiere Burgo, la Sip, la Aem), la Fiat e la Riv dispongono dell'82,2 per cento del finanziamento regionale. Le imprese meccaniche dell'immediato dopoguerra si giovano inoltre della stasi dei salari reali e della sottovalutazione della lira, condizioni determinanti nell'incentivare le esportazioni, mentre sul mercato interno la Fiat sfrutta al meglio la tariffa doganale del 1950, finalizzata a una protezione tra il 20 e il 45 per cento su auto e trattori.

Se già nel primo decennio postbellico il sistema imprenditoriale torinese ribadisce la propria specializzazione meccanica, il *boom* economico plasma decisamente la comunità degli affari sulle dinamiche dell'imprenditoria meccanica e in particolare della Fiat. Tra la fine degli anni cinquanta e i primi sessanta l'Italia è attraversata da trasformazioni che ne mutano radicalmente le strutture economiche, le relazioni sociali, le abitudini e l'immaginario. Il potere d'acquisto della popolazione, in crescita, determina la straordinaria espansione dei consumi, specie di quelli privati, e in particolare quote sempre maggiori di reddito vengono destinate all'acquisto di beni domestici durevoli. In questo quadro si colloca anche la scelta di Vittorio Valletta, asceso nel 1946 alla guida della Fiat dopo la morte del senatore Agnelli, di puntare su un processo di motorizzazione di massa di cui si intravedono i primi segnali nel successo clamoroso dello scooter della Piaggio, negli anni cinquanta. In parallelo alla crescita del mercato automobilistico, l'organizzazione produttiva della Fiat si modifica con una adesione sempre crescente al modello taylorista-fordista. Parcellizzazione spinta del lavoro, diviso in minime operazioni rapide e ripetitive; irrigidimento della gerarchia aziendale, con una netta separazione tra i capi e gli operai-massa, nuove figure

<sup>23</sup> Per le elaborazioni dei dati censuari e in generale per l'analisi panoramica dell'apparato produttivo torinese si veda, oltre a MARIO ABRATE, *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo*, Torino: Mediocredito piemontese, 1978 e V. CASTRONOVO, *Torino* cit., i più recenti STEFANO MUSSO, *Lo sviluppo e le sue immagini. Un'analisi quantitativa. Torino 1945-1970*, in FABIO LEVI, BRUNO MAIDA (a cura di), *La città e lo sviluppo. Crescita e disordine a Torino 1945-1970*, Milano: Angeli, 2002, pp. 39-70 e STEFANO MUSSO, *Il lungo miracolo economico. Industria, economia e società (1950-1970)*, in *Storia di Torino*, IX, NICOLA TRANFAGLIA (a cura di), *Gli anni della Repubblica*, Torino: Einaudi, 1999, pp. 49-100.





nate dall'appiattimento della professionalità operaia; adozione di una tecnologia rigida, funzionale a una produzione standardizzata sono i cardini su cui si fondano i notevoli incrementi di produttività raggiunti dalla Fiat in questi anni (si passa da 2 veicoli per addetto nel 1950 a 7 per addetto solo dieci anni dopo). Allo stesso tempo, la riduzione dei prezzi delle vetture così realizzate (sceso del 22-23 per cento tra il 1948 e il 1958) contribuisce all'espansione e alla costruzione di un ampio mercato. Le prestazioni dell'impresa, d'altra parte, non si spiegherebbero senza il concorso di altri fattori: la dura sconfitta del sindacato negli anni cinquanta, in primo luogo, consente di intensificare i ritmi produttivi e di irrigidire la disciplina in fabbrica; l'immigrazione affluita soprattutto dal sud Italia, inoltre, offre alla Fiat un consistente serbatoio di manodopera a basso costo, dequalificata ma adatta alle operazioni della catena di montaggio. Influisce infine anche l'apertura del Mercato comune europeo (Mec), il 1° gennaio 1958, decisiva nel premiare le esperienze industriali capaci di realizzare economie di scala e di inserirsi sui mercati internazionali. La crescita della Fiat è impetuosa (225.000 auto realizzate nel 1955, divenute 531.000 nel 1960, 1.014.000 nel 1965, 1.550.000 nel 1970) e tra gli anni cinquanta e sessanta l'impresa è ormai padrona assoluta della *business community* locale. Nello stesso settore automobilistico, su cui la Fiat esercita un ruolo quasi monopolistico a livello nazionale (nel 1957 la sua quota è pari al 89,5 per cento della produzione italiana), viene meno anche la concorrenza della Lancia. Dopo aver tenuto dietro ai ritmi di crescita della Fiat nell'immediato dopoguerra, infatti, nel 1956 la Lancia si trova in una situazione finanziaria preoccupante e passa in mano a Carlo Pesenti, proprietario dell'Italcementi. L'azienda deve difendersi inoltre dall'espansione verso le fasce alte del mercato da parte della Fiat, impegnata contemporaneamente

*Cottonificio Valle di Susa. Torino, pubblicità, 1953, in Esposizione internazionale Arte tessile e moda, Torino, castello di Stupinigi, catalogo ufficiale, e Lanificio Filippo Giordano. Torino, in Numero unico 1ª mostra nazionale della moda, Torino, 12-27 aprile 1933 (ASCT, Nuove acquisizioni, opuscoli 372 e 396).*

nella fondazione (insieme a Leopoldo Pirelli ed Edoardo Bianchi) dell'Autobianchi, specializzata nelle vetture di piccola cilindrata; infine, nel 1969, Pesenti, oberato dai debiti, deve cedere la Lancia alla Fiat.

Torino è ormai la città della Fiat, una vera *company town*. Il ruolo dell'impresa automobilistica è decisivo nell'orientare le direttrici dell'economia nazionale, e a maggior ragione interviene in sede locale con un'intensa azione strutturante su diversi comparti ausiliari: la gomma, le vernici, le materie plastiche, la vetreria, ma anche la metallurgia, i cuscinetti a sfera, le macchine utensili, senza contare gli accessori e le parti staccate, rassegna significativa della funzione motrice esercitata dalla Fiat e dall'auto in generale, intorno a cui, secondo una stima, alla fine degli anni cinquanta ruota l'80 per cento delle attività industriali torinesi. Le interdipendenze settoriali così costruite non si articolano solo sul versante dei rapporti di fornitura, ma si riflettono anche nella rete di relazioni, ancora da studiare, con cui la Fiat lega a sé altre imprese strategiche attraverso le partecipazioni azionarie e la presenza dei suoi uomini nei diversi consigli d'amministrazione. Negli anni del miracolo economico la Fiat controlla direttamente – per limitarsi alle società torinesi più rilevanti – la Magneti Marelli per il materiale elettrico, la Microtecnica, impegnata nel materiale di precisione, la Cromodora per la cromatura di parti metalliche, la Prosidea, impresa siderurgica e le Industrie vernici italiane. Nonostante la cessione del 77,5 per cento del capitale alla Skf (1963), inoltre, la famiglia Agnelli vanta uno stretto legame anche con la Riv, a sua volta proprietaria di alcune imprese di macchine utensili come la Sa Metalloide e la Cimat. Nel campo della gomma la Fiat intrattiene poi solidi legami con la Ceat, che controlla due medie imprese specializzate negli accessori e cavi per auto (Ages e Cavis), mentre nella produzione di cristalli il gruppo Ifi-Fiat cede nel 1960 la Vetrocoke alla Montecatini, ma resta impegnata nella Vis, società creata insieme a Saint-Gobain; e interessenze si registrano anche nella produzione conciaria (Manifattura pellami e calzature), il cui uso nei rivestimenti auto peraltro si riduce via via a favore della plastica. La pervasiva presenza Fiat si fa sentire, infine, in comparti non strettamente complementari al *core business* automobilistico, come quello editoriale, in cui l'azienda gestisce la Società anonima tipografica editrice e «La Stampa», o quello farmaceutico, come indica la presenza di Giovanni Agnelli nella Farmitalia, pur di proprietà della Montecatini<sup>24</sup>.

UN'IMPRESA MOTRICE: LA FIAT E L'INDOTTO. La crescita impetuosa della Fiat tra gli anni cinquanta e gli anni sessanta traina lo sviluppo di alcune medie aziende, ma soprattutto di un pulviscolo denso e articolato di piccole e piccolissime imprese. La strategia di integrazione verticale tradizionalmente seguita dalla casa automobilistica torinese conosce, subito dopo la seconda guerra mondiale, un'evidente accelerazione, testimoniata dall'incorporazione di alcune società (Spa, Società anonima metalli, Aeronautica d'Italia) e dall'intervento diretto in altre unità produttive sussidiarie: tra il 1947 e il 1950 il valore delle partecipazioni Fiat passa da 10 a 14 miliardi. Ciononostante si registra, in parallelo, anche un'esplosione delle piccole imprese esterne, cui l'azienda automobilistica si rivolge per prodotti e servizi, e si articola un tessuto di attività complementari genericamente noto come

<sup>24</sup> Sulla vicenda Fiat si veda V. CASTRONOVO, *FIAT 1899-1999* cit., mentre contributi specifici relativi alla Lancia in FRANCO AMATORI, *Lancia 1906-1969*, in ID. (a cura di), *Storia della Lancia. Impresa, tecnologie mercati (1906-1969)*, Milano: Fabbri, 1992 e ID., *Impresa e mercato: Lancia 1906-1969*, Bologna: il Mulino, 1996. Cenni sui *network* interaziendali in PIERRE GABERT, *Turin, ville industriali*, Paris: Puf, 1964. Sulla vicenda Riv si veda invece GIAN VITTORIO AVONDO, VALTER BRUNO, LORENZO TIBALDO, *RIV: storia dello stabilimento di Villar Perosa*, Pinerolo: Alzani, 1999.



indotto Fiat<sup>25</sup>. La Fiat promuove in realtà anche un indotto aziendale, legato ai servizi (pieghevoli, listini) e ai prodotti (cancelleria, arredamento d'ufficio, materiale igienico-sanitario, generi alimentari) necessari alla vita dell'impresa. La casa automobilistica, inoltre, determina una crescita generale del reddito e quindi la lievitazione di settori (edilizia residenziale, commercio al dettaglio) cui d'altronde l'azienda stessa e la famiglia Agnelli destinano cospicui investimenti diretti: un terzo tipo di indotto, dunque, di tipo extra-industriale.

Per limitarsi all'indotto industriale, tra i fornitori emergono alcune tipologie diverse in relazione ai beni offerti: le aziende estere, soprattutto statunitensi, produttrici di macchine e servizi terziari; quelle che si occupano delle materie prime (acciaio, gomma, plastica) o di gruppi complessi e accessori (apparecchiature elettriche, accessori, carrozzeria e sue parti), tra cui società medio-grandi controllate dalla Fiat e altre indipendenti (Pininfarina); infine una fascia di piccole e piccolissime imprese fornitrici e sub-fornitrici, prevalentemente specializzate in particolari in acciaio, gomma o plastica, viteria e minuteria metallica, piccoli lavori metallurgici: una fascia dell'indotto particolarmente sfuggente e difficile da quantificare e valutare.

Molte piccole imprese scelgono di entrare nell'indotto Fiat per cogliere le occasioni create dalla nuova strategia dell'azienda, che dalla fine degli anni cinquanta affida all'esterno parte dei prodotti e dei servizi necessari alla produzione automobilistica. Si tratta di una svolta in parte subita dalla Fiat e in controtendenza rispetto agli orientamenti espressi fino ad allora. A partire dagli anni della ricostruzione e fino agli anni cinquanta la direzione persegue infatti da una parte una linea di concentrazione territoriale nell'area torinese, destinata a essere ribadita con il raddoppio di Mirafiori (1961) e l'apertura dello stabilimento di Rivalta (1967); dall'altra, una politica di assorbimento delle imprese ausiliarie all'interno di un ciclo verticalmente integrato, dettata in genere dall'esigenza di promuovere tra le attività sussidiarie livelli tecnici e organizzativi adeguati. E tuttavia negli anni sessanta l'*exploit* produttivo della Fiat rende necessaria, per far funzionare gli impianti a pieno ritmo, la creazione di un parco fornitori sempre più esteso, in grado di affrontare i picchi di domanda, a cui delegare anche produzioni non compatibili con la meccanizzazione dell'azienda per scala produttiva e per livello tecnologico. La Fiat, inoltre, pur padroneggiando la tecnologia meccanica, per alcune produzioni (gomma, plastica, elettromeccanica) è costretta a rivolgersi a fornitori esterni depositari di uno specifico *know how*, benché tale soluzione sia spesso considerata transitoria rispetto alla più tradizionale opzione in favore dell'integrazione verticale.

Nel comparto meccanico, l'espansione dell'azienda convive dunque con il progressivo ampliamento dell'area della piccola e media impresa: nel 1961 le unità produttive con un massimo di 100 dipendenti danno lavoro al 20,5 per cento della manodopera e quelle fino a 500 addetti ne assorbono una quota pari al 18,7, contro il 17,3 di dieci anni prima<sup>26</sup>. Le attività sussidiarie così cresciute, tuttavia, restano in larga parte assoggettate alla Fiat: pur all'interno di una scelta per alcuni aspetti forzata, l'azienda automobilistica struttura una rete di fornitura funzionale alle proprie esigenze e caratterizzata da meccanismi ugualmente molto redditizi. Le piccole imprese svolgono infatti in primo luogo un fondamentale ruolo formativo per la manodopera di recente immigrazione, attutendone l'impatto con la realtà industriale e preparandola al passaggio nella grande fabbrica. In generale,

<sup>25</sup> Per l'analisi dei rapporti Fiat-indotto tra gli anni cinquanta e gli anni sessanta si è fatto riferimento ad ANGELO MICHELSONS, *Grande fabbrica e minime imprese: l'indotto Fiat negli anni del «boom economico»*, in FRANCO AMATORI, ANDREA COLLI (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Bologna: il Mulino, 2001, pp. 79-129.

<sup>26</sup> I dati sono tratti da V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte* cit.



Ferriere Fiat, in *Fiat*, opuscolo pubblicitario, 1950 (ASCT, *Nuove acquisizioni*, pubbl. 118).

poi, grazie alla fitta rete di fornitori la Fiat può aspirare alla piena autosufficienza produttiva: la casa automobilistica mette a disposizione le materie prime, cede il proprio macchinario obsoleto, impone attraverso i propri uffici tecnici la progettazione e i disegni dei pezzi da costruire, talvolta offre alcune imprese minori a dirigenti ed ex-dirigenti, incentivando ampi processi di *spin off*. Le società fornitrici lavorano inoltre su commesse e a prezzi rigorosamente stabiliti dalla Fiat, secondo contratti che spesso le piccole imprese denunciano come vessatori e responsabili del loro strangolamento. Né d'altronde si intravede la possibilità di sottrarsi a vincoli percepiti come svantaggiosi, vista l'alta concorrenza e l'intercambiabilità delle unità produttive fornitrici. Una situazione in parte stimolata consapevolmente dalla Fiat, interessata, oltre che al controllo dei prezzi, a ordinare in più aziende contemporaneamente, per piccole serie sempre diverse, allo scopo di garantirsi la continuità e la flessibilità dei programmi. La diversificazione del parco fornitori non è in realtà frutto solo di scelte strategiche, ma anche dei concreti e multiformi meccanismi attraverso cui si sviluppa il sistema dell'indotto, in genere definito da decine di contatti individuali e dalle iniziative di enti e soggetti collocati a diversi livelli gerarchici nell'azienda e dotati di un più o meno ampio potere discrezionale. Il sistema è policentrico, dunque, non monolitico, né centralmente organizzato quale emerge dalla gran parte delle rappresentazioni della Fiat. Destinata a favorire il sorgere di «rendite di posizione» e «feudi personali» soprattutto tra i dirigenti contemporaneamente cointeressati in alcune aziende sub-fornitrici, questa logica è tollerata dai vertici della casa automobilistica in quanto permette, in cambio di tornaconti personali e piccole spoliazioni degli utili dell'azienda, di fidelizzare le alte cariche dirigenziali. Sono queste forse le aree in cui all'inizio degli anni settanta una società di consulenza americana, incaricata dalla direzione Fiat di studiare la riorganizzazione dei rapporti commerciali esterni, registra costi di fornitura più alti di quelli accettabili in quella congiuntura. In ogni caso sia le imprese costrette a lavorare a prezzi imposti dalla Fiat, per quanto cresciute all'ombra delle sue commesse, sia quelle capaci, grazie ai rapporti personali, di spuntare accordi più convenienti, godono, in cambio dell'assoggettamento alla casa madre, della protezione dai rischi della libera concorrenza. Cresce però in questo modo un tessuto nebuloso di unità di fornitura e sub-fornitura incapaci di una relazione diretta con il mercato e di uno sviluppo autonomo.

D'altronde, a fronte del vantaggio costituito dalla tutela Fiat, le imprese sussidiarie risultano nel complesso penalizzate su altri versanti. L'azienda automobilistica scarica ad esempio sulle officine collegate gli effetti delle oscillazioni produttive, facendo leva sulle possibilità di compressione salariale e sulle più ridotte garanzie sindacali caratteristiche delle «boite» inserite nel sistema della fornitura e della sub-fornitura. Ma anche sotto l'aspetto finanziario la condizione di dipendenza dell'indotto presenta alti costi: rispetto alle aziende sussidiarie la casa madre svolge da una parte il ruolo di banca di investimento, ad esempio attraverso la Sava leasing, costituita per favorire l'acquisto di macchinari, spesso di proprietà della Fiat e resi obsoleti dalla riorganizzazione del ciclo produttivo; dall'altra una funzione di normale sportello di credito bancario per prestiti a breve, in particolare tramite l'Unione finanziamenti industriali (Ufi), creata nel 1947 e incaricata di anticipare ai fornitori il saldo sulle commesse e di concedere prestiti sull'acquisto di scorte e macchinari. Un servizio cui si trovano costrette a ricorrere molte piccole aziende, nell'impossibilità di reggere con le proprie sole risorse i tempi molto lunghi di liquidazione delle fatture imposti dalla Fiat (in genere quattro o cinque mesi). Una pratica non scandalosa in sé, e largamente diffusa presso molti altri grandi committenti italiani ed esteri, ma che comporta il rischio di scaricare sull'indotto i costi del sistema di rendite personali fiorito nelle pieghe dei rapporti con i fornitori.

OLTRE LA FIAT. Non tutte le attività industriali della filiera automobilistica sono però vincolate alla Fiat come le imprese fornitrici di minori dimensioni. In condizioni di grande autonomia agisce per esempio la carrozzeria, storica specializzazione dell'area torinese, che riprende slancio dopo la seconda guerra mondiale attraverso un'efficace combinazione tra la dimensione creativa e artigianale, suo marchio distintivo, e le nuove esigenze connesse alla produzione su più vasta scala. Spiccano in particolare, in un panorama costituito da almeno una quindicina di carrozzieri celebri, la Pininfarina, che nel 1958 apre un nuovo stabilimento a Grugliasco, e la Viberti, carrozzeria per i veicoli industriali, grande impresa (1100 operai nel 1961 solo a Torino) al centro di un gruppo con ramificazioni nella meccanica, nell'industria tipografica e nell'immobiliare. Sia la Pininfarina sia, in misura minore, la Viberti esportano parte della produzione, approfittando tra l'altro dei vantaggi doganali garantiti dal Mec, e il riferimento al mercato estero non è elemento secondario nell'assicurarne l'indipendenza dalla Fiat. Una dimensione commerciale internazionale si riscontra anche in altre produzioni meccaniche collegate con l'industria dell'auto attraverso un rapporto non esclusivo: è il caso delle macchine utensili e degli elettrodomestici, dove negli anni del *boom* economico crescono aziende di medie dimensioni in grado di inserirsi in maniera autonoma sul mercato grazie a tecnologie vivaci e innovative. Tra le macchine utensili e operatrici la Savigliano e la Nebiolo, entrambe coinvolte da profonde crisi all'inizio degli anni cinquanta, si risolleivano grazie a una forte ripresa delle esportazioni. Ma si affermano anche altre aziende, pur non sempre sostenute da leve imprenditoriali locali: accanto alla Graziano, alla Pianelli e Traversa, alla Imp di Sergio Rossi e alla Elli e Zerboni si sviluppano le Officine Moncenisio (in mano ai Falck) e la Beloit (multinazionale americana rilevataria nel 1958 delle Officine Poccardi di Pinerolo). Nel ramo degli elettrodomestici emergono invece la Magnadyne (3250 persone nel 1961), la Indesit, la Aspera-Frigo e la Castor. Gli *exploits* dell'elettromeccanica sono ribaditi, nell'area eporediese, dall'espansione dell'Olivetti, che nel frattempo ha incorporato l'Invicta e passa dai 4000 dipendenti dell'immediato dopoguerra ai 6000 del 1951. Tuttavia lo sviluppo dell'azienda di Ivrea si svolge lungo linee in gran parte autonome rispetto alla *business community* torinese, se si esclude l'ingresso degli Olivetti nella Fergat, piccola impresa meccanica del capoluogo. Inoltre, paradossalmente, proprio negli anni del miracolo economico si collocano le radici della successiva crisi dell'impresa: ancora scossa dalla morte di Adriano Olivetti (1960), l'azienda fallisce nella riconversione della Underwood, concorrente americana in crisi acquistata nel 1959, e viene travolta dalla sua pesante situazione finanziaria. Nel 1964 prende la guida dell'Olivetti una *holding* composta da vari soggetti (Fiat, Pirelli, Imi e Mediobanca) che risana l'azienda dovendone però cedere la sezione elettronica dei grandi calcolatori, di decisiva rilevanza strategica<sup>27</sup>.

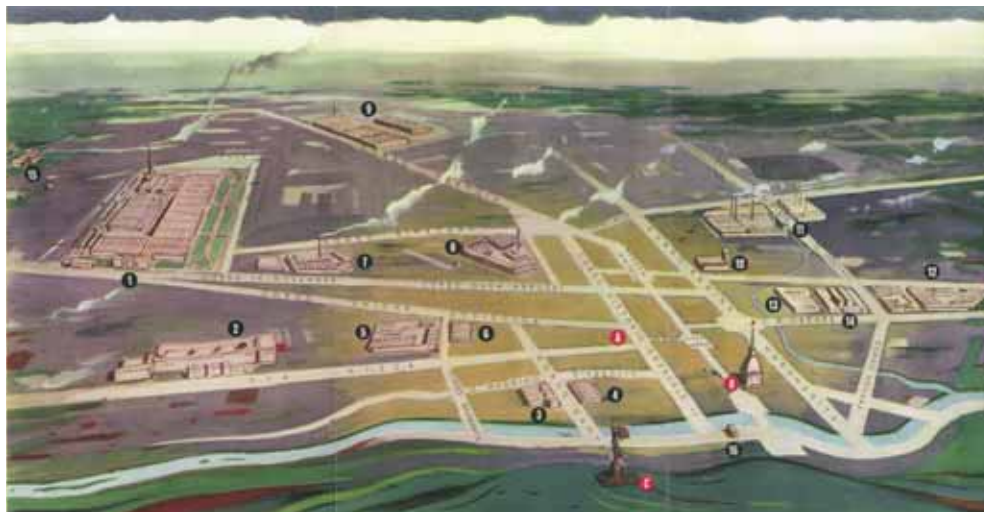
Nel settore della gomma, a differenza dei beni strumentali, scarso è lo spazio per la media impresa e prevale una divaricazione tra alcuni grandi gruppi multinazionali (Pirelli, Michelin) con direzione amministrativa e commerciale a Milano, e una pletera di piccole imprese produttrici di accessori per auto: solo i primi possono dirsi autonomi dalla Fiat, con cui intrattengono relazioni paritetiche, mentre le poche medie aziende del settore sono tutte legate ai grandi complessi industriali (la Ages, la Cavis, la Ceat alla Fiat, la Incet e la Superga alla Pirelli). Sempre in ambito chimico lo sviluppo dell'auto traina da un lato il decollo del



Riccardo Moncalvo, Battista Farina [Pininfarina], stampa inedita del 2001 da neg. originale, 1946 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 12/152).  
Vittorio Valletta (ASCT, «Torino», (1967), fasc. 4, p. 61).

<sup>27</sup> Sull'azienda di Ivrea è fiorita un'ampia letteratura, soprattutto di matrice sociologica, centrata però sullo specifico rapporto tra l'impresa e il territorio o su aspetti della particolare cultura imprenditoriale di cui gli Olivetti sono portatori. Per quanto riguarda l'evoluzione degli assetti imprenditoriali e finanziari dell'impresa si veda GIUSEPPE BERTA, ANGELO MICHELSONS, *Il caso Olivetti*, in MARINO REGINI, CHARLES F. SABEL (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna: il Mulino, 1989, pp. 133-170.

*Panoramica stabilimenti Fiat in Torino, in Fiat, opuscolo pubblicitario, 1950 (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 118).*



settore della plastica, dove accanto alla Riv, che alla metà degli anni cinquanta inaugura una sezione specializzata nel ramo, cresce un universo denso e frammentato di piccole aziende; e dall'altro un tessuto altrettanto polverizzato di imprese di vernici. Al di fuori della metalmeccanica e dei settori sussidiari, le altre sezioni della comunità imprenditoriale si caratterizzano per una diffusa tendenza alla concentrazione del mercato nelle mani di pochi grandi gruppi, spesso accompagnata da una polarizzazione, più o meno pronunciata a seconda dei settori, tra grandi e piccole imprese, e inoltre per la progressiva emigrazione delle principali funzioni direttive, specie verso Milano, da parte di alcune tra le imprese più rilevanti<sup>28</sup>. Nel tessile, l'impresa principale è il Cottonificio Valle Susa, con 14 stabilimenti e 9500 dipendenti, ceduto nel 1954 da Werner Abegg, che pure rimane presidente della società per tutti gli anni cinquanta, a Giulio Riva, imprenditore lombardo in ascesa. Accanto al Cvs spiccano poi la Magnoni e Tedeschi, che dà lavoro a 3000 dipendenti nei suoi stabilimenti delle Valli di Lanzo, e la Mazzonis (3200 operai): insieme i tre gruppi occupano direttamente, nel 1960, il 68 per cento degli addetti. A rafforzare il profilo tendenzialmente oligopolistico del cotoniero intervengono inoltre, a cavallo tra gli anni cinquanta e sessanta, le intese più o meno ufficiali strette tra i tre gruppi predominanti e le imprese minori attive nella provincia di Torino: i Cottonifici Leumann, la Remmert di San Maurizio Canavese, la Widemann in Val Chisone. Questo nutrito nucleo imprenditoriale cotoniero tracolla nel giro di un decennio. Se sul finire degli anni cinquanta il tessile, come il meccanico, si avvale del basso costo del lavoro e del cambio favorevole per incrementare le proprie esportazioni, a partire dal decennio successivo emergono i primi segni di rallentamento di fronte alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo e la crisi del 1964-1965 infligge il colpo decisivo al comparto. Nel caso del Cvs la caduta è particolarmente fragorosa. Già alla fine degli anni cinquanta la direzione commerciale emigra a Milano nonostante le pressioni dei sindacati e dell'amministrazione comunale. Quindi, nel 1965, l'intero complesso fallisce per le gravi responsabilità di Felice Riva, figlio di Giulio, alla guida dell'azienda dal 1960: arrestato e imputato di bancarotta fraudolenta aggravata e ricorso abusivo al credito, fugge in Libano. Nello stesso anno chiudono anche gli stabilimenti Mazzonis. L'impresa cotoniera medio-grande cede di schianto, mentre regge la piccola, sopravvissuta però, come nel caso chierese, unicamente grazie alla specializzazione su attività commerciali o su lavorazioni in conto terzi. Dinamiche simili di erosione della gran-

<sup>28</sup> Un profilo generale del sistema produttivo torinese, con riferimenti alle dinamiche settoriali, in P. GABERT, *Turin, ville industriali* cit. e in V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia* cit.





Salone dell'auto di Parigi. "Pinin" Farina col figlio Sergio accanto alla vettura "Cadillac" carrozzata da loro, 1958 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. III, b. 1320).

de e media impresa a favore della piccola si manifestano nella lana e soprattutto nella seta naturale, soffocata dalla concorrenza straniera. Un ruolo di rilievo nella provincia torinese mantiene invece il tessile artificiale, di cui la Snia costituisce il maggior produttore nazionale insieme alla Châtillon di Furio Cicogna: sempre guidata da Borletti e Marinotti, la Snia fin dal 1939 ha trasferito la sede a Milano, ma mantiene stabilimenti a Venaria e Torino. Anche il settore della seta artificiale è segnato da dinamiche oligopolistiche, e anche in questo caso il controllo di un'impresa di rilievo sfugge all'imprenditoria torinese per finire in mano a forze lombarde, che tra l'altro attraverso la Snia possono estendere il loro intervento in direzione di alcune imprese cotoniere controllate come la Sitta (Società industrie tessili torinese) e la Manifattura Cuornè (filatura di cotone con 1200 operai). Una forte polarizzazione si registra poi nell'abbigliamento, diviso tra una miriade di piccoli laboratori artigianali, tipici d'altronde di un comparto storicamente segnato dalla dispersione, e poche imprese medio-grandi. Una statistica dell'Unione industriale segnala infatti solo cinque società con più di 100 addetti, e di queste una con un numero di dipendenti tra 500 e 1000 e una con oltre 1000. Spiccano da una parte il Gruppo finanziario-tessile (Gft), risollevato dalla famiglia biellese dei Rivetti e articolato in sezioni impegnate su diverse fasce di mercato (la Facis e la Sidi nell'abbigliamento per uomo, la Cori per il pubblico femminile) tutte facenti capo a un'organizzazione commerciale, la Marus, diffusa capillarmente sul territorio nazionale; dall'altra la Merveilleuse (più di 500 lavoratori), specializzata nell'alta moda femminile e sostenuta da imprenditori lanieri (Bona) e cotonieri (Legler, Magnoni)<sup>29</sup>.

Altra storica attività torinese, il settore conciario sconta gli effetti negativi della diffusione, a partire dagli anni della ricostruzione, di più economici surrogati

<sup>29</sup> Sulle vicende di due imprese cotoniere piemontesi durante il miracolo economico e di fronte alla crisi successiva si veda MARIA TERESA POCCHIOLA VITER, *Cotonifici... a rotoli: la parabola dei cotonifici Valle Susa: memorie, donne e lavoro nelle valli torinesi nel Novecento*, Torino: Angelo Manzoni, 2002 e F. LEVI, *L'idea del buon padre cit.*, mentre per un'analisi di caso nel settore dell'abbigliamento si rimanda a GIUSEPPE BERTA, *L'evoluzione del gruppo GFT. Un'analisi condotta sui fondi dell'Archivio storico*, Torino: Gruppo GFT, 1989. Indicazioni sui gruppi di controllo delle imprese torinesi in *Notizie statistiche: società italiane per azioni*, Associazione italiana società per azioni, Roma: Credito italiano, ad annos.



*Fiat siderurgica e metallurgica; Fiat Mirafiori. Reparti presse; Linea di montaggio; La pista, in Fiat, opuscolo pubblicitario, 1950 (ASCT, Nuove acquisizioni, pubbl. 118).*

del cuoio, come la gomma, il nylon e altri tessuti sintetici, largamente impiegati soprattutto nel calzaturificio. Accanto a imprese come la Gilardini, di proprietà della famiglia Boglione ed entrata in crisi nel 1955, altre sembrano affrontare con maggior successo la sfida della concorrenza, attraverso una progressiva concentrazione della produzione nelle mani di poche imprese di media dimensione: le Concerie italiane riunite (950 dipendenti), la Salp (390 operai), la Conceria di Borgaro (410 operai), e l'Alta Italia, società di Castellamonte (462 addetti). Nonostante il peso occupazionale sul totale degli addetti dell'area torinese sia in caduta libera, le Concerie italiane riunite, la Salp e la Conceria di Borgaro alla fine degli anni sessanta controllano il mercato delle calzature insieme alla Conceria Valle Olona di Varese e alla Sebastiano Bocciardo di Genova, approfittando dei grandi margini di crescita di una domanda ancora lontana dalla saturazione.

Nel settore alimentare, come in quello conciario, si affermano alcune medie imprese particolarmente forti, in grado di controllare il settore da posizioni egemoniche. Nel comparto dei vini e degli alcolici, all'inizio degli anni sessanta, solo alcune aziende si collocano oltre la soglia di una produzione industriale, come la Martini e Rossi (566 dipendenti) e la Cinzano (780) o, con dimensioni più modeste, la Carpano e la Cora (rispettivamente 60 e 186 addetti). Anche nell'industria dolciaria, e particolarmente nella produzione di cioccolato, ramo in cui Torino contribuisce per il 55 per cento al totale nazionale, negli anni del miracolo economico spiccano alcune aziende medio-grandi come la Venchi Unica (circa 1200 addetti), la Wamar (575), la Baratti & Milano, Caffarel e Prochet, Maggiore e Taglia (tra i 250 e i 500): le sei principali società assorbono l'82 per cento dell'intera forza lavoro del comparto. Allo stesso modo, infine, l'industria farmaceutica risulta concentrata nelle mani di poche aziende di rilievo, soprattutto la Farmitalia (390 addetti), con sede a Milano, creata dalla Montecatini sulle ceneri della vecchia società Schiapparelli, e la nuova Schiapparelli, sorta in seguito all'assorbimento della precedente: tra le altre imprese del settore, solo quattro superano il centinaio di dipendenti ciascuna.

PICCOLA E MEDIA IMPRESA ALLA RICERCA DI CREDITO. Il quadro produttivo descritto, caratterizzato da un lato da alcune grandi imprese e dall'altro da un tessuto di piccole unità produttive, spesso dipendenti dai complessi maggiori, con conseguente scarsa presenza della media azienda, è motivato fra l'altro dalle difficoltà di accesso al credito da parte di quelle minori nel quindicennio postbellico. Come accennato, infatti, la maggior parte dei finanziamenti previsti dal Fondo per l'industria meccanica e dal Piano Marshall vengono accaparrati dalle grandi imprese. Le piccole e le medie, già penalizzate dalle restrizioni creditizie imposte da Luigi Einaudi nel 1947, ne restano sostanzialmente escluse e le successive leggi del 1950 sul credito agevolato riescono a soddisfare solo una parte delle richieste delle aziende minori. Diversa incidenza a seconda delle dimensioni produce poi un sistema bancario ancora inadeguato. La grande impresa, infatti, raramente ricorre al credito commerciale locale: esauriti gli aiuti del Piano Marshall, approfitta degli utili realizzati negli anni cinquanta-sessanta per puntare sull'autofinanziamento, mentre per il credito a lungo termine fa riferimento agli istituti collegati all'Iri (Imi, Mediobanca), alle partecipazioni statali o ai prestiti internazionali. Così la Cromodora, negli anni cinquanta, di fronte a contenute esigenze finanziarie, si rivolge agli sportelli della Banca popolare di Novara e dell'Anonima di credito, ma già nel 1958, per elevare il capitale sociale da 5 a 45 milioni, contrae con l'Imi il primo mutuo quinquennale, e un secondo nel 1961, in seguito alla verifica del buon

andamento dell'azienda<sup>30</sup>. Pesenti, nel 1959, tre anni dopo aver assunto il controllo della Lancia, propone un aumento di capitale finanziato dal Credito lombardo, di sua proprietà, dall'Union banques suisses e da una finanziaria del Vaticano, oltre che da un prestito obbligazionario di 4 miliardi da parte dell'Imi; e sempre all'Imi e all'Union banques suisses, insieme a Mediobanca, egli si rivolge nel 1961 per finanziare una vasta politica di partecipazioni nel settore meccanico.

Sono invece la piccola e la media impresa a risultare duramente colpite dallo scarso sostegno da parte del sistema creditizio regionale, come lamenta il Comitato per la piccola industria costituito nel 1948 all'interno dell'Unione industriale anche in risposta ai tentativi delle aziende minori di organizzarsi in una Assemblea della piccola e media impresa (1945), autonoma dall'associazione generale degli imprenditori. La scarsa efficacia del panorama bancario locale appare legata a elementi diversi: innanzitutto la modesta diffusione in Piemonte delle banche di credito ordinario, limitate alla F.lli Ceriana (vecchio banco privato di origine ottocentesca trasformatosi in società per azioni, e dotato di tre sportelli), alla Banca anonima di credito (che ha mutato nel 1925 il vecchio nome di Banca fondiaria italiana) e alla Banca mobiliare piemontese (società per azioni nata nel 1932, sette sportelli), istituti che pure manifestano la volontà di porsi al servizio di piccoli e medi operatori economici. Né evidentemente basta alla crescita autonoma di tali aziende l'appoggio delle Banche popolari (quella di Novara e quella di Intra), del Mediocredito – istituto speciale creato nel 1952 dall'azione congiunta della Banca popolare di Novara, delle Casse di risparmio regionali e dell'Istituto San Paolo e rivolto specificamente ai soggetti imprenditoriali minori – e della Cassa per il credito alle imprese artigiane, poiché le piccole aziende non riescono a offrire le necessarie garanzie reali<sup>31</sup>. Altrettanto scarsi risultati ottiene la Finanziaria piemontese, creata nel 1966 per assicurare alle piccole e medie imprese un sostegno finanziario nonché un supporto logistico e di consulenza, e fondata da un ampio *network* di forze imprenditoriali e politiche, dal San Paolo alla Crt, dalla Banca popolare di Novara al gruppo Ifi-Fiat, dalle banche torinesi all'Imi, dal Comune alla Provincia di Torino<sup>32</sup>. Più efficace pare l'attività della Crt e dell'Istituto San Paolo, impegnati negli anni cinquanta-sessanta in un processo di forte crescita. Tra il 1946 e il 1960 la raccolta globale del San Paolo aumenta da 12 a 389 miliardi, con incrementi superiori alla media nazionale, e il decennio successivo registra un ulteriore balzo in avanti dell'istituto: la raccolta passa da 389 a 6259 miliardi nel 1975 e la consistenza delle operazioni attive da 301 a 4109 miliardi. Se il primo quindicennio dopo la guerra segna l'avvio di un processo di affinamento dei mezzi e delle strutture organizzative, il 1960 costituisce un vero e proprio salto di qualità, con il raggiungimento di dimensioni e caratteristiche del tutto nuove rispetto al passato. Una rottura cui non è forse estraneo il largo ricambio rilevabile nel gruppo dirigente dell'istituto proprio durante gli anni del miracolo economico<sup>33</sup>. Ma anche la forza patrimoniale della Crt cresce, come conferma l'intervento a salvataggio della Banca Sutto e Gaino di Acqui (1962), cui vengono anticipati i fondi necessari alla restituzione del 50 per cento dei depositi e di cui si cura la liquidazione costituendo, insieme al San Paolo e alla Banca popolare di Novara, un'apposita società immobiliare. Dal gennaio del 1962, inoltre, la Crt ottiene la qualifica di banco agente per il commercio dei cambi e delle

<sup>30</sup> Sulla Cromodora, società passata sotto il controllo Fiat nel 1962 e assorbita definitivamente dalla casa automobilistica nel 1970, si veda V. CASTRONOVO, *Gilardini 1905-1985* cit.

<sup>31</sup> *Taccuino bancario 1971*, Torino: Cassa di risparmio, 1971.

<sup>32</sup> ADRIANA CASTAGNOLI, *Torino dalla ricostruzione agli anni Settanta*, Milano: Angeli, 1995, pp. 84-89.

<sup>33</sup> Nel 1957 Francesco Rota sostituisce nella carica di direttore Ferdinando Beretta, e nel 1959 Luciano Jona diventa presidente al posto di Anton Dante Coda. Nel 1958, inoltre, anche il Consiglio d'amministrazione viene rinnovato: Corrado Mori e Vincenzo Ramella subentrano a Renato Battistini e Renzo Capellaro. *L'Istituto bancario San Paolo dal 1946 al 1975*, Torino: Istituto bancario San Paolo, 1975.



Fiat siderurgia e metallurgia. - Fiat, sidérurgie et métallurgie. - Fiat iron and steel works and metallurgical plants. - Fiat siderurgia y metalúrgica. - Fiat, Metallurgie und Eisenverhüttung.



Fiat-Mirafiori - Riparti pressa. - Ateliers des presses. - Press Shop. - Sección de prensa. - Pressenwerkstätten.



Fiat-Mirafiori - Lines di montaggio. - Lignes de montage. - Assembly lines. - Líneas de montaje. - Montagelinien.



Fiat-Mirafiori - La pista. - La piste d'essais. - The test track. - La pista. - Rennbahn für Probefahrten.

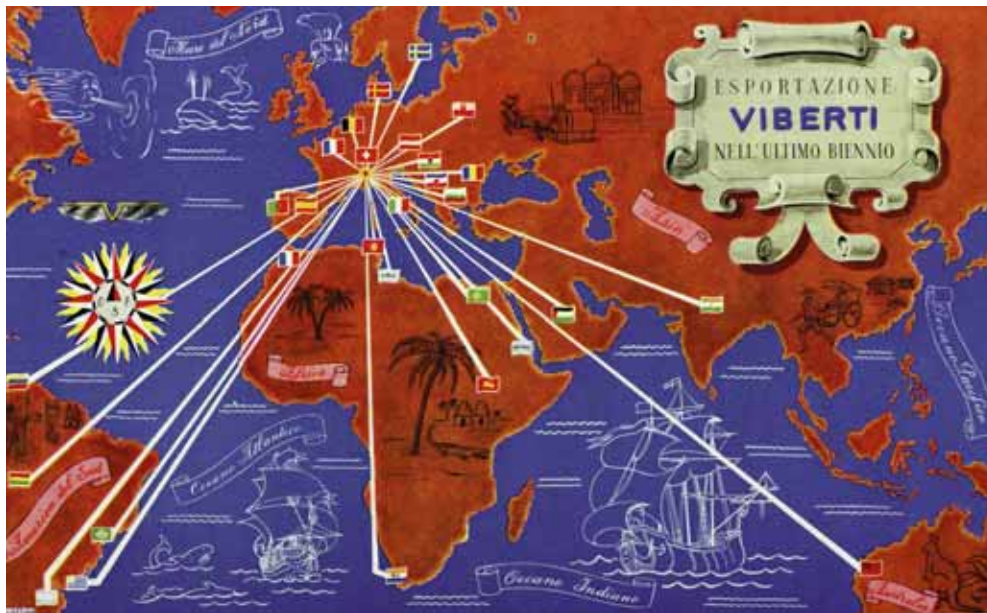


valute, e il San Paolo potenzia, attraverso l'apertura di uffici di rappresentanza all'estero, le attività di finanziamento del commercio sui mercati internazionali: entrambi gli istituti si aprono dunque verso l'offerta di servizi bancari a settori produttivi regionali orientati all'esportazione (fibre artificiali, meccanica di precisione, elettromeccanica).

Tuttavia parte prevalente dell'impegno dei due enti è riservata alle iniziative di interesse pubblico o al più tradizionale finanziamento del settore primario. La Crt promuove attivamente la realizzazione di numerose opere infrastrutturali: nel 1956 assume una partecipazione nell'autostrada Ceva-Savona e nella Sagat, società responsabile della gestione dell'aeroporto di Torino, e nel 1960 contribuisce alla nascita delle imprese incaricate di costruire la Torino-Piacenza, l'Autostrada dei fiori (Savona-Ventimiglia) e il traforo autostradale del Frejus. Il San Paolo, per parte sua, supporta con continuità l'edilizia residenziale attraverso il credito fondiario e istituisce nel 1959 la sezione per il finanziamento di opere pubbliche e di pubblica utilità, oltre a proseguire nello storico sostegno al credito agrario<sup>34</sup>. Inoltre il rapporto tra impieghi e raccolta vede il sistema creditizio piemontese attestarsi su quote lontane dalla media nazionale (59,6 contro 72,8 per cento nel 1960), divario destinato a ridursi negli anni successivi (51,9 contro 63,7 per cento nel 1975). Un avanzo di risparmio confermato dai dati relativi alla proporzione dei depositi inutilizzati dalle banche nel 1957, con Torino su valori (28 per cento) più che quadrupli rispetto a Milano (6,3 per cento) ma superiori anche all'Italia nel suo complesso (23,5 per cento). Il fenomeno è effetto di molteplici fattori: la tradizionale scarsa predisposizione al rischio del Piemonte, il largo ricorso all'autofinanziamento da parte della grande impresa, il limitato sviluppo delle attività terziarie, particolarmente dipendenti dal credito ordinario per i propri fabbisogni finanziari, e in generale la prudenza del sistema bancario locale. Ma al di là di una generica riluttanza all'investimento pesa una propensione a indirizzare le risorse drenate verso altre regioni italiane: la Crt nel 1959 non investe in Piemonte che il 35 per cento dei depositi che vi sono stati raccolti. I limiti del sistema creditizio regionale sono infine probabilmente da ascrivere a una struttura eccessivamente dispersa, come pare testimoniare l'intervento razionalizzatore imposto dalle autorità bancarie a partire dalla metà degli anni sessanta: dal 1964 al 1974 il numero

<sup>34</sup> Sulla Cassa di risparmio di Torino e sull'Istituto San Paolo si rimanda alla nota 17, mentre uno sguardo d'insieme sul credito piemontese in MARIO ABRATE, *Moneta, risparmio e credito in Piemonte nell'ultimo mezzo secolo*, Torino: Cassa di risparmio di Torino, 1977.





di istituti passa da 57 a 43, con un forte impulso verso la concentrazione intorno a enti più solidi e articolati territorialmente<sup>35</sup>. Il credito locale, tra gli anni cinquanta e sessanta, sembra sostenere con crescente convinzione la piccola e media impresa, senza tuttavia che ciò basti a rendere autonome dalla Fiat le aziende minori dell'indotto, né a favorire una maggior diversificazione del mondo degli affari. Al contrario, negli anni del miracolo economico prosegue incontrastata, subisce anzi un'accelerazione, l'evoluzione della comunità imprenditoriale torinese verso la progressiva concentrazione monoculturale e la netta predominanza delle attività connesse con l'auto, con un'ulteriore riduzione del già limitato equilibrio settoriale ancora riscontrabile nei primi anni cinquanta.

CRISI DEGLI ANNI SETTANTA E SVOLTA TECNOLOGICA. Se all'indomani del miracolo economico gran parte della città ruota attorno alla Fiat e tende ad assumere un classico profilo da *one-company town*, analoga polarizzazione conosce la *business community* locale. Negli ultimi anni sessanta, infatti, il gruppo Fiat si espande ulteriormente attraverso l'incorporazione della Lancia, dell'Om, dell'Autobianchi e dell'Abarth, e giunge a impiegare 210.000 lavoratori, di cui 118.000 nell'area torinese<sup>36</sup>. La scena della comunità imprenditoriale torinese negli anni settanta è quindi ancora occupata dalla Fiat e dalle sue dinamiche, in primo luogo dalla contestazione operaia che la investe a partire dall'autunno caldo del 1968-1969 per più di un decennio. Il peso di ritmi di lavoro faticosi e monotoni, alienanti, specie per i nuovi operai, in gran parte di recente immigrazione; il sostanziale blocco della dinamica salariale negli anni sessanta; la forza contrattuale operaia accresciuta da un mercato del lavoro teso dal lato dell'offerta; la scarsa preveggenza dei manager; la rabbia per le carenze abitative e dei servizi, determinate anche da una politica localizzativa dell'azienda che ha congestionato l'area torinese; l'assenza di solide relazioni industriali sono alla base di un movimento di protesta di straordinaria

<sup>35</sup> I dati sul rapporto tra impiego e raccolta, così come i riferimenti alla riorganizzazione della struttura bancaria locale nella seconda metà degli anni sessanta, in LIONELLO JONA CELESIA, *Sistema creditizio*, in *Piemonte che cambia*, Torino: Associazione Piemonte Italia, 1976.

<sup>36</sup> L'evoluzione della Fiat negli anni settanta-ottanta è stata ricostruita a partire da V. CASTRONOVO, *FIAT 1899-1999* cit. Si vedano anche RICHARD LOCKE, SERAFINO NEGRELLI, *Il caso Fiat Auto*, in M. REGINI, C.F. SABEL (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale* cit., pp. 61-94 e GIUSEPPE VOLPATO, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Torino: Utet, 1996, più centrati sul riassetto dell'impresa come risposta alla crisi.



Caramelle cioccolato Baratti e Milano. Torino, pubblicità, in *Numero unico 1ª mostra nazionale della moda, Torino, 12-27 aprile 1933* (ASCT, *Nuove acquisizioni*, opuscoli 396).

ampiezza e durata. La conflittualità di fabbrica aggrava gli effetti dell'abbandono della parità dollaro-oro, decisa dalle autorità statunitensi (1971), e della crisi petrolifera (1973), devastante per l'economia italiana e più in particolare per il mercato dell'auto. I forti tassi di assenteismo operaio e i vincoli introdotti dalla contrattazione sindacale abbattano la produttività della casa automobilistica, che cresce solo del 5 per cento contro il 30 del costo del lavoro. A metà degli anni settanta, all'apice della crisi, si profila come sempre più credibile l'ipotesi di una «irizzazione» della Fiat, di un suo passaggio in mano pubblica. L'impresa reagisce muovendosi su fronti diversi. In prima battuta rilancia una politica di de-localizzazione al sud, come risposta agli effetti perversi della linea di concentrazione territoriale perseguita nei decenni precedenti e per sfruttare le agevolazioni statali concesse nel 1971. Nei primi anni settanta la Fiat lancia così un programma di investimenti di dimensioni inusitate, pari a 250 miliardi in tre anni, e realizza stabilimenti a Cassino, Termoli, Sulmona, Lecce, Bari, Brindisi, Vasto e Termini Imerese. Per reagire alla flessione delle vendite in Italia, inoltre, l'azienda punta con decisione sul mercato estero, che già nel 1972 incide per il 60 per cento del fatturato globale: invece di insistere su un'esportazione sempre più soggetta a dazi protezionistici, si impiantano *in loco* unità ausiliarie o produzioni su licenza, dalla Seat in Spagna alla consociata Concorde in Argentina, alla Zcz in Jugoslavia.

La profondità della crisi è tale che a metà degli anni settanta si affacciano progetti di diversificazione settoriale che prevedono una riduzione del peso delle vendite auto dal 65 al 15 per cento in dieci anni. In quest'ottica si inquadra la costituzione dell'Iveco (1975) per coordinare l'attività nei veicoli industriali delle marche Om, Fiat, Lancia, Unic e Magirus Deutz, ma anche, almeno per gli anni settanta, la crescente attenzione per il polo ferroviario della Materferro, nel 1970 rafforzato con l'acquisizione delle storiche Officine di Savigliano. E nella stessa direzione va l'assorbimento, nel 1976, delle dieci società del gruppo Gilardini portate in dote, in occasione del suo ingresso in Fiat, da Carlo De Benedetti, astro nascente del capitalismo torinese e nazionale. Proprietario negli anni sessanta di una azienda familiare di impiantistica industriale, De Benedetti nel 1972 si è impadronito della Gilardini, ex impresa conciaria ferma dal 1955 ma ancora quotata in Borsa, usandola come leva per il rastrellamento dei capitali necessari alle sue strategie espansive. Attraverso un'aggressiva politica di acquisizioni, l'imprenditore incamera la Savara e la Valentini (componenti per auto), la Sureco di Milano e la Industriale di Genova (rispettivamente antinfortunistica e impianti industriali) e in breve tempo costruisce un gruppo specializzato nelle lavorazioni meccaniche qualificate. Incorporando la Gilardini, in sostanza, la Fiat acquisisce un florido gruppo con quasi 1500 dipendenti, sette stabilimenti e undici filiali sparse in tutta Italia, e allo stesso tempo accresce il parco imprese nella componentistica ed espande i propri interessi nell'equipaggiamento degli impianti industriali<sup>37</sup>. Dopo soli tre mesi De Benedetti è sostituito ai vertici della Fiat da Cesare Romiti, ma la sua fugace presenza concorre probabilmente a una sterzata rispetto ai propositi di «uscire dall'auto». Anche grazie ai consistenti capitali libici della Lafico, sottoscrittrice nel 1976 del 9,7 per cento di azioni ordinarie, viene infatti promosso un vasto programma di investimenti in nuove tecnologie sulle linee auto. Già tra il 1977 e il 1978 a Mirafiori, Rivalta e Cassino entrano i primi sistemi automatizzati e si sperimenta l'impiego di robot ad automazione flessibile, con misure destinate ad avere decisive ripercussioni di lì a qualche anno.

Continua però a regnare un clima di grande incertezza nelle fabbriche, dove agli scioperi e alla protesta operaia si aggiungono le intimidazioni e gli omicidi di

<sup>37</sup> V. CASTRONOVO, *Gilardini 1905-1985* cit.



matrice terroristica, intensificatisi sul finire degli anni settanta. Si giunge così alla svolta dell'autunno 1980. Con l'annuncio del licenziamento di più di 14.000 lavoratori la Fiat, mentre avvia un ampio programma di ristrutturazione aziendale, punta a chiudere i conti con la stagione del controllo sindacale e della conflittualità in fabbrica. Alla reazione operaia, concretizzatasi nello sciopero dei trentacinque giorni e nel blocco degli stabilimenti, segue la marcia dei quarantamila, in prevalenza dirigenti e quadri, che nell'ottobre 1980 pone fine alla lunga vertenza con una sconfitta durissima per il movimento sindacale<sup>38</sup>.

Per rendere il ciclo produttivo meno dipendente dalla conflittualità operaia, e insieme più funzionale alle richieste di un mercato variabile, negli anni ottanta la Fiat vara un'ampia riorganizzazione aziendale introducendo in maniera massiccia tecnologie *labour saving* e gli ultimi ritrovati della robotica e dell'elettronica. Con passo lento ma continuo il modello taylorista-fordista, centralistico e verticistico, viene sostituito dalla «fabbrica ad alta automazione», caratterizzata da una maggiore flessibilità tecnico-organizzativa, mentre l'azienda ridefinisce il proprio assetto dalla gerarchia al mercato con un intenso piano di deverticalizzazione ed esternalizzazione<sup>39</sup>. Questi interventi determinano un crollo dell'occupazione: i dipendenti di Fiat auto passano da 139.000 a poco più di 78.000 tra il 1979 e il 1987, mentre la produttività cresce dalle 14 vetture per operaio del 1979 alle 29 del 1987. Sulla scorta della profonda riorganizzazione interna e grazie al lancio del fortunato modello della Uno (1983), quando la congiuntura torna favorevole la Fiat ricomincia ad accumulare utili, subito reinvestiti in una nuova politica di acquisizioni. Il gruppo Ifi-Fiat, infatti, costretto dopo il 1975 a cedere alcune partecipazioni (Riv-Skf, Sai, Rinascente), negli anni ottanta riprende una strategia di espansione a tutto campo, dalla Snia Bpd (chimico-tessile, difesa e bioingegneria) all'editoria (Rcs), dal tessile (Cotonificio Olcese) all'assicurativo-finanziario (Toro, Gemina), dalla grande distribuzione (con il recupero della Rinascente) al settore turistico-immobiliare. Nel 1986, inoltre, con l'acquisizione dall'Iri dell'Alfa Romeo elimina un potenziale punto d'appoggio per lo sbarco della Ford in Italia e consolida la propria posizione sul mercato automobilistico nazionale ed europeo<sup>40</sup>. La crescita del gruppo è tanto ampia e settorialmente diversificata che nel 1987 viene costituita un'accomandita per azioni con il compito di raccogliere le azioni Ifi degli Agnelli, una specie di *superholding* utile a evitare i rischi di dispersione delle partecipazioni e di perdita del controllo da parte della famiglia proprietaria.

Le vicende della Fiat tra la grave crisi degli anni settanta e la ripresa del decennio successivo la confermano al vertice del capitalismo nazionale, ma ribadiscono anche il suo predominio e la sua influenza sulla *business community* torinese. Nel contesto monoculturale della Torino degli anni settanta, infatti, gli sbandamenti della Fiat si ripercuotono su un'ampia fascia di piccole imprese di fornitura e sub-fornitura, completamente dipendenti dalla casa automobilistica. E se da una parte il processo di *outsourcing* inaugurato dalla Fiat negli anni ottanta si traduce nella nascita di piccole aziende impegnate sui servizi esternalizzati, tuttavia gran parte



Palazzo Martini & Rossi, cartolina, s.d., e Marus Torino, pubblicità, in Numero unico 1<sup>a</sup> mostra nazionale della moda, Torino, 12-27 aprile 1933 (ASCT, Nuove acquisizioni, cart. 457 e opuscoli 396).

<sup>38</sup> Specifica attenzione alle relazioni industriali all'interno dell'azienda in GIUSEPPE BERTA, *Conflitto industriale e struttura di impresa alla Fiat*, Bologna: il Mulino, 1998 e ID., *Mirafiori*, Bologna: il Mulino, 1998. Sulla decisiva vicenda del 1980 e sulle varie letture offerte a partire da impostazioni culturali e politiche diverse si rimanda al saggio di Stefano Musso in questo stesso volume.

<sup>39</sup> La transizione di Torino e della Fiat da un modello monoproduttivo fordista a una nuova struttura policentrica e flessibile è al centro della riflessione soprattutto di matrice sociologica, in particolare di ARNALDO BAGNASCO, *Torino. Un profilo sociologico*, Torino: Einaudi, 1986 e ID. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Torino: Bollati Boringhieri, 1990, ma anche di ANGELO MICHELSONS, *Turin between Fordism and flexible specialization: industrial structure and social change, 1970-85*, Tesi di Ph. D., Darwin College, Cambridge (UK), 1986.

<sup>40</sup> Sulla politica di acquisizioni degli anni ottanta e per brevi schede relative alle imprese partecipate si veda ALDO ENRIETTI, GRAZIELLA FORNENGO, *Il gruppo Fiat dall'inizio degli anni Ottanta alle prospettive del mercato unificato del '92*, Roma: La Nuova Italia Scientifica, 1989.



Adriano Olivetti, 1960 circa (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. III, Personaggi).

del parco fornitori così infoltito continua a essere caratterizzato da elementi di fragilità. Scarsa propensione a competere sul mercato come conseguenza dell'assuefazione alla tutela da parte della Fiat; permanenti difficoltà di accesso a finanziamenti essenziali per un salto di qualità nelle dimensioni di impresa e nell'aggiornamento tecnologico degli impianti; prevalenza, al di là delle reti di piccole imprese legate da relazioni familiari, di una cultura individualistica testimoniata dalla modesta adesione delle imprese torinesi ad associazioni imprenditoriali (39 per cento contro il 66 del centro-nord) e consorzi. Questi i limiti storici delle imprese di minori dimensioni, specie metalmeccaniche, che continuano a condizionarne lo sviluppo e a impedirne un accesso autonomo al mercato, come dimostra ancora nel 1988 il peso delle nuove imprese di sub-fornitura, pari al 40 per cento contro una media del 28 nel centro-nord<sup>41</sup>.

Accanto all'ampia fascia di piccole imprese ancorate alle dinamiche tipiche dell'indotto Fiat, tuttavia, si irrobustisce un nucleo di aziende di medie dimensioni produttrici di macchine utensili e beni strumentali, già attive dal boom economico e in grado di conquistare una almeno parziale autonomia dalla casa automobilistica grazie a un saldo collegamento con il mercato estero. Non si tratta, a dire il vero, di un gruppo del tutto omogeneo. Da una parte si collocano le imprese legate alla Fiat, e in particolare la Comau. Costituita nel 1977 sulla base di un precedente Consorzio macchine utensili, per il 55 per cento controllata dalla Fiat, nella Comau confluiscono le officine Fiat per macchine utensili raggruppate nella Mst (Macchine speciali Torino), le aziende del gruppo Morando e quelle già collegate alla Fiat, cioè partecipate tra il 20 e il 50 per cento (Imp e Colubra-Lamsat). La Comau controlla inoltre la Impes (costruzione stampi) e la Samm (stampeggio lamiera) e gestisce le partecipazioni Fiat nelle collegate Berto-Lamet (costruzione stampi) e Uts (*engineering*): nasce così il più grande gruppo europeo nella realizzazione di impianti industriali, delle macchine utensili e della robotica, con 5600 addetti e sei stabilimenti iniziali solo nell'area torinese. Impresa ad alto contenuto di innovazione tecnologica, la Comau vanta una relativa diversificazione negli sbocchi di mercato e un forte orientamento verso l'esportazione (più del 50 per cento dei ricavi), specie nei primi anni ottanta. Tuttavia si tratta pur sempre dell'azienda designata negli anni settanta come *subholding* del gruppo Fiat per le macchine utensili: non a caso dal 1984 la produzione della Comau viene assorbita in prevalenza dalla casa automobilistica e l'appartenenza al gruppo è evidente anche nella tendenza a riprodurre le logiche organizzative. Un profilo diverso caratterizza un altro insieme di imprese di macchine utensili, dalla produzione destinata più alla meccanica che all'auto e quindi meno legato alla Fiat. Ne fanno parte numerose aziende e in primo luogo le principali concorrenti della Comau: la Dea di Moncalieri, dal 1982 passata nelle mani pubbliche della Stet e collocata nel raggruppamento Selenia/Elsag, e la Prima industrie, fondata nel 1977 da alcuni ingegneri fuoriusciti dalla Dea. In questa seconda fascia di imprese, a differenza del caso Comau, prevalgono tratti di specializzazione flessibile: forte è per esempio la circolazione di *know how*, come testimonia il decisivo ruolo della Dea quale fornitrice di tecnici specializzati al sistema delle aziende connesse con l'automazione industriale. Molto ampia è inoltre la quota di prodotti destinati all'esportazione, oscillante per quest'ultima, nei primi anni ottanta, tra il 70 e l'80 per cento<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Un quadro di insieme del mutamento economico dell'area torinese negli anni settanta-ottanta in ADRIANA CASTAGNOLI, *Da Detroit a Lione. Trasformazione economica e governo locale a Torino (1970-1990)*, Milano: Angeli, 1998.

<sup>42</sup> Sul caso Comau si veda A. ENRIETTI, G. FORNENGO, *Il gruppo Fiat* cit., pp. 103-113, e FERDINANDO CHIAROMONTE, RAFFAELLO MERLI, *I produttori delle nuove tecnologie: il caso Comau*, in «Rassegna sindacale», XXIX (1983), 27, mentre in *Analisi della domanda di beni di investimento e di servizi da parte dei principali complessi*

Al di là del legame più o meno stretto con la Fiat, quindi, le imprese di macchine utensili torinesi registrano ottime prestazioni nei primi anni ottanta grazie alla competitività sui mercati internazionali connessa al costante investimento in ricerca, progettazione e sperimentazione. Ne offre conferma, per contrasto, la vicenda della Indesit, entrata in crisi a metà degli anni ottanta proprio per la resistenza all'innovazione che la espone alla concorrenza dei paesi asiatici, in ascesa grazie all'irrisorio costo del lavoro. Supera il difficile passaggio degli anni settanta anche l'Olivetti. Dopo la morte di Adriano (1960) e la cessione alla General Electric della sezione elettronica dei calcolatori, a partire dal 1966 il capitale della società non subisce variazioni finché nel 1978 subentra Carlo De Benedetti. Il nuovo proprietario impone da un lato un ritorno dell'impresa all'elettronica e l'ingresso nell'informatica, e dall'altro un piano di forte snellimento aziendale (gli addetti passano da 73.000 nel 1970 a 50.000 nel 1985). L'intensa strategia di deverticalizzazione se da un lato determina un forte calo occupazionale, dall'altro apre la strada a un mutamento del tessuto imprenditoriale dalle interessanti prospettive. Applicandosi a un territorio già stimolato dall'esperienza degli Olivetti, infatti, origina diffusi fenomeni di *spin off*, suscita nuove energie imprenditoriali, dissemina intorno a Ivrea un consistente patrimonio di competenze e capitale umano<sup>43</sup>. Il fiorire di iniziative nel campo dell'*hi-tech*, intanto, suggerisce le prime riflessioni su un nuovo possibile asse di sviluppo per Torino. Nel 1984, a cura della Fondazione Agnelli, nasce il progetto di Tecnocity, una metropoli scientifico-tecnologica definita dal polo di Ivrea (informatica ed elettronica), Torino (macchine utensili sofisticate e robot) e Novara (ricerca nucleare, genetica e biomedica). Una «pianura meccatronica», come viene definita, un distretto tecnologico incardinato su alcune imprese di punta quali la Comau, la Sorin biomedica di Saluggia, la Dea di Moncalieri, ma forte anche in alcuni centri di ricerca (Enea, Csel, Centri di ricerca Fiat)<sup>44</sup>. Negli anni ottanta, in sostanza, la *business community* torinese conosce i sintomi di un'incipiente trasformazione: per effetto dei processi di *outsourcing* si riducono le dimensioni medie delle imprese e cresce la quota di addetti nei servizi, mentre avanzano processi di diversificazione settoriale. Ma il mutamento è lento. Agli inizi degli anni novanta il 55 per cento degli occupati è impegnato in imprese medie e grandi contro una media del 23 per cento in Italia e del 31,7 nel nord-ovest; e ancora nel 1988 tra le nuove imprese il 63 per cento è costituito da società di capitale a fronte del 51,5 del centro-nord. Anche la terziarizzazione procede più lentamente che altrove se, nonostante il crollo dell'occupazione nella grande industria, nel 1991 la popolazione attiva nel secondario a Torino è ancora pari al 37,9 per cento, cifra nettamente superiore a Milano (25,6) e Genova (25,2). All'interno delle attività manifatturiere, poi, si accentua addirittura la specializzazione settoriale torinese: nel 1991 più dei due terzi degli addetti all'industria sono occupati nella meccanica e il 32 per cento nella produzione di mezzi di trasporto, con un lieve aumento rispetto a dieci anni prima (30)<sup>45</sup>.



Fiat. Catena di montaggio, 1977 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat C9, foto 30).

*industriali della regione. Analisi di casi di impresa*, in «Quaderni di ricerca IRES», 33, 1985 e *Relazione sulla situazione socio-economica e territoriale del Piemonte*, Torino: Ires, 1985, brevi profili della Comau e della Dea. In generale sulle macchine utensili e sull'assimilazione del settore a un modello di specializzazione flessibile si veda A. MICHELSONS, *Turin between Fordism and flexible specialization* cit. Sulle cause della crisi Indesit vi sono cenni in GIORGIO CIRAVEGNA, *Indesit: storia di una fabbrica e di una lotta per il lavoro*, Torino: Fondazione Vera Nocentini, 1985.

<sup>43</sup> G. BERTA, A. MICHELSONS, *Il caso Olivetti* cit. Si veda inoltre, per un'analisi degli sviluppi Olivetti in comparazione con i percorsi di Torino e della Fiat GIUSEPPE BERTA, *Torino: una company town? Alcune considerazioni*, in «Annali di storia dell'impresa», XVIII (2002), 13, pp. 9-21.

<sup>44</sup> MARCELLO PACINI, *Tecnocity*, in VALERIO CASTRONOVO (a cura di), *Storia illustrata di Torino*, VII, *Torino fra ieri e oggi*, Milano: Sellino, 1994, pp. 2361-2380.

<sup>45</sup> I dati ricavati da *Torino negli ultimi cinquant'anni. Come sono cambiate popolazione, economia e qualità della vita dagli anni Cinquanta ad oggi*, Torino: Camera di commercio di Torino-Unione industriale di Torino, 2004.

Fiat. Stabilimento di Termoli (CB). Linea montaggio cambi, 1977 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat C9, foto 21).



La diversificazione settoriale, peraltro graduale, riguarda in prevalenza i comparti tra la meccanica, l'elettromeccanica e l'elettronica. Negli anni settanta, infatti, prosegue l'agonia delle imprese tessili, messe in ginocchio dalla crisi del 1964-1965 e avviate sulla strada della scomparsa tra frenetici passaggi di proprietà e progressivi smembramenti. Il Cottonificio Valle Susa, ad esempio, dopo la fuga di Felice Riva, passa in mano all'Eti, ente a capitale misto pubblico-privato, per poi finire sotto il controllo della Montefibre, già proprietaria della Snia viscosa. Dalla seconda metà degli anni settanta, però, la stessa Montefibre declina e i diversi stabilimenti, scorporati e affidati al controllo di imprese diverse, sono coinvolti da piani di chiusura o di drastico ridimensionamento<sup>46</sup>. Altre imprese passano in mano pubblica sotto la Gepi, la società di Gestioni e partecipazioni industriali creata nel 1971 per il salvataggio delle aziende in crisi: è il caso della Remmert, divenuta intanto impresa tessile e di macchine tessili (più di 1000 addetti), della Caesar, azienda di confezioni (410 lavoratori), dei Lanifici Bona e Delleani, della Magnoni e Tedeschi, della Snia viscosa e della Imatex, impresa tessile collegata alla Ceat. Tenute in vita dalla Gepi durante la congiuntura negativa, tra gli anni settanta e gli anni ottanta, queste imprese vengono tutte via via smembrate e cedute a privati, talvolta dopo una riconversione ad altro settore<sup>47</sup>. Non tutte le società tessili, a dire il vero, crollano. Il Gft, ad esempio, già negli anni settanta affida parti del ciclo produttivo a una rete di terzisti, e adotta forme di specializzazione flessibile che ne favoriscono la forte aderenza a un mercato sempre più competitivo e oscillante. La precoce ristrutturazione interna, insieme alla continuità degli assetti proprietari assicurata dai fratelli Rivetti e alla solida presenza sul mercato statunitense, garantita dal legame con stilisti di fama, consente al Gft

<sup>46</sup> Manca, allo stato attuale, un'analisi complessiva sul tracollo del tessile negli anni sessanta-settanta e in particolare sull'implosione del Cottonificio Valle Susa. Indicazioni sulle vicende dei singoli stabilimenti in RICCARDO LUSANA, *Storia della manifattura di Perosa "ex Cottonificio Valle Susa"*, Pinerolo: Alzani, 1998 e M.T. POCCHIOLA VITER, *Cotonifici... a rotoli cit.*

<sup>47</sup> Le politiche della Gepi, con cenni sugli interventi nelle imprese piemontesi in ENZO PONTAROLLO, MICHELA CIMATORIBUS, *Salvataggi e privatizzazioni nell'industria italiana. Vent'anni di GEPI*, Milano: Il Sole 24 ore, 1992.

di superare la difficile congiuntura degli anni settanta<sup>48</sup>. Resiste in parte anche il tessile chierese, con le sue storiche produzioni di tessuti per abbigliamento, arredamento pesante e passamanerie. Duramente investite dalla crisi (tra il 1971 e il 1991 le unità locali passano da 358 a 237), le imprese reagiscono riducendo le dimensioni (nel 1994 più del 40 per cento delle imprese vanta meno di 5 addetti) e specializzandosi su singole fasi del ciclo produttivo. Il tessile a Chieri sopravvive quindi articolandosi, salvo rare eccezioni (Fi.Di.Vi., Codetex), in un pulviscolo di piccole imprese, ancora penalizzate da un tenace individualismo che ne limita la crescita e inibisce l'attivazione dei tipici meccanismi distrettuali<sup>49</sup>. Se cala il peso delle imprese tessili nella comunità imprenditoriale torinese, analoghe dinamiche toccano il settore chimico, in cui alla crisi della Montefibre e della Snia tra gli anni settanta e gli anni ottanta si aggiunge il ridimensionamento della Pirelli e della Ceat. È in gravi difficoltà infine l'alimentare, segnato dal fallimento della Venchi Unica (1978), storica impresa dolciaria fondata da Gualino, finita nelle mani di Sindona e travolta nel suo crac, mentre nel tradizionale comparto dei vini e degli alcolici tiene la Martini ma declina la Cinzano<sup>50</sup>. Nonostante la crisi della Fiat degli anni settanta, nel decennio successivo la *business community* continua a gravitare intorno all'auto e alla meccanica e i mutamenti nella mappa del potere economico si concentrano sulle imprese operanti nell'*hi-tech*, mentre si attenua, ma lentamente, il profilo manifatturiero della città e della sua élite d'affari.

NON SOLO E NON SENZA LA FIAT: LA TORINO DI OGGI. A testimonianza del persistente peso della grande impresa automobilistica, le vicende della *business community* torinese negli ultimi venti anni sono ancora condizionate da quelle della Fiat: dalla grave battuta d'arresto del 1993 al timido recupero della seconda metà degli anni novanta per giungere alla nuova e più profonda crisi del 2001-2005, tale da far temere il passaggio nelle mani di General motors, fino ai più recenti segnali di ripresa, la cui stabilità e solidità sono peraltro ancora da valutare. In questa cornice è mutato profondamente il rapporto della Fiat con il territorio e con le imprese torinesi. In primo luogo è proseguito e si è intensificato il processo di internazionalizzazione, al punto che il numero di auto vendute nel resto del mondo nel 2004 ha superato il dato del mercato nazionale e il volume delle auto prodotte in Italia è sceso da più del 50 per cento (nel 2003) al 39 del totale (2007). La Fiat ha inoltre dato ulteriore impulso alla delocalizzazione produttiva verso il sud Italia e in generale verso le aree extrapiemontesi. Non solo nei primi anni novanta è stato aperto lo stabilimento di Melfi, teatro di una svolta verso una nuova organizzazione del lavoro «toyotista», fondata sulla qualità totale e sulla partecipazione dei lavoratori, ma quote crescenti di produzione sono state trasferite nel resto d'Italia, come dimostra il peso degli stabilimenti torinesi sulle vetture realizzate a livello nazionale, calato dal 36 per cento del 1997 al 23 del 2004. L'azione di snellimento di Fiat auto ha poi conosciuto significativi passaggi nell'area torinese. Dalla chiusura dello stabilimento di Chivasso alla cessione a imprese di componenti del sito di Villastellone, fino al trasferimento della fabbrica di

<sup>48</sup> Si veda G. BERTA, *L'evoluzione del gruppo GFT* cit. e *Analisi della domanda di beni di investimento e di servizi* cit., pp. 214-248.

<sup>49</sup> EMILIO BARONE, SERGIO CONTI, *Ricerca sul sistema produttivo della Provincia*, Torino: Provincia di Torino, Piano territoriale di coordinamento, 1999.

<sup>50</sup> La Venchi Unica chiude definitivamente nello stesso 1978 dopo essere passata nelle mani della società finanziaria Inim, con un'operazione gestita da Alberto Dell'Utri e Filippo Alberto Rapisarda, poi processati per bancarotta fraudolenta. La parabola dell'azienda dolciaria e in particolare la sua convulsa fine attendono ancora una ricostruzione specifica: si veda intanto GIANNI ALASIA, *Il caso della Venchi Unica: un patrimonio dilapidato*, Torino: Emmelibri, 2000.



Verrone e di interi reparti di Mirafiori ad aziende del gruppo Fiat, il perimetro di Fiat auto si è ristretto a vantaggio della componentistica. La strategia di *outsourcing* promossa non ha avuto un percorso univoco: intensificatasi tra il 1993 e il 2001, quando si è concentrata sulla progettazione, ha subito una parziale inversione di rotta negli anni successivi, dopo la presa d'atto dei danni legati alla perdita di competenze su aree decisive (cruscotto, sospensioni, sistemi di sicurezza). E tuttavia, come effetto dei processi di esternalizzazione, è notevolmente cresciuto il peso relativo della componentistica e delle carrozzerie: se dal 1991 al 2001 gli addetti alla produzione di auto in Piemonte sono calati del 40 per cento (da 65.000 a 25.000 circa), nello stesso periodo il dato riferito alle carrozzerie è sceso solo del 20 per cento (da 5000 a 4000) e quello dei componenti è restato stabile (31.000 circa), con il risultato che gli addetti alla componentistica, pari a circa la metà dei lavoratori del settore auto nel 1991, dieci anni dopo li hanno sopravanzati del 23 per cento<sup>51</sup>.

Se l'*automotive* ha tenuto nonostante la dura crisi Fiat è per la diffusa presenza di imprese a forte contenuto tecnologico-innovativo, capaci di emanciparsi dalla casa automobilistica torinese e di collegarsi con altri produttori auto, sostenendo le forti pressioni competitive dei mercati internazionali. Il polo tecnologico della componentistica e della carrozzeria si è affermato dunque a cavallo del nuovo secolo quale elemento portante della *business community* locale, accanto alla grande impresa automobilistica. Il processo non pare peraltro lineare né privo di incertezze. Le recenti vicende della Bertone dimostrano che anche nella carrozzeria, punta d'eccellenza della comunità imprenditoriale torinese per la storica tradizione nel *design* industriale e la radicata presenza sui mercati esteri, i rischi di una battuta d'arresto non mancano. Nella stessa componentistica, poi, preoccupa la crescente presenza di capitali stranieri, come nel caso della Graziano trasmissioni, acquistata nel 1992 dalla Saurer, o della Dea, passata nel 1994 alla Brown e Sharpe. E i rischi legati a un massiccio intervento delle multinazionali e a un sempre più debole legame con il territorio sono testimoniati dalla decisione della Beloit, nel 2000, di disimpegnarsi dagli stabilimenti di Pinerolo. Permangono inoltre fattori di fragilità, con imprese caratterizzate da dimensioni ridotte, carenze di capacità manageriali, innovazione insufficiente, scarsa propensione alla collaborazione interaziendale, difficoltà ad accedere all'esportazione. Proprio per sostenere l'area più debole della componentistica, nel 2002 la Camera di commercio ha promosso *From Concept to Car*, programma volto a selezionare alcune imprese in possesso di capacità tecniche e progettuali e ad avvicinarle ai clienti internazionali, nel tentativo di favorire relazioni cooperative tra le aziende attraverso un primo intervento di *governance*. E nel 2005 Comune, Provincia e Regione hanno stipulato un accordo con la Fiat per l'installazione a Mirafiori di una nuova linea di produzione per la Grande Punto in cambio dell'acquisto, da parte degli enti locali, di un'ampia area di Mirafiori, destinata a ospitare strutture didattiche e di ricerca nonché imprese ad alto investimento in ricerca e sviluppo. Tali iniziative segnalano il profondo mutamento del mondo imprenditoriale torinese, in transizione verso un nuovo assetto articolato su *network* e soggetti diversi, non più riducibili all'impresa manifatturiera privata. Da un lato assumono un nuovo ruolo di primo piano gli enti pubblici locali e le istituzioni intermedie (associazioni di categoria, Camera di commercio), così come alcune agenzie di sviluppo, quali Torino internazionale, che riunisce enti pubblici, atenei, imprese, sindacati e centri culturali e tra il 2000 e il 2006 ha varato i due Piani strategici per lo svi-

<sup>51</sup> Le dinamiche comparate della Fiat e della componentistica in ALDO ENRIETTI, *L'industria dell'auto fra crisi e trasformazione*, in «Fondazione Feltrinelli Annali», XLI (2005), pp. 273-321 e ID, *Fiat e dintorni*, in «Nuvole», XVIII (2008), 32.

luppo di Torino, o l'ITP (Investimenti Torino Piemonte), prima agenzia regionale italiana deputata all'attrazione di investimenti esteri. Dall'altro crescono le attività legate ai servizi alle imprese e le energie imprenditoriali trovano terreno fertile anche in ambiti come la cultura e il marketing urbano, promossi a motori potenti della crescita economica: avanza, insomma, un processo di terziarizzazione, benché la città mantenga un profilo industriale più spiccato rispetto al resto d'Italia. Torino si avvia in sostanza, attraverso un percorso graduale e non scontato, a «uscire dalla propria pelle», ad abbandonare il profilo di città-fabbrica e di *one company town* in favore di un assetto policromo, forte nel polo manifatturiero ma in grado di consolidarsi altresì nel terziario, grazie alla sinergia di attori diversi<sup>52</sup>.

La parziale trasformazione nei protagonisti e negli scenari è direttamente connessa al riorientamento delle principali direttrici di sviluppo della città negli ultimi anni. Torino ha puntato innanzitutto sul potenziamento delle attività ad alta tecnologia, nel cosiddetto settore Ict (*Information communication and technology*). Anche in questa direzione è chiara la persistente rilevanza della Fiat, per la sua secolare propensione alla progettazione e all'innovazione di processo e di prodotto. Accanto al solido patrimonio di capitale umano da essa accumulato, tuttavia, tra gli anni novanta e duemila la provincia di Torino è stata arricchita dalle risorse imprenditoriali liberate dall'Olivetti, pur in fase di progressivo ridimensionamento. Su questo terreno si è innestata l'azione di un'istituzione pubblica come *Torino wireless*, dal 2002 impegnata nel favorire l'impianto di imprese ad alto contenuto di innovazione tecnologica. Tentativi sono stati poi intrapresi al fine di recuperare a Torino il ruolo di capitale delle telecomunicazioni, sfruttando la presenza di centri di ricerca (come lo Csel, della Telecom), di produzione (Urmet, Ceat cavi) e di gestione (Omnitel e Telecom). Sempre nell'ambito dell'alta tecnologia, progetti di rilancio hanno riguardato anche l'aerospazio, un settore dalle forti complementarità intersettoriali in cui è stato proposto il coordinamento di cinque gruppi di prestigio (Alenia spazio, Alenia aeronautica, Avio, Galileo Aviotronica, Microtecnica) per costituire un distretto tecnologico aerospaziale. Ipotesi di sviluppo sono state infine formulate per quanto riguarda l'idrogeno e le sue applicazioni, a partire dagli studi già in corso per l'utilizzo negli autoveicoli ibridi ma con la prospettiva di un'adozione su più ampia scala come alternativa ai combustibili fossili. Su questa piattaforma di promozione dei settori *hi-tech* sono cresciute soprattutto alcune sezioni della *business community* torinese come le imprese più dinamiche, la Fiat e il sistema bancario, che si giovano dell'azione di stimolo da parte dei centri di ricerca, del Politecnico e del potere pubblico.

Un secondo asse di sviluppo della città, decisivo nel definire il profilo imprenditoriale attuale, è poi il vasto programma di riassetto urbanistico, abitativo e infrastrutturale, affrontato dalla città negli ultimi quindici anni. Lanciato dal Piano regolatore approvato a metà degli anni novanta e inizialmente incardinato sul passante ferroviario e sulla metropolitana, il programma si è arricchito di nuovi diffusi interventi messi in atto in occasione delle Olimpiadi 2006 grazie ai cospicui finanziamenti affluiti. Sullo scenario del rilancio urbanistico della città sono venuti emergendo con forza settori della comunità d'affari legati alla proprietà fonda-

<sup>52</sup> Una riflessione sulle trasformazioni più recenti e sui suoi nodi ancora irrisolti in GIUSEPPE BERTA, *Torino città opaca*, in «il Mulino», XLVII (1998), n. 6, pp. 1071-1079 e in ID., *Torino, Milano e la questione settentrionale*, in «il Mulino», LV (2006), n. 4, pp. 697-707. Per un'analisi di matrice istituzionale sui nuovi componenti del sistema locale e sugli assi di sviluppo della città si veda SERGIO CONTI (a cura di), *Torino nella competizione europea. Un esercizio di benchmarking territoriale*, Torino: Rosenberg e Sellier, 2002, pp. 31-57, *Scenari per il sistema locale. Valutazione sul Piano strategico di Torino e sulle prospettive di sviluppo nell'area metropolitana*, Torino: Associazione Torino internazionale, 2005 e *Secondo piano strategico dell'area metropolitana di Torino. Direzioni e obiettivi*, Torino: Associazione Torino internazionale, 2006.

ria, all'industria edilizia e all'attività immobiliare, affiancati anche in questo caso da un ampio *network* di soggetti diversi: enti locali, professionisti (architetti e ingegneri in prima fila), *media*, organizzazioni del commercio, *utilities* e Camera di commercio.

Terza direttrice di sviluppo della Torino del Duemila è infine rappresentata dalla cultura e dall'intrattenimento, intesi in senso lato come ventaglio di attività dall'alta formazione al *loisir*, dal turismo alle arti, dallo sport allo spettacolo, dalle *kermesse* musicali alle manifestazioni religiose. Attraverso le politiche di formazione professionale, il recupero e la messa in risalto del patrimonio museale e monumentale, i grandi eventi della cultura di massa e la valorizzazione della vicinanza con la collina torinese e con le Langhe, la città ha scommesso su risorse nuove come la qualità della vita e la piacevolezza dei luoghi. Grazie al concorso del citato rinnovamento urbanistico e di una adeguata azione di marketing urbano Torino si è ricollocata nella competizione con altre città europee per attrarre turisti, imprese e investimenti<sup>53</sup>. In prima fila nella promozione di questo programma si sono schierati attori diversi, da alcuni assessorati chiave degli enti pubblici alle due maggiori fondazioni bancarie torinesi, dalle fondazioni culturali ad agenzie di sviluppo diverse fino all'università. E tuttavia la cultura, divenuta uno dei «lavori della città» e fattore decisivo di sviluppo economico, ha costituito altresì il terreno per l'azione di imprese culturali, turistiche e di servizi e per la mediazione tra settori diversi<sup>54</sup>.

Accanto alle risorse imprenditoriali avviate lungo queste tre linee di espansione, la comunità d'affari degli anni più recenti può contare poi sul rafforzamento di un polo bancario-assicurativo, grazie all'integrazione del San Paolo e della Crt in due gruppi di rilievo nazionale (Intesa San Paolo e Unicredit), e su otto compagnie assicurative, di cui quattro tra i maggiori gruppi nazionali. Oltre alle banche, infine, negli anni novanta si sono imposte alcune potenti *utilities* locali attraverso dinamiche simili alle consorelle attive in altre realtà d'Italia. Pur nell'ambito di politiche di privatizzazione (managerializzazione dell'azienda, trasformazione in società per azioni, apertura a capitali privati) i comuni hanno mantenuto nelle *utilities* larghe partecipazioni e hanno anzi tratto consistenti utili grazie alla possibilità di agire su un mercato protetto. A partire dagli anni novanta, inoltre, alcune di queste imprese hanno dato vita alle *multiutilities*, sorte dalla fusione tra aziende impegnate su aree locali e ambiti diversi. Così l'Iride spa, nata nel 2006 dalla fusione tra Aem e alcune imprese di servizi di Genova, è stata recentemente coinvolta in un accordo con altre due aziende emiliane dello stesso tipo che potrebbe portare alla costituzione del secondo gruppo italiano per capitali nei settori del gas, dell'elettricità e dell'igiene ambientale. Allo stesso tempo è allo studio una fusione tra la Gtt e la corrispondente società del Comune di Milano (Atm) allo scopo di creare il più grande gruppo italiano di trasporti pubblici, settimo in Europa, pronto a inserirsi nel *business* del trasporto su rotaia. E il raggio d'azione delle *multiutilities* è presto diventato nazionale e internazionale, come indica la partecipazione di Iride spa alla costruzione di un rigassificatore a Livorno, alla gestione di servizi per il Comune di Imperia e alla riabilitazione delle reti gas a San Pietroburgo<sup>55</sup>.

Negli ultimi quindici anni, in sintesi, la *business community* torinese ha conosciuto una profonda trasformazione. Al centro, ancora la Fiat. La fitta trama di lega-

<sup>53</sup> ALBERTO VANOLO, *Torino nella competizione urbana europea*, in S. CONTI (a cura di), *Torino nella competizione europea* cit., pp. 31-57.

<sup>54</sup> Sulle nuove direttrici di sviluppo della città e sui soggetti principali coinvolti, con specifico interesse per le logiche di *governance* della città, si veda SILVANO BELLIGNI, *Torino polimorfa. Modello di sviluppo e élite civica di governo*, in «Nuvole», XVIII (2008), 32 e SILVANO BELLIGNI, STEFANIA RAVAZZI, ROBERTO SALERNO, *L'élite che governa Torino*, in «Teoria politica» XXIV (2008), 1, pp. 85-105.

<sup>55</sup> SANDRO BARAGGIOLI, *Public utilities e politica economica urbana*, in «Nuvole», XVIII (2008), 32.



Il villaggio olimpico visto da via Giordano Bruno, 2008.

mi, a *interlocking*, che lega i suoi uomini a un altro pilastro della locale comunità d'affari, le banche, segnala il persistere di una relazione stretta che tuttavia rischia di mutare di segno, di trasformarsi in un rapporto di dipendenza della casa automobilistica dagli istituti di credito, con un'evoluzione dagli esiti ancora tutti da valutare. Il ruolo della Fiat resta in ogni caso imprescindibile per lo sviluppo di Torino, sia come impresa motrice per una parte dell'indotto, sia per la capacità, propria della grande impresa, di sedimentare e promuovere saperi tecnici vitali per la crescita di settori innovativi e strategici. Proprio le imprese di tali settori (*automotive*, telecomunicazioni, aerospazio e Ict in generale) rappresentano la vera novità degli anni più recenti per la capacità di sopravvivere alla crisi Fiat, di presidiare con forza i mercati internazionali e di attirare capitali stranieri, anche se l'evoluzione di Torino verso una metropoli *hi-tech* sembra meno scontata di quanto prefigurato negli anni ottanta dal progetto *Tecnocity*. Intorno all'impresa automobilistica ancora timidi appaiono i segnali di una reale diversificazione settoriale: la nautica ad Avigliana, cresciuta intorno all'Azimut, le imprese di impianti anti-intrusione e antifurto (con alcuni leader nazionali) in Val di Susa, il pulviscolo delle imprese operanti nella produzione di penne a sfera, il tessile chierese, le aziende di editoria e arti grafiche. Penalizzate dalla dispersione e dalla scarsa propensione alle relazioni cooperative, quasi mai in grado di innescare rapporti sistemici sul territorio, queste iniziative costituiscono potenzialità interessanti, ma non al punto da modificare sostanzialmente il profilo imprenditoriale torinese<sup>56</sup>. Negli ultimi quindici anni è cresciuto piuttosto il ruolo del potere pubblico, locale e nazionale, sia nel ruolo di imprenditore vero e proprio (dalle *utilities* alle telecomunicazioni all'Aerospazio), sia in veste di stimolo dello sviluppo, attraverso le politiche urbanistiche, l'impulso alla formazione, la promozione della cultura. Accanto agli enti pubblici, e spesso sorte su loro iniziativa, alcune istituzioni hanno infine assunto un ruolo centrale nel favorire le relazioni all'interno della comunità imprenditoriale e tra segmenti della *business community* e altri soggetti del sistema produttivo locale. Decisivi luoghi di intersezione tra *network* diversi si sono infatti rivelati le agenzie di sviluppo (Torino internazionale e ITP *in pri-*

<sup>56</sup> E. BARONE, S. CONTI, *Ricerca sul sistema produttivo della Provincia cit.*

*mis*), le *utilities* e le associazioni di categoria. E tuttavia, anche in questo ambito la ramificata presenza di ex dirigenti Fiat nella filiera culturale (fondazioni bancarie, museali, artistiche) e non solo, dimostra la persistente centralità della casa automobilistica nel processo di *governance* che ha costituito uno degli assi strategici dello sviluppo più recente della città, a testimoniare un forte elemento di continuità all'interno di un'élite cittadina che appare tendenzialmente diversificata e policentrica, ma coesa e ancora ristretta<sup>57</sup>.

Non è facile, in sostanza, ricostruire il profilo attuale della comunità degli affari torinese, considerare il peso relativo di soggetti e *network* in evoluzione, valutare i risultati di progetti tuttora *in fieri* in un mondo legato alla vecchia attività manifatturiera ma fiducioso nelle prospettive dell'*hi-tech* e pronto a cogliere le occasioni legate alla Torino della cultura e dell'intrattenimento. Allo stesso tempo gli sviluppi più recenti impongono una riflessione sull'efficacia euristica del concetto stesso di *business community*, per definizione ancorato al territorio. Mentre le due principali banche cittadine entrano a far parte di grandi gruppi italiani e si muovono ormai sui mercati globali, anche altri attori, come la Fiat e le *utilities* cittadine, tendono a operare sempre più su scenari di scala internazionale, ben al di là della vecchia mappa territoriale e sociale di riferimento. La città stessa di Torino è coinvolta nel progetto Mi-To, ovvero nell'ipotesi di una grande area integrata, incardinata sul rapporto con Milano ma comprensiva pure di Genova, per superare i confini infrastrutturali e culturali. Tuttavia, anche nell'economia globalizzata, il mondo imprenditoriale torinese può e deve contare su risorse «non trasferibili», direttamente connesse al territorio: da un mercato del lavoro qualificato alla presenza di competenze (centri di ricerca, accademia, imprese operanti nell'*hi-tech*), dalla vicinanza con fornitori e clienti alla crescente qualità della vita, dal vivace clima culturale alla nuova visibilità della città. In bilico tra locale e globale, dunque, ma anche tra vecchia impronta industriale e nuove prospettive legate alle tecnologie, alla cultura, al riassetto urbanistico, la *business community* torinese rappresenterà ancora nei prossimi anni un *case study* di sicuro interesse.

<sup>57</sup> Centrato sui *network* che hanno governato la transizione di Torino negli anni più recenti è SERGIO SCAMUZZI (a cura di), *Élite e reti in una città in trasformazione. Il caso di Torino*, Milano: Angeli, 2005: si vedano in particolare il saggio iniziale ID., *L'élite rete e il cambiamento in una società industriale*, pp. 9-30 e quello di VALENTINA PACETTI, *Chi governa la città? Struttura, formazione e mobilità dell'élite di una metropoli industriale*, pp. 31-110.



# Il lavoro e la città

di Stefano Musso

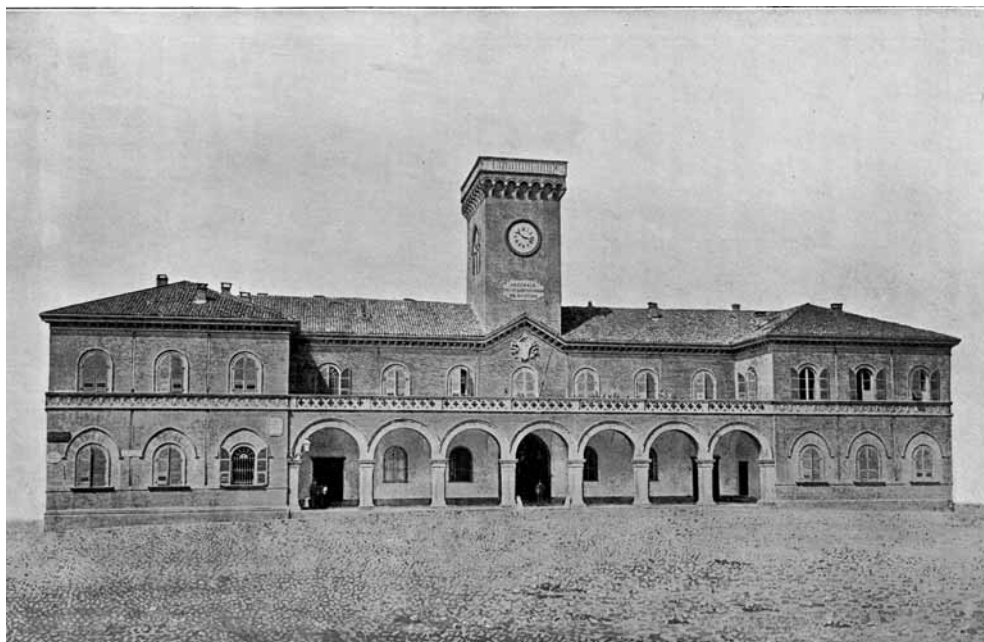


DA CAPITALE POLITICA A CAPITALE INDUSTRIALE. Quando iniziò la sua breve stagione di capitale del regno d'Italia, Torino era una città di 205.000 abitanti che contava, secondo il censimento condotto il 1° gennaio 1862, 52.000 addetti alla produzione manifatturiera. Gli operai che lavoravano in stabilimenti assimilabili alla fabbrica moderna non erano che una minoranza, difficile da quantificare: nei primi censimenti della popolazione, coloro che esercitavano i vari mestieri industriali, i fabbri, fonditori, calderai, carradori, fabbricanti di carrozze, sellai, calzolari, falegnami, stipettai, ebanisti, tipografi, pastai e così via erano indistintamente padroni di bottega e lavoranti. Del resto, quando all'epoca si parlava di «maestranze industriali», si comprendevano nel termine tutte le figure necessarie al funzionamento dei laboratori artigiani, delle manifatture, delle fabbriche. Da questo punto di vista, la precisione dei primi censimenti postunitari era inferiore a quella degli stati annuali della popolazione di Torino compilati nella prima metà dell'Ottocento: questi ultimi, almeno, sotto la dizione di «lavoranti» prima, poi, a partire dal 1832, di «operai in varie arti», consideravano tutti coloro che svolgevano un lavoro produttivo manuale in qualità di lavoratori dipendenti<sup>1</sup>.

Dei 52.000 addetti all'industria censiti in quell'anno, almeno l'80 per cento lavorava in botteghe artigiane<sup>2</sup>: si trattava di oltre 40.000 persone, in netta prevalenza occupate nell'abbigliamento (che nella rilevazione statistica comprendeva calzolari e parrucchieri, arrivando a ben 24.000 addetti) e, a grande distanza, nel settore alimentare (6300 addetti). In entrambi questi comparti merceologici avevano una notevole importanza le produzioni artigianali di lusso legate alla presenza della corte e alle esigenze di rappresentanza: la sartoria e le confezioni seriche, i dolci e i liquori. Nella sartoria era diffusissimo il lavoro a domicilio (le sarte e cucitrici erano ben 16.000). Struttura in netta prevalenza artigianale avevano anche la lavorazione del legno e dei mobili (5200 addetti), la lavorazione del cuoio, delle pelli, la produzione di porcellane, le botteghe degli orafi, argentieri, orologiai (che, censite assieme, contavano 2700 addetti), le tipografie e la lavorazione della carta (2200 addetti), le produzioni chimiche (2600), che all'epoca significavano prevalentemente candele, saponi, soda, zolfanelli fosforosi, acido solforico.

<sup>1</sup> UMBERTO LEVRA, *L'altro volto di Torino risorgimentale. 1814-1848*, Torino: Comitato di Torino dell'Istituto per la Storia del Risorgimento Italiano, 1988, pp. 46-47; si veda anche GIAN MARIO BRAVO, *Torino operaia. Mondo del lavoro e idee sociali nell'età di Carlo Alberto*, Torino: Fondazione Luigi Einaudi, 1968; SILVANO MONTALDO, *Manifatture, tecnologia, gruppi sociali a Torino nell'età della Restaurazione*, Torino: Samma, 1995.

<sup>2</sup> Tale la stima di MARIO ABRATE, *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo*, Torino: Mediocredito Piemontese, 1978, p. 92.



Un discorso a parte meritano invece i 6000 addetti al settore metalmeccanico e i 3000 addetti al tessile. Il primo settore annoverava al contempo piccoli laboratori e opifici di dimensioni grandi per l'epoca. Il tessile era dominato a Torino dalla tessitura della seta, che dava lavoro a 2000 persone, metà delle quali in piccoli opifici e metà in una ventina di stabilimenti di dimensioni ragguardevoli, che facevano uso di telai meccanici e di motori idraulici e a vapore. I restanti addetti al tessile lavoravano la lana, mentre la produzione cotoniera era ancora agli albori.

Gli impianti produttivi degli altri settori manifatturieri, che per dimensioni e impiego di forza motrice potevano essere considerati fabbriche in senso moderno, erano poco numerosi. Alcune importanti imprese private erano già operanti negli anni trenta dell'Ottocento: all'esposizione torinese del 1838 si erano distinte la ditta Colla e Odetta, un'azienda per la lavorazione del ferro che occupava cento operai; l'officina Cambiaggio, che produceva articoli di uso domestico, dava lavoro a 150 operai; i fratelli Albani, con oltre 50 dipendenti, producevano zolfanelli; altrettanti ne impiegava la conceria Weitzsecker; la fabbrica dell'ebanista e intarsiatore Gabriele Capello occupava 120 operai; circa 200 ciascuna ne contavano l'industria chimica dei fratelli Sclopis e la fabbrica di porcellane Dortù, Richard e C<sup>3</sup>.

Tuttavia, i principali tra i grandi stabilimenti che emergevano dalla struttura pulviscolare dell'artigianato erano legati all'iniziativa dello stato, così che Torino presentava ancora, nel primo ventennio postunitario, molte delle caratteristiche di un centro manifatturiero di Ancien régime. Di grande importanza erano gli opifici per le produzioni belliche, da tempo collegate alle Regie Scuole di Artiglieria, uno dei capisaldi della tradizione militare sabauda, che avevano assunto grande importanza per il settore manifatturiero: «la tecnologia militare poteva essere riconvertita in macchine pneumatiche, a vapore, per la filatura della seta»<sup>4</sup>. A quindici anni dall'unità d'Italia, se si considerano a parte le Officine ferroviarie, anch'esse legate all'iniziativa pubblica, che a Porta Nuova e Porta Susa concentravano 1000 dipendenti, gli opifici militari costituivano ancora gli impianti di maggiori dimensioni del settore metallurgico: secondo la statistica industriale

<sup>3</sup> Si veda PIER LUIGI BASSIGNANA, *Preludio alla rivoluzione. Le esposizioni torinesi nel Piemonte preunitario*, in *Le esposizioni torinesi nei documenti dell'Archivio storico AMMA 1829-1898*, Torino: Allemandi, 1992.

<sup>4</sup> WALTER BARBERIS, *Le armi del principe. La tradizione militare sabauda*, Torino: Einaudi, 1988, p. 226.



Arsenale di costruzione di Torino, cartolina, s.d. (ASCT, Nuove acquisizioni, cart. 793).

condotta da Vittorio Ellena, riferita al luglio 1876<sup>5</sup>, l'Arsenale occupava 509 operai (di cui 2 fanciulli), la Fabbrica d'Armi in Valdocco 457 operai (6 fanciulli), la Fonderia 242 (1 fanciullo), il Laboratorio di Precisione 156 (4 fanciulli); la Direzione Territoriale d'Artiglieria, dal canto suo, aveva alle proprie dipendenze 32 operai; vi erano poi l'Opificio Arredi Militari che occupava 720 operai (di cui 569 femmine), e il Laboratorio pirotecnico con 236 operai (121 femmine e 8 fanciulli). La più grande tra le «regie manifatture» era tuttavia quella dei tabacchi in Regio Parco, che contava essa sola 2100 operai, in maggioranza donne. Infine, la Regia Manifattura Privilegiata per la tessitura serica, in borgo Dora, direttamente sostenuta dalla Casa reale, contava 350 operai, mentre l'Officina Carte Valori ne aveva 180 (di cui 63 femmine).

Le dimensioni delle industrie private erano di gran lunga inferiori. Tuttavia, all'indomani dell'Unità, non mancavano importanti iniziative, specie nel settore metalurgico e meccanico, e molte aziende erano oggetto di ammirazione da parte degli osservatori dell'epoca per la qualità della loro produzione. Si parlava dei Carrera, Decker, Bollito, Torchio, Oppezzi, fabbricanti di macchine e attrezzi; dei Mongenet, Barberis, Negri, Simonetta, fabbricanti di lime; dei Polla, fonditori e produttori di macchine utensili, che occupavano 120 operai, dei Mestrallet, fabbricanti di macchine per cucire, delle carrozzerie Diatto e Locati, che fabbricavano *omnibus* e *tramways* a cavalli e arrivavano a 200 dipendenti<sup>6</sup>.

La dotazione di impianti manifatturieri non era, insomma, di second'ordine; grazie al progresso economico realizzato nel decennio di Cavour, con la modernizzazione delle infrastrutture di servizio per l'agricoltura e il commercio, l'economia torinese e piemontese presentava, all'indomani dell'Unità, non poche potenzialità per lo slancio verso un nuovo stadio di sviluppo industriale. Tuttavia le debolezze non mancavano, come dimostrarono le difficoltà seguite al trasferimento della capitale a Firenze nel 1864. Dopo aver vissuto un quarantennio di crescita molto rapida della popolazione, più che raddoppiata in confronto ai 90.000 abitanti dell'inizio degli anni venti, Torino perse in soli quattro anni, tra il 1864 e il 1868, ben 26.500 abitanti, passando da 218.000 a 191.500. L'economia cittadina denuncia-

<sup>5</sup> VITTORIO ELLENA, *La statistica di alcune industrie italiane*, in «Annali di statistica», serie II, vol. 13, 1880.

<sup>6</sup> ANTONIO FOSSATI, *Il cinquantennio Fiat nel divenire industriale d'Italia*, in *I cinquant'anni della Fiat*, Milano: Mondadori, 1950, pp. 220-228.



Manifattura di carrozze fratelli Diatto, fattura, 1881 (ASCT, Collezione Falzone del Barbarò).

va una dipendenza dalla corte, dal parlamento e dagli uffici ministeriali ancora troppo accentuata.

Gli amministratori municipali e le associazioni cittadine tentarono prontamente di correre ai ripari, puntando alla strada che appariva più aperta e promettente, quella dello sviluppo industriale. Il 20 ottobre 1865 essi lanciarono l'*Appello diretto agli Industriali esteri e nazionali*, pubblicato in quattro lingue, che prospettava vari vantaggi agli imprenditori che avessero investito in nuovi impianti a Torino: agevolazioni fiscali e daziarie, disponibilità di terreni, servizi pubblici di distribuzione di energia idraulica a costi contenuti, una rete ferroviaria in espansione e, ultima ma non meno importante, la presenza di una manodopera alfabetizzata e professionalmente capace: «La mano d'opera a Torino ha costi molto ragionevoli e più moderati di quelli della maggior parte degli altri gran centri di popolazione. Gli operai piemontesi sono per natura sobrii, laboriosi e intelligenti. L'istruzione degli operai in generale è già portata a buon punto e molto meglio vi è ragione di sperare dalle nuove scuole che si stanno preparando, alle quali essi potranno attingere cognizioni più pratiche e più speciali appoggiate a scientifici principi».

Nel 1861 il Piemonte aveva – assieme alla Lombardia – il più basso tasso di analfabetismo in Italia (54 per cento contro una media nazionale del 75), e deteneva il miglior tasso di scolarità primaria (93 per cento contro 90 della Lombardia e una media nazionale di appena 43); una situazione di vantaggio, quest'ultima, che consentì alla regione subalpina di sopravanzare la Lombardia nella riduzione del tasso di analfabetismo: nel 1911, alla conclusione del quindicennio di decollo industriale del nord-ovest italiano, l'analfabetismo in Piemonte si ridusse all'11 per cento, contro il 17 della Lombardia e il 38 dell'intera penisola<sup>7</sup>.

Il decollo però, all'indomani dell'Unità, non si verificò. Nonostante le risorse lavorative, imprenditoriali, tecniche, e gli sforzi delle autorità cittadine, l'economia torinese dovette affrontare, quando ancora non aveva assorbito il colpo del trasferimento della capitale, gli effetti della crisi agricola nel quadro della grande depressione internazionale (1873-1895). L'introduzione delle tariffe doganali negli anni ottanta e la guerra commerciale con la Francia pesarono negativamente sull'esportazione di vino e seta, con gravi difficoltà per i produttori, senza contare il danno per gli uffici commerciali subiti da Torino, in quanto maggior centro dell'interscambio con la Francia. La sola industria che poté realmente avvantaggiarsi del protezionismo fu quella cotoniera, anche perché Torino e il Piemonte furono trascurati dall'intervento governativo teso a favorire lo sviluppo dell'industria pesante. Alla generale situazione di difficoltà economica, si aggiunsero i gravi effetti della crisi che travolse il capitale piemontese in seguito alla caduta degli istituti di credito che si erano lanciati nella speculazione sulle aree fabbricabili a Roma e a Napoli. Tra il 1889 e il 1893, con la crisi della Banca di Torino e della Sconto e sete, della Società tiberina e della Società dell'Esquilino, andarono in fumo centinaia di milioni nella sola Torino, che si ritrovò con il sistema creditizio in grande sofferenza proprio alla vigilia della ripresa economica dell'ultimo lustro del secolo: soprattutto, quei fallimenti alimentarono la tradizionale diffidenza del ceto medio verso gli investimenti mobiliari, acuendo le difficoltà della raccolta di risparmio per il finanziamento delle attività produttive<sup>8</sup>.

In questo quadro, le attività produttive a Torino stentaron a superare la dimensione artigianale. Ancora nel 1898, un'inchiesta comunale dipingeva una situazione non molto diversa da quella del 1862: su 81.000 persone addette all'industria

<sup>7</sup> VERA ZAMAGNI, *Istruzione e sviluppo economico. Il caso italiano 1861-1913*, in GIANNI TONIOLO (a cura di), *L'economia italiana 1861-1940*, Roma-Bari: Laterza, 1978.

<sup>8</sup> GIUSEPPE PRATO, *Il Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale*, Bari: Laterza, 1925.





32.000 erano occupate nell'abbigliamento, che con il 40 per cento degli addetti rappresentava ancora di gran lunga il comparto più rilevante sotto il profilo occupazionale. Gli altri settori tradizionali registravano una crescita leggermente inferiore alla media, a vantaggio del settore metalmeccanico e del tessile, ormai saldamente insediati rispettivamente al secondo e terzo posto, con 14.000 e 9800 addetti. Ma l'accresciuta importanza di questi due settori era stata meglio colta nel 1899 da un'inchiesta del ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, che aveva censito solo gli opifici di carattere più propriamente industriale: in 757 stabilimenti erano occupate 21.851 persone; il primo settore risultava il metalmeccanico, che copriva il 40 per cento degli addetti, seguito dal tessile, con il 20. Escludendo dal computo la Manifattura tabacchi, l'industria metalmeccanica e quella tessile presentavano anche gli impianti di maggiori dimensioni, con un numero medio di addetti per stabilimento pari a 108 per la prima e a 72,4 per la seconda, contro una media generale di 29. Nel decennio tra il 1880 e il 1890, in effetti, si erano insediate alcune delle più importanti fabbriche della storia industriale di Torino: Nebiolo, Savigliano, Ansaldo, Moncenisio, Ferriere piemontesi, Emanuel, Elli e Zerboni tra le officine meccaniche e metallurgiche, e i primi grossi cotonifici: Mazzonis, Valdocco, Wild e Abegg. Accanto al meccanico e al tessile, facevano la loro comparsa alcune concerie di dimensioni ragguardevoli.

La presenza di questi nuclei industriali che emergevano qua e là nel tessuto artigianale non fu di per sé capace di imprimere una spinta decisiva alla produzione industriale. Superato il periodo critico degli anni sessanta, tuttavia, Torino riprese ad attrarre immigrati dalle campagne circostanti, e la popolazione risali a 212.600 nel 1871, a 252.800 nel 1881, a 335.600 nel 1901. Anche se l'immigrazione in città sembra essersi verificata non tanto per l'attrazione esercitata dalla domanda di lavoro industriale, ancora limitata e instabile, quanto per la pressione della sovrappopolazione agricola che cercava inserimento negli interstizi del mercato del lavoro urbano, la crescita della popolazione, dell'insieme delle attività artigianali e di alcuni grandi stabilimenti è nondimeno indicativa del fatto che nell'ultimo trentennio dell'Ottocento a Torino venne a costituirsi quella massa critica necessaria e sufficiente a innescare un salto nel processo di sviluppo non appena il presentarsi e il combinarsi di altre condizioni favorevoli lo avesse reso possibile<sup>9</sup>. Queste condizioni furono l'aprirsi, a partire dal 1895, del ciclo espansivo internazionale destinato a durare fino al 1907, e la soluzione del problema

Edoardo Ximenes, *Panorama della Città di Torino*, xilografia, [1884] (ASCT, Collezione Simeom, D 231).

<sup>9</sup> Sul concetto di massa critica, SIDNEY POLLARD, *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1870 al 1970*, Bologna: il Mulino, 1989. Sul sistema imprenditoriale a Torino a fine Ottocento, IVAN BALBO, *Torino oltre la crisi. Una "business community" tra Otto e Novecento*, Bologna: il Mulino, 2007.





Emilio Wild, 1938 e Augusto Abegg, 1925 (ASCT, «L'illustrazione Italiana», LXV (1938), II, n. 50, 11 dicembre 1938, p. 1025; LII (1925), II, n. 35, 30 agosto 1925, p. 171).

energetico, con l'energia elettrica fornita a basso costo grazie all'opera del Comune<sup>10</sup>. La rivoluzione industriale si fece a Torino grazie all'elettricità<sup>11</sup>.

Ma un altro fattore determinante per lo sviluppo furono le capacità imprenditoriali e le competenze tecniche e professionali accumulate e diffuse nelle manifatture e nei laboratori artigiani, in un'epoca in cui la ricerca applicata era agli albori, e la scienza ancora stentava a uscire da quella sudditanza nei confronti della tecnica che ne aveva per secoli limitato l'opera alla ricerca di spiegazioni alle scoperte degli uomini pratici<sup>12</sup>. Né gli impianti produttivi dell'epoca avevano una consistente gerarchia di tecnici intermedi e minori. La direzione tecnica spesso coincideva con la proprietà, e anche là dove operavano ingegneri che stabilivano il *lay out* di impianti e macchinari e organizzavano i cicli produttivi, erano gli operai a possedere le capacità professionali, il mestiere, per realizzare le lavorazioni. Ciò valeva per la grande maggioranza dei comparti merceologici. I primi stabilimenti che per dimensioni e installazioni potevano considerarsi industriali ricorrevano a operai maschi adulti i cui mestieri non erano molto lontani da quelli degli artigiani. Una delle più rilevanti eccezioni era il settore tessile, quello a più precoce vocazione industriale: l'introduzione del telaio meccanico aveva indotto la crescita dimensionale degli stabilimenti e l'impiego di manodopera femminile e minorile, di scarsa qualificazione professionale e basso costo, perché il lavoro alle macchine richiedeva meno forza fisica, ma piuttosto resistenza a ritmi elevati e agilità delle mani. Le industrie tessili, tuttavia, erano in buona parte dislocate in provincia, e avevano un peso limitato in città; inoltre, la tessitura della seta, predominante nel capoluogo fino agli anni ottanta, era meno facilmente meccanizzabile di quella della lana e del cotone, e continuava a richiedere maestranze esperte; a Torino, pertanto, anche nel settore tessile le vecchie abilità professionali non avevano perso di importanza.

Lo sviluppo produttivo necessitava di manodopera esperta. Proprio negli stabilimenti metalmeccanici e specialmente nelle carrozzerie si era ad esempio formato un bagaglio di capacità tecnico-professionali cui poté attingere il settore trainante del decollo industriale di inizio secolo, l'industria automobilistica.

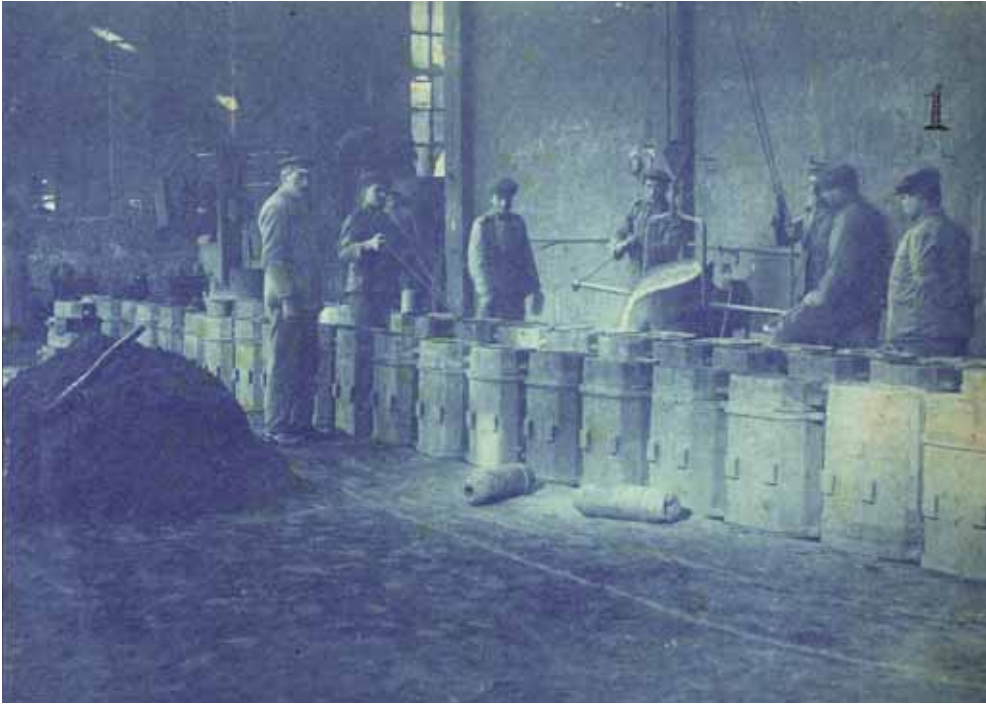
La formazione professionale di «operai di mestiere» avveniva tradizionalmente attraverso l'apprendistato sul luogo di lavoro. Le botteghe artigiane erano l'esempio classico di una sorta di carriera all'interno del mondo operaio che il giovane poteva percorrere da apprendista a lavorante o «mezzo operaio», a operaio «provetto». Ma già verso la metà dell'Ottocento, nei grandi impianti produttivi c'era poco posto per i giovani apprendisti: la crescente concatenazione delle lavorazioni, unita alla pressione per addivenire a un rapido ammortamento di impianti che avevano richiesto investimenti cospicui, mal tollerava il rallentamento produttivo che l'insegnamento del mestiere comportava. La manodopera assunta in fabbrica doveva essere immediatamente produttiva, o quantomeno possedere una formazione tale da richiedere solo l'integrazione della pratica a diretto contatto con le lavorazioni. Da qui gli sforzi per la creazione di scuole tecniche e scuole di «incoraggiamento» di arti e mestieri<sup>13</sup>. Tuttavia, nella seconda metà dell'Ottocento la maggior parte degli operai provetti continuava ad acquisire le capacità professionali attraverso l'apprendistato tradizionale, svolto per lo più nelle imprese minori, dalle quali alcuni passavano poi alle maggiori.

<sup>10</sup> VALERIO CASTRONOVO, *Lo sviluppo urbano di Torino nell'età del decollo industriale*, in «Storia urbana», I (1977), n.1, aprile.

<sup>11</sup> PIERRE GABERT, *Turin Ville industrielle*, Paris: Puf, 1964; si veda anche VINCENZO FERRONE (a cura di), *Torino Energia*, Torino: Archivio Storico della Città, 2007.

<sup>12</sup> DAVID LANDES, *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Torino: Einaudi, 1978.

<sup>13</sup> DIEGO ROBOTTI (a cura di), *Scuole d'industria a Torino. Cento e cinquant'anni delle scuole tecniche San Carlo*, Torino: Centro Studi Piemontesi, 1998.



Operai al lavoro e in posa all'interno di un reparto, in *Fonderie Subalpine Società Anonima Torino, via Bologna 75*, catalogo, 1904 circa (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 3/100 e 99).



I giovani delle famiglie di artigiani, lavoratori, operai venivano per lo più avviati al lavoro non appena ultimato l'obbligo scolastico, quando non prima. Con il passare degli anni, divennero più numerosi i giovani che, già al lavoro, frequentavano in orario serale corsi che consentivano di migliorare il proprio bagaglio professionale e la propria collocazione lavorativa. Data la contiguità tra il mondo delle botteghe artigiane e quello delle piccole imprese industriali, e data l'esiguità, in molti casi, dell'investimento iniziale in impianti per dar vita a un'impresa autonoma, per chi possedeva buone capacità, intuito e spirito d'iniziativa, salute e voglia di lavorare, la disponibilità di un piccolo capitale familiare derivante da risparmi o da proprietà immobiliari poteva consentire il passaggio da operaio a piccolo imprenditore.

Stando ai dati dei censimenti della popolazione del 1881 e del 1901, nell'ultimo

ventennio dell'Ottocento, tra gli addetti all'industria, l'aumento più rapido toccò al numero dei padroni, degli artigiani, dei lavoratori autonomi, dei tecnici e degli impiegati, i quali raddoppiarono passando da 13.000 a 27.000, mentre il numero degli operai crebbe solo di un quarto, da 55.000 a 67.000. Anche se tra i lavoratori autonomi non erano pochi i lavoratori a domicilio dipendenti da imprese e mercanti che commissionavano loro il lavoro, è indubbio che lo sviluppo creava opportunità, e non erano pochi coloro che tentavano di coglierle. Le scuole professionali costituivano uno dei canali per acquisire un mestiere al passo con i tempi, con l'evoluzione, seppur lenta, delle tecniche, delle macchine e dei materiali. E in una città che si stava avviando a un rapido sviluppo industriale, avere un mestiere nelle mani garantiva quantomeno salari più elevati e minori rischi occupazionali.

L'ACCELERAZIONE AGLI INIZI DEL NOVECENTO. La struttura produttiva di Torino visse un vero e proprio rivolgimento nel primo decennio del secolo. La fase di accelerato sviluppo dell'economia tra la fine dell'Ottocento e il 1907, la successiva crisi, il sostanziale ristagno fino al 1913 che colpì in particolare la produzione tessile videro affermarsi di settori nuovi e trainanti: il metallurgico, il chimico, l'elettrico e soprattutto il meccanico, con la prepotente affermazione dell'industria dell'automobile.

Nel 1911 l'industria metalmeccanica copriva ormai il 30 per cento degli addetti. Quello che era stato a lungo il primo settore per numero di occupati, il vestiario, era decisamente ridimensionato, anche se, con il 12 per cento degli addetti, si collocava ancora al secondo posto e superava, seppur di poco, il tessile, cui andava il 10. All'interno del settore metalmeccanico, la costruzione di veicoli (che comprendeva, oltre alle autovetture, i motocicli, le biciclette, i tram, le locomotive e le carrozze ferroviarie) contava da sola 13.500 addetti, poco meno della metà dell'intero settore. I comparti a struttura tipicamente artigianale, il vestiario, le produzioni alimentari e la lavorazione del legno, arrivavano insieme al 26 per cento, metà del peso (anche se i dati non sono perfettamente comparabili) che ancora avevano nel 1901; tale percentuale, inoltre, si riduceva al 23 se si consideravano non più gli addetti ma gli operai: in questi comparti, infatti, era molto elevata la quota di padroni e familiari sul totale degli addetti: il 24 per cento nel vestiario e nel legno, il 14 nell'alimentare, nelle industrie produttrici di strumenti di precisione e di oggetti di lusso. Nelle industrie metalmeccaniche, dove ai grandi stabilimenti si affiancavano le piccole officine e le «bôite», i padroni erano il 7 per cento. L'industria chimica, che con la gomma e le vernici era cresciuta in stretta connessione con l'industria automobilistica arrivando a superare il 6 per cento degli addetti, aveva una quota di padroni ridotta, pari al 4, ancor più moderno, sotto questo punto di vista, era il tessile, dove erano ormai quasi scomparsi i laboratori artigianali: i padroni erano solo il 3 per cento.

In concomitanza alla riqualificazione dell'apparato produttivo verso i settori più dinamici, si affermò la grande industria e le maggiori imprese iniziarono a perseguire strategie di espansione e di integrazione orizzontale e verticale. Tale evoluzione operò almeno in parte a discapito delle imprese che per le dimensioni dell'epoca si possono considerare «medie», mentre mantenne vitali, seppur sovente in posizione subordinata, numerose piccole aziende che già producevano su commissione delle grandi. Dei 93.000 addetti in totale, 20.000 lavoravano in laboratori con al massimo 10 operai oltre il padrone o direttore; 9500 in imprese tra gli 11 e i 25 operai, 64.000 in imprese con oltre 25 operai. La media degli addetti per impresa, in quest'ultima classe di grandezza, era di ben 118, molto superiore ai

25: l'industria moderna si era definitivamente affermata, e aveva comportato la nascita di una classe operaia numerosa, non solo nel campo metallurgico, tessile e chimico. Stabilimenti di dimensioni notevoli si contavano in quasi tutti i settori, anche in quelli dove ancora predominava la struttura artigianale quali l'alimentare, con fabbriche di liquori e cioccolato, la lavorazione del cuoio e delle pelli, con concerie e calzaturifici, il vestiario, con le prime fabbriche di maglieria, calze e biancheria.

Ma il primato andava alle industrie automobilistiche. La Fiat, nata nel 1899 con 50 operai, nel giro di sette anni, nel 1906, era passata a 1500; la sua produzione era cresciuta da 24 vetture nel 1900 a 1150 autoveicoli nel 1906. Oltre alla Fiat, che aveva immediatamente assunto una posizione preminente nel panorama torinese e nazionale, vi era a Torino una ventina di imprese del comparto (15 ne aveva Milano)<sup>14</sup>; molti erano i piccoli produttori di motori e telai, per un prodotto ancora di lusso, non standardizzato, che esaltava le caratteristiche sportive e di élite dell'automobile: vi erano tuttavia altre imprese di dimensioni ragguardevoli (Junior, Krieger, Diatto-Clement, Rapid, Itala, Scat, Spa, Lancia, Aquila, Italo Ginevrina) che occupavano ciascuna intorno al centinaio di operai, senza contare gli addetti alla fabbricazione delle carrozzerie, che costituivano per lo più, all'epoca, stabilimenti a parte.

Lo sviluppo industriale mutò il volto della città anche sotto il profilo urbanistico. Nel 1894, il 48 per cento degli addetti all'industria lavorava nelle fabbriche dislocate nei quartieri a nord e nord-est, il 25 negli opifici della zona centrale, il 13 in quelli della fascia occidentale, l'11 toccava al sud, il 3 alla riva destra del Po<sup>15</sup>. L'energia idraulica che utilizzava le acque della Dora, della Pellerina, della Stura, aveva reso la zona nord, nell'Ottocento, una fascia di insediamento quasi obbligata, specie per gli stabilimenti più grandi. Nella zona centrale pullulavano invece le botteghe artigiane, le sartorie, le falegnamerie, le tipografie e così via, che si trovavano, seppur con una densità minore, anche a ovest e a sud. L'insediamento industriale in queste ultime fasce fu reso possibile dall'avvento dell'energia elettrica, e proprio i nuovi stabilimenti dell'industria meccanica vi si dislocarono, in prossimità della cinta daziaria del 1853 e delle linee ferroviarie per Genova e Susa, e lungo la curva in direzione di Milano.

L'energia elettrica, tuttavia, non modificò la specializzazione delle zone per settori industriali, che restò a lungo marcata dalle fasi di insediamento precedenti. Il vecchio centro cittadino (l'area compresa tra le Porte Palatine, Porta Susa, Porta Nuova, il Po) era ancora caratterizzato, alla vigilia della prima guerra mondiale, dalle attività artigianali tradizionali: ospitava oltre il 50 per cento degli addetti al vestiario e all'industria tipografica. Le dimensioni aziendali erano minime, e i grossi impianti erano residui del passato (l'Arsenale, l'Officina Carte Valori). In questa zona viveva il 26 per cento della popolazione, ma vi lavorava solo il 13 per cento degli operai torinesi.

A nord del vecchio centro, a semicerchio, lungo il corso della Dora, si trovavano i quartieri a più forte insediamento industriale. In Vanchiglia, Aurora e San Donato lavorava ben il 37 per cento degli operai, mentre vi abitava il 28 per cento della popolazione. Questa era stata la fascia del primo sviluppo industriale, che aveva sfruttato i canali di derivazione delle acque dalla Dora, e ancora manteneva un grande peso. Qui si riscontrava la massima diversificazione settoriale delle attività produttive, e la presenza di opifici grandi e piccoli. Si mescolavano infatti attività artigianali tradizionali, stabilimenti tessili, vecchi e recenti impianti metallurgico-meccanici, nuovi stabilimenti chimici (la Michelin, nata nel 1907). In questa fascia

<sup>14</sup> GIUSEPPE FARGION, *La vita industriale e finanziaria italiana dal 1904 al 1908*, Torino: Sten, 1910.

<sup>15</sup> M. ABRATE, *L'industria piemontese 1870-1970. Un secolo di sviluppo* cit., p. 134.

lavorava il 41 per cento degli operai del legno, il 66 dei lavoratori del cuoio e delle pelli, il 73 di quelli della carta, il 74 degli operai dell'industria alimentare, il 47 dei siderurgici, il 36 degli addetti alla lavorazione dei metalli comuni, il 24 dei meccanici, il 49 dei lavoratori tessili, il 42 dei chimici.

All'esterno di questa prima fascia, proseguendo verso nord, nelle borgate Lucento, Madonna di Campagna, Regio Parco, Bertolla, che costituivano piccoli insediamenti isolati e distanti dalla cinta, le piccole imprese avevano una presenza ridotta; si potevano invece contare, oltre alla Manifattura tabacchi in Regio Parco, alcuni grandi stabilimenti tessili, siderurgici e per la concia delle pelli, altrettante teste di ponte della progressiva periferizzazione degli insediamenti industriali. La presenza di queste attività produttive, anche se di peso limitato in rapporto all'insieme del territorio comunale, faceva sì che la presenza operaia rispetto alla popolazione fosse elevata: in Madonna di Campagna lavorava il 7 per cento del totale degli operai torinesi, contro il 3,8 della popolazione, in Regio Parco e Bertolla il 4,8 degli operai contro l'1,7 per cento della popolazione.

La quarta area, corrispondente all'ampia fascia a sud ovest, era la zona di più recente insediamento industriale. Nel territorio a ridosso della cinta, barriera di Nizza, Crocetta e borgo San Paolo, si concentrava la nuova industria meccanica, con il 61 per cento degli operai del settore. In Crocetta e San Paolo la presenza degli altri settori era trascurabile, e le dimensioni aziendali medie erano elevate; in barriera di Nizza esisteva invece una struttura produttiva maggiormente diversificata ed erano numerose le piccole officine. La presenza dell'industria meccanica aveva indotto anche una forte crescita dell'edilizia abitativa. Borgo San Paolo e Pozzo Strada furono, tra le barriere operaie, quelle che registrarono l'aumento più rapido di popolazione tra il 1901 e il 1911. Nella fascia sud-ovest la presenza della popolazione e l'insediamento produttivo si equivalevano: l'area ospitava all'incirca un terzo tanto degli operai quanto della popolazione di Torino<sup>16</sup>.

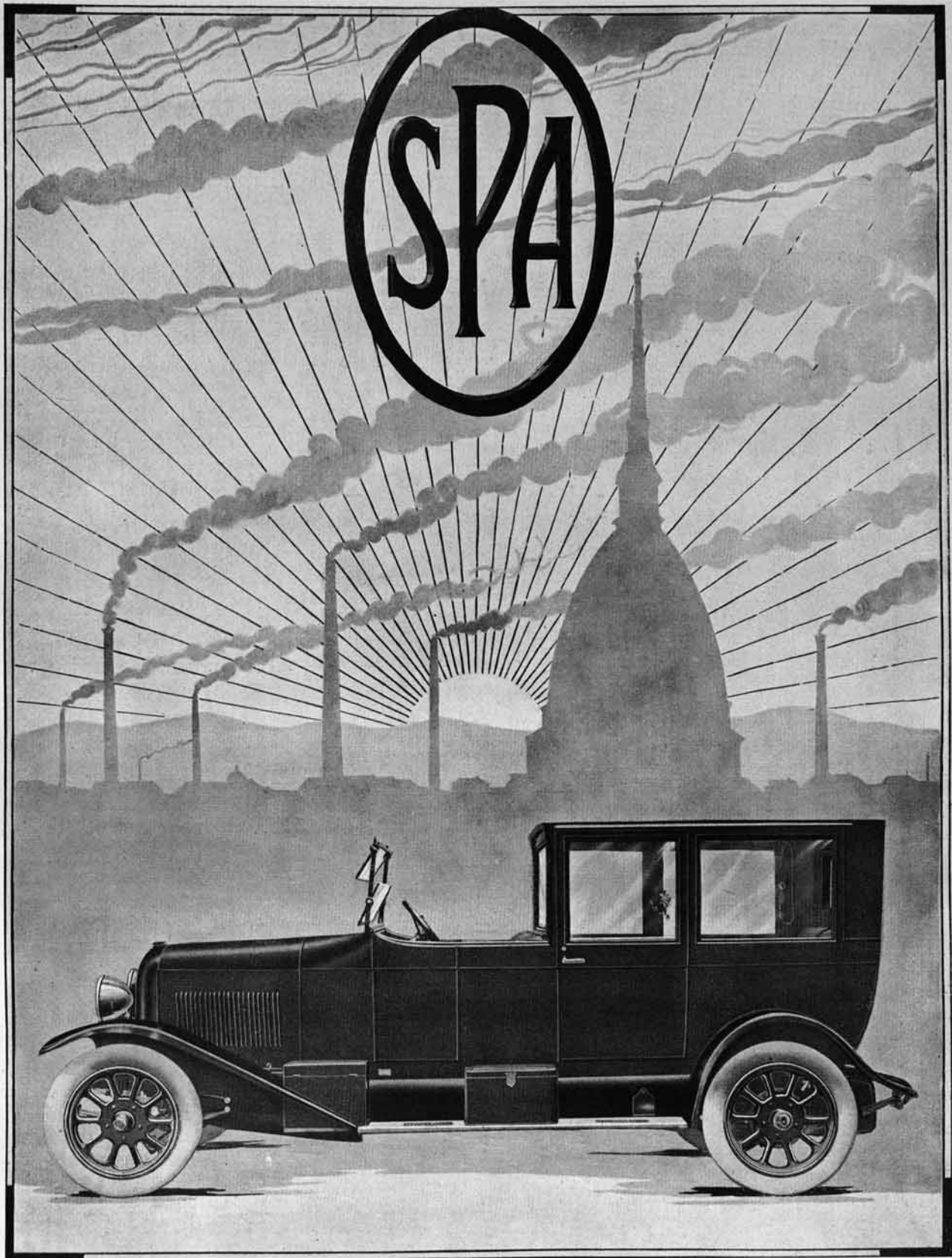
La cinta daziaria del 1853, un vero e proprio muro alto due metri, fu abbattuta nel 1912 e spostata quasi ai confini del territorio comunale. Tale decisione fece seguito all'ingrandimento della città, la cui popolazione aumentò in un decennio, tra il 1901 e il 1911, di ben 92.000 unità, arrivando a 427.700 abitanti. Ora Torino offriva vere opportunità occupazionali nell'industria e nei servizi collegati alla crescita economica e della popolazione; attirava immigrati dalle campagne circostanti, mentre l'incremento demografico naturale era quasi nullo.

I nuovi arrivati andarono, in netta maggioranza, ad abitare nell'area esterna alla cinta del 1853: quest'area registrò, sempre tra il 1901 e il 1911, un aumento di 65.000 abitanti (pari al 120 per cento), mentre la zona entro cinta crebbe di sole 28.000 persone (10 per cento). Nell'area esterna si sviluppò una serie di borghi, attorno a piccoli nuclei insediativi preesistenti, per lo più in corrispondenza delle porte di accesso (le barriere daziarie) all'area urbana. La crescita di questi sobborghi fu favorita anche da una tendenza tra le famiglie operaie che già vivevano nell'area centrale a trasferirsi fuori cinta, per il minor costo dei generi non soggetti al dazio, per gli affitti meno cari in rapporto ad abitazioni di costruzione più recente e, non ultimo, per la vicinanza al posto di lavoro nei nuovi stabilimenti. Al 1911, Torino contava almeno 60.000 operai industriali in senso moderno. Molti di essi, con le loro famiglie, abitavano le barriere operaie fuori cinta, che presentavano un'omogeneità sociale molto marcata, con quote di lavoratori dipendenti dall'industria superiori al 70 per cento.

Lo sviluppo della città aveva modificato la geografia degli insediamenti produttivi, ma anche la geografia umana. Cresceva la popolazione industriale, diminuiva

<sup>16</sup> STEFANO MUSSO, *Industria e classe operaia a Torino nel primo quindicennio del secolo*, in DANIELE JALLA, STEFANO MUSSO, *Territorio, fabbrica e cultura operaia a Torino 1900-1940*, Torino: Regione Piemonte, 1981.





— Società Ligure Piemontese Automobili - Torino —

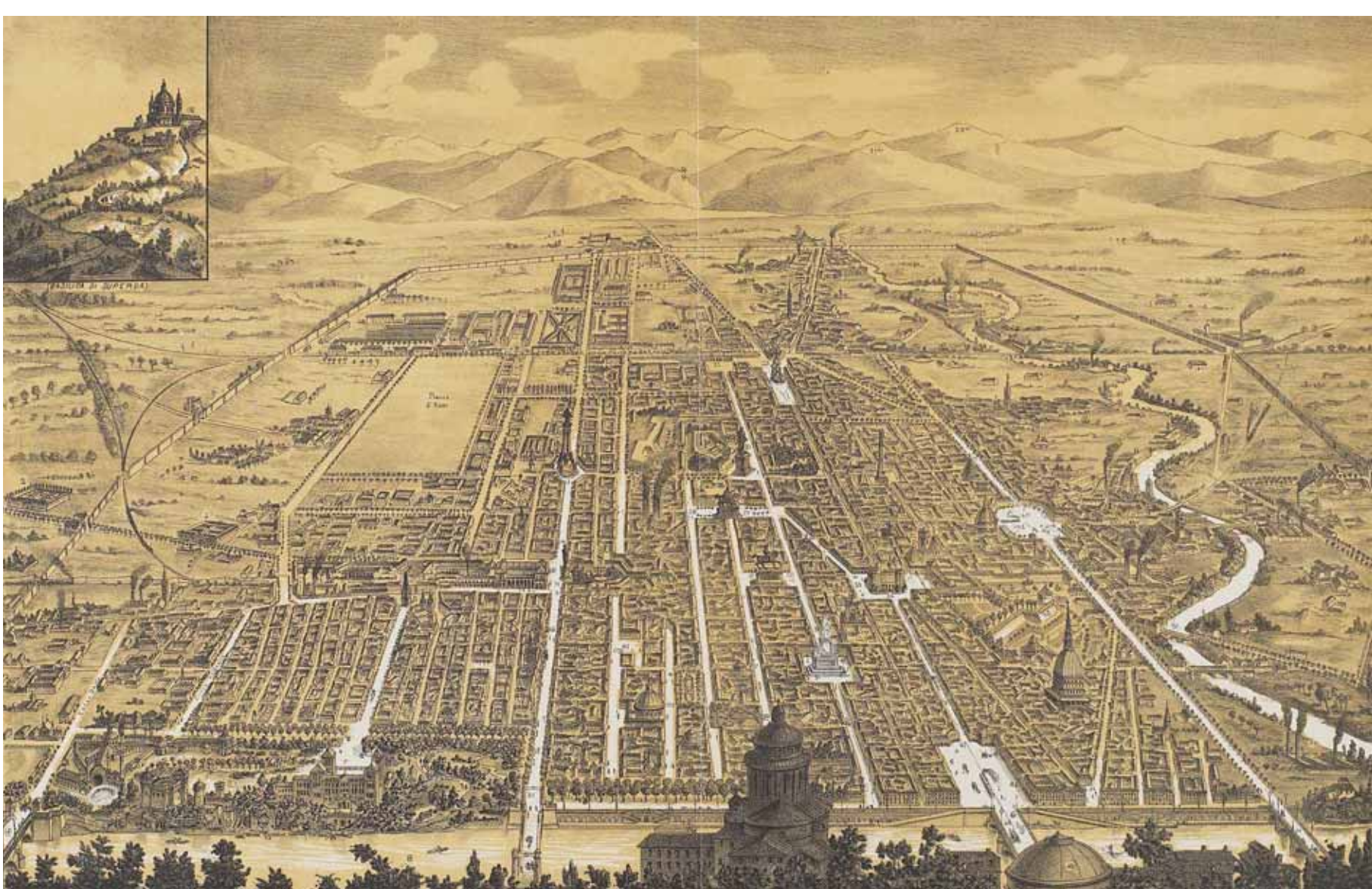
quella agricola (anche se ai margini del territorio comunale permanevano coltivazioni che occupavano quasi 10.000 persone), crescevano, ma in minor misura, gli addetti al commercio e ai servizi. Alla vigilia della grande guerra, nel 1914, su 450.000 abitanti gli addetti all'industria erano 100.000, dei quali 85.000 operai, 5000 tecnici, impiegati e personale di sorveglianza, 10.000 imprenditori, direttori e membri della famiglia padronale. Si possono stimare in 25.000 gli addetti a micro-attività artigianali, svolte da una sola persona senza locale apposito, per lo più attività povere, non continuative, esercitate a domicilio o nelle strade; 20.000 erano gli addetti ai servizi domestici, in stragrande maggioranza donne; 40.000 gli attivi nel commercio e nel credito, 15.000 nei trasporti, 25.000 gli occupati nell'amministrazione pubblica, 15.000 i professionisti, gli artisti e gli addetti al culto, 5000 i benestanti viventi di reddito.

La composizione sociale non era stata semplificata più di tanto dallo sviluppo industriale che, come abbiamo visto, aveva aperto nuove opportunità di mobilità sociale. Tuttavia, aveva portato alla ribalta due soggetti collettivi, in gran parte nuovi, che dominavano ormai la scena sociale e politica: gli imprenditori e gli operai di fabbrica. A questi due soggetti emergenti, simbolo delle trasformazioni in atto, si legavano progetti forti di riorganizzazione della società, di fronte a cui perdevano gradualmente peso i vecchi modelli, e attorno a cui ruotavano e si aggregavano le componenti sociali minori, in primo luogo i lavoratori autonomi, i professionisti, gli impiegati. La formazione di ampi strati di proletariato alimentò il conflitto industriale, che si traspose in campo sociale e politico.

IL MONDO OPERAIO. Le famiglie operaie costituivano una realtà dai contorni non rigidamente definiti, data l'instabilità e la mobilità professionale; una realtà che aveva però raggiunto un peso notevole nell'insieme della città e una presenza pressoché esclusiva nelle barriere operaie. Le condizioni di vita di ampi strati del proletariato industriale portavano il segno della precarietà, a seguito dell'assenza di sistemi di previdenza sociale, del livello generalmente basso delle paghe, delle scarse possibilità di risparmio, dell'irregolarità dei guadagni a causa dell'instabilità occupazionale. Il lavoro industriale, non solo nei piccoli opifici artigianali, era infatti notevolmente segnato dall'irregolarità, dalla stagionalità, dalla produzione di piccola serie, sul venduto o su commesse che si susseguivano irregolarmente. Anche nei maggiori stabilimenti solo una parte della manodopera trovava un'occupazione stabile e duratura. Pertanto gli operai dovevano affrontare periodi di disoccupazione, più o meno lunghi, o periodi di malattia, senza altro aiuto che i magri sussidi delle società di mutuo soccorso, per chi era iscritto. L'instabilità occupazionale si accompagnava alla mobilità residenziale, anch'essa piuttosto elevata. I movimenti migratori non erano infatti a senso unico: per due persone che prendevano la residenza in città, una se ne andava.

In queste condizioni, il salario dell'operaio non bastava al mantenimento della famiglia, tipicamente composta, secondo l'ufficio comunale del lavoro e della statistica, da marito, moglie e tre figli, di cui uno in età da lavoro. Anche altri membri della famiglia dovevano contribuire al bilancio familiare. In genere lavoravano i figli, maschi e femmine, fin da giovanissimi (intorno ai dieci anni). La moglie invece, specie dopo la nascita dei bambini, tendeva, se la famiglia se lo poteva permettere, ad abbandonare il lavoro extradomestico a tempo pieno per dedicarsi alle cure familiari; ma cercava altri lavoretti, a part-time o a domicilio (cucitrice, lavandaia, domestica a ore) che fossero compatibili con gli impegni domestici. La manodopera industriale era pertanto composta da numerosi donne e minori. Nel 1911 gli operai maschi oltre i 15 anni erano 52.000, i ragazzi sotto i quin-





dici anni 4000, le ragazze sotto i quindici anni 2750, quelle tra i 15 e i 21 anni 6800, le donne oltre i 21 anni 13.800.

I ragazzi trovavano lavoro come apprendisti nelle imprese minori di tutti i settori, oppure come attaccafilii negli stabilimenti di filatura. Nei mestieri più qualificati l'apprendistato era retribuito molto poco, ma serviva ad acquisire un bagaglio di capacità professionali che segnava l'inizio di una «carriera» all'interno del mestiere. Le ragazze erano invece avviate fin da giovanissime a lavori maggiormente ripetitivi, salvo forse nei laboratori di sartoria, dove le cucitrici potevano aspirare a diventare ricamatrici, tagliatrici e brave sarte, o più semplicemente maestre a capo di un gruppo di operaie. La manodopera femminile era largamente impiegata nel settore tessile (80 per cento nel 1911), nel vestiario (70), nelle industrie alimentari (45), nelle lavorazioni chimiche, della carta e poligrafiche (30). Le ragazze, tuttavia, a differenza dei loro fratelli, difficilmente concepivano l'ingresso al lavoro come un momento forte, costitutivo di identità: lavoravano da giovani per un salario (misero) complementare a quello del padre, per farsi la dote; da mogli per un salario complementare a quello del marito, pronte a lasciare l'occupazione in fabbrica alla nascita dei bambini. Se la famiglia era in grado di investire nei figli, per garantire a qualcuno di loro un grado di istruzione o di formazione professionale più elevato, tali opportunità erano riservate ai figli maschi.

L'instabilità occupazionale riguardava un po' tutti i gruppi operai. Tuttavia era più diffusa tra la manodopera generica, i manovali, che cambiavano sovente impresa e settore occupazionale, passando dalle fabbriche ai cantieri edili, alla costruzione di strade, ferrovie, canali, e alternando ancora spesso occupazioni industriali e agricole. Gli operai di mestiere occupavano posti meno precari,

Luigi Giani, *Panorama della Città di Torino*, litografia, s.d. (ASCT, Collezione Simeom, D 233).

costituivano la maggioranza dei nuclei «centrali» di occupati stabili nelle piccole e grandi imprese. Anche molti di essi cambiavano sovente impresa, ma in genere all'interno dello stesso settore occupazionale. La loro mobilità portava inoltre più sovente il segno positivo della ricerca di condizioni occupazionali migliori, cui potevano aspirare grazie alla loro abilità professionale e alla carenza di operai provetti. Negli anni di forte crescita produttiva all'inizio del secolo, la manodopera qualificata divenne scarsa, e per alcuni gruppi di operai di mestiere la situazione sul mercato del lavoro divenne favorevole. I loro guadagni erano più che doppi di quelli dei manovali, che a loro volta avevano salari una volta e mezza superiori a quelli delle donne meglio retribuite. Nelle fabbriche automobilistiche torinesi si potevano trovare le maggiori concentrazioni di operai qualificati, relativamente stabili e ben retribuiti, che godevano di una posizione forte sul mercato del lavoro. Il mestiere conferiva *status* nel mondo operaio, e gli operai di mestiere costituivano una sorta di aristocrazia operaia. In questa situazione, le scuole professionali acquisirono sempre maggior importanza.

LE ORGANIZZAZIONI DEL LAVORO. Le prime organizzazioni del lavoro furono, a Torino come nel resto d'Italia, le società di mutuo soccorso, nate sulle ceneri delle corporazioni abolite dal governo sabaudo con le Regie lettere patenti del 1844; questo medesimo provvedimento favorì il mutuo soccorso in quanto consentì il radunarsi delle professioni per opere di carità e beneficenza. L'influenza del paternalismo e filantropismo borghese fu determinante nella fase aurorale delle società operaie torinesi e fece sentire a lungo la propria influenza. Anche a Torino, tuttavia, le tensioni sociali connesse allo sviluppo industriale non tardarono a tradursi nei primi scioperi e a dar vita a sparute organizzazioni di resistenza, la prima delle quali radunò una quarantina di operai tipografi compositori nel 1848, grazie alla maggior libertà di associazione accordata dallo Statuto Albertino.

Le astensioni dal lavoro per aumenti di salario, riduzioni di orario, condizioni di lavoro e tariffe dei cottimi, erano peraltro largamente spontanee e assai poco sostenute da una rete organizzativa del tutto embrionale e insufficiente: gli stessi sparuti gruppi di attivisti anarchici e socialisti contavano scarsi rapporti con l'ambiente operaio. Agitazioni particolarmente significative per le proporzioni assunte, gli incidenti, gli arresti, e la sorpresa e i timori creati nella borghesia cittadina si registrarono già nel 1853, e poi nel 1860, nel 1872, quando muratori, fabbri, falegnami e meccanici rivendicarono aumenti salariali a fronte dell'ennesimo rincaro dei generi alimentari; nel 1884 si ebbe uno sciopero degli operai pellettieri e si registrò la trasformazione di alcune società di mutuo soccorso in società di resistenza; nel 1886 scoppiò un imponente sciopero degli edili. Nel 1889, infine, vi furono due mesi di agitazioni e manifestazioni di dimensioni mai raggiunte in precedenza, che ebbero come protagonisti gli operai pellettieri e le operaie tessili, con la partecipazione anche dei carrettieri e dei garzoni macellai<sup>17</sup>.

La vera e propria nascita del movimento sindacale a Torino può essere fatta risalire al 14 gennaio 1890, quando trenta società operaie, sotto l'impulso di esponenti della Lega democratica e sociale e del Partito operaio italiano, votarono un documento che promuoveva l'istituzione della Camera del lavoro (Cdl), che iniziò a funzionare nel settembre 1891. Benché impostata su base moderata, finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta di manodopera e a mediare le controversie di lavoro, la Cdl non ammetteva società miste di datori di lavoro e pre-

<sup>17</sup> MARCO SCAVINO, *Con la penna e con la lima. Operai e intellettuali nella nascita del socialismo torinese (1889-1893)*, Torino: Paravia Scriptorium, 1999.





statori d'opera, evidenziando la sua natura di organizzazione di classe, che la differenziava dalle società di mutuo soccorso. La Cdl, nel suo statuto, si dichiarava apolitica; tuttavia, l'iniziale influenza di democratici, radicali e repubblicani venne presto soppiantata da organizzatori che operarono dapprima sotto l'influenza della sezione torinese del Partito operaio italiano, fondata nel 1882, destinata a passare dieci anni dopo al Partito socialista; né mancavano alcune pattuglie anarchiche. Al di là delle influenze politiche, era lo stesso compito principale che la Cdl intendeva svolgere a favorirne l'evoluzione in una organizzazione di resistenza: funzionare come ufficio di collocamento, per una organizzazione operaia, significava controllare che l'ingaggio avvenisse a tariffe non inferiori a quelle vigenti sulla piazza o alle condizioni che le organizzazioni di mestiere cercavano di contrattare con i datori di lavoro, il che significava impedire che la concorrenza dei disoccupati e dei vasti strati di sottoccupati comportasse un peggioramento delle retribuzioni. Non a caso, nel 1892, il Consiglio comunale di Torino, nel concedere alla neonata Cdl, sull'esempio di altre amministrazioni comunali, un modesto sussidio di 5000 lire e un locale come sede, non mancò di esprimere il dubbio, per bocca della commissione appositamente costituita, che il nuovo istituto potesse trasformarsi in organismo di resistenza.

I timori della borghesia cittadina non erano infondati. La commissione esecutiva della Cdl, al pari della storica Associazione generale degli operai risalente al 1850, una volta conquistata da esponenti socialisti, si adoperò per lo sviluppo delle organizzazioni di resistenza, tra cui assunsero particolare rilievo le leghe dei fon-

Operaie al lavoro all'interno dello stabilimento Savigliano, s.d. (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 3/151).





Regolamento della società economica *La previdenza degli operai del regio arsenale di Torino* e libretto d'iscrizione alla medesima, 1865 (ASCT, *Nuove acquisizioni*, opuscoli 311, pp. 1 e 2).

ditori, dei metallurgici e dei meccanici; la stessa sede della Cdl fu spostata presso i locali messi a disposizione dell'Associazione generale degli operai. Nel 1896, in seguito a un lungo sciopero degli operai pellettieri, su pressione degli industriali che accusarono la Cdl di aver organizzato la solidarietà intorno agli scioperanti, il sussidio del Comune fu soppresso. Nonostante la sostanziale moderazione con cui gli organizzatori socialisti riformisti guidavano le nascenti strutture sindacali, spesso impegnate, di fronte agli scoppi impulsivi di conflittualità operaia e popolare, a suggerire ponderatezza e lento lavoro di rafforzamento dell'organizzazione prima di scendere in lotta, la Cdl fu sistematicamente accusata di essere all'origine di agitazioni e disordini. Anche a Torino la repressione scatenata dalla paura dei fatti di Milano del 1898 scompaginò le fila della Cdl, che riuscì a riorganizzarsi solo nel 1900, nel nuovo clima inaugurato dall'aprirsi dell'età giolittiana. Alla sua ricostituzione, la Cdl ripresentò la richiesta di un sussidio alle autorità comunali, che fu rifiutato dalla maggioranza liberal-clericale. I ripetuti appelli alle autorità cittadine restarono inascoltati, e ad aggravare la tensione con l'amministrazione locale sopravvenne la decisione di quest'ultima di creare una commissione di studio per la costituzione di un ufficio municipale del lavoro che avrebbe dovuto occuparsi di disoccupazione e intermediazione della manodopera, in aperta concorrenza con la Cdl. Il contrasto proseguì fino alla vigilia della prima guerra mondiale: l'opposizione dei consiglieri socialisti all'ufficio comunale e le incertezze sull'indirizzo da assumere e sull'entità degli stanziamenti necessari fecero sì che il progetto arrivasse a compimento solo nel 1915, in un nuovo clima di collaborazione di fronte alla guerra.

La contesa in tema di collocamento rappresentò uno dei più scottanti terreni di conflitto sindacale nella prima industrializzazione, in quanto le leghe di mestiere rivendicavano il proprio riconoscimento da parte dei padroni come ufficio di collocamento, secondo il modello tradeunionistico del *closed shop*: il controllo sulle assunzioni diventava un'arma di sostegno all'organizzazione operaia e alle conquiste della resistenza. Anche se le leghe di mestiere riuscirono solo sporadicamente a imporsi come ufficio di collocamento, in quanto non possedevano per lo più, salvo mestieri particolarmente qualificati quali tipografi e vetrai, la forza per imporsi ai datori di lavoro, si ebbe a Torino uno dei contratti più significativi sotto questo profilo, quello siglato nel 1906 dalla società automobilistica Itala con la Fiom, la Federazione italiana operai metallurgici fondata nel 1901, che aveva all'epoca la sede centrale proprio a Torino: in cambio di una regolamentazione dello sciopero che garantiva la continuità della produzione in una fase di rapido incremento del mercato dell'automobile, l'Itala accettò di assumere personale solo attraverso il sindacato.

Il contratto Itala-Fiom ebbe particolare rilievo perché venne a rompere il fronte padronale muovendosi nettamente in direzione della politica giolittiana che cercava di convincere gli imprenditori a riconoscere come controparte le organizzazioni sindacali moderate a guida riformista, inaugurando una nuova linea di neutralità del governo in caso di conflitti esclusivamente economici. Torino rappresentò uno dei più importanti banchi di prova di questa linea, data la presenza di imprese metallurgiche e automobilistiche interessate ai possibili effetti stabilizzatori di un nuovo rapporto con le organizzazioni sindacali riformiste.

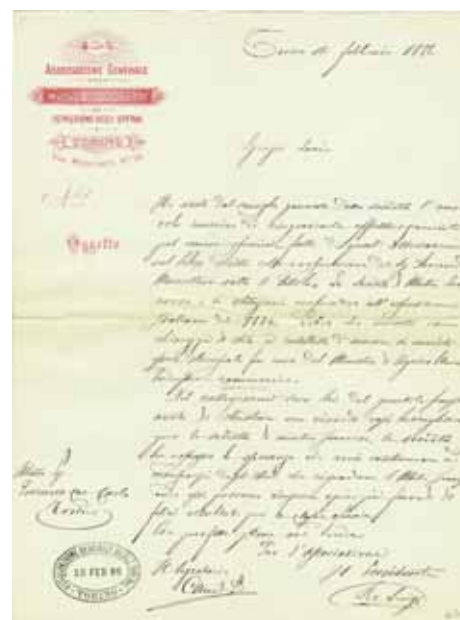
Era ormai evidente che la sola repressione non era in grado di impedire lo sviluppo di un movimento operaio che a partire dagli scioperi condotti dagli operai gasisti e dai fonditori tra il 1900 e il 1902 aveva visto, in conseguenza del tumultuoso sviluppo industriale avviatosi a fine Ottocento e dei sempre più consistenti flussi migratori verso la città, una espansione rapidissima delle schiere di proletariato industriale da un lato, delle agitazioni e della solidarietà operaia dall'altro, e il rafforzamento delle organizzazioni sindacali la cui direzione era oggetto di conte-

sa tra socialisti riformisti, socialisti intransigenti e sindacalisti rivoluzionari. Nonostante i livelli generali di sindacalizzazione restassero bassi, e nonostante l'accentuata frammentazione della lotta sindacale per mestieri, per aziende singole o per gruppi ristretti di aziende affini, il conflitto industriale, assieme alle tensioni politiche e sociali, mobilitò ampi gruppi di operai torinesi in un ciclo imponente di scioperi durato fino alla prima guerra mondiale. In tale movimento, i lavoratori dell'industria meccanica assunsero ben presto un ruolo d'avanguardia. Essi superarono per primi, e prima che a Milano, l'organizzazione basata sul mestiere per passare al sindacato di industria: nel 1903 era attiva presso la Cdl di Torino un'unica sezione metallurgica, mentre nel capoluogo lombardo si contavano quindici sezioni corrispondenti a singoli mestieri metallurgici. I settori più forti sul mercato del lavoro, quelli che grazie alla loro professionalità godevano di situazioni privilegiate in confronto ai settori deboli, costituivano al contempo le avanguardie del movimento operaio: il referente sociale primo delle organizzazioni era l'operaio provetto, la cui identità era costruita sul mestiere e sull'etica del lavoro. Alla dispersione delle rivendicazioni sindacali facevano contrappunto livelli di unità a tratti sorprendenti, che si esprimevano nelle manifestazioni e negli scioperi di solidarietà e in occasione delle mobilitazioni politiche di protesta.

La solidarietà tra figure di lavoratori molto differenti, che andavano dal maestro di fonderia alla giovane sartina, nasceva dalla durezza delle condizioni di vita, dal fatto che anche i salari degli operai più qualificati e meglio retribuiti non bastavano a sbarcare il lunario della famiglia; l'unità nella lotta nasceva dal fatto che quando gli operai dei settori forti scendevano in lotta, come i meccanici tra il 1905 e il 1906 per la riduzione d'orario a dieci ore, determinavano, con la loro forza d'urto, una situazione favorevole alla mobilitazione anche delle categorie più deboli: le conquiste dei primi finivano prima o poi per estendersi alle seconde. La solidarietà nasceva infine dai rapporti familiari e sociali, con i legami intrecciati nei reticoli solidaristici che prendevano vita nei quartieri operai e si alimentavano del reciproco scambio di servizi in una situazione di pressoché totale assenza di istituzioni assistenziali, previdenziali e di servizio. Nel primo quindicennio del Novecento, con la nascita e la crescita, a ridosso dell'area centrale delimitata dalla cinta daziaria, delle «barriere», quartieri caratterizzati dalla composizione sociale prettamente operaia e contornati dai principali stabilimenti manifatturieri da cui partivano le manifestazioni operaie convergenti verso il centro, nacque alla vigilia della grande guerra l'immagine di una Torino divisa in due: la cintura rossa che accerchiava il centro borghese.

Specularmente, gli industriali dell'auto, Giovanni Agnelli in testa, si collocarono anch'essi all'avanguardia del fronte imprenditoriale, proponendo forme di organizzazione e vincoli associativi nuovi, che superavano l'ancoraggio della maggior parte degli industriali italiani alla tradizionale concezione paternalistica e acconfittuale dei rapporti di lavoro. Pur nell'ambito della difesa dell'autorità e delle proprie prerogative, gli imprenditori torinesi, con la fondazione della Lega industriale nel 1906 e, al suo interno, del Consorzio automobilistico, ammettevano implicitamente che un certo livello di conflitto di interessi tra datori di lavoro e prestatori d'opera era connaturato alla società industriale. La Lega industriale divenne il nucleo promotore dell'associazionismo industriale a livello nazionale, conducendo nel 1910 un primo tentativo di fondare la Confederazione italiana dell'industria.

Alla vigilia della prima guerra mondiale il campo operaio e quello imprenditoriale apparivano guidati da interlocutori capaci di dar vita a un sistema di relazioni industriali, in cui controparti riconosciute trattassero sistematicamente i contrasti di interesse evitando traumatiche prove di forza. La Fiom, guidata dal riformista Bruno Buozzi, dopo aspri contrasti con gli anarco-sindacalisti scoppiati nel corso



Società operaia di mutuo soccorso Madonna di Campagna e Associazione generale di mutuo soccorso ed istruzione degli operai di Torino, lettere, 1898 e 1886 (ASCT, Nuove acquisizioni, fat. 441 e 444).

di una lunga agitazione dei lavoratori dell'automobile, era riuscita a radicarsi più saldamente tra gli operai, inaugurando una tattica attenta e sensibile al clima e al movimento nelle fabbriche, che aveva portato nel 1913, a conclusione di una ulteriore lotta durata tre mesi, a un nuovo accordo favorevole alle maestranze. In campo industriale, il peso crescente dell'automobile e della Fiat aveva favorito l'allineamento degli imprenditori alla cultura negoziale di cui si era fatto portavoce Giovanni Agnelli. Ma non si era trattato di un processo lineare e privo di scossoni. Nella vertenza del 1913 Agnelli dovette destreggiarsi non poco all'interno della Lega, nella quale erano cresciuti i timori di dover sottostare all'estensione agli altri settori dei miglioramenti di salario e orario eventualmente concessi dagli industriali dell'auto. Diretto dal vicepresidente della Fiat Dante Ferraris, il Consorzio automobilistico si allineò alla serrata proclamata dalla Lega alla fine di maggio, ma non interruppe i contatti con la Fiom. Il compromesso fu raggiunto, dopo l'allontanamento di Louis Bonnefon-Craponne dalla presidenza della Lega imposto dal governo e la sua sostituzione con lo stesso Ferraris. L'episodio segnò però il distacco definitivo della larga maggioranza degli imprenditori dal giolittismo e il loro avvicinamento al nazionalismo. Quest'ultimo movimento sembrava meglio esprimere le esigenze dell'industria attraverso l'idea di una crescita sostenuta dallo stato con la politica doganale e una nuova organizzazione del credito; a questo indirizzo, Dante Ferraris univa l'idea di un patto tra i produttori che scambiassero l'acquiescenza politica dei lavoratori e il loro impegno produttivo a vantaggio della forza della nazione con miglioramenti delle condizioni retributive resi possibili dall'accelerazione dello sviluppo industriale sostenuto dallo stato.

Il primo banco di prova di questa linea fu l'economia di guerra. In effetti, nel corso del primo conflitto mondiale, la collaborazione tra i rappresentanti della Fiom e della Lega industriale nel Comitato regionale piemontese di mobilitazione industriale diede risultati giudicati positivamente da entrambe le parti, tanto che a Torino i conflitti di lavoro nel settore metalmeccanico furono molto meno numerosi che negli altri grandi centri industriali quali Milano e Genova. Ciò non bastò, tuttavia, a disinnescare le crescenti tensioni indotte dalla guerra: gli scioperi continuarono numerosi nel settore tessile e nelle altre categorie meno sottoposte alla disciplina militare della produzione bellica, e proprio a Torino si verificò, nell'agosto del 1917, una rivolta di piazza spontanea, scatenata dalla scarsità di viveri, prima avvisaglia dell'esplosione conflittuale del dopoguerra, che avrebbe fatto fallire i programmi di istituzionalizzazione dei rapporti tra capitale e lavoro perseguiti tra molte difficoltà dai vertici riformisti della Cgil e dalle componenti modernizzatrici dell'industria.

Durante la guerra la conflittualità dei lavoratori meccanici restò latente, anche se nella rivolta del 1917 ebbero un ruolo rilevante gli operai della Fiat San Giorgio. I motivi di tensione erano legati ai ritmi di lavoro, alla disciplina militare negli stabilimenti «ausiliari» dell'esercito, agli orari estenuanti, al cottimo e ai complessi mutamenti organizzativi connessi alla sperimentazione della produzione in serie di armi, munizioni e autocarri per l'esercito, che ridefiniva i mestieri e i differenziali retributivi tra categorie.

La conflittualità era destinata a scoppiare nel biennio rosso, anche se di nuovo con differenze notevoli in confronto a Milano e Genova: negli altri centri industriali il movimento degli scioperi raggiunse il culmine nel 1919; a Torino invece le agitazioni più ampie si ebbero nel 1920: nel 1919, i contratti integrativi dell'accordo nazionale per le otto ore di lavoro siglato in febbraio, che scatenarono lunghe agitazioni in Lombardia, Liguria ed Emilia, furono raggiunti a Torino presto e senza un'ora di sciopero, come risultato postumo del clima di collaborazione ottenuto in seno al Comitato di mobilitazione piemontese tra industriali e Fiom; nel 1920, a suscitare il picco della conflittualità a Torino fu lo scontro sulle com-



*Lo sciopero rivoluzionario di Torino, 7-9 maggio. La Sede della Camera del Lavoro e dell'Associazione Generale degli Operai, Un gruppo di scioperanti, Una pattuglia in corso Vittorio Emanuele (ASCT, «L'Illustrazione Italiana», XXXIII (1906), I, n. 19, 13 maggio 1906, p. 456).*





petenze dei consigli di fabbrica, i nuovi organismi di contropotere e autogestione della produzione propagandati e diffusi dal movimento torinese dell'Ordine Nuovo, che sotto la guida di Antonio Gramsci e Palmiro Togliatti intendeva rifondare l'intera organizzazione della classe operaia sull'esempio dei *soviet*, in chiave rivoluzionaria. Il movimento dei consigli, che conquistò la maggioranza nella sezione torinese della Fiom, non riuscì peraltro a diffondersi oltre la capitale subalpina.

Smorzate le spinte più radicali con la fine dell'occupazione delle fabbriche, la crisi economica del 1921 fu l'occasione di licenziamenti e di una rivincita degli industriali che mise la sordina al movimento sindacale prima che le violenze delle squadre fasciste colpissero con estrema durezza, raggiungendo il culmine il 18 dicembre 1922, con l'incendio della Camera del lavoro e di vari circoli operai, la devastazione della sede dell'Ordine Nuovo e 22 omicidi.

L'INFLUENZA DELL'ECONOMIA BELLICA. In seguito allo scoppio della guerra in Europa, nella seconda metà del 1914 si aprì un periodo di incertezza e blocco delle attività economiche che fu superato con l'entrata in guerra dell'Italia. A partire dal giugno 1915 la produzione riprese con inconsueto vigore in tutti i settori produttivi, per effetto delle commesse governative. Il governo, attraverso l'Istituto della Mobilitazione industriale, individuò gli stabilimenti ausiliari allo sforzo bellico non solo nella produzione metallurgica e meccanica ma in quasi tutti i settori merceologici, localizzando in Torino 207 stabilimenti ausiliari con 58.600 operai, di cui 8000 donne. Ma tra il 1915 e il 1918 vennero impiegate anche 20.000 cucitrici, in gran parte a domicilio, per le confezioni militari, in un'economia di guerra che permeava tutte le fibre del tessuto produttivo.

Le maggiori aziende potenziarono gli impianti e accrebbero la domanda e l'impiego di manodopera, anche in conseguenza dei richiami sotto le armi, mentre l'immigrazione in città determinava un rapido aumento del numero degli abitanti. I cancelli delle fabbriche si aprirono a molte donne, compresi i settori, quali il metalmeccanico, che tradizionalmente erano riservati ai maschi. Nel 1911 le donne costituivano il 29 per cento del totale operai; nel 1918 le operaie erano pari al 35 per cento dei lavoratori. Ma aumentarono anche gli addetti all'industria in rapporto alla popolazione. Il numero complessivo degli operai si aggirava, nel 1918, intorno a 150.000, il 30 per cento degli abitanti. Nel 1911 tale percentuale era del 20.

Quattro anni di produzione di guerra sostenuta dalla domanda pubblica impressero un'accelerazione vertiginosa allo sviluppo industriale, potenziando ulteriormente i nuovi settori trainanti, già emersi all'inizio del secolo: il settore metallurgico-meccanico, in particolare, arrivò a occupare 55.000 operai, sfiorando il 40 per cento dell'insieme della manodopera torinese. Gli operai direttamente occupati nell'industria dell'auto erano 24.500, quasi la metà del settore metallurgico<sup>18</sup>. Tenuto conto del vasto indotto di fabbricazioni legate alla produzione degli autoveicoli, si può affermare che la grande guerra fece compiere a Torino un primo passo in direzione di quella monocultura industriale che si sarebbe affermata quarant'anni più tardi, con il miracolo economico.

Anche il processo di concentrazione industriale e proprietaria subì una accelerazione senza precedenti. Le imprese maggiori poterono infatti approfittare della remuneratività delle commesse statali. La Fiat, negli ultimi anni del conflitto, arrivò a coprire l'80 per cento della produzione nazionale di autoveicoli. All'ini-

Gaido, *La belva sindacalista*, 1907 (ASCT, Fondo Gec, «Pasquino», LII (1907), n. 42, 20 ottobre, p. 3).

<sup>18</sup> STEFANO MUSSO, *Gli operai di Torino 1900-1920*, Milano: Feltrinelli, 1980.

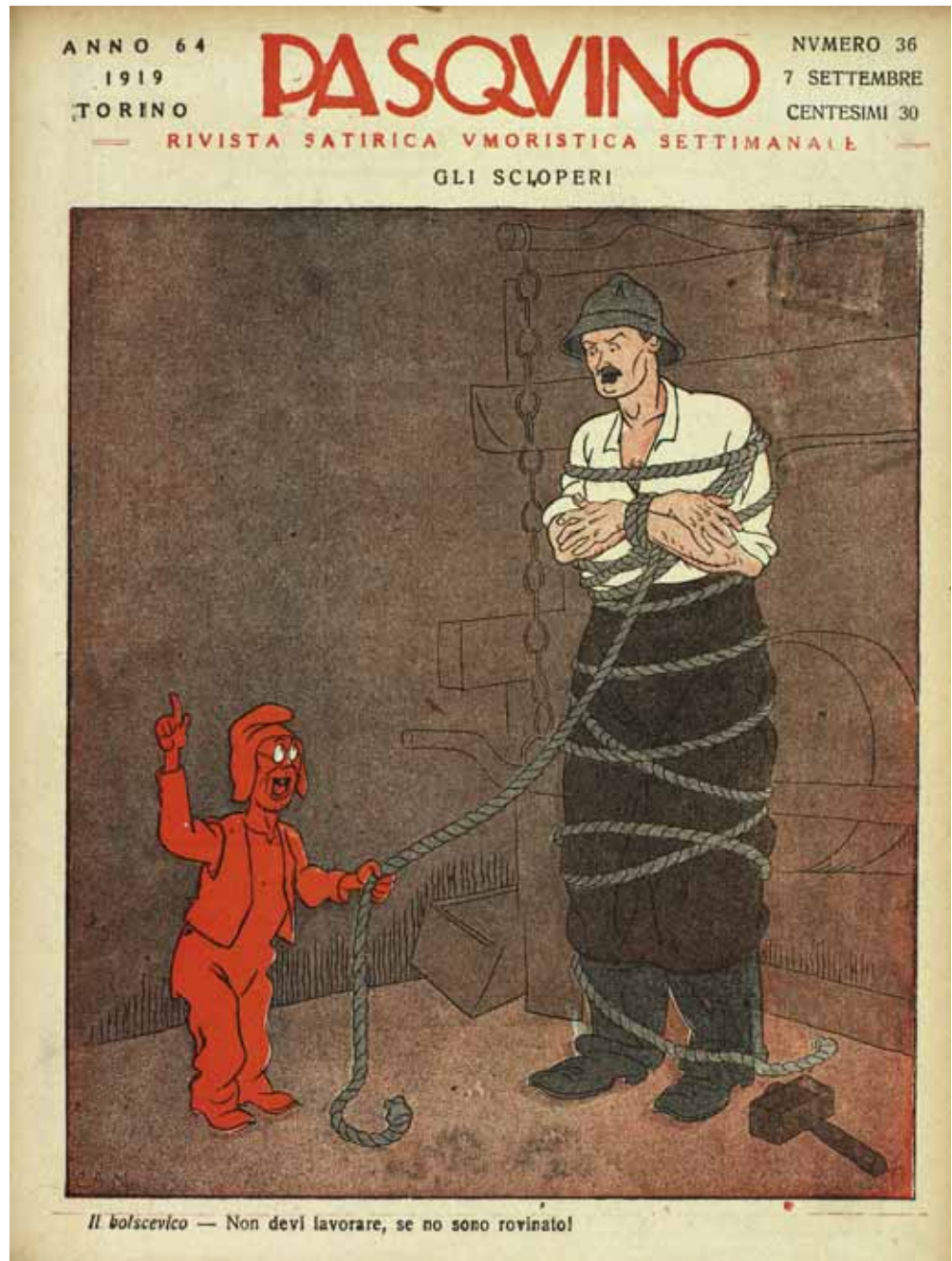


LA BELVA SINDACALISTA.



Adesso che la fera è scatenata, salvatevi se potete intellettuali e coscienti!





zio del 1915 la casa torinese dava lavoro a poco più di 4000 operai, che al termine del conflitto salirono a 40.000. A partire dal 1915 venne diminuita la produzione di autovetture, sostituita da quella di autocarri, forniti all'esercito italiano e anche esportati verso i paesi alleati. Complessivamente la produzione di autoveicoli, da 4600 unità nel 1914, giunse a 19.000 nel 1917. Nel 1917 fu creata la Sia (Società italiana aviazione), che nel 1918 produsse 1375 aeroplani. Sempre nel 1917 fu compiuto un decisivo passo verso l'integrazione del ciclo produttivo con l'incorporazione delle Ferriere piemontesi e delle Industrie metallurgiche; nello stesso anno fu assorbita la Diatto, che dall'anno successivo costituì la sezione Materiale ferroviario della Fiat<sup>19</sup>.

La spinta rivendicativa dei lavoratori meccanici torinesi, che li avrebbe condotti alle lotte del biennio rosso, si collegava ai ritmi di lavoro, a loro volta dipendenti

<sup>19</sup> Sulla storia della Fiat dalla fondazione al 1945 si veda VALERIO CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino: Utet, 1971.



Sciopero ad oltranza, 1920 (ASCT, Fondo Gec, «Pasquino», LXV (1920), n. 17, 25 aprile, copertina).

dai primi mutamenti dell'organizzazione del lavoro in direzione di una scomposizione delle variegate mansioni dell'operaio di mestiere. Il lavoro di produzione diretta richiedeva ancora abilità ed esperienza professionale, ma era meno complesso e maggiormente controllabile quanto al tempo necessario per svolgerlo. La figura dell'operaio di mestiere, nei grandi stabilimenti, veniva tendenzialmente sostituita dall'operaio qualificato addetto a mansioni più specifiche. Il passaggio dal lavoro a economia al lavoro a cottimo, per molti operai qualificati, faceva dei tempi di lavorazione e delle relative tariffe un terreno di scontro quotidiano ed endemico nei reparti<sup>20</sup>. I processi erano peraltro tutt'altro che lineari. Proprio negli anni di guerra, nonostante l'avvio della produzione in larga serie di armi e munizioni sembrasse aprire la possibilità di sperimentare innovazioni ispirate al

<sup>20</sup> STEFANO MUSSO, *Il cottimo come razionalizzazione. Mutamenti organizzativi, conflittualità e regolamentazione contrattuale del rapporto tra salario e rendimento nell'industria meccanica 1910-1940*, in UMBERTO LEVRA, NICOLA TRANFAGLIA (a cura di), *Torino tra liberalismo e fascismo*, Milano: Angeli, 1987.

taylorismo, la necessità di aumentare la produzione aveva portato a un ampliamento degli impianti e del personale troppo rapido per essere governato secondo i principi della razionalizzazione americanista<sup>21</sup>. L'assunzione massiccia di nuove leve di lavoratori poco qualificati e poco avvezzi al lavoro di fabbrica, di donne e di giovani impose l'affidamento di compiti di supervisione e coordinamento agli operai provetti. Il controllo del lavoro da parte delle direzioni aziendali non fece dunque passi avanti. Gli obiettivi produttivi vennero raggiunti attraverso il sistematico ricorso al prolungamento dell'orario di lavoro in un quadro di efficienza limitata, nonostante che imprese come la Fiat si stessero attrezzando per più avanzati sistemi di contabilità d'officina, di gestione e di analisi del lavoro. Il ruolo affidato ai vecchi operai provetti non fu senza effetti sulla contesa postbellica intorno al controllo operaio rivendicato dal movimento dei consigli di fabbrica, che nel corso dell'occupazione delle fabbriche del settembre 1920 tentò l'autogestione operaia della produzione.

SOTTO IL FASCISMO. Dopo la sconfitta delle lotte operaie del dopoguerra, l'espansione dell'industria torinese proseguì per tutti gli anni venti, pur con la frenata imposta dalla politica di deflazione inaugurata da Mussolini nel 1926. Il panorama imprenditoriale a Torino, alla metà degli anni venti, era dominato da quattro concentrazioni, legate tra loro da rapporti finanziari per le partecipazioni reciproche, nonché dalla presenza incrociata di alcune personalità nei consigli di amministrazione: oltre alla Fiat di Giovanni Agnelli, la Sip di Gian Giacomo Ponti strettamente alleata con l'Italgas di Rinaldo Panzarasa, la Snia Viscosa di Riccardo Gualino. Queste grandi imprese ebbero una crescita fulminea non scevra di aspetti speculativi; attorno a esse furono creati, anche grazie a rapporti spregiudicati con il sistema bancario, veri e propri imperi industriali che attraverso le partecipazioni spaziavano in campi produttivi molto diversificati: l'elettricità, la chimica e l'elettrochimica, le fibre artificiali, l'industria dolciaria. Queste imprese si indirizzarono inoltre verso gigantismi produttivi, in alcuni casi non proporzionati alle dimensioni del mercato italiano, che non ressero al sopraggiungere della grande crisi del 1929-1934 e finirono per essere acquisite dall'Iri.

Solo la Fiat, che durante la guerra aveva mantenuto un assetto saldo e compatto attorno alla produzione metalmeccanica, fu in grado di superare la depressione senza gravi conseguenze. La grande crisi segnò così l'avvento di nuovi equilibri nella distribuzione del potere economico a Torino, a favore della Fiat, che alla vigilia del secondo conflitto mondiale arrivò a superare i 50.000 addetti. Il primato della casa automobilistica era già in precedenza indiscusso, ma con la caduta di Gualino, Ponti e Panzarasa, e il conseguente ridimensionamento della Sip, dell'Italgas e della Snia, la Fiat restò sola al centro del potere economico cittadino, e l'apparato industriale torinese imboccò decisamente la strada di un modello monoculturale, quello dell'industria dell'auto e delle produzioni meccaniche connesse, destinato a dispiegarsi pienamente negli anni cinquanta e a dominare a lungo.

Torino continuò a espandersi nel ventennio interbellico, secondo le linee di tendenza già affermatesi nella fase del decollo industriale. Nonostante le norme antiurbanesimo emanate dal fascismo nel 1928, l'immigrazione continuò ad alimentare l'aumento della popolazione, che nel 1940 arrivò a 700.000 abitanti. Lo sviluppo degli anni venti portò al ridisegnarsi della geografia industriale cittadina, con il definitivo superamento della fase di crescita ancora condizionata dalle vecchie attività produttive tradizionali in centro e dagli insediamenti lungo la

<sup>21</sup> GIUSEPPE BERTA, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat. 1919-1979*, Bologna: il Mulino, 1998.

Dora. I nuovi stabilimenti, tra cui il Lingotto (iniziato nel 1916 ed entrato in produzione nel 1923), si collocarono verso la nuova linea daziaria e anche esternamente a essa. L'industria meccanica continuò a gravitare a ovest e a sud – la Lancia in borgo San Paolo, la Fiat a Mirafiori – mentre nella zona nord, verso Settimo e Venaria, si collocarono la Farmitalia e la Snia. Con questi insediamenti periferici si accentuò il fenomeno del pendolarismo dai comuni circostanti.

L'edilizia abitativa portò all'espansione delle barriere del suburbio con la tendenza a colmare gli spazi che le separavano. In queste borgate continuò a gravitare la popolazione operaia, sospinta non solo da ragioni di convenienza ma anche dalla politica di specializzazione funzionale del centro, che operazioni di risanamento come quelle di via Roma intendevano riservare alla residenza borghese e a funzioni commerciali, direzionali, amministrative, di rappresentanza.

Torino accentuò il suo carattere di città industriale e operaia. Secondo il censimento della popolazione del 1936, il 55 per cento degli attivi era addetto all'industria (il 60 per cento degli uomini e il 45 delle donne), il 20 per cento a commercio, credito e trasporti, l'8 all'amministrazione pubblica e privata, il 5 ai servizi domestici. Il cambiamento più rilevante nella distribuzione professionale della popolazione in confronto al periodo prebellico fu però l'aumento dei nuovi ceti medi impiegatizi. Pur legato a tendenze in atto in tutti i paesi industrializzati, esso fu potenziato dall'impulso dato dal regime fascista agli uffici statali e parastatali, utilizzati anche ai fini del dilatarsi del suo apparato di intervento nelle politiche sociali, assistenziali e nell'associazionismo di massa collegato al partito fascista. Si registrò inoltre una diminuzione dell'occupazione industriale femminile, legata a tendenze strutturali quali la perdita di peso del vestiario e del tessile nel panorama industriale cittadino, ma che fu anche favorita dalla politica fascista di ancoraggio della donna ai tradizionali ruoli riproduttivi; in questa direzione il regime riuscì anche a contrastare la tendenza alla femminilizzazione del lavoro impiegatizio di livello esecutivo, attraverso limitazioni all'assunzione di donne nella pubblica amministrazione, nelle banche, nelle assicurazioni e infine anche nelle aziende private<sup>22</sup>.

Il confronto tra i censimenti industriali del 1927 e del 1937-1940 consente di valutare le trasformazioni intervenute nell'apparato produttivo torinese, riassumibili in un'ulteriore rapida crescita dei settori dinamici e trainanti tipici della seconda rivoluzione industriale (metalmecanico, chimico, elettrico), in prosecuzione della tendenza all'aumento del loro peso in confronto ai settori tradizionali (tessile, vestiario, legno, cuoio e pelli). Il settore meccanico, nel territorio comunale, passò dal 31 per cento degli addetti nel 1927 al 45 alla vigilia della seconda guerra mondiale, mentre il tessile e il vestiario, sommati, scesero dal 21 al 14,6 per cento. L'industria metalmeccanica raggiunse il primato anche nell'insieme della provincia di Torino, scalzando la tradizionale supremazia del tessile, che nel 1927 conservava ancora la quota più elevata in provincia, con il 34 per cento degli addetti contro il 29 delle industrie metallurgiche e meccaniche; queste ultime, con l'ulteriore sviluppo, raggiunsero nel 1939 il 39,4 per cento, a fronte della caduta delle industrie tessili e delle confezioni al 23.

Nel 1927 le fabbriche situate nel comune di Torino davano lavoro a 143.000 addetti, mentre nell'intera provincia i lavoratori industriali ammontavano a 226.000. Nel 1939 gli addetti salirono a 192.000 nel capoluogo e a 284.000 nella provincia. Se negli anni venti la congiuntura economica prevalentemente favorevole aveva garantito una discreta crescita occupazionale a tutti i settori, negli anni trenta si ebbe un susseguirsi di situazioni economiche particolari – la grande crisi, la ripresa trainata dalle commesse per la guerra d'Etiopia e la politica autarchica – che

<sup>22</sup> VICTORIA DE GRAZIA, *La donna nel regime fascista*, Venezia: Marsilio, 1993.



Torino, Fiat Lingotto: ritratto di gruppo, foto Ottolenghi, 1930 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 1/49).



determinarono un netto accentuarsi della riqualificazione dell'apparato produttivo in direzione dei settori interessati dalla domanda pubblica. A questi si aggiunse l'edilizia, che passò da 15.000 a 27.000 addetti in provincia, grazie all'aumento dei lavori pubblici a sostegno dell'occupazione. A fare le spese di una ripresa trascinata dai consumi pubblici furono soprattutto il settore tessile e il vestiario, che tra il 1927 e il 1939, sempre in provincia, persero ben 12.000 posti di lavoro. L'industria delle confezioni andò incontro a una riorganizzazione che vide, tra i due censimenti, una diminuzione di 4857 operaie ma di sole 2874 addette: vi furono dunque operaie che diventarono gerenti di propri laboratori in un settore in cui si registrò un'autentica fioritura di esercizi con un solo addetto, che si collocavano a metà strada tra il lavoro artigianale in proprio e il lavoro a domicilio. Accresciute esigenze di flessibilità produttiva per le imprese maggiori, unite alla politica fascista della famiglia che favoriva il rientro della donna nei ruoli domestici dopo il suo crescente impiego industriale durante la grande guerra, determinarono un incremento del lavoro a domicilio tanto da indurre il Partito fascista a dar vita a una apposita Sezione riservata a operaie e lavoranti a domicilio (la Sold)<sup>23</sup>. Venne così potenziata la rete minuta delle attività di sartoria, poco appariscente sul piano sociale e politico ma fitta e pervasiva. Le donne continuarono numerose a offrire il proprio importante contributo all'economia urbana attraverso le forme disperse del lavoro di domestiche e sarte, poco visibili e difficilmente registrate dai censimenti, ma destinate a persistere e riprodursi nel secondo dopoguerra, nella città che si incamminava verso la produzione fordista<sup>24</sup>.

L'economia torinese compì così un decisivo passo avanti in direzione di una forte specializzazione produttiva. Alla fine degli anni trenta, in città, il settore metalmeccanico, con 95.000 addetti, copriva la metà dell'intera occupazione industriale. Esso ruotava intorno all'industria automobilistica che, fatta eccezione per la

<sup>23</sup> STEFANO MUSSO, *Proletariato industriale e fascismo a Torino. Aspetti del territorio operaio*, in «Fondazione Feltrinelli, Annali», *La classe operaia durante il fascismo*, Milano: Feltrinelli, 1979-1980, p. 540.

<sup>24</sup> Su questi aspetti del lavoro femminile disperso e non registrato FRANCO RAMELLA, *Variazioni sul tema delle donne nelle migrazioni interne. Torino anni venti e trenta*, in ANGIOLINA ARRU, DANIELA LUGIA CAGLIOTI, FRANCO RAMELLA (a cura di), *Donne e uomini migranti. Storie e geografie tra breve e lunga distanza*, Roma: Donzelli, 2008; ANNA BADINO, *Tutte a casa? Donne tra migrazione e lavoro nella Torino degli anni sessanta*, Roma: Viella, 2008. Sulla figura e sul mestiere della sarta nell'emancipazione femminile e nel cambiamento socio-culturale VANESSA MAHER, *Tenere le fila. Sarte, sartine e cambiamento sociale 1860-1960*, Torino: Rosenberg & Sellier, 2007.



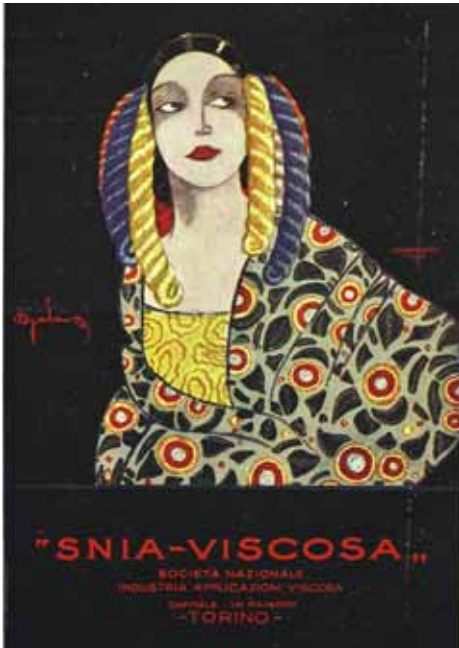
*Il Palazzo della Direzione e degli Uffici dinnanzi allo Stabilimento del Lingotto, cartolina, s.d. (ASCT, Nuove acquisizioni, cart. 379).*

Lancia, coincideva ormai con la Fiat. La casa della famiglia Agnelli dava lavoro a metà dei 112.000 operai metalmeccanici, pari al 20 per cento del totale della manodopera industriale della provincia.

L'ulteriore fase del processo di concentrazione industriale che si verificò negli anni trenta comportò una crescita degli strati operai occupati nelle grandi fabbriche. Gli stabilimenti con oltre 500 addetti, che nel 1927, nell'intera provincia, occupavano il 32 per cento della manodopera industriale, arrivarono nel 1939 al 47. La crescita dimensionale interessò in particolare le industrie metallurgiche e meccaniche; in quest'ultimo comparto si accompagnò peraltro alla proliferazione di piccole imprese di subfornitura, che si affiancarono ai tradizionali laboratori artigianali di minuterie metalliche. Nel tessile cadde invece il peso relativo degli stabilimenti di maggiori dimensioni (dal 58 al 41 per cento degli addetti), segno inequivocabile delle persistenti difficoltà nell'agganciare una ripresa all'insegna del riarmo, del protezionismo autarchico, della compressione dei consumi privati. Il vestiario vide invece l'espansione di alcuni impianti di dimensione relativamente ampia per la produzione meccanica di calze e maglierie, accanto alla proliferazione dell'impresa individuale nella sartoria. La diffusione delle micro-imprese a conduzione familiare fu peraltro caratteristica della maggior parte dei settori tradizionali, dal legno, dove le imprese fino a cinque addetti occupavano ben il 44 per cento degli addetti, alla lavorazione del cuoio e delle pelli, dove alla crescita di concerie e calzaturifici di discrete dimensioni faceva contrappunto l'ampio tessuto di imprese individuali; lo stesso vale per l'industria alimentare, dove nel 1939, a fronte della concentrazione societaria che aveva portato nel 1934 alla costituzione della Venchi-Unica, ben il 49 per cento della manodopera stava in imprese fino a cinque addetti<sup>25</sup>.

Il quadro che emerge dal confronto tra il censimento industriale del 1927 e quello del 1937-1940 suggerisce il persistere di un modello di sviluppo polarizzato, operante fin dall'inizio del secolo, in cui l'affermazione della grande industria si accompagnava alla diffusione della piccola e piccolissima impresa, spesso in funzione subordinata alla prima, con uno sviluppo relativamente limitato della media

<sup>25</sup> Informazioni più dettagliate sulla struttura produttiva torinese in S. MUSSO, *Proletariato industriale e fascismo a Torino. Aspetti del territorio operaio* cit.



*Snia Viscosa*, Palazzo esposizione di chimica, opuscolo pubblicitario, s.d. (ASCT, *Nuove acquisizioni*).

impresa. Il lavoro in proprio, peraltro, tanto nell'artigianato che nel commercio ambulante, era sovente la malsicura strada tentata come ripiego, come via d'uscita dalla disoccupazione, che si mantenne elevata anche dopo il superamento della fase peggiore della grande crisi. La politica autarchica rappresentò infatti una camicia troppo stretta per la crescita produttiva.

Negli anni tra le due guerre si aprirono alcune prime opportunità di mobilità sociale ascendente per i membri delle famiglie operaie stabili. I posti da impiegato aumentavano: nel solo comune di Torino, nel 1931, vivevano 48.000 impiegati, più numerosi della somma dei commercianti, che erano 24.000, e degli artigiani, che ammontavano a 11.000. Si trattava di impieghi prevalentemente dislocati nell'amministrazione pubblica e nel terziario privato. Nelle grandi imprese industriali iniziava il potenziamento degli uffici commerciali e amministrativi, mentre nei reparti produttivi, con la maggior complessità delle tecnologie e dell'articolazione organizzativa, assumeva consistenza la gerarchia tecnica intermedia. Si trattava però solo della fase embrionale dell'espansione del terziario di fabbrica: al censimento industriale dell'anno 1927, su 247.000 addetti all'industria nell'intera provincia gli operai erano 200.000, il personale tecnico era limitato a 3300 persone, in gran parte impiegate nelle fabbriche metallurgiche, meccaniche e chimiche, gli impiegati amministrativi erano 11.000, gli addetti alla vendita 1700, i dirigenti 2300. I proprietari, conduttori o amministratori erano ben 28.400, ancora molto più numerosi della somma delle categorie intermedie dell'industria per via del numero elevato delle piccole imprese: gli esercizi fino a 10 addetti erano 19.400 e occupavano 53.000 persone.

Per la formazione della manodopera operaia specializzata, il vecchio sistema dell'apprendistato non era più adeguato. Negli anni trenta le piccole aziende non erano ormai più in grado di fungere da vivaio di operai professionali poi attratti dai grandi stabilimenti, dove le paghe e la sicurezza dell'impiego erano maggiori. Molte tra le nuove mansioni specializzate dei grandi stabilimenti richiedevano capacità tecniche in ordine al disegno, alle figure di rotazione, alla conoscenza del funzionamento di macchine e impianti, ai circuiti elettrici e ai sistemi pneumatici che si potevano acquisire solo con una base teorica e la diretta esperienza di particolari tecniche produttive.

I giovani di estrazione operaia continuavano a essere avviati precocemente al lavoro per inseguire poi, eventualmente, l'opportunità di conseguire un migliore inquadramento attraverso la frequenza di corsi serali; la stessa strada poteva naturalmente essere tentata anche dagli operai meno giovani. All'inizio degli anni trenta, in provincia di Torino, esistevano molte scuole professionali, per lo più libere. Vi si organizzavano corsi serali ma anche festivi e diurni della più svariata durata, che coprivano tutte le specializzazioni. Secondo gli esperti dell'Unione industriale, nel 1929 la popolazione scolastica dei corsi per maestranze si avvicinava, nell'insieme della provincia, a 30.000 persone: un quadro considerato «veramente confortante». La martellante propaganda dei corsi per operai condotta dalle scuole professionali, dalle associazioni professionali, dal sindacato fascista e in generale dall'intera società civile e dalle autorità politiche dava i suoi frutti; prometteva agli industriali maestranze disciplinate e orgogliose delle tecniche produttive cui erano chiamate a collaborare, agli operai il riconoscimento delle capacità acquisite attraverso gli avanzamenti in azienda e più in generale la sicurezza per l'avvenire. I lavoratori impegnati nella formazione professionale aspiravano a occupare i posti di operai «esperti della produzione» che, secondo le indagini delle associazioni imprenditoriali, si aggiravano intorno al 10-20 per cento del totale delle maestranze degli stabilimenti meccanici modernamente attrezzati e organizzati<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> «L'Informazione industriale», 31 gennaio 1930; ENRICO BUGINI, *Problemi dell'insegnamento industriale*, in «L'Industria meccanica», XXIII (1941), maggio.



SOCIALISMO, FASCISMO E CULTURE DEL LAVORO. Le culture del lavoro, tanto del mondo imprenditoriale che del movimento operaio, erano caratterizzate dalla condivisione di valori industrialisti – la positività del progresso tecnico, l'orgoglio per la competenza professionale, l'etica dell'automiglioramento<sup>27</sup> – che favorivano gli sforzi dei lavoratori per migliorare le proprie capacità professionali. Anche il socialismo, ora ridotto al silenzio dalla dittatura ma ancora vivo nella memoria e nell'ideologia degli operai più anziani, aveva propugnato le qualità del buon lavoratore: puntualità, regolarità, diligenza, abilità professionale; e non pochi tra i militanti sindacali che avevano guidato le mobilitazioni operaie del primo ventennio del secolo impersonavano lo stereotipo del lavoratore capace, fiero del mestiere, autodidatta, coerente nelle convinzioni e nei comportamenti, che fondava su valori e capacità professionali la sua militanza e le rivendicazioni tanto economiche che relative all'organizzazione del lavoro.

Il movimento socialista, del resto, sin dal suo primo radicamento a fine Ottocento, aveva svolto un'opera di educazione indirizzata a una classe operaia in via di formazione, divisa in operai generici e operai di mestiere. I primi avevano occupazioni instabili e fluttuanti, tra il lavoro e gli espedienti di cui viveva il vasto sottoproletariato urbano; gli operai di mestiere, dal canto loro, legati a tradizioni artigiane, erano poco avvezzi alla regolarità della prestazione lavorativa richiesta dall'organizzazione di fabbrica, e le pratiche quali il San Lunedì<sup>28</sup>, al pari dei severi regolamenti imposti dagli industriali, ben evidenziavano le resistenze opposte alla nuova disciplina produttiva. L'etica del lavoro, che il socialismo puntava a diffondere attraverso le sue associazioni di massa, era intesa come uno strumento di autonomia e indipendenza degli operai nei confronti dei datori di lavoro e delle politiche paternalistiche. Anche per gli interpreti più radicali del produttivismo socialista, quali il movimento torinese dei consigli di fabbrica, la competenza professionale fondava la pretesa della classe operaia di porsi come nuova classe egemone, rendeva possibile la sfida dei lavoratori, gli autentici «produttori», al parassitismo del capitale<sup>29</sup>; e Gramsci, nelle note scritte in carcere su *Americanismo e Fordismo*, preconizzò il plasmarsi di un nuovo tipo umano a opera dell'organizzazione fordista, un tipo superiore sotto il profilo delle necessità produttive<sup>30</sup>.

L'educazione a una disciplina di vita e di lavoro necessaria alla società industriale aveva supportato, all'inizio del secolo, la richiesta di cittadinanza per i lavoratori, molti dei quali ne erano esclusi, per l'analfabetismo, la mancanza del diritto di voto, ma più in generale per l'assenza di un sistema di previdenza che assicurasse diritti sociali. L'ideologia socialista, dunque, e non solo nelle sue componenti moderate-riformiste, benché portatrice di spinte antagoniste al sistema capitalistico, aveva dato un contributo all'integrazione delle masse lavoratrici nella nuova società industriale. All'interno delle fabbriche aveva favorito l'affermarsi di comportamenti necessari alla vita stessa delle imprese, pur nell'ambito di rapporti che coniugavano, in un evidente ossimoro, la collaborazione e il conflitto.

L'ideologia fascista, dal canto suo, riprese tutti i motivi del produttivismo, finalizzati non più alla liberazione dei lavoratori ma alla potenza della nazione. I conflitti di classe e gli interessi particolari dei gruppi sociali dovevano essere subordinati e piegati al superiore interesse della patria. Ai lavoratori capaci e meritevoli, di



Nuove creazioni Unica, in *Numero unico 1ª mostra nazionale della moda, Torino, 12-27 aprile 1933* (ASCT, Nuove acquisizioni, opuscoli 396).

<sup>27</sup> Sulle culture del lavoro a Torino, BRUNO BOTTIGLIERI, PAOLO CERI (a cura di), *Le culture del lavoro. L'esperienza di Torino nel quadro europeo*, Bologna: il Mulino, 1987.

<sup>28</sup> Un episodio rivelatore del persistere di queste vecchie pratiche tra gli operai di mestiere nelle piccole officine ancora nel periodo interbellico è narrato nelle memorie dell'imprenditore torinese Giovanni Mandelli, pubblicate in WALTER MANDELLI, *Ricordi di fonderia*, Venezia: Marsilio, 1997.

<sup>29</sup> Per la storia del socialismo torinese, PAOLO SPRIANO, *Storia di Torino operaia e socialista*, Torino: Einaudi, 1972; sull'etica del lavoro nel movimento operaio, ARIS ACCORNERO, *Il lavoro come ideologia*, Bologna: il Mulino, 1980.

<sup>30</sup> ANTONIO GRAMSCI, *Note sul Machiavelli*, Roma: Editori Riuniti, 1991.



Le culle dell'asilo nido aziendale, in *Società Anonima Michele Talmone fabbrica di cioccolato*, album fotografico, 1920 (ASCT, *Fototeca*, 19A4, p. 21).

cui si sottolineava l'importante ruolo produttivo, e dunque nazionale, il sindacalismo fascista prometteva non solo miglioramenti economici e di inquadramento contrattuale, ma faceva balenare anche la possibilità di ottenere riconoscimenti e occupare posti di rilievo in un ordinamento corporativo destinato in futuro a permeare più a fondo il nuovo ordine fascista.

GUERRA E DOPOGUERRA. Allo scoppio della seconda guerra mondiale l'industria torinese fu ulteriormente sollecitata alla riconversione verso le produzioni militari. Per far fronte alle nuove ordinazioni furono potenziati gli impianti, e l'occupazione nell'industria metalmeccanica arrivò a circa 125.000 addetti nel 1943. La produzione aumentò però molto meno degli addetti e degli impianti, a causa dell'irregolarità e della scarsa standardizzazione delle commesse. I massicci bombardamenti del novembre 1942 segnarono una cesura: le distruzioni si aggiunsero alla penuria di materie prime ed energia nel determinare un consistente calo della produzione. Fino alla metà del 1944, tuttavia, l'attività dei maggiori stabilimenti si mantenne su livelli discreti, grazie al carbone e alle materie prime fornite dagli occupanti tedeschi. Poi lo scompiglio economico e produttivo si aggravò pesantemente. Alla fine della guerra, nonostante le distruzioni subite, la capacità produttiva dell'industria torinese era superiore a quella prebellica, per via degli ampliamenti degli impianti realizzati nel 1940-1941. Il disordine economico e organizzativo era però enorme, tanto che il ritorno alla normalità produttiva non si raggiunse che alla fine degli anni quaranta.





All'indomani della Liberazione la situazione nelle fabbriche era di grande incertezza politica e di altrettanto grande disordine organizzativo. I militanti comunisti e socialisti, forti di un largo seguito di massa, puntavano a collegare le lotte per le condizioni materiali a un duraturo spostamento dei rapporti di forza all'interno delle fabbriche. La linea proposta dal Partito comunista era quella della «democrazia progressiva», di radicali riforme da realizzare attraverso l'alleanza, a livello politico, dei tre partiti di massa (comunista, socialista, democristiano), e la collaborazione, a livello sociale, dei lavoratori dipendenti con i ceti medi e le componenti democratiche e dinamiche della borghesia. In tale alleanza la classe operaia poteva aspirare a un ruolo egemone facendosi carico della ricostruzione economica, divenendo «classe nazionale». La linea del Pci era largamente condivisa dai militanti di base, che nelle fabbriche spronavano a produrre «perché al governo ora ci siamo noi». I consigli di gestione, previsti dal decreto emanato dal Cln dell'Alta Italia il 17 aprile 1945, sembravano spalancare la via a una reale partecipazione operaia alla gestione delle imprese.

Gli imprenditori erano preoccupati anzitutto di recuperare la libertà di licenziamento in una situazione di forte esubero del personale, e di limitare l'azione dei militanti operai all'interno delle fabbriche. La stretta creditizia e l'aumento della disoccupazione del 1948-1949, la rottura del governo di alleanza antifascista e il contraccolpo della sconfitta del fronte popolare nel clima della guerra fredda concorsero a determinare la svolta nei rapporti di forza all'interno delle fabbriche. Anche il Piano Marshall contribuì, seppur indirettamente, al processo di erosione della forza del movimento operaio. Offrì l'opportunità di condurre a termine la riorganizzazione degli impianti procedendo al contempo al loro ammoder-

Operaie addette all'incarto di caramelle, album *Firmiter U.N.I.C.A.*, 1932 (ASCT, Fototeca, 19B).

namento. Questi obiettivi non si discostavano, sul piano delle dichiarazioni di intenti, dall'impostazione produttivistica delle organizzazioni operaie; queste ultime, tuttavia, esprimevano una diversa concezione del lavoro e della disciplina. Il rilancio della produzione, specie quella di grande serie, presupponeva il superamento di una situazione che ormai durava da lungo tempo, iniziata fin dal 1942 con i bombardamenti, lo sfollamento, la penuria di materie prime ed energia: nelle officine, la cui organizzazione era stata disarticolata, si era lavorato a ritmi blandi e interrotti. Il ruolo degli operai professionali e dei capi che dovevano procedere a continue riparazioni e risistemazioni degli impianti era tornato a prevalere su quello degli uffici tempi e metodi, allestiti negli anni trenta quando si era proceduto a una prima fase di razionalizzazione del lavoro di tipo taylorista con l'adozione alla Fiat del sistema Bedaux nel 1929. Questa situazione, protratta a lungo nel dopoguerra e accentuata dall'indebolimento della gerarchia di fabbrica, aveva consolidato tra gli operai, a giudizio delle direzioni aziendali, abitudini a ritmi di lavoro rilassati e scarsa disciplina che andavano estirpate. Per gli operai, invece, si era semplicemente affermata una concezione più umana del lavoro: essi volevano pertanto difendere una vita di fabbrica che nel dopoguerra era diventata uno spazio sociale aperto all'auto-organizzazione operaia, uno spazio che ospitava le associazioni (reduci, partigiani, giovani), gli spacci, i laboratori per la riparazione delle biciclette, e così via.

Mentre gli operai comunisti sbandieravano il proprio spirito di collaborazione produttiva nella ricostruzione, Valletta li bollava come «distruttori». La collaborazione offerta dai primi, basata sull'autodisciplina operaia garantita dall'organizzazione sindacale, era in effetti inconciliabile con i modelli gerarchici di stampo burocratico e militare, e con la razionalizzazione taylorista e fordista. Tali modelli richiedevano una collaborazione prevalentemente passiva, perché erano basati sulla rigida separazione tra compiti decisionali e compiti esecutivi. Al punto che, ai fini della repressione dell'antagonismo, le aziende furono disposte a rinunciare al prezioso apporto del lavoro qualificato di numerosi militanti, licenziati con motivazioni politiche nella guerra fredda che si combatté all'interno degli stabilimenti.

Il 1955 fu l'anno della sconfitta delle liste Fiom nelle elezioni di commissione interna alla Fiat e in altre grandi fabbriche. Mentre la Fiat giocava sul connubio tra repressione e concessioni basate su premi e superpremi di produzione, nonché su un esteso sistema di *welfare* aziendale per guadagnare consenso tra i lavoratori, specie tra le nuove leve di giovani immigrati, i membri di commissione interna aderenti alla Fiom, nelle loro rivendicazioni per aumenti in paga base, non solo non potevano fare appello alle norme contrattuali, ma non ricevevano neppure il pieno appoggio dei vertici della Cgil, preoccupati di difendere il sistema contrattuale centralistico in vigore per il timore che la contrattazione aziendale creasse sacche di privilegio e determinasse il distacco delle maestranze delle grandi fabbriche dal resto del proletariato<sup>31</sup>.

La sconfitta della Fiom consegnò la maggioranza dell'organo di rappresentanza dei lavoratori in azienda alla Cisl e alla Uil, le organizzazioni nate tra il 1948 e il 1950 dalla fine dell'esperienza della Cgil unitaria. Oltre alla presa di distanza dalle mobilitazioni politiche, queste organizzazioni si mostrarono propense allo scambio tra rendimento più elevato e aumento del salario aziendale, una strategia della produttività incarnata alla Fiat dai membri di commissione interna aderenti alla Cisl, i quali costituivano un gruppo a sé stante, pronto alla scissione, da cui derivò nel 1958 il Sida, il sindacato dell'auto, che si aggiunse nel panorama torinese a

<sup>31</sup> FIOM-CGIL PIEMONTE, ISTITUTO PIEMONTESE A. GRAMSCI, *Torino 1945-1983. Memoria Fiom*, Milano: Angeli, 1985; ARIS ACCORNERO, *Gli anni cinquanta in fabbrica. Con un diario di Commissione interna*, Bari: De Donato, 1973.

due altre esperienze di sindacalismo autonomo aziendale, il Fali alla Riv e Autonomia aziendale alla Olivetti.

Con la maggioranza in commissione interna detenuta dal Sida, la Fiat aveva di fronte una rappresentanza operaia collaborativa, che cercava di spingere l'azienda a concessioni senza il ricorso alle agitazioni come strumento di pressione. Tuttavia, nonostante la sconfitta del sindacalismo oppositivo della Fiom, Valletta non puntò al pieno riconoscimento del ruolo del sindacato come tramite nel rapporto con i dipendenti. Anche i membri di commissione interna aderenti al Sida finirono per essere esautorati dalla riaffermazione dell'unicità del potere in fabbrica: la linea gerarchica non doveva essere controbilanciata da alcun meccanismo di correzione sindacale<sup>32</sup>. Vennero così a mancare, nei rapporti di lavoro, i presupposti per una regolazione dei conflitti attraverso un vero e proprio sistema di relazioni industriali, in cui controparti riconosciute trattassero e mediassero sistematicamente problemi e conflitti di interesse.

La sconfitta del 1955 indusse nella Cgil un processo di revisione che la spinse a tornare all'analisi concreta dei mutamenti tecnologici e dei loro effetti sulla condizione operaia, abbandonando le preconcepite concezioni maltusiane del capitalismo monopolistico incapace di sviluppare le forze produttive. Nei primi anni sessanta la ripresa delle agitazioni fu favorita dall'assorbimento della disoccupazione. La lunga vertenza per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici, che vide nel luglio del 1962 l'assalto di gruppi di lavoratori alla sede della Uil «colpevole», assieme al Sida, di un accordo separato, segnò la ripresa di un percorso tendenzialmente unitario tra Cgil e Cisl. Lo scoppio di conflittualità spontanea derivò dalle tensioni indotte dai giganteschi afflussi migratori in un'area che non riusciva a garantire abitazioni e servizi adeguati alla crescita rapidissima della popolazione.

DAL MIRACOLO ECONOMICO ALLA CONFLITTUALITÀ. Torino visse gli anni del *boom* economico con tassi di sviluppo elevatissimi. La popolazione crebbe, tra il 1951 e il 1961, da 720.000 a 1.020.000 abitanti, con un aumento del 42,5 per cento in soli dieci anni. Nella seconda metà degli anni cinquanta le ondate di immigrati dal Meridione superarono le tradizionali correnti dalle campagne piemontesi e dal Veneto. L'attività edilizia, pur intensa e ben poco vincolata, non riuscì, al pari dei servizi, a tenere il passo con la crescita degli abitanti. I nuovi immigrati dovettero adattarsi a condizioni abitative precarie e sovraffollate. La congiuntura economica negativa del 1964-1965 rallentò la crescita, che riprese però rapidamente nella seconda metà degli anni sessanta riportando in tensione il mercato del lavoro. Gli spazi urbani erano però ormai colmati. La popolazione di Torino crebbe ancora, a ritmo molto ridotto, fino a 1.200.000 abitanti nel 1974, per poi cedere lentamente popolazione a favore dell'area metropolitana. Negli anni sessanta i tassi di crescita demografica più elevati, al pari dei nuovi insediamenti industriali (come la Fiat Rivalta, aperta nel 1967) investirono i comuni della prima e seconda cintura, alcuni dei quali, nel ventennio 1951-1971, videro quintuplicare gli abitanti.

Il peso della Fiat e dell'indotto dell'auto crebbe ulteriormente, inducendo più di un osservatore a parlare non solo di monocultura industriale ma anche di *company town*<sup>33</sup>. La quota del settore metalmeccanico sul totale degli addetti all'indu-

<sup>32</sup> G. BERTA, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat. 1919-1979* cit.

<sup>33</sup> L'espressione è stata impiegata anche nella principale riflessione sociologica sulle caratteristiche di Torino da ARNALDO BAGNASCO, *Torino. Un profilo sociologico*, Torino: Einaudi, 1986.

stria nella provincia salì dal 47 per cento degli addetti nel 1951 al 53 nel 1961 e al 61 nel 1971; né il processo si invertì con le incertezze, le crisi e il decentramento produttivo degli anni settanta: nel 1981 il peso della metalmeccanica salì ancora al 63 per cento. Di converso, continuò a ridursi l'occupazione nel tessile e nel vestiario, dal 16 per cento nel 1951 al 10 nel 1961, al 3 nel 1971, per stabilizzarsi su questa quota nel 1981.

Con la crescita delle funzioni amministrative, commerciali, finanziarie e di servizio, nel ventennio del miracolo economico la struttura professionale si diversificò verso il terziario, ma molto lentamente in confronto alle altre grandi realtà urbane. Nel 1951, per effetto della crescita della capacità produttiva indotta dal secondo conflitto mondiale, la preponderanza dell'industria, con i tre quarti della popolazione attiva, aveva toccato il massimo storico. A vent'anni di distanza, nel 1971, le attività industriali avevano perso peso, ma in misura quasi irrilevante: contavano ancora i due terzi degli addetti. Il permanere del carattere industriale della città non impedì tuttavia alla sua composizione sociale di diversificarsi. Il seppur limitato spostamento della popolazione attiva verso il commercio e i servizi comportò una crescita dei lavoratori in proprio e degli impiegati. Questi ultimi divennero numerosi anche nell'industria, sia per l'aumento delle funzioni tecniche, di coordinamento e sorveglianza della manodopera nei reparti di produzione in serie, sia per lo sviluppo delle funzioni amministrative, commerciali, di progettazione. Nel 1971, nell'industria manifatturiera, gli operai erano 163.000, pari a oltre due terzi degli addetti (69,2 per cento); gli impiegati e i dirigenti erano 56.000 e sfioravano un quarto del totale (23,8 per cento); gli imprenditori, 2000, erano poco numerosi e rappresentavano solo lo 0,8 per cento; i lavoratori in proprio erano 13.000 (5,6 per cento), pochi i coadiuvanti familiari, pari a 1500 (0,7 per cento). Prendendo in considerazione l'insieme della popolazione attiva, i lavoratori dipendenti manuali risultavano 243.700: una quota meno elevata che nell'industria ma pur sempre superiore alla metà degli attivi (53,9 per cento). Impiegati e dirigenti salivano a 140.700, sfiorando il terzo degli attivi (31,1 per cento); gli imprenditori e liberi professionisti erano 9500 e rappresentavano il 2,1 per cento; i lavoratori in proprio e i coadiuvanti familiari ammontavano a 58.500, raggiungendo il 12,9 per cento.

Torino restava insomma una città dominata dalle fabbriche e dagli operai. Nonostante, erano intervenute notevoli trasformazioni nella struttura sociale. L'artigianato tradizionale, quello che produceva beni per una clientela propria, era stato sostituito dalle botteghe e dai laboratori dediti alla manutenzione e riparazione dei beni di consumo durevoli. Ma soprattutto si erano ingrossate le schiere dei nuovi ceti medi impiegatizi. Gli impiegati erano parte del lavoro dipendente, non pochi di loro ricevevano stipendi non superiori ai salari degli operai specializzati e svolgevano mansioni esecutive, di *routine*, al pari di buona parte degli operai. I colletti bianchi mantenevano tuttavia alcuni tratti distintivi: il lavoro non manuale, il titolo di studio, la classificazione contrattuale, la stabilità dell'impiego, i servizi assistenziali aziendali differenziati, forme di socialità sul lavoro differenziate da quelle delle tute blu e regole comportamentali non scritte, che rispondevano all'aspettativa dei datori di lavoro di una loro piena adesione ai valori aziendali.

Benché difficili da quantificare, i processi di mobilità sociale che stavano alla base dell'ampliamento dei nuovi ceti medi erano stati consistenti; in particolare avevano funzionato i canali di mobilità sociale intergenerazionale, con l'opportunità, per non pochi figli di classe operaia stabile e di coltivatori in proprio immigrati in città, di accedere, attraverso l'istruzione ormai tendenzialmente di massa, ai ruoli tecnici e impiegatizi. Alla base della piramide sociale si collocavano le masse degli immigrati: gli ultimi arrivati andavano a occupare i posti di lavoro meno ambiti, consen-

FABBRICA  
di CAMICIE  
**E. MAINA**  
TORINO  
Telefoni 44-40

COLLI  
POLSI  
CAMICIE  
CRAVATTE  
CALZE  
GUANTI  
BRETELLE  
GIARRETTIERE

SPECIALITÀ MAGLIERIE

VIA S. TOMASO  
VIA GARIBOLDI, 11

LEOPOLDO GROSSO

Bianchina - Teline - Maglione  
- Canali - Camicia su misura  
- Pigama - Streghe - Confessi

TUTTE LE NOVITÀ

Abbigliamento per Signore  
per Uomo, per Bambini - Ca-  
minetti da bagno - Pantaloni da  
sporca - Costumi da mon-  
tegne - Costumi per Sport

MERCE GARANTITA

**DITTA LEOPOLDO GROSSO**  
TORINO - VIA GARIBOLDI S. ANGIOLO VIA XX SETTEMBRE - TELEFONO 47.201

Messina Ortobasso - Messina generale - Messina distribuzione

*Calze per tutti*

*Qualità e prezzi*

**E. Maina**

TORINO  
V. GARIBOLDI, 11  
TELEF. 42.933

SPECIALITÀ  
MAGLIERIE  
BIANCHINI  
CANALI  
CRAVATTE  
TACCHETTI  
BRETELLE

FABBRICA CAMICIE

Bacchetta

calzature  
pelletterie

VAMATO TORINO

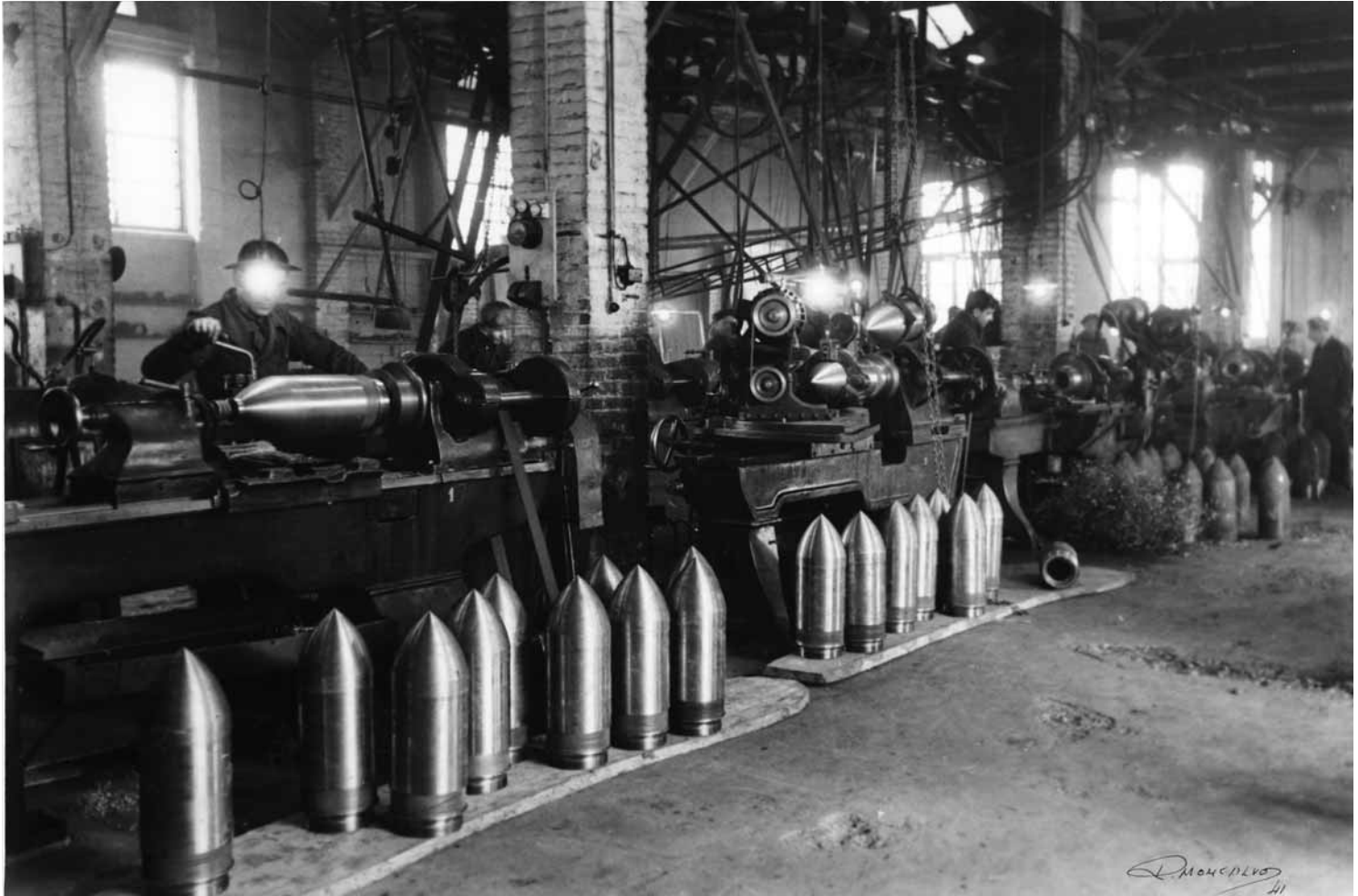
tutto per  
abbigliamento  
maschile  
e femminile  
della casa

Indanthren

**AZIENDE TESSILI UNIFICATE**  
CORSO RE. UMBERTO, 8  
TELEFONI: 43.652 - 53.829

Immagini e cartoline pubblicitarie (ASCT, *Nuove acquisizioni*, cart. 468, opuscoli 396, cart. 326, s.n., cart. 332, 328).





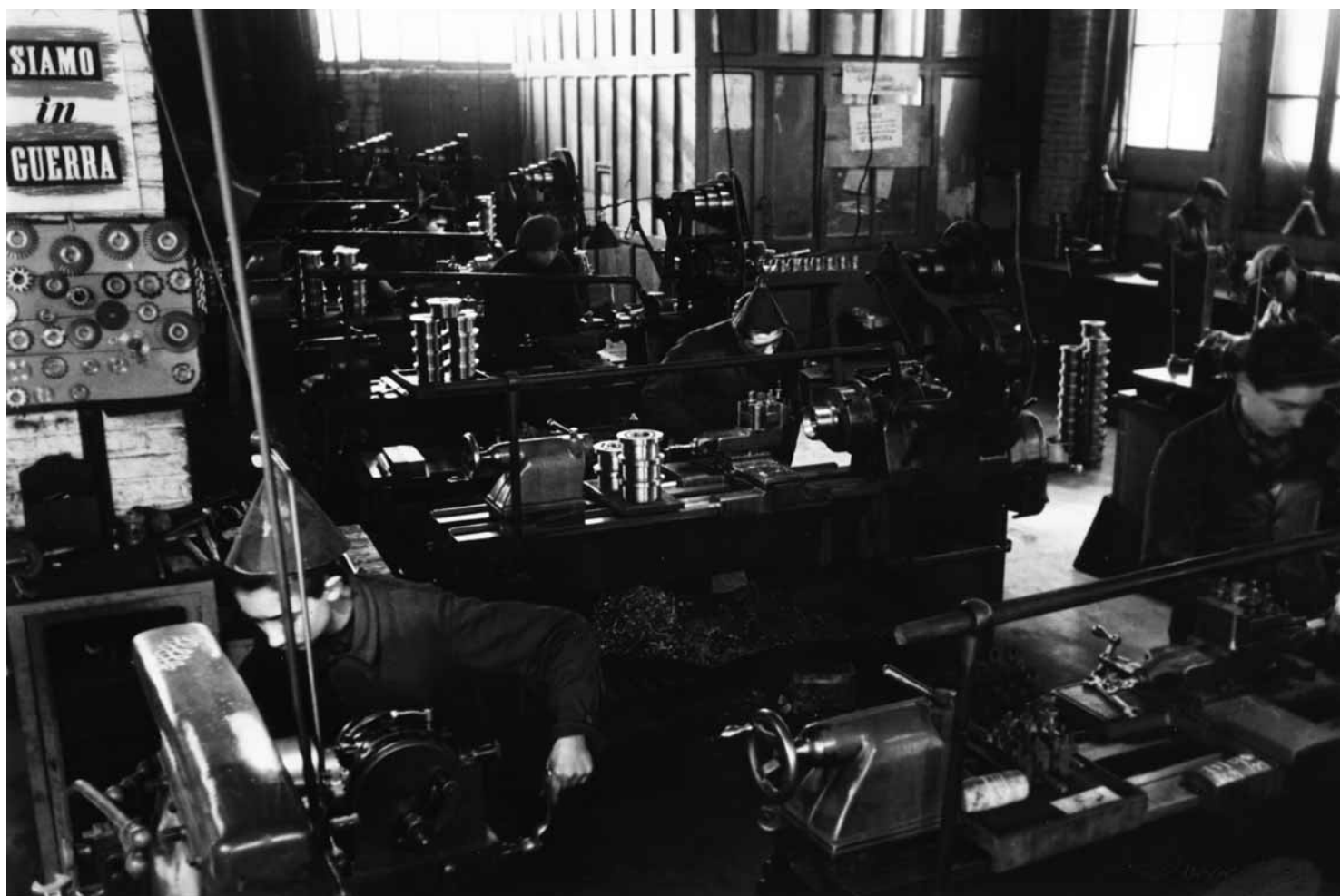
Riccardo Moncalvo, *Meccanica*, interni di un reparto di torneria con operai al lavoro, 1941 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 12/131 e 133).

tendo agli operai di più vecchia data di salire un gradino nelle posizioni lavorative. Fino alla fine degli anni sessanta i disagi dell'immigrazione non si ripercossero sul conflitto industriale: la maggior parte dei nuovi assunti, provenienti dalle campagne e da regioni economicamente depresse, considerava la nuova condizione lavorativa migliore di quelle precedenti. I salari relativamente elevati, la sicurezza del posto di lavoro, i servizi assistenziali offerti dalle maggiori imprese facevano intravedere la possibilità, per gli operai, di accedere alle prime forme del consumo di massa. Tuttavia il fuoco covava sotto la cenere: il mercato dei beni di consumo durevoli era in piena espansione e nelle fabbriche si intensificavano i ritmi e si ricorreva agli straordinari per cogliere le opportunità espansive e far fronte alla domanda; i nuovi giovani lavoratori industriali erano inquadrati in massa nella terza categoria degli operai comuni: erano addetti alle linee di montaggio e alle macchine automatiche, a mansioni monotone, ripetitive, prive di contenuto professionale; l'atteggiamento degli operai veniva analizzato secondo categorie quali l'alienazione e l'anomia<sup>34</sup>; cresceva la disaffezione verso il lavoro, in una popolazione operaia di recente immigrazione, estranea alle tradizionali culture di mestiere.

Le cause dell'ondata di scioperi che iniziò nel 1968-1969 e durò fino all'autunno 1980, quando la «marcia dei quarantamila»<sup>35</sup> pose fine a dodici anni di aspra conflittualità, furono in parte esterne alla fabbrica, legate all'incapacità della città di reggere l'ondata migratoria in termini di offerta di servizi e abitazioni; uno svilup-

<sup>34</sup> GIUSEPPE BONAZZI, *Alienazione e anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell'automobile*, Milano: Edizioni Avanti!, 1964.

<sup>35</sup> ALBERTO BALDISSERA, *La svolta dei 40.000. Dai quadri Fiat ai Cobas*, Milano: Edizioni di Comunità, 1988.



po e un mutamento sociale radicale, rapido e concentrato nel tempo lasciò irrisolti contraddizioni e squilibri, mentre i dirigenti delle aziende, impegnati ad aumentare la produzione per cogliere le opportunità dei mercati in espansione, non prestarono sufficiente attenzione alla dimensione sociale delle fabbriche con le tensioni che vi allignavano. Nei reparti la gerarchia intermedia non andava per il sottile pur di «fare la produzione» giornaliera, aumentando la velocità della linea per recuperare gli intoppi e mantenendo un rigido controllo disciplinare sulla manodopera. La scarsa istituzionalizzazione delle relazioni sindacali non aiutò prima a cogliere e a prevenire tali tensioni, non consentì poi di smorzare la conflittualità<sup>36</sup>.

Alla fine degli anni sessanta a Torino i consumi pro-capite risultavano più elevati del 20 per cento rispetto alla media italiana, e per l'80 per cento erano costituiti da consumi privati. La rete della distribuzione commerciale si era estesa, raggiungendo i 14 negozi per 1000 abitanti, mentre le automobili circolanti erano una ogni 10 abitanti, contro la media di una ogni 15 in Italia. Le abitazioni in proprietà erano passate dal 12 per cento nel 1951 al 25 nel 1971, anche se il fenomeno dell'acquisto della casa aveva riguardato marginalmente gli operai: all'inizio degli anni settanta i lavoratori Fiat che possedevano la propria abitazione erano solo il 17 per cento. In complesso, mentre si affermavano nuovi stili di vita e di consumo improntati alla pubblicità, al tempo libero, alla cultura di massa e al divismo, non mancavano le discrepanze tra il compenso promesso alla dura disci-

<sup>36</sup> GIUSEPPE BERTA, *L'AMMA e le trasformazioni delle relazioni industriali*, in PIER LUIGI BASSIGNANA, GIUSEPPE BERTA (a cura di), *La metalmeccanica torinese nel secondo dopoguerra (1945-1972)*, Torino: Samma, 1997.



Riccardo Moncalvo, *Fonderia*. Interno dell'officina con giochi di luce, 1946 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 12/118).

plina lavorativa, vale a dire l'avvento della società del benessere, e il permanere di condizioni retributive e abitative tali da trattenere buona parte dei nuovi strati di lavoratori industriali sulla soglia del pieno accesso al consumo di massa. Fu questa una delle principali componenti della complessa miscela che innescò gli anni della contestazione.

VERSO LA CITTÀ POST-FORDISTA. La ristrutturazione industriale degli anni ottanta fu condotta all'insegna delle tecnologie informatiche e dell'automazione. Le direzioni aziendali perseguirono inizialmente un modello ipertecnologico, volto a risparmiare manodopera e ad allontanare l'incubo della fabbrica degli anni settanta, affollata di operai malcontenti e conflittuali. Tale modello, adottato in un primo momento senza modificare l'organizzazione fordista, si rivelò incapace di gestire le maggiori esigenze di flessibilità produttiva. Dalla fine degli anni ottanta, quando la Fiat lanciò il progetto della «qualità totale», la riorganizzazione fu indirizzata a valorizzare l'apporto dei lavoratori secondo i modelli di derivazione giapponese della fabbrica integrata e della *lean production*<sup>37</sup>, con i quali, e con le più recenti innovazioni dell'*outsourcing* e dell'impresa a rete, le aziende hanno cercato e cercano di fronteggiare le nuove condizioni di mercati più esigenti, instabili, difficilmente prevedibili e sottoposti alle pressioni della concorrenza globale. L'automazione flessibile e la nuova organizzazione del lavoro, comportando la responsabilizzazione dei lavoratori agli obiettivi della qualità totale e una nuova

<sup>37</sup> GIUSEPPE BONAZZI, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Bologna: il Mulino, 1993.



Riccardo Moncalvo, Torino, Palazzo Esposizioni, Salone dell'Automobile. Il padiglione della Carrozzeria Pinin Farina visto dall'alto, 1948 (ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*, 12/105).

valorizzazione delle capacità professionali, hanno creato una situazione potenzialmente favorevole al cambiamento del quadro delle relazioni industriali, che ha spinto, negli anni novanta, a tentativi di percorrere la strada della partecipazione<sup>38</sup>, tentativi destinati peraltro a naufragare nei marosi della crisi che ha investito la Fiat all'aprirsi del XXI secolo. Del resto, la partecipazione con pochi poteri non risulta interessante per le rappresentanze dei lavoratori, mentre le aziende hanno timore che concessioni ampie possano essere usate contro gli interessi aziendali in caso di conflitti sindacali.

La riorganizzazione industriale dell'ultimo ventennio ha comportato una forte diminuzione dell'occupazione nella grande industria, già avviata con i processi di

<sup>38</sup> CESARE ANNIBALDI, *Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazioni dall'esperienza Fiat. Dialogo con Giuseppe Berta*, Venezia: Marsilio, 1994; STEFANO MUSSO, *Le relazioni industriali alla Fiat*, in CESARE ANNIBALDI, GIUSEPPE BERTA (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano*, 2 voll., Bologna: il Mulino, 1999, II.

decentramento degli anni settanta, che avevano provocato, tra il 1971 e il 1981, in provincia di Torino, una diminuzione dal 47,8 al 39,5 per cento della quota degli occupati in stabilimenti con oltre 1000 addetti. Tra il 1971 e il 1996 la quota degli addetti alle attività manifatturiere in imprese con 500 e più addetti è caduta dal 66 al 47 per cento, a vantaggio delle due più piccole classi dimensionali: la micro impresa fino a 9 addetti e la piccola impresa tra 10 e 49 addetti hanno raddoppiato il loro peso, rispettivamente dal 6,5 al 13 per cento e dal 9 al 18 per cento; anche le imprese tra i 50 e i 249 addetti hanno visto crescere la propria quota, dal 12 al 16 per cento, mentre le imprese tra 250 e 499 addetti sono restatesostanzialmente stabili (con una lieve flessione dal 6,4 al 5,8 per cento).

La caduta occupazionale della grande industria si è accompagnata alla caduta dell'intero settore industriale sull'insieme della popolazione attiva. Sempre tra il 1971 e il 1996, gli addetti alle attività manifatturiere in provincia sono diminuiti, in numero assoluto, da 476.300 a 281.400, con una caduta di oltre il 40 per cento<sup>39</sup>; sono aumentati invece gli addetti all'edilizia e costruzioni, da 33.500 a 50.000, mentre il terziario è balzato da 218.000 a 310.000. Tuttavia, sempre in provincia di Torino, il terziario ha sopravanzato l'industria solo alla fine degli anni ottanta: nel 1981 il settore secondario occupava ancora il 51,5 per cento degli addetti, contro il 44,6 del terziario; dieci anni dopo, nel 1991, il secondario era sceso al 44,2 per cento, mentre il terziario era salito al 53,3. Il capoluogo piemontese mantiene ancora oggi saldamente, tra i grandi comuni, il primato degli addetti all'industria: nel 1991 a Torino la popolazione attiva nel secondario era pari al 37,9 per cento del totale in confronto al 25,6 di Milano e al 25,2 di Genova; nel 2001 la quota del secondario a Torino, partendo da livelli decisamente più elevati, è scesa un po' più rapidamente che non nelle altre due capitali del vecchio triangolo industriale: a Torino è scesa al 31,9 per cento, a Milano al 22,4, a Genova al 22,9; ciò nonostante, Torino ha mantenuto ben dieci punti percentuali di divario, e la differenza è per intero dovuta al manifatturiero, in quanto l'industria delle costruzioni oscilla in tutte e tre le città intorno al 6 per cento.

Tra il 1971 e il 1991, mentre la terziarizzazione dell'economia comportava una caduta dell'occupazione manifatturiera, la specializzazione nel comparto dei mezzi di trasporto era andata ancora leggermente crescendo, con una quota di addetti sul totale dell'industria passata dal 30 per cento nel 1981 al 32 nel 1991; negli anni ottanta si era dunque ancora accentuato il carattere monoculturale dell'industria torinese. Solo nella crisi dei primi anni novanta e nei suoi postumi la quota rappresentata dalla costruzione di mezzi di trasporto è scesa, ma non certo crollata, al 27 per cento. Da allora, ha assunto notevole importanza la riorganizzazione e il rilancio della componentistica dell'autotrasporto, che ha visto non poche imprese fornitrici accrescere il proprio portafoglio di clienti, sganciandosi da un'eccessiva dipendenza dalla Fiat e dando vita, se non a un vero e proprio distretto dell'*automotive*, per il peso che la Fiat ancora esercita, a un grande polo della componentistica che resta una realtà imprescindibile dell'economia locale<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Le trasformazioni della struttura demografica, produttiva, del mercato del lavoro e del territorio torinese sono analizzate in dettaglio in CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA E ARTIGIANATO DI TORINO UNIONE INDUSTRIALE TORINO, *Torino negli ultimi cinquant'anni. Come sono cambiate popolazione, economia e qualità della vita dagli anni '50 ad oggi*, Torino, 2004.

<sup>40</sup> Le trasformazioni della produzione automobilistica in Italia sono analizzate in dettaglio da ALDO ENRIETTI, *L'industria dell'auto fra crisi e trasformazione*, in GIUSEPPE BERTA (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, «Fondazione Feltrinelli, Annali», XL (2005), Milano: Feltrinelli, 2007.





Fiat Ferriere, cartolina, s.d. (ASCT, *Nuove acquisizioni*, cart. 322).

I CARATTERI STORICI DELLA CITTÀ. Alla metà degli anni ottanta, mentre diventavano evidenti i processi di ristrutturazione postfordisti, si accese a Torino un dibattito sui caratteri storici della città, che rifletteva le diverse prospettive con cui si guardava alle trasformazioni in corso e al futuro.

Le trasformazioni subite dalla struttura sociale e produttiva di Torino nel quarto di secolo seguito alla seconda guerra mondiale erano state tali da rafforzare l'immagine positiva di città industriale e proletaria per eccellenza che Antonio Gramsci e Piero Gobetti avevano costruito già nel primo dopoguerra. In seguito, nelle convulsioni e nelle crisi degli anni settanta, le definizioni tradizionali di capitale industriale e capitale dell'auto furono affiancate da nuove percezioni della città, meno ottimistiche. Definizioni quali *company town*, città-fabbrica, «terza città meridionale d'Italia», per non parlare della più tarda «metropoli del terrorismo»<sup>41</sup>, rimandavano al clima di tensioni sociali e contrapposizioni politiche che si avviluppava intorno alle difficoltà economiche subentrate all'incepparsi del circolo virtuoso che aveva consentito uno sviluppo senza precedenti per rapidità e intensità.

Tuttavia, il protagonismo del movimento operaio e sindacale di quegli anni, in rapporto dialettico con il radicalismo della nuova sinistra e la propensione conflittuale degli strati operai di recente immigrazione, manteneva viva e riproponeva con vigore la percezione gramsciana, con i suoi tratti apertamente positivi. Alla metà del decennio, in particolare, con l'avvento delle amministrazioni di sinistra, si promosse la rappresentazione della Torino-laboratorio: la città veniva percepita come il luogo tipico delle trasformazioni sociali connesse alla rapidità dello sviluppo industriale, dove si potevano osservare con maggior nitidezza i problemi e studiare soluzioni che non dovevano essere disgiunte dai bisogni espressi dalla mobilitazione di massa. Nasceva così un mito della Torino industriale e operaia, che dalle lotte degli operai dell'auto degli inizi del secolo alla rivolta dell'agosto 1917 e all'occupazione delle fabbriche, dagli scioperi del marzo 1943 all'autunno caldo del 1969 e al sindacato dei consigli, avrebbe rappresentato un laboratorio

<sup>41</sup> DIEGO NOVELLI, *Gli anni di piombo*, in VALERIO CASTRONOVO (a cura di), *Storia illustrata di Torino*, VIII, Milano: Sellino, 1994. Un quadro delle immagini di Torino e delle tradizioni culturali presenti nella città, dal sindacalismo di ispirazione gramsciana al solidarismo cattolico, al liberalismo produttivistico, al piemontesismo sabaudo in EZIO MARRA (a cura di), *Progetto Torino 3. Per un atlante sociale della città*, Milano: Angeli, 1985.



Una strada della borgata di Mirafiori, 1952 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, b. 1223, foto 16).

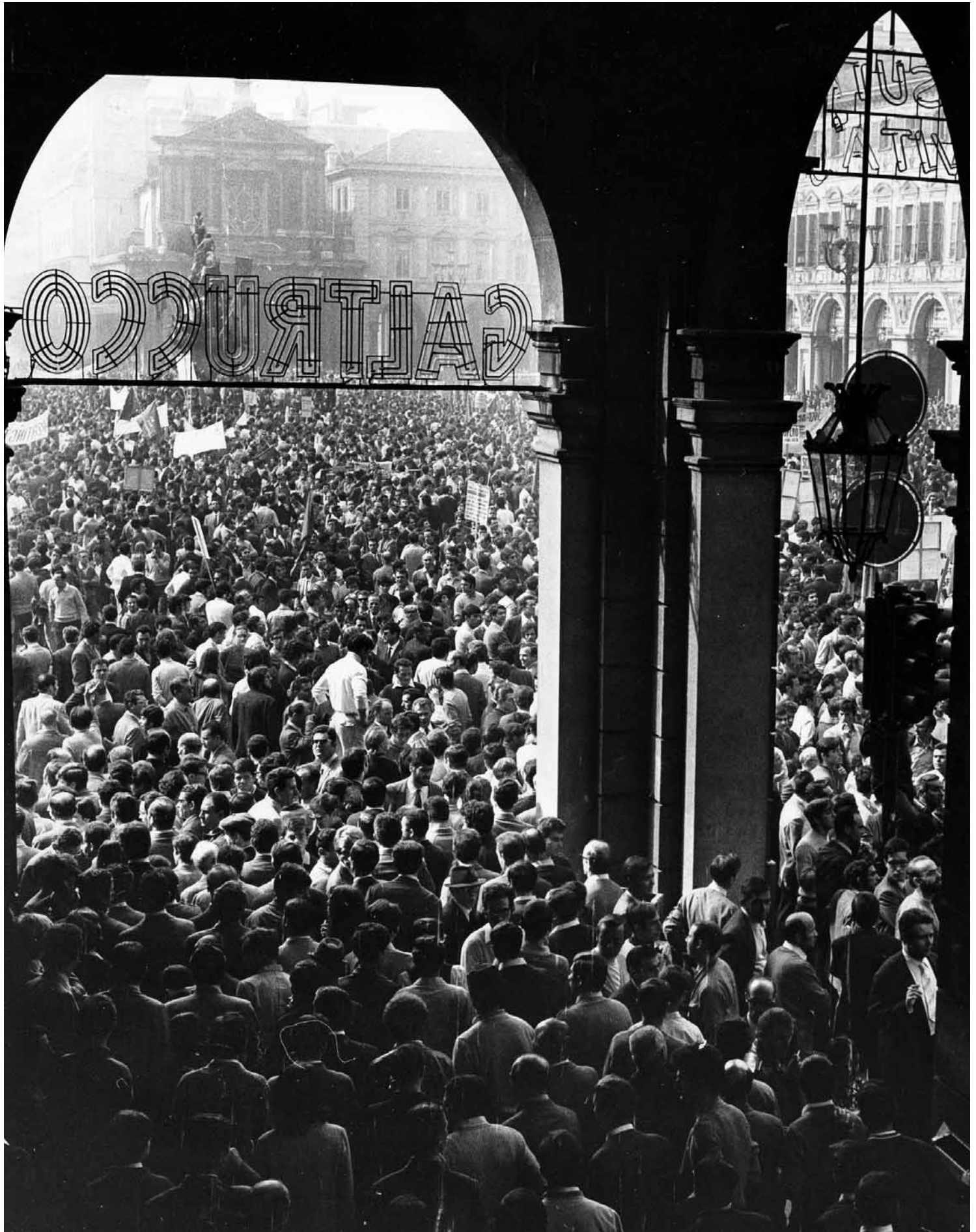
di esperienze d'avanguardia, anticipatrici, destinate a essere assunte come modello, in tono minore, da altre realtà.

L'idea della Torino-laboratorio venne messa in discussione nei primi anni ottanta, in coincidenza con la caduta della conflittualità operaia. Ne nacque un dibattito cui si fece riferimento come a una contrapposizione tra «miti e realtà»<sup>42</sup>.

All'origine del mito vi era l'immagine di Torino costruita da Gramsci, secondo cui un movimento operaio particolarmente agguerrito era nato sulla base di una struttura industriale specialmente moderna e avanzata. Gramsci vedeva il segno della modernità nella «semplicità» della società torinese, nella polarizzazione delle classi fondamentali; vedeva nella capitale industriale d'Italia la realtà che, all'interno della «periferia» dello sviluppo economico, più si avvicinava al «centro», a quella che nel linguaggio dei *Quaderni* sarebbe stata chiamata la «composizione demografica razionale»: l'assenza o la riduzione al minimo dei residui feudali, dei piccoli e grandi redditi, dei ceti che vivevano di privilegi e dell'intermediazione politica necessaria a una borghesia industriale dalle deboli capacità produttive e, pertanto, dalle scarse capacità egemoniche. La rappresentazione gramsciana era stata ampiamente condivisa non solo da Piero Gobetti: a ben vedere, anche esponenti liberali quali Luigi Einaudi e Giuseppe Prato non se ne erano discostati eccessivamente; insistendo infatti sulla crisi economica che la grande guerra aveva riversato sui ceti medi, pur non preconizzando l'uscita di

Dimostranti a Torino durante lo sciopero dei metalmeccanici, 1969 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat G6B, foto 42).

<sup>42</sup> Torino fra miti e realtà, numero monografico di «Prospettiva sindacale», XVIII (1987), n. 64 (giugno).





Un guardiano Fiat consegna la lettera di licenziamento ad uno degli operai, 11 novembre 1979 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, b, Fiat F11, foto 8).

scena di questi ultimi, Einaudi e Prato avevano finito per avvalorare l'immagine che vedeva nella borghesia industriale e nella classe operaia i due soli, veri soggetti del conflitto e del mutamento sociale<sup>43</sup>.

Alla visione gramsciana, coniugata con il produttivismo autogestionale del movimento ordinovista, si erano richiamati i militanti e i dirigenti delle componenti maggioritarie del movimento operaio torinese che, tanto nel secondo dopoguerra che negli anni settanta, avevano contribuito allo sviluppo delle teorie neo-consiliari, tradotte nei consigli di gestione del 1945 e nei consigli di fabbrica del 1970. Al passaggio tra gli anni cinquanta e sessanta era stato Paolo Spriano a tener viva l'immagine tradizionale, parlando, in riferimento al primo ventennio del secolo, del «carattere eccezionale di Torino», originato da una classe operaia dalla «struttura e configurazione estremamente moderne, vale a dire concentrata in grandi stabilimenti metallurgici, omogenea, articolata in un associazionismo efficace», che le conferiva «un connotato distintivo di "avanguardia"»<sup>44</sup>. Del resto, di nuovo uno studioso liberale che nella seconda metà anni sessanta ricostruiva la politica degli imprenditori, Mario Abrate, considerava Torino, con l'azione della Lega industriale, l'epicentro dell'esperienza organizzativa degli interessi economici e sindacali degli industriali italiani, che era stata alla base della nascita della Confindustria<sup>45</sup>.

L'immagine del laboratorio venne sottoposta ad attacchi da più fronti. Furono innanzitutto messi in rilievo gli svantaggi comportati dalla vocazione esclusivamente industriale della città, aggravata dalla monocultura automobilistica e dal peso dell'unica grande impresa, da cui derivava un assetto sociale eccessivamente semplice e polarizzato, regolato troppo dall'organizzazione e dalla gerarchia e troppo poco dal mercato e dal contratto; gli svantaggi venivano naturalmente sottolineati in relazione alla limitatezza delle risorse attivabili di fronte ai fenomeni di deindustrializzazione<sup>46</sup>. Altri sostennero che Torino non poteva rappresentare un laboratorio perché le modalità del conflitto industriale nel capoluogo subalpino, data la peculiarità della situazione, non avevano mai costituito un modello per le altre realtà, né le avevano mai influenzate significativamente<sup>47</sup>. Sempre sul piano delle dinamiche politico-sindacali, fu messa in discussione la «leggenda guerresca» dello scontro tra il gigante Fiat e gli operai meccanici, accusata di aver trascurato componenti importanti di un'esperienza storica variegata, dalle culture operaie non socialiste ai lavoratori e alle controparti imprenditoriali degli altri settori, il tessile in testa<sup>48</sup>.

Al «mito operaio» venne contrapposto un mondo operaio diversificato, assai poco condizionato dai rapporti di lavoro, dalla fabbrica o dalle ideologie: non una classe omogenea ma un mosaico di strategie familiari e individuali in cui la dimensione collettiva non aveva peso significativo<sup>49</sup>.

Quanto al profilo culturale, ai valori e agli atteggiamenti caratterizzanti i torinesi e la «piemontesità», venne sottolineata l'etica della disciplina e della gerarchia, fondata sui valori della costanza, della fedeltà, dello spirito di corpo, che la città industriale aveva ereditato dalla tradizione militare sabauda<sup>50</sup>; infine, un insieme

<sup>43</sup> LUIGI EINAUDI, *La condotta economica e gli effetti sociali della guerra italiana*, Bari: Laterza, 1933; G. PRATO, *Il Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale* cit.

<sup>44</sup> PAOLO SPRIANO, «L'Ordine Nuovo» e i consigli di fabbrica, Torino: Einaudi, 1971, per le espressioni citate; ma ancor più significativa degli studi di Spriano è la storia di Torino dall'inizio del Novecento alla grande guerra, frutto di ricerche condotte alla fine degli anni cinquanta, ripubblicate nel 1972: ID., *Storia di Torino operaia e socialista*, Torino: Einaudi, 1972.

<sup>45</sup> MARIO ABRATE, *La lotta sindacale nell'industrializzazione in Italia. 1906-1926*, Milano: Angeli, 1967.

<sup>46</sup> A. BAGNASCO, *Torino. Un profilo sociologico* cit.; ma si vedano anche gli interventi in ID. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Torino: Bollati Boringhieri, 1990.

<sup>47</sup> GINO GIUGNI, *Il modello fantasma*, in «Micromega», II (1987), n. 4.

<sup>48</sup> BRUNO MANGHI, *Sindacalismo torinese: vivere dopo la leggenda*, in *Torino fra miti e realtà* cit.

<sup>49</sup> MAURIZIO GRIBAUDI, *Mondo operaio e mito operaio. Spazi e percorsi sociali a Torino nel primo Novecento*, Torino: Einaudi, 1987.

<sup>50</sup> W. BARBERIS, *Le armi del principe* cit.



*Scioperi contro i licenziamenti Fiat a Torino, 12 settembre 1979 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat G6M, foto 89).*

*La polizia schierata ieri sera davanti ai cancelli di Mirafiori, 10 ottobre 1980 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat E1A, foto 47).*



di virtù tipiche della piemontesità, la laboriosità e la tenacia, la parsimonia, cui si mescolavano, non senza contraddizioni, la bonomia e il cinismo di Gianduja, del pantofolaio «bogia nen», che si traducevano nel disincanto verso le grandi passioni collettive e nella tendenza all'isolamento individualistico<sup>51</sup>.

Le analisi critiche del «mito» avevano un tratto in comune: contrapponevano tutte la complessità e la differenziazione, come valori positivi, alla semplicità come valore negativo. Ma alcuni osservatori, convinti della prevalente semplicità di Torino, consideravano la complessità e la differenziazione come risorse compresse dalla monocultura regolata dall'organizzazione gerarchica, risorse da attivare per far crescere la società e l'economia, per uscire dalle angustie della città-fabbrica<sup>52</sup>; altri affermavano più radicalmente che la complessità e la differenzia-

<sup>51</sup> Di «fondo gianduiesco di Torino» ha parlato Norberto Bobbio, intervistato da Giovanni De Luna, in «Città», I (1986), n. 1 (14 marzo).

<sup>52</sup> A. BAGNASCO, *Torino. Un profilo sociologico* cit.



zione erano caratteri esistenti già nel passato, al di sotto del velo dello stereotipo, per rompere con una tradizione interpretativa giudicata ideologica e riduzionista. Non mancarono i difensori dell'immagine tradizionale di derivazione gramsciana, che esaltarono la «semplicità» di Torino, la sua struttura industriale modernamente improntata al fordismo, l'immediata trasparenza delle strutture di classe, delle nervature del potere e la radicalità del conflitto che ne derivava<sup>53</sup>. Vi era insomma chi si aggrappava al mito della Torino proletaria per esorcizzare un mutamento in corso da cui si temevano crescenti disuguaglianze ed effetti disgreganti sulla compagine sociale.

Alcuni degli interventi in questo dibattito erano segnati dalla *vis* polemica delle contrapposizioni politico-ideologiche. Se è plausibile negare che possa essere semplice la struttura sociale di una città di un milione di abitanti, nondimeno è indubbio che i caratteri peculiari di Torino ne delineavano, in un'ottica comparativa, il dualismo sociale e la differenziazione relativamente limitata. Nello sviluppo torinese degli anni cinquanta e sessanta la centralità della grande impresa era stata incontrastata, sia negli orizzonti di valore, caratterizzati dalla «etica del lavoro industriale, della produttività e dell'efficienza, dell'ascesa sociale», sia nel «governo dello sviluppo cittadino», che «il potere politico locale [...] aveva finito per delegare alla sola grande industria»<sup>54</sup>. E tuttavia, se i dati quantitativi confermano che, in un'ottica comparativa, era giustificata l'immagine di Torino come città industriale, monocultura dell'auto, città fordista, *company town*, più difficile e sfumato è il giudizio sulla Torino proletaria. È probabile che, se mai sia esistita una classe operaia dai confini ben individuabili, ancorché non invalicabili, il mondo operaio torinese sia stato più omogeneo di quello di altre realtà urbane. Ma il mito della Torino proletaria nella sua versione anni settanta ha portato ad applicare acriticamente il modello marxista dei processi di proletarizzazione, sottovalutando l'importanza della mobilità sociale verso il lavoro autonomo e i ceti medi impiegatizi (di cui si tendeva anzi a teorizzare, per l'appunto, la proletarizzazione); al contempo si oscuravano, nell'ondata di conflittualità che sembrava travolgere ogni steccato interno alla classe operaia, le differenziazioni legate al sesso, all'età, alla qualifica professionale, alle comunità territoriali di provenienza, alle sensibilità culturali, politiche, religiose. Mirafiori ad esempio, il più grande stabilimento industriale d'Italia con i suoi 50.000 addetti, era una grande città del lavoro che reclutava manodopera, al pari degli altri grandi impianti, in ambiti sociali inevitabilmente molto differenziati: strati di proletariato da tempo urbanizzato ma non per questo omogeneo (operai qualificati attratti dalle piccole imprese, lavoratori dell'edilizia e dei servizi a occupazione instabile, lavoratori dipendenti e autonomi dell'artigianato in crisi e delle minute attività commerciali di scarso successo), pendolari dalle aree rurali o semi-rurali della provincia, immigrati recenti provenienti dalle campagne piemontesi sempre, dal Veneto prima e dal Mezzogiorno poi, con storie lavorative e collocazioni socio-professionali precedenti le più disparate (dai mille mestieri dell'economia di vicolo delle città meridionali ai contadini piccolo proprietari, mezzadri, contadini poveri, braccianti).

Ciò che più conta, la definizione di *company town*, pur utile a cogliere le peculiarità del capoluogo piemontese, rifletteva un'immagine della città eccessivamente semplificata. La storia di Torino, a partire dall'età moderna, con il suo ruolo di capitale politica, ha lasciato eredità profonde, in particolare la monumentalità del centro storico e delle regge del circondario, nonché la tradizione della produzione

<sup>53</sup> In difesa della peculiarità dell'esperienza torinese va segnalato l'intervento di MARCO REVELLI, *Elogio della semplicità*, in *Torino fra miti e realtà* cit.

<sup>54</sup> ADRIANA CASTAGNOLI, *Da Detroit a Lione. Trasformazione economica e governo locale a Torino (1970-1990)*, Milano: Angeli, 1998, p. 150.



artigianale di generi di lusso, legati ai consumi della corte. Inoltre, il ruolo amministrativo di capoluogo provinciale e regionale, e le dimensioni stesse della città, le conferiscono inevitabilmente una complessità economica e sociale irriducibile a quella di una *company town*. La preponderanza della Fiat e delle produzioni connesse alla filiera dell'auto non deve relegare nell'ombra la presenza storica di vocazioni manifatturiere diversificate, dal settore energetico alle telecomunicazioni, dalle fibre artificiali all'alimentare all'abbigliamento, con imprese – per tutte Sip, Italgas, Snia, Venchi Unica, Superga, Gruppo Finanziario Tessile, Robe di Kappa – capaci di affermarsi, nelle rispettive stagioni, con posizioni primarie sui mercati interni e internazionali. A queste realtà urbane vanno poi aggiunte, nel territorio provinciale, la tradizionale presenza del tessile e il polo eporediese della Olivetti. Sgombrato il campo dalle semplificazioni e riconosciuti gli elementi di ricchezza e poliedricità, nondimeno Torino ha vissuto il suo ruolo di centro d'avanguardia dell'industrializzazione italiana drenando progressivamente, nel corso di un processo secolare, le sue risorse umane, finanziarie, infrastrutturali verso una *core activity*, quella dell'automobile; l'industria meccanica, così, se non ha cancellato, ha costretto in secondo piano gli altri settori produttivi e occupazionali.

Il persistere del mito industrialista – nella sinistra comunista ma anche nel solidarismo cattolico di ascendenza salesiana – è stato considerato all'origine dell'incapacità delle prime giunte di sinistra, a cavallo tra gli anni settanta e ottanta, di progettare, di fronte alla crisi del modello fordista, interventi capaci di promuovere lo sviluppo del terziario<sup>55</sup> e l'allargamento dei confini angusti della città, che richiedevano di attrarre occasioni alternative a fronte della pesante caduta occupazionale seguita alla ristrutturazione della Fiat dei primi anni ottanta<sup>56</sup>. Ci si era

*Ex Spa di corso Ferrucci, 1970 circa (ASCT, Fototeca, 10B05/9).*

<sup>55</sup> *Ibidem.*

<sup>56</sup> FILIPPO BARBANO (a cura di), *Le frontiere della città*, Milano: Angeli, 1982.

attardati, in definitiva, nel tentativo di risolvere i problemi sociali lasciati insoluti dallo sviluppo incontrollato degli anni sessanta: la carenza di servizi e di abitazioni a sostegno dell'inserimento degli immigrati e il degrado delle periferie.

Proprio all'inizio di quegli anni, alcune indagini sociologiche condotte nell'ambito del progetto *Torino internazionale* dipingevano il volto di una città polarizzata, in cui le segmentazioni professionali seguivano il solco dei luoghi di origine della popolazione. Gli immigrati dal sud si differenziavano dai piemontesi sia per collocazione professionale sia per livelli di scolarità e reddito. I legami di famiglia estesa erano tenuti vivi dai non torinesi, che cercavano nelle comunità di origine gli appoggi, gli scambi solidaristici e la socializzazione necessari alla vita in un contesto urbano che restava per molti tratti estraneo<sup>57</sup>.

La via dell'integrazione attraverso il protagonismo nel conflitto industriale, che in qualche misura, più o meno conscia, era stata perseguita dalla sinistra, non aveva dunque funzionato appieno, non aveva assorbito le compartimentazioni culturali e sociali. La marcia dei quarantamila, da questo punto di vista, era emblematica dell'incapacità della sinistra di temperare la «cultura della rivendicazione» degli anni settanta con la «cultura della produzione», che era stata uno dei tratti caratteristici del movimento operaio torinese, e aveva rappresentato un universo di valori di impronta industrialista condivisi nelle imprese e nella società<sup>58</sup>. L'appoggio fornito dal Partito comunista alla dura vertenza sindacale dei 35 giorni ne denunciava (con la marcia dei quarantamila) l'incapacità di costruire un ponte verso i ceti medi tecnico-impiegatizi, che pure erano stati da tempo indicati come una delle componenti sociali con cui la classe operaia doveva costruire le proprie alleanze.

Di fronte a quei fallimenti e al persistere dei *cleavages* sociali, l'insistenza delle giunte di sinistra sulle politiche di *welfare* aveva una valida giustificazione nella necessità di superare le forme di marginalità e creare aggregazione sociale come premessa di una progettualità collettiva; ma tale progettualità restava ancorata al pregiudizio industrialista. Si accompagnava cioè al riproporsi della riluttanza, quando non dell'aperta opposizione, alle opere infrastrutturali per i trasporti, quelle opere su cui si era concentrata quasi esclusivamente l'attenzione degli enti locali, e in special modo della provincia, negli anni del miracolo<sup>59</sup>: quando si pensava che occorresse innanzitutto favorire lo sviluppo produttivo, perché il consenso e la pacificazione sociale sarebbero stati un prodotto spontaneo del progredire dei redditi e della diffusione dei consumi; e intanto non si compivano sforzi sufficienti per costruire case, scuole, servizi sanitari e sociali. Ci sarebbe voluto tempo perché la sinistra superasse quel «deficit di cultura gestionale e amministrativa»<sup>60</sup>, che forse andrebbe rubricato tra le eredità non positive della città fordista.

FARE I CONTI CON IL CONFLITTO. Il dibattito sui caratteri originari di Torino della metà degli anni ottanta costituì un primo tentativo di fare i conti con gli anni settanta, il decennio dell'iperconflittualità in cui era sfociato il miracolo economico con i suoi squilibri e contraddizioni. Ma la capacità di fare fino in fondo quei conti è mancata. Nonostante non pochi tentativi di allacciare il dialogo, il giudizio sugli

<sup>57</sup> GUIDO MARTINOTTI (a cura di), *La città difficile. Equilibri e diseguaglianze nel mercato urbano*, Milano: Angeli, 1982; MARIA CARMEN BELLONI, *Il tempo della città: ricerca sull'uso del tempo quotidiano a Torino*, Milano: Angeli, 1984; MANUELA OLAGNERO, *La gente di Torino*, in E. MARRA (a cura di), *Per un atlante sociale della città* cit.

<sup>58</sup> VALERIO CASTRONOVO, *Cultura industriale e cultura operaia* e GIULIO SAPELLI, *La cultura della produzione: "autonomia tecnica" e "autonomia morale"*, entrambi in B. BOTTIGLIERI, P. CERI (a cura di), *Le culture del lavoro. L'esperienza di Torino nel quadro europeo* cit.

<sup>59</sup> ADRIANA CASTAGNOLI, *Torino dalla ricostruzione agli anni settanta. L'evoluzione della città e la politica dell'Amministrazione provinciale*, Milano: Angeli, 1995.

<sup>60</sup> GIUSEPPE BERTA, SERGIO CHIAMPARINO, *Lavoro industriale e azione politica*, in «Sisifo», IV (1986), n. 9 (dicembre).

anni settanta non ha ancora proposto sintesi interpretative capaci di superare le posizioni drasticamente contrapposte: a chi li ha considerati una grande, ineguagliata stagione di mobilitazioni e conquiste operaie, e vede oggi un mondo del lavoro minacciato nelle sue fondamenta da politiche tese a restaurare l'ordine capitalistico sulle ceneri dei diritti e delle garanzie dei lavoratori<sup>61</sup>, si contrappone chi riduce quegli anni al clima di violenza negli stabilimenti e alla caduta di ogni etica del lavoro<sup>62</sup>. Alcuni hanno prodotto opere di grande capacità evocativa del modello fordista, della sua affermazione e poi della sua crisi, incentrate sulle voci dei militanti operai e segnate però più dalla nostalgia di una stagione considerata eccezionale che dall'analisi critica delle prospettive di trasformazione<sup>63</sup>; negli ambienti socio culturali legati a questa visione radicale, i tagli all'occupazione impiegatizia attuati dalla grande industria nei primi anni novanta sono stati considerati quasi una sorta di rivalse storica sui protagonisti della marcia dei quarantamila. Altri, in un quadro di analisi più ampio dei fenomeni a livello nazionale, hanno sottolineato i danni inflitti all'economia da una politica dei redditi dalla logica rovesciata, in cui i salari crescevano senza alcun rapporto con la produttività del lavoro<sup>64</sup>. Non sono mancate, a dire il vero, valutazioni meno segnate da posizioni estreme: chi ha spiegato con l'egualitarismo delle rivendicazioni salariali tanto l'ascesa che la caduta della forza sindacale, con un giudizio negativo sugli effetti di una politica di forte appiattimento dei differenziali retributivi a detrimento della professionalità<sup>65</sup>; chi ha rivisto criticamente le proprie posizioni dell'epoca, giudicando un errore l'aver rifiutato la politica dei redditi e la programmazione proposte dal primo centro sinistra<sup>66</sup>; chi ha proposto una rilettura fortemente critica della conflittualità degli anni settanta, imputando però non al solo sindacato ma anche a imprenditori e manager l'incapacità di cogliere le nuove dinamiche sociali e proporre correttivi alle tensioni che avevano cambiato la realtà delle fabbriche nella seconda metà degli anni sessanta<sup>67</sup>; infine, alcuni giudizi equilibrati sul decennio, che mettono in rilievo il rallentamento ma non l'assenza di crescita economica, il notevole miglioramento dei servizi sociali e culturali, la crescente integrazione tra settentrionali e meridionali, sono stati infine espressi da alcuni, ma più come spunti di discussione che come organiche elaborazioni<sup>68</sup>.

Le contrapposizioni sull'interpretazione degli anni settanta, il decennio di passaggio tra il miracolo industriale e la città postfordista, richiamano le differenti visioni delle difficoltà dell'oggi: a chi, accentuando la visione pessimistica dei processi di deindustrializzazione, ha visto Torino ridotta a «capoluogo del nulla» o utilizza metafore quali quelle del «buco nero» e del «cratere»<sup>69</sup>, altri contrappongono l'immagine della metamorfosi, antidoto ai timori del declino<sup>70</sup>.

Non si è insomma del tutto affermata una visione pacata delle dinamiche conflittuali, capace di dar conto della storia della Torino industriale come una storia di

<sup>61</sup> GABRIELE POLO, CLAUDIO SABATTINI, *Restaurazione italiana. Fiat, la sconfitta operaia dell'autunno 1980: alle origini della controrivoluzione liberista*, Roma: Manifesto libri, 2000.

<sup>62</sup> LUIGI ARISIO, *Vita da capi. L'altra faccia di una grande fabbrica*, Milano: Etas Libri, 1990.

<sup>63</sup> MARCO REVELLI, *Lavorare in Fiat da Valletta ad Agnelli a Romiti. Operai sindacati robot*, Milano: Garzanti, 1989; GABRIELE POLO, *I tamburi di Mirafiori: testimonianze operaie intorno all'autunno caldo alla Fiat*, con una introduzione di Marco Revelli, Torino: Cric, 1989.

<sup>64</sup> SALVATORE ROSSI, *La politica economica italiana 1968-1998*, Roma-Bari: Laterza, 1998.

<sup>65</sup> ARIS ACCORNERO, *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna: il Mulino, 1992.

<sup>66</sup> VITTORIO FOA, *Il cavallo e la torre. Riflessioni su una vita*, Torino: Einaudi, 1991; ID., *Questo Novecento*, Torino: Einaudi, 1996; ID., *Passaggi*, Torino: Einaudi, 2000.

<sup>67</sup> GIUSEPPE BERTA, *Mirafiori*, Bologna: il Mulino, 1998; C. ANNIBALDI, *Impresa, partecipazione, conflitto. Considerazioni dall'esperienza Fiat. Dialogo con Giuseppe Berta* cit.

<sup>68</sup> FRANCO BOLGIANI (a cura di), *Una città e il suo vescovo. Torino negli anni dell'episcopato di Michele Pellegrino*, Bologna: il Mulino, 2003.

<sup>69</sup> La prima definizione è di GABRIELE POLO, *Il mestiere di sopravvivere. Storie di lavoro nella crisi di una città-fabbrica*, Roma: Editori Riuniti, 2000; le metafore sono di MARCO REVELLI, *La sinistra sociale. Oltre le civiltà del lavoro*, Torino: Bollati Boringhieri, 1998.

<sup>70</sup> GIUSEPPE BERTA, *Metamorfosi. L'industria italiana fra declino e trasformazione*, Milano: Egea, 2004. Di declino parla LUCIANO GALLINO, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino: Einaudi, 2003.

successo. Il mondo del lavoro industriale torinese, in perenne dialettica tra collaborazione e conflitto, ha plasmato un progresso non solo economico ma anche sociale. Una certa dose di insofferenza e ribellismo era insita nel rigido disciplinamento della manodopera imposto dall'organizzazione fordista, che doveva mettere in conto alcune manifestazioni almeno di conflittualità. Le forze del movimento operaio organizzato, nella loro articolazione interna, hanno contribuito a guidare il conflitto sociale, intrinseco alla società industriale, e a contenerlo entro limiti compatibili con la tenuta dei legami sociali e delle istituzioni, anche nei periodi di maggior difficoltà e al comparire delle minacce terroristiche<sup>71</sup>. I conflitti sociali hanno così svolto l'utile ruolo di cartine di tornasole delle contraddizioni e tensioni, presenti anche nelle fasi di accelerato sviluppo, in cui anzi esse sono emerse con maggior acutezza; dall'analisi della realtà sociale a contatto con il mondo dei lavoratori sono venuti contribuiti alla costruzione di culture dell'intervento assistenziale, previdenziale e delle politiche del lavoro per il riequilibrio sociale. Sono cresciute anche culture tecniche sindacali, culture contrattuali e della mediazione sociale; si è sviluppata la capacità di gestione delle turbolenze sociali in situazioni di emergenza che hanno potuto essere in seguito efficacemente applicate alla gestione dell'instabilità dei mercati post-fordisti.

Il Sessantotto studentesco e il Sessantanove operaio furono crisi di crescita di una società locale che aveva vissuto una grande trasformazione vincendo sfide e collezionando primati che avevano comportato forti innovazioni sul piano economico, sociale, organizzativo, tecnologico, di cui la grande impresa, il mondo imprenditoriale e le organizzazioni del lavoro, le élite professionali, politiche e amministrative, l'associazionismo laico e religioso erano stati i soggetti attivi. Grazie alla loro opera, la città riuscì a metabolizzare senza eccessivi traumi un mutamento sociale di portata gigantesca. Anche se non mancarono negli anni del *boom* i costi sociali e umani dello sviluppo, pagati anzitutto dagli immigrati, osservata a distanza di tempo l'immigrazione può essere considerata a buon diritto una storia di successo, che rimanda alle straordinarie potenzialità del *melting pot*, e che può insegnare molto a una città che oggi, come ieri, continua ad aver bisogno di attrarre risorse demografiche man mano disponibili entro raggi di provenienza più lunghi.

La crisi del fordismo, pur avendo provocato pesanti problemi di riconversione dell'economia cittadina, e causato drammi umani con la disoccupazione di operai adulti non qualificati, non ha ridotto Torino a un deserto postindustriale privo di prospettive. Piuttosto che lamentare la fine di un modello che peraltro, quando era in auge, era oggetto di aspre contestazioni, appare fruttuoso prendere in considerazione le eredità, negative e positive, che il fordismo ha lasciato alla Torino di oggi. Gli elementi monoculturali hanno reso l'economia cittadina eccessivamente sensibile al ciclo dell'auto, esponendola ai contraccolpi del passaggio da un mercato in espansione a un mercato di sostituzione per un prodotto particolarmente investito dalla globalizzazione della concorrenza. Una seconda eredità negativa sta nel fatto che l'organizzazione fordista ha allargato la base della piramide sociale con larghi strati di operai poco qualificati e poco istruiti, immessi in massa nei lavori a catena: i bassi livelli di scolarità non costituivano, negli anni del miracolo economico e ancora negli anni settanta, un impedimento al lavoro stabile e relativamente ben retribuito, così che i figli di quegli operai hanno avuto la tendenza a lasciare la scuola anzitempo, convinti che il mercato del lavoro avrebbe continuato a riprodurre il modello che aveva funzionato per i padri<sup>72</sup>. I feno-

<sup>71</sup> Secondo GIUSEPPE BONAZZI, *La lotta dei 35 giorni alla Fiat: un'analisi sociologica*, in «Politica ed economia», XV (1984), n. 11, il Partito comunista a Torino negli anni settanta avrebbe svolto un'attività «metaregolatrice» del conflitto, impedendo, durante le fasi cruciali, che venisse superata una soglia-limite.

<sup>72</sup> MARIA LUISA BIANCO, *Cultura tecnologica e società locale dopo il fordismo*, in «Stato e mercato», XI (1991), n.1, aprile.





meni dell'abbandono scolastico sono così stati particolarmente diffusi a Torino, e ancora alla metà degli anni novanta la città registrava livelli di istruzione della popolazione inferiori a quelli delle principali città italiane del nord e del centro, mentre anche i tassi di conseguimento dei diplomi di scuola secondaria superiore risultavano inferiori alla media nazionale<sup>73</sup>.

Tra le eredità positive va invece annoverato il ruolo della grande impresa come promotore della crescita, che si è esplicitato attraverso la capacità, legata alle sue stesse dimensioni, di creare e aggregare competenze tecniche, capacità organizzative e gestionali, di convogliare e mobilitare risorse umane e materiali, di innescare processi di apprendimento che hanno favorito il progresso tecnologico e la realizzazione di maggiori potenzialità produttive. Ancora oggi il Piemonte si colloca tra le regioni di punta per l'innovazione, non solo nel nostro paese ma a livello europeo: occupa il secondo posto in Italia dietro al Lazio per la quota delle spese in ricerca e sviluppo sul Pil regionale, ma è primo se si considerano solo le spese del settore privato. Se la grande industria ha forse limitato la propensione all'autoimprenditorialità prospettando opportunità di carriera da giocare all'interno del lavoro dipendente, le competenze maturate e le attitudini a lavorare nella grande organizzazione hanno favorito la capacità di gestire con successo grandi eventi quali le Olimpiadi.

Aldo Bubbio, Fiat Grandi Motori, via Mondovì, 1973 circa (ASCT, Fototeca, 11B04/133).

<sup>73</sup> CITTÀ DI TORINO, *Osservatorio su formazione e lavoro primo rapporto 1997*, Torino, 1997; ISFOL, *Formazione e occupazione in Italia e in Europa. Rapporto 1998*, Milano: Angeli, 1998; REGIONE PIEMONTE-IRES PIEMONTE, *Il sistema Istruzione in Piemonte. Le tendenze degli anni Novanta dalla scuola materna all'università*, Torino: Ires Piemonte, 1998.

Tra i lasciti positivi della eredità storica di Torino vanno infine considerate le realtà d'avanguardia sviluppate negli anni del miracolo fordista. La città moltiplicò le occasioni per applicare le competenze di cui favoriva la formazione: una sorta di vocazione alla serialità fece di Torino la capitale non solo dell'auto ma dei cuscinetti a sfera, delle macchine da scrivere, degli abiti confezionati (Gft), dei dolci (Venchi Unica). Interpretò pertanto al massimo grado, e non in un solo settore, la cultura industriale di un'epoca, quella dei mercati in espansione della produzione di massa e del consumo di massa.

Torino fu in quegli anni una fucina di idee e di creatività, dal *design* industriale a quello pubblicitario (lo studio Testa), dalla ricerca applicata in campo motoristico, elettromeccanico, delle telecomunicazioni (lo Csel), agli studi e alla diffusione delle competenze organizzative e gestionali, che videro la creazione della prima *business school* italiana, l'Ipsa, nata dalla collaborazione di Vittorio Valletta, Adriano Olivetti e Guglielmo Reiss Romoli (presidente della Stet, *holding* della telefonia pubblica); per non dire dell'Istituto universitario di studi europei, o dell'attivismo dell'olivettiano Movimento di comunità, con il suo impegno nell'urbanistica e nell'introduzione in Italia delle scienze sociali, che non fu senza influenza sulla creazione dell'Istituto regionale di ricerche economiche e sociali.

L'assetto urbanistico della città in espansione, che si disegnava, attraverso l'intervento di una pluralità di attori, intorno alla fame di abitazioni e di spazi per le attività produttive, non riduceva Torino ai palazzoni delle nuove periferie sorti in mezzo alle fabbriche collocate tra l'area già edificata negli anni trenta e i margini del territorio comunale: nel lavoro progettuale di numerosi architetti e ingegneri non prevalevano matrici riducibili alla razionalizzazione americanista. Ma soprattutto, benché ancor saldamente insediata nel suo ruolo di capitale industriale, Torino conservava i segni della vecchia capitale politica: la monumentalità del centro, la ricchezza delle collezioni museali, la sopravvivenza di tradizioni artigianali di lusso, l'eleganza di un grande parco fluviale, l'amenità dell'area collinare, tutti elementi questi, il cui potenziale culturale e turistico restò allora trascurato, quando la manifattura assorbiva tutte le energie. Fecero eccezione le celebrazioni di Italia '61, che attirarono milioni di visitatori, tra i quali numerosi grandi personaggi dal mondo intero; esse rappresentarono anche la rivendicazione della memoria storica del primato politico della città, del suo ruolo fondativo del paese.

DAGLI OPERAI AI LAVORATORI DELLA CONOSCENZA. Il futuro di Torino non può prescindere, per il peso stesso mantenuto dall'industria e in particolare dalla produzione automobilistica, dai lasciti positivi della sua eredità storica. Ma la sfida che la città deve affrontare non può essere quella della difesa a oltranza di una realtà manifatturiera inevitabilmente destinata a essere ulteriormente ridimensionata nel suo peso occupazionale dall'innovazione tecnologica e organizzativa, dalla nuova divisione internazionale del lavoro e dai processi di terziarizzazione, dall'affermarsi sempre più netto del ruolo strategico della conoscenza nell'economia.

Se la capacità competitiva nei confronti dei paesi emergenti a più basso costo del lavoro deve giocarsi con il posizionamento delle attività sulla frontiera avanzata dell'innovazione tecnologica e della qualità dei servizi, occorre assecondare e favorire la trasformazione, senza attardarsi nel sostegno di attività che dovessero manifestare i tratti dell'irrimediabile obsolescenza. Occorre però al contempo operare affinché la trasformazione non avvenga attraverso traumi e lacerazioni sociali a danno di coloro la cui vita lavorativa, il reddito e il senso di appartenenza sociale sono legati alle vecchie attività industriali minacciate dalla trasformatio-



ne<sup>74</sup>. Del resto, la presenza di attività manifatturiere è importante per lo sviluppo del terziario avanzato, fatto di servizi alle imprese; inoltre, lo sviluppo di strategie di mercato orientate alla soddisfazione del cliente rende in molti casi labili le distinzioni tra alcune fasi dei processi produttivi di manufatti e di servizi. Non sarebbe dunque certo sensato scambiare il ridimensionamento di un settore manifatturiero – ad esempio la perdita di peso della produzione automobilistica italiana su quella dell'Europa occidentale, dal 14,5 per cento del 1988 al 4,4 del 2005<sup>75</sup> – per un'accelerazione tutto sommato positiva dell'evoluzione verso una struttura produttiva più avanzata; e tuttavia, nel caso torinese, non è stato privo di senso il timore, esposto a mo' di provocazione, che il rilancio della Fiat a partire dal 2005 potesse comportare un doppio rischio: da un lato un minor impegno delle istituzioni locali a sostegno della diversificazione dell'economia locale e, dall'altro lato, un nuovo rastrellamento di risorse – umane innanzitutto, delle nuove leve di tecnici e ingegneri – da parte dell'auto, tale da sottrarre spazio alle altre attività il cui sviluppo appare importante, per l'appunto, per la diversificazione e per il posizionamento verso le attività meno soggette alla competizione dei paesi emergenti<sup>76</sup>. Il vero problema sono le risorse umane in termini di «lavoratori della conoscenza»; un'espressione, questa, le cui definizioni non sono univoche e prive di ambiguità, ma che richiama efficacemente le trasformazioni dell'economia in direzione di una perdita di importanza relativa del capitale fisico rispetto al capitale

*Operai con i «barachin» davanti ad un'uscita della Mirafiori. Giovedì staranno a casa, 6/10/1974 (ASCT, Archivio «Gazzetta del Popolo», sez. I, Fiat H9, foto 4).*

<sup>74</sup> CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI, *Libro bianco per il Nord Ovest. Dall'economia della manifattura all'economia della conoscenza*, Venezia: Marsilio, 2007, p. 19.

<sup>75</sup> A. ENRIETTI, *L'industria dell'auto fra crisi e trasformazione* cit., p. 319.

<sup>76</sup> ANGELO PICHIERRI, VALENTINA PACETTI, *Fiat. Gli ostacoli sul cammino della ripresa*, in «il Mulino», LVII (2007), n. 5, pp. 814-823.

intangibile e, di conseguenza, della quota di occupazione manuale rispetto al lavoro ad alta intensità di conoscenza<sup>77</sup>. Si tratta dei lavoratori impegnati nella produzione, gestione, trasformazione, applicazione della conoscenza.

La conoscenza ha sempre costituito il presupposto dell'attività economica, ma con l'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione applicate alla produzione flessibile di manufatti e servizi sempre meno standardizzati, con l'aumento dei valori simbolici insiti nei consumi, con la rapidità dell'innovazione e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti si è generata, a partire dagli anni ottanta del Novecento, una forte accelerazione nella trasformazione delle determinanti del successo delle imprese e delle economie territoriali, successo che dipende sempre più dalla capacità di produrre e utilizzare la conoscenza.

Al fenomeno della terziarizzazione dell'occupazione si è innanzitutto accompagnata una modifica rilevante nella composizione della forza lavoro: se negli anni cinquanta alla Fiat vi erano cinque operai per ogni impiegato, negli anni novanta il rapporto era solo due a uno; l'automazione flessibile ha consentito notevoli risparmi di lavoro fisico manuale, e al contempo ha accentuato nei reparti produttivi la presenza di tecnici inquadrati nei ruoli impiegatizi. Più in generale, però, la creazione di occupazione, dipendente e autonoma, avviene nelle attività ad alta intensità di conoscenza.

Tra queste vi sono non solo le posizioni alte, di produzione di conoscenza codificata, quali ricerca pura e ricerca e sviluppo, ma anche le attività minori, di conoscenza tacita, pratica, le attività che trasformano la conoscenza per farle acquisire valore sociale: sono molteplici gli attori del processo produttivo/distributivo nella «filiera della conoscenza»<sup>78</sup>. Le figure dei lavoratori della conoscenza possono dunque, in una certa ottica, moltiplicarsi verso il basso: la conoscenza tacita e pratica ha assunto maggior rilievo nella produzione manifatturiera con l'introduzione della fabbrica integrata, a gerarchia piatta, che delega responsabilità, in nuove formule organizzative che affidano anche a lavoratori di basso inquadramento mansioni che richiedono scambi comunicativi, competenze relazionali e responsabilità dello svolgimento di una fase, per quanto limitata, del funzionamento organizzativo; tali mansioni sono simili nell'occupazione industriale e in quella terziaria.

Ma i lavoratori della conoscenza in senso più stretto e innovativo si collocano al confine tra manifattura e servizi, in quella terra di mezzo in cui esercitano la propria capacità di cogliere le nuove esigenze dei clienti, anticipare gusti ed esigenze, individuare i bisogni taciti dei consumatori attraverso nuovi prodotti/servizi o con piccole modifiche incremental<sup>79</sup>: è attraverso tali capacità che le imprese acquisiscono rinnovati impulsi competitivi. Qui le figure professionali si avvicinano alla classe dei lavoratori creativi, che fondano la propria attività sul talento<sup>80</sup>, esercitato in campo artistico ma non solo, nel *design*, nella moda, e più in generale nell'industria culturale e dell'intrattenimento<sup>81</sup>.

Già al momento del dibattito degli anni ottanta sui caratteri originari di Torino, osservatori un po' fuori del coro avevano rilevato come, nel capoluogo subalpino

<sup>77</sup> DOMINIQUE FORAY, *L'economia della conoscenza*, Bologna: il Mulino, 2006; FEDERICO BUTERA, ENRICO DONATI, RUGGERO CESARIA, *I lavoratori della conoscenza*, Milano: Angeli, 1997.

<sup>78</sup> ENZO RULLANI, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma: Carocci, 2004.

<sup>79</sup> MASSIMO GAGGI, EDOARDO NARDUZZI, *Piena disoccupazione. Vivere e competere nella società del quaternario*, Torino: Einaudi, 2007.

<sup>80</sup> RICHARD FLORIDA, *L'ascesa della nuova classe creativa*, Milano: Mondadori, 2003; IRENE TINAGLI, *Talento da svendere. Perché in Italia il talento non riesce a prendere il volo*, Torino: Einaudi, 2008.

<sup>81</sup> MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI-COMMISSIONE SULLA CREATIVITÀ E PRODUZIONE DI CULTURA IN ITALIA (sotto la presidenza di Walter Santagata), *Libro bianco sulla creatività*, Roma, 2008. Vi si prendono in considerazione undici aree di attività creativa: *design*, moda, architettura, computer/software/ICT, *branding*/comunicazione/pubblicità, cinema, televisione/radio/editoria, industria del gusto, arte contemporanea, patrimonio culturale, musica e spettacolo.



Silvia Loiacono, *Envi park*, 2002.

ancora saldamente industriale, al di là dei valori piemontesisti, comuni alla tradizione liberale, cattolica e comunista, facesse capolino «un'altra Torino culturale», costituita da artisti, musicisti, *film-makers*, giovani in senso lato, frequentatori di birrerie e locali alternativi, che si muoveva al di fuori delle istituzioni culturali e appariva irriducibile alla tradizione dominante, mentre da quest'ultima era ignorata o guardata con sospetto<sup>82</sup>.

Il lavoro della conoscenza nella nuova economia può dunque essere osservato anche sotto una ulteriore angolatura, quella del lavoro artistico-creativo<sup>83</sup>. Con la crescita dei redditi che consente di destinare maggiori risorse ai consumi non primari, l'industria culturale e dell'intrattenimento rappresenta oggi una realtà di tutto rispetto, sia per numero di addetti che per quota del prodotto. Costituisce anche un fattore di attrazione verso le città, le quali, oltre che luogo tipico dell'innovazione, sono anche «macchine per l'intrattenimento»<sup>84</sup>, che concentrano attività creative-culturali e attirano talenti. La città, polo di aggregazione di soggetti molteplici, ha rappresentato nella storia dell'industrializzazione<sup>85</sup>, e rappresenta nell'era post-industriale la dimensione tipica dell'innovazione e dell'economia della conoscenza, grazie alla densità delle relazioni che in essa si intrecciano, tali da costi-

<sup>82</sup> ANGELO D'ORSI, *Un profilo culturale*, in VALERIO CASTRONOVO, *Torino*, Roma-Bari: Laterza, 1987; ID., *Un'altra Torino culturale*, in «Sisifo», V (1987), n. 11.

<sup>83</sup> Secondo un «indice di creatività» riferito ai contesti urbani – elaborato da un gruppo di ricercatori facenti capo a Richard Florida – basato su tre principali indicatori (tecnologia, talento, tolleranza), Torino risultava al settimo posto in Italia, dopo Roma, Milano, Bologna, Trieste, Firenze, Genova (IRENE TINAGLI, RICHARD FLORIDA (a cura di), *L'Italia nell'era creativa*, rapporto di ricerca del *Creatività Group Europe*, luglio 2005); Torino era però al terzo posto per la tecnologia, misurata attraverso i brevetti in rapporto alla popolazione, ed era trascinata in basso dalla presenza contenuta della classe creativa: quest'ultima però, misurata con le statistiche attuali, costituisce un indice assai problematico, perché basato su figure professionali tradizionali. Si vedano le osservazioni critiche su questo indicatore formulate in CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO-CNA TORINO (rapporto di ricerca a cura della Cooperativa Antilia), *Creative economy a Torino. I nuovi artigiani che fanno impresa nella cultura, nei nuovi media e nell'entertainment*, 2006, [www.to.camcom.it](http://www.to.camcom.it). Le osservazioni critiche sull'indicatore del talento sono state peraltro sostanzialmente accolte da I. TINAGLI, *Talento da svendere* cit. Dubbi sull'opportunità di incorporare i lavoratori della conoscenza, la cui natura si presenta già di per sé eterogenea, nel mondo ancora più frastagliato dei creativi, sono espressi da GIUSEPPE BERTA, *Nord. Dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Milano: Mondadori, 2008, p. 135.

<sup>84</sup> RICHARD LLOYD, TERRY N. CLARK, *The City as an Entertainment Machine*, in «Research in Urban Sociology: Critical Perspectives on Urban Redevelopment», 2001, VI, pp. 357-378.

<sup>85</sup> CLEMENS ZIMMERMANN, *L'era delle metropoli*, Bologna: il Mulino, 2004.





tuire una massa critica, grazie agli scambi tra differenti ambiti sociali, alla cooperazione di competenze diverse, alla possibilità che offre di accedere a informazioni e di osservare gruppi sociali, intravederne e anticiparne gusti, tendenze, esigenze. La conoscenza, da questo punto di vista, assume una dimensione tipicamente relazionale, emerge nelle reti, i cui nodi collaborano e competono al contempo.

I lavoratori della conoscenza operano all'interno delle organizzazioni, delle imprese, ma anche al di fuori di esse, come lavoratori autonomi di seconda generazione<sup>86</sup>, che svolgono attività libero professionali non inquadrate negli albi tradizionali, figure di imprenditori di se stessi<sup>87</sup> che offrono i propri servizi alle imprese o alle agenzie pubbliche ora in qualità di liberi professionisti, ora di dipendenti, ora di collaboratori coordinati e a progetto, in un mutevole arco di situazioni nel quadro della crescente flessibilità del mercato del lavoro.

Le statistiche, essendo costruite con categorie di rilevazione improntate alla realtà tradizionale, non offrono ancora la possibilità di individuare puntualmente le nuove figure che si stanno delineando. Tuttavia, alcuni dati offrono un quadro di sfondo in cui si possono avere indicazioni indirette sulla diffusione delle nuove figure.

Quanto alla situazione occupazionale, osservando innanzitutto i servizi dove è alto il tasso di innovatività, secondo il censimento della popolazione del 2001 a Torino gli addetti erano complessivamente il 14,7 per cento del totale (4,6 nel credito, assicurazioni, intermediazione monetaria e finanziaria; 3,5 nell'informatica e attività connesse, ricerca e sviluppo; 6,6 nelle attività professionali e di consulenza, studi legali di progettazione, di mercato, contabilità). Tale quota era decisamente inferiore a quella di Milano, che arrivava al 22,4 per cento, ma era superiore, seppur di poco, a quella di Genova, che contava il 13,6. Inferiore era a Torino la dotazione di infrastrutture turistiche, con il 3,6 per cento di addetti ad alberghi, bar ristoranti, contro il 4,6 di Milano e il 4,3 di Genova, mentre identica era la quota dell'istruzione e formazione professionale pubblica e privata, con

<sup>86</sup> SERGIO BOLOGNA, ANDREA FUMAGALLI, *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Milano: Feltrinelli, 1997; SERGIO BOLOGNA, *Ceti medi senza futuro? Scritti, appunti sul lavoro e altro*, Roma: DeriveApprodi, 2007.

<sup>87</sup> ALDO BONOMI, ENZO RULLANI, *Il capitalismo personale: vite al lavoro*, Torino: Einaudi, 2005.

il 7,6 per cento a Torino contro il 7,5 di Milano e Genova; scarti limitati si osservavano nella sanità e assistenza sociale pubblica e privata, con l'8 per cento a Torino e il 7,2 a Milano, mentre Genova, città dalla popolazione particolarmente invecchiata, arrivava al 10,3. Se nel commercio all'ingrosso e al dettaglio Torino aveva la quota più piccola, con il 22,5 per cento contro il 24,4 di Milano e il 28,8 di Genova, dove contava la presenza del porto, l'insieme dell'industria siderurgica, metalmeccanica, elettronica e la fabbricazione di mezzi di trasporto raggiungeva a Torino ancora il 16,2 per cento, contro il 6,4 di Milano e l'8,9 di Genova. Questi dati confermano la persistente vocazione manifatturiera di Torino, e al contempo la profondità delle trasformazioni in corso con lo sviluppo nel terziario, in particolare dei servizi per le imprese, nati dalla esternalizzazione di attività un tempo condotte all'interno dell'azienda industriale. Questi processi hanno determinato spostamenti notevoli nella distribuzione degli occupati per posizione nella professione: i lavoratori dipendenti (compresi i dirigenti), che nel pieno della società industriale, nel 1971, coprivano l'85 per cento della popolazione attiva, nel 2001 sono scesi di quasi dieci punti, al 76,1; per converso, imprenditori e liberi professionisti sono saliti dal 2,1 al 7,5 per cento; lungo la stessa linea di tendenza, un leggero aumento è toccato anche ai lavoratori in proprio, passati dal 12,9 al 14,5 per cento; infine, nelle rilevazioni statistiche sono comparsi i soci di cooperative, pari all'1,8 per cento nel 2001. La dinamica più accentuata ha riguardato i liberi professionisti, che da soli, nel 2001, sono arrivati a rappresentare il 5,2 per cento: è questa la categoria nella quale si inserisce il «popolo delle partite Iva», con una parte rilevante delle nuove figure di lavoratori della conoscenza. Nei primi anni del nuovo secolo, le imprese iscritte alla Camera di commercio operative nel terziario innovativo in provincia di Torino, escluse le aziende legate alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione<sup>88</sup>, erano oltre 20.000 con un numero di addetti superiore a 37.000: quest'ultima cifra, di per sé ragguardevole, risultava peraltro sottostimata per i dipendenti e non comprensiva delle collaborazioni coordinate e continuative (ora a progetto) particolarmente diffuse nel settore<sup>89</sup>. Quanto agli addetti alle imprese connesse alle tecnologie dell'informazione e comunicazione, vi erano 7600 imprese con 56.000 addetti<sup>90</sup>. Si tratta dunque di numeri di addetti comparabili a quelli dei maggiori settori manifatturieri. Alle profonde trasformazioni dell'economia locale hanno corrisposto notevoli cambiamenti nella qualità della composizione professionale dei lavoratori. Innanzitutto si possono osservare i notevoli passi avanti nei tassi di scolarizzazione dei giovani torinesi: in provincia, i giovani tra i 14 e i 18 anni iscritti alle scuole superiori erano solo il 15,7 per cento nel 1951, ma sono cresciuti al 46,5 nel 1971 per arrivare oggi al 90. Ancora più rapido è stato l'incremento dell'istruzione universitaria: gli iscritti agli atenei piemontesi, messi a confronto con i giovani 20-24enni della regione, sono balzati dal 6 per cento dei primi anni sessanta al 13 del 1971-1972, al 25 del 1991-1992, per superare oggi il 40.

Quanto ai titoli di studio di chi lavora, il 16,6 per cento degli attivi nel 2001 era ormai in possesso della laurea, il 2,3 di un diploma universitario o di formazione professionale terziaria, il 39,6 di diploma secondario superiore: in complesso, l'istruzione superiore era posseduta dal 60 per cento degli attivi. Tra questi, imprenditori

<sup>88</sup> Compresi intermediazione commerciale e finanziaria, custodia e deposito magazzini, leasing finanziario, attività legali, contabilità, studi di mercato e sondaggi di opinione, consulenza commerciale e di gestione, architettura, ingegneria e altre attività tecniche, collaudi e analisi tecniche, pubblicità, ricerca e selezione personale, investigazione e vigilanza, servizi congressuali, segreteria e traduzione, recupero crediti, *design* e *styling* di beni personali e per la casa.

<sup>89</sup> CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA E ARTIGIANATO DI TORINO UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO, *Domanda e offerta di servizi innovativi in Provincia di Torino*, 2006, [www.to.camcom.it](http://www.to.camcom.it).

<sup>90</sup> Di cui 13.200 addetti alla produzione manifatturiera di componenti hardware, 4700 alla commercializzazione e distribuzione di attrezzature, 33.500 ai servizi software, 4300 a *computer graphic*, *multimedia*, marketing, *advertising*, editoria. Si veda PROVINCIA DI TORINO, *Osservatorio sul mercato del lavoro*, Torino, 2004.

e liberi professionisti registravano naturalmente la situazione più rosea: il 48 per cento possedeva la laurea, il 40 il diploma. Ma anche tra il personale dipendente si aveva il 16 per cento di laureati e il 40 di diplomati. Livelli più bassi si registravano tra i lavoratori in proprio, dove sono numerosi gli addetti al terziario tradizionale (esercenti, artigiani): qui la laurea riguardava solo il 7 per cento, il diploma il 31. Quanto al tipo di attività lavorativa svolta, sempre al censimento del 2001 in provincia di Torino, gli addetti ai lavori di manovalanza e ai servizi non specializzati erano il 13 per cento, gli operai comuni il 6,8, gli operai qualificati il 12,8, gli addetti alla vendita al pubblico o ai servizi alle persone erano il 13, gli impiegati che svolgevano un'attività non tecnica (gli impiegati d'ordine di un tempo) erano il 9,9 per cento, coloro che svolgevano un'attività tecnica, amministrativa (gli impiegati di concetto di un tempo), sportiva e artistica di media qualificazione erano il 19,5 per cento; le stesse attività ma a elevata specializzazione (assimilabili alle professioni elevate, libere o alle dipendenze) erano svolte dal 13,5 per cento della popolazione attiva; coloro che gestivano un'impresa o dirigevano il lavoro di strutture organizzative complesse (dunque imprenditori e manager) erano il 10,3 per cento. Sommando le ultime tre categorie, quelle in cui si utilizza un elevato livello di conoscenza, si raggiungeva dunque, già all'inizio del nuovo millennio, una quota pari al 43,3 per cento della popolazione attiva. Questi dati riflettono le trasformazioni vissute da Torino nell'ultimo quindicennio, che sono state di grande portata, tali da modificare il volto della città e la sua immagine al di fuori dei suoi confini<sup>91</sup>. Il cambiamento, nel trapasso dei paradigmi economici, è stato accompagnato dalle amministrazioni locali, con un'azione equilibrata che ha favorito, attraverso la concertazione e il dialogo sociale, l'emergere del nuovo nella consapevolezza dell'importanza della tradizione manifatturiera della città<sup>92</sup>, un'eredità questa che, se ben gestita, può costituire, anziché un intralcio, un trampolino di lancio verso nuovi traguardi economici. A condizione che la dissoluzione nella «modernità liquida»<sup>93</sup> delle grandi organizzazioni e dei sistemi di regolazione sociale non porti alla disgiunzione di quel connubio tra progresso economico e progresso sociale che ha caratterizzato il compromesso keynesiano-fordista nell'età industriale. Le nuove configurazioni della flessibilità offrono ai giovani, da un lato, la possibilità di cercare la propria strada, di sperimentare le opportunità di trasformare interessi e vocazioni in fonti di reddito; per contro, l'assenza di tutele da parte di un sistema di *welfare* disegnato sul lavoro a tempo indeterminato rischia di creare nuove forme di disagio sociale legate alla precarietà. Per una parte consistente delle nuove schiere di lavoratori della conoscenza, individui in un gruppo sociale dai contorni assai poco definiti, si pongono problemi di rappresentanza. Occorre pertanto uno sforzo degli attori istituzionali per intercettare problemi e bisogni delle nuove schiere del lavoro, proseguendo una tradizione di studio e adattamento dei sistemi di *welfare* nazionale e locale che sappia adottare soluzioni capaci di favorire, come un tempo, la produttività, e operare la nuova congiunzione tra flessibilità e sicurezza.

<sup>91</sup> Un quadro storico sinottico delle principali iniziative che hanno segnato la trasformazione delle strutture e infrastrutture del territorio torinese dal 1950 è in CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA E ARTIGIANATO DI TORINO-UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO, *Torino negli ultimi cinquant'anni* cit., pp. 158-169.

<sup>92</sup> G. BERTA, *Nord. Dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000* cit., pp. 181-187.

<sup>93</sup> ZYGMUNT BAUMAN, *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza, 2002.

# Storia e memoria in sessanta fotografie

di Annalisa Magone e Alberto Papuzzi



«Il passato è una dimensione permanente della coscienza umana, una componente inevitabile delle istituzioni, dei valori e degli altri modelli vigenti nella società umana – ha lasciato scritto lo studioso inglese Eric Hobsbawm –. Compito degli storici è analizzare la natura di questo “senso del passato” nella società e rintracciarne i mutamenti e le trasformazioni»<sup>1</sup>. In questo senso il presente di una città si rispecchia nel susseguirsi degli eventi che ne hanno indirizzato l'esistenza e segnata l'identità dentro una prospettiva di lungo periodo e secondo il diverso punto di vista che lo storico assume: istituzionale, economico, politico, sociale, culturale, artistico. Ma il «senso del passato» è qualcosa che precede il «senso della storia», come sintesi di cronaca e impressione, di cronologia e nostalgia, di testimonianza e appartenenza, che si avvolge attorno al dato storico per costruire quella che possiamo chiamare la memoria di una comunità. Nel caso di Torino come realtà industriale del Novecento c'è un profilo storiografico e sociologico che ne scandaglia il percorso, per capire come l'ex capitale del regno diventi la capitale dell'industrializzazione italiana e che cosa questo significhi nei processi di trionfo e declino. Ma in parallelo scorre il film di una memoria collettiva della città, che è il frutto di un cumulo di esperienze e vicissitudini, di passioni e militanze, di schieramenti e contestazioni, di unioni e divisioni, tenute insieme dal *fil rouge* di una tradizione politica. Questo patrimonio di ricordi ed evocazioni, ormai rielaborato, attraverso le generazioni, in una interpretazione della città, partigiana ma organica, se vogliamo anche in un sentimento della città, con la sua epopea di lacerazioni e contrapposizioni, è il punto di vista che abbiamo assunto per rappresentarla fotograficamente. Ne sortisce un'immagine – del suo sviluppo, dei suoi cambiamenti, del ruolo esercitato, dei rapporti di potere, della sua società e della vita che vi si conduce – che non soltanto non intende rispecchiare e documentare una conoscenza storiografica bensì rivendica uno «stato civile», per usare la metafora del grande storico Marc Bloch. D'altronde sarebbe stata presunzione pretendere di restituire in soli sessanta scatti fotografici una visione precisa e imparziale della città, come se la sua complessità potesse essere ricondotta a una sequenza fattuale, a una neutra registrazione, prescindendo da ogni lettura soggettiva, e soprattutto prescindendo da una idea che si è concretata nella vita dei torinesi.

Le fotografie sono suddivise in quattro sezioni, che corrispondono a diversi sguardi.

<sup>1</sup> ERIC HOSBAWM, *De historia*, Milano: Rizzoli, 1997.

*Automobili* passa in rassegna le fasi e le forme attraverso cui si è sviluppato nel corso di un secolo il prodotto simbolo della città. La sua vicenda, che si riflette a Torino in quella della Fiat, è il motore di uno sviluppo che non si limita a coincidere con il progresso dei sistemi di produzione e con le fortune internazionali del prodotto: costituisce invece il perno attorno a cui ruotano i processi di espansione che investono la città e che ne mutano materialmente il paesaggio e la società, in particolare in due momenti chiave: la costruzione del Lingotto e il boom delle utilitarie. Al di là del loro significato storico, i due avvenimenti sono avvertiti come fasi di passaggio in cui si concentrano due miti torinesi: quello della *one-company town* e quello della modernizzazione italiana, prima con il gigantismo della fabbrica all'americana poi con il boom della 600 e della 500. Lo spettacolo che offre la tecnologia produttiva, dalle linee di montaggio organizzate attraverso convogliatori aerei alla fabbrica robotizzata del modello giapponese, sembra documentare agli occhi dei profani il prestigio della città come capitale italiana così della fase fordista come di quella post.

In *Uomini* l'immagine tecnologica si frantuma e si disarticola nei protagonisti dello straordinario sistema su cui s'incardina l'organizzazione del lavoro, con ritmi, cadenze, turni, orari che si ripercuotono sull'intera vita di quella parte di città che passa da otto a dodici ore al giorno dentro le officine metalmeccaniche. Da un lato entra in scena un'esemplare tipologia operaia di cui si misura il progressivo annullamento (certo più simbolico che reale) nella categoria dei tecnici; dall'altro le fotografie fanno tornare d'attualità lo stereotipo dell'immigrato meridionale, fermato dall'obiettivo di Ugo Mulas alla stazione con la valigia di cartone – la valigia delle speranze – e lo mette a confronto con le immagini dell'immigrazione contemporanea, in una contrapposizione fra mito e cronaca. Infine, vi sono alcuni uomini la cui storia personale è coincisa con la storia pubblica e collettiva della città in una misura fuori del comune, segno di una torinesità organica, come se soltanto a Torino potesse darsi la convivenza di Gianni Agnelli, l'Avvocato, e di Diego Novelli, il comunista, di sindacalisti che interpretano un'egemonia operaia e di ministri in maniche di camicia fra i metalmeccanici.

*Conflitto e consenso* è la sezione che più direttamente e manifestamente rispecchia l'intensità dei miti su cui Torino ha costruito la sua immagine: in queste quindici fotografie viene a galla – talvolta disperatamente – la solitudine della città come luogo deputato del conflitto fra capitale e lavoro, l'imponente conflitto che è forse il marchio più concreto del secolo breve. Guardiamo la folla dei dipendenti Fiat convocati d'autorità per l'inaugurazione di Mirafiori: di lì a poco quella dispiegata rappresentazione umana dello stabilimento assume le apparenze di un fantasma che ascolta in un provocatorio silenzio il discorso del duce, accanto a un raro Agnelli in orbace. Guardiamo un'altra folla, quella di un'assemblea per il contratto, ancora nello stabilimento di Mirafiori, ma all'inizio degli anni settanta, che attende di rinnovare, con un applauso al suo leader forse più carismatico (Bruno Trentin), la leggenda – o l'utopia secondo i punti di vista – di una forza operaia che, dalle guardie rosse a corso Traiano, è fiera di contrapporsi al fronte padronale, in un braccio di ferro che se funziona a Torino funziona anche in tutta Italia.

Infine la sezione *Fabbrica e città* è stata pensata e organizzata lontana dallo stereotipo e dal mito scaturiti dalla storia torinese e ha per oggetto le trasformazioni che il territorio ha subito a causa dei processi di realizzazione, dislocazione, trasferimento o soppressione dei centri produttivi, grandi stabilimenti o medie fabbriche. L'unico stereotipo che si rafforza è quello di Torino ancora una volta evocata come la Detroit italiana; soprattutto quando le fotografie aeree mettono a nudo l'enormità degli stabilimenti rispetto alla dimensione delle aree urbanizzate. Eppure non cessa la fedeltà della città al suo modello, nell'impressione di sconfitta di cui si carica l'abbattimento di fabbriche, o la resistenza di forme industria-



li al di là della loro utilità, come la ciminiera che entra nell'architettura d'una nuova chiesa. Il logo del nuovo Lingotto e Merz vicino alla sua fontana alludono a una palingenesi, urbanistica e architettonica, che si intravede come futuro della città, ma non si sfugge alla sensazione di una cesura di fronte allo scorcio desertico della Falchera, animato soltanto dal minuscolo segno di vita di alcune ragazzine che spingono un passeggino. Verso il nulla.

«Partendo dall'immagine fotografica si è dato un nuovo significato al concetto d'informazione – ha scritto Susan Sontag nel suo saggio *Sulla fotografia* –. La fotografia è una sottile fetta di spazio, oltre che di tempo. In un mondo dominato dalle immagini fotografiche, tutti i confini (le cornici) sembrano arbitrari. Ogni cosa può essere separata da ogni altra: basta inquadrarne il soggetto in maniera diversa. (E viceversa ogni cosa può diventare adiacente a qualsiasi altra)»<sup>2</sup>. Questo è anche il criterio alla base della selezione di immagini. Gli autori hanno rinunciato in partenza all'idea di costruire un qualsivoglia percorso storico-cronologico, in cui le immagini fossero concepite come i gradini di una scalinata. Proprio perché questo specifico lavoro si accontenta (per così dire) di fissare il senso del passato piuttosto che il senso della storia, l'ambizione è stata quella di costruire una narrazione sincronica invece che diacronica, in cui ogni immagine fotografica è l'esclusiva espressione di un momento o di un mutamento nella vita cittadina. Per quanto la selezione delle fotografie abbia tenuto conto sia della loro originalità sia del loro stile, il criterio fondamentale è stato quello di sfruttare la capacità di valorizzare l'unicità di un particolare, fino al punto di fargli assumere significato universale. Si è giocato sulla forza metaforica delle fotografie, non in quanto elementi che alludono a un contesto più generale ma in quanto raffigurazioni che decifrano eventi, cambiamenti, fenomeni attraverso il significato riverberato dalla contingenza che viene ritratta.

Come dice la Sontag *en passant*, tutte le linee di confine che tracciamo rimangono arbitrarie, poiché viviamo in un mondo dominato dalle immagini; ma questa arbitrarietà può essere scalfita, incrinata, scrostata se non eliminata quando una fotografia diventa informazione esclusivamente grazie al significato che assume il particolare fissato nell'obiettivo rispetto al fatto che lo riguarda. L'immagine dei bambini con la fionda sullo sfondo di palazzoni popolari, in via Artom negli anni settanta, non può essere riportata a nessun altro *reportage* sulle periferie torinesi, perché il senso del passato che imprigiona si libera nella tensione fra l'ordinaria economia dei casermoni dormitorio, in cui una città sotto la pressione dei movimenti migratori smentisce la sua storia e identità, e il senso di embrionale ribellione, la percezione di un'originaria disuguaglianza che i bambini trasmettono; non ci sono automobili né si vedono fabbriche, ma dietro il realismo dell'immagine e dentro il relativismo della percezione si allunga l'idea di un modello produttivo rovesciato, di un progresso senza benessere, di uno sviluppo industriale pagato da chi appare fatalmente il più debole. Allo stesso modo l'immagine della folla in coda sulla rampa del Lingotto per rendere omaggio alla salma dell'Avvocato è il documento senza zone grigie di come la città abbia voluto esprimere una solidarietà all'uomo che, nel bene e nel male, meglio l'aveva rappresentata nel paese e nel mondo. Nella consapevolezza che quella solidarietà attestata nella lunga attesa coincideva con il tramonto di un mito, nell'atmosfera di una pagina dei *Buddenbrook*, come se finalmente le due città prodotte dalla spinta del modello industriale, quella del capitale e quella del lavoro, si fossero riconosciute.

<sup>2</sup> SUSAN SONTAG, *Sulla fotografia*, Torino: Einaudi, 1978.



# AUTOMOBILI



1916

Bollatura della cartolina  
alla Fiat di corso Dante  
Archivio Storico Fiat.

L'incontro tra l'automobile e le fortune personali del proprietario terriero Giovanni Agnelli avviene nella Torino di fine Ottocento quasi in sordina. Nei travagli di un'epoca di impetuose trasformazioni, anche Agnelli aveva mostrato interesse per le applicazioni del motore a scoppio, commerciando tricicli a motore francesi. Quando nel 1899 si costituisce la Fiat, lui vi entra quasi per caso: scendendo infatti da Villar Perosa, aveva come punto di ritrovo il caffè Burello, nei pressi della stazione di Porta Nuova, dove s'incontravano gli appassionati che costituirono la Fabbrica Italiana Automobili Torino. Uno dei soci si era ritirato per cui Agnelli fu invitato a prenderne il posto, dimostrando di possedere il dinamismo per farsi largo nel mondo industriale. La prima vettura tipo 4 HP con il marchio Fiat venne costruita nello stabilimento dell'azienda Ceirano. Nel frattempo, si decideva l'edificazione del primo stabilimento su un'area di 12.000 metri quadrati in corso Dante. Nel 1902 Agnelli assunse la carica di amministratore delegato. In una decina d'anni conquistò la *leadership* del mercato, facendo chiudere altre imprese o decidendone l'assorbimento e uscendo indenne da un processo per aggio. Guardava all'estero, costituendo in America una società per costruire vetture Fiat. Con trecento operai, mise a punto un primo sistema di organizzazione del lavoro, che è anche oggetto di forme di autorappresentazione: nella fotografia è messo in scena l'ingresso al lavoro in corso Dante.





1927

Veduta notturna del Lingotto  
Archivio Storico Fiat.

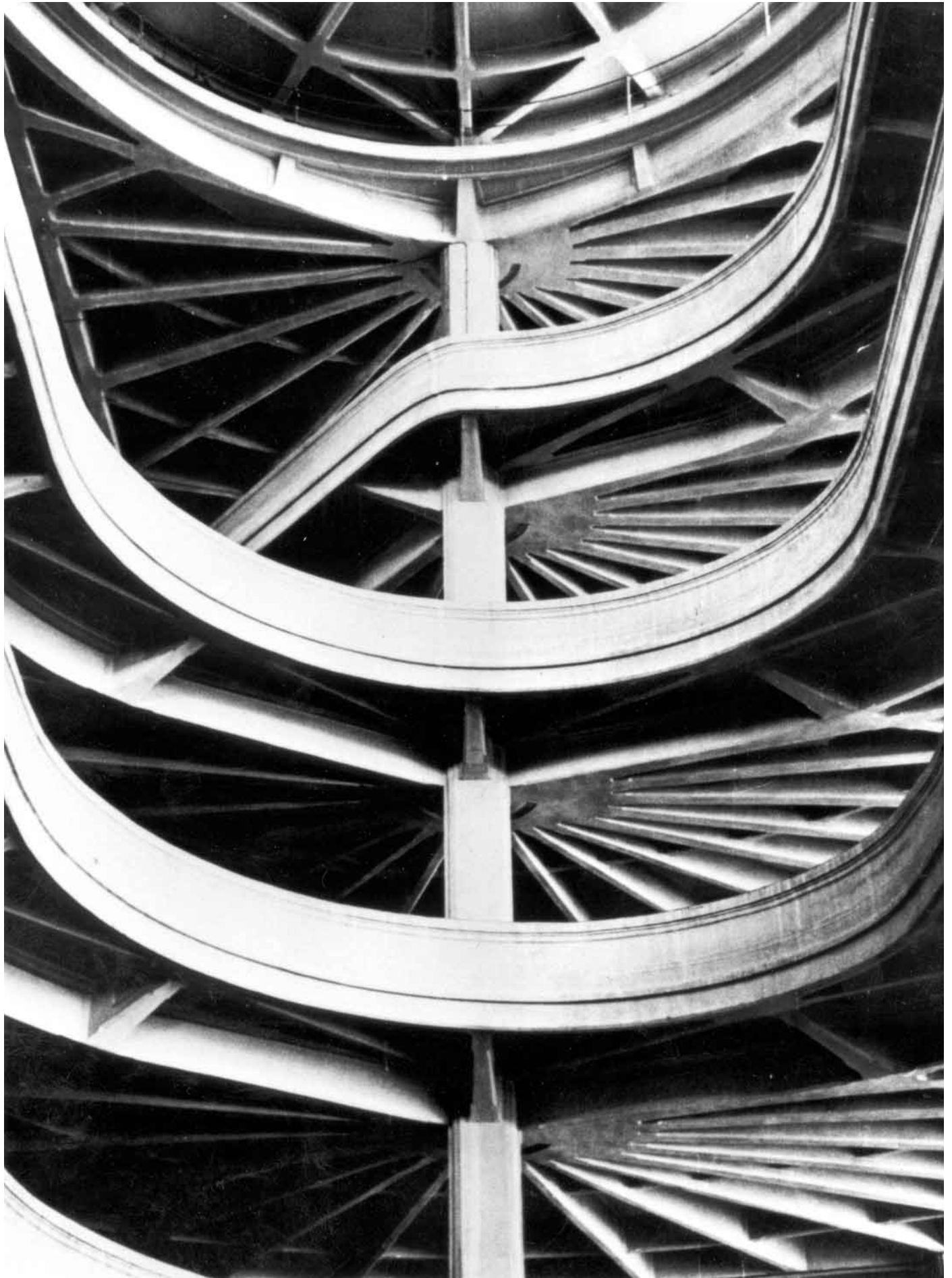
Tra il 1916 e il 1922, su un'area di 153.000 metri quadrati, viene costruito a Torino Sud, dove la città cedeva ai campi, lo stabilimento del Lingotto. Sviluppata su due blocchi paralleli, per cinque piani, collegati da traverse, con la pista di collaudo sopra il tetto, la fabbrica disegnata e realizzata dall'ingegnere Giacomo Mattè Trucco, precursore nell'impiego del cemento armato, corrispondeva a un'idea americana dei luoghi di produzione industriale. Nei documenti della Fiat si parla del Lingotto con una curiosa definizione: «Un nuovo stabilimento, uso americano». Giovanni Agnelli era stato negli Stati Uniti nel 1905 e nel 1912 e aveva visto in prima persona l'applicazione dei principi di Henry Ford. Da quel momento nasce il sogno di fare di Torino la Detroit italiana. Lo stabilimento di via Nizza (nel 1925 ampliato fino a 350.000 metri quadrati), concepito in funzione di un'organizzazione lineare delle lavorazioni e del flusso sequenziale delle stesse, era il primo esempio europeo di svolta fordista, con l'introduzione del sistema tayloristico nel processo di produzione e un nuovo rapporto tra officine e operai. Edifici vasti e luminosi, macchine e impianti moderni garantivano un'immagine di razionalità funzionale. Da queste officine sono uscite vetture diventate icone dell'industria automobilistica italiana: la Balilla nel 1932, utilitaria ribattezzata Tariffa minima per i bassi consumi; e la Topolino nel 1936, una cinquecento che era la più piccola utilitaria del mondo. Rimasta in produzione fino al 1955, è arrivata a 500.000 unità.



1926

Rampa elicoidale del Lingotto  
Archivio Storico Fiat.

Progettato e realizzato in base a stretti criteri funzionalistici, il nuovo stabilimento corrispondeva in realtà ad ardite architetture: le rampe elicoidali, in salita e in discesa, che portavano fino alla pista di collaudo, logico complemento di una produzione verticale, sono il gioiello celato nelle strutture della nuova fabbrica: la fotografia del 1926 ne fissa un particolare. Edoardo Persico, il celebre critico d'arte, sostenitore dei Sei di Torino e fautore del razionalismo, colse subito la genialità dell'opera: «Due strade ascendono a questo luogo di concentrazioni interiori e lo reggono, invisibili, come un fatto spirituale. Solo la pista è libera sotto il cielo, di fronte a Dio. Il tramite per cui le opere vi giungono è celato nell'ordine della fabbrica come un'aspirazione contenuta ed eterna. Queste due eliche hanno un significato di obbedienza: mettersi in esse vuol dire intendere il motivo segreto di disciplina che congiunge tutte le parti della fabbrica al sommo, cioè al fine supremo». Fra le migliaia di visitatori che si fecero fotografare sulla pista di collaudo (due rettifili di 443 metri ciascuno uniti da due curve sopraelevate) ci fu anche Le Corbusier, il celebre architetto e urbanista ginevrino, nel 1925 e nel 1935. Teorico del funzionalismo, questo il suo commento dopo la prima visita: «Ecco la soluzione di un problema ben posto». E ancora: «Un'opera fiorentina, puntuale, limpida e netta». Osservò inoltre che la fabbrica, «spettacolo impressionante dell'industria», era nella sua concezione architettonica un documento importante per l'evoluzione dell'urbanistica.



La fotografia mostra, quasi simbolicamente, la fragilità dell'operaio di fronte a una gigantesca pressa sbavatrice, al Lingotto nel 1934. Si trattava di una macchina a tamburo rotante, che ripuliva dalle sbavature i pezzi. Sembra di essere nello scenario del film di Charlie Chaplin *Tempi moderni*. L'immagine restituisce tutta la potenza con cui era razionalmente organizzata la fabbrica fordista per contenere l'intero ciclo produttivo, senza che alcun elemento potesse esserne escluso, come voleva il sistema tayloristico. Marco Revelli, acuto narratore della fabbrica automobilistica, osserva che prima il Lingotto poi Mirafiori rappresentarono una riorganizzazione dello spazio e del tempo, all'interno della fabbrica e nella sua cultura. Lo stabilimento si caratterizzava come un sistema chiuso e autoregolato. I grandi spazi geometrici lo facevano assomigliare a una corazzata di cemento e ferro, con le lavorazioni distribuite su due linee (una per i telai e i motori, l'altra per scocche e carrozzeria), mentre i pezzi procedevano lungo le catene di montaggio dal basso verso l'alto, per ricongiungersi soltanto al quinto piano, sede dell'assemblaggio finale delle vetture. Nel 1930 un intraprendente cronista de «La Stampa», Ernesto Quadroni, si era fatto assumere come operaio per una settimana nella nuova fabbrica; ne aveva tratto due articoli in cui non aveva nascosto lo stupore: «Insieme all'acciaio, queste macchine terribili stritolano il tempo e lo lasciano scorrere senza scandirne l'attimo prezioso».





1976 - Bollatura della cartolina alla Fiat di corso Dante  
Archivio

## Un'altra lezione americana

---

1938

Giovanni Agnelli visita il cantiere  
di Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.

Già negli anni trenta lo stabilimento considerato il simbolo della modernità industriale cominciò a mostrarsi obsoleto dal punto di vista produttivo e inadeguato sul piano edilizio. Infatti soffriva pericolose vibrazioni a causa di carichi superiori a quelli previsti dai progettisti. Ma il punto decisivo era un altro: Agnelli aveva tratto, da un nuovo viaggio in America, la convinzione che la produzione andava riorganizzata sfruttando il ciclo completo orizzontale, con nuovi macchinari e convogliatori aerei. Così si comincia a pensare a una nuova fabbrica. Dal 1936 inizia l'acquisto di terreni nella zona di Mirafiori. La progettazione del nuovo stabilimento è affidata a un'équipe guidata dall'ingegner Vittorio Bonadè Bottino, che vanta una consuetudine di rapporti professionali con la Fiat e con Agnelli (fra le sue opere, le Torri del Sestriere, le colonie di Marina di Massa, l'albergo Principi di Piemonte). L'impostazione del progetto è decisamente ingegneristica, senza preoccupazioni per l'estetica architettonica. Ma Agnelli chiede all'équipe un viaggio esplorativo in America, per una conoscenza diretta dei progressi segnati dal sistema fordista. Bonadè Bottino e i suoi collaboratori si trattengono negli Stati Uniti per sei settimane, fra New York e Detroit, Pittsburgh e Cincinnati, Dayton e Washington, visitando fabbriche della Ford, della Chevrolet, della Plymouth e della Buick. Nella fotografia del 1938 il senatore Agnelli visita il cantiere; dietro a lui Bonadè Bottino.

## A tempo di record

---

1948

Linea di montaggio della 1100,  
1100 ALR, 500 Topolino a Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.

Nel 1936 s'iniziano i lavori per la costruzione del nuovo complesso produttivo di Mirafiori in una fase di espansione dell'azienda che nel 1937 mette sul mercato 64.000 autoveicoli. Si era ancora lontani dalla produzione di massa: a quell'epoca la Fiat copriva il 2 per cento della produzione mondiale e il 7 di quella europea. Tuttavia Mirafiori nasce proprio per realizzare innovazioni del processo produttivo che spingano verso la produzione di massa. Il progetto prevede che vi trovino posto 22.000 operai divisi in due turni (su un totale allora di 50.000 dipendenti). Per la costruzione e l'equipaggiamento del nuovo stabilimento si impiegano soltanto due anni e mezzo: «A tempo di record!» secondo Agnelli. L'inaugurazione di Mirafiori avviene nel 1939. La fabbrica occupa un milione di metri quadrati di cui 300.000 coperti. Si tratta di un complesso senza precedenti per la vastità degli ambienti e la modernità dei sistemi produttivi incernierati sulla catena di montaggio, con trasporto meccanizzato dei pezzi da assemblare (mentre al Lingotto operai di diverso livello lavoravano ancora gomito a gomito). Qui vengono perciò spostate la maggior parte delle produzioni automobilistiche, a cominciare dalla Topolino, come documenta la fotografia del 1948. Il Lingotto continua l'attività come Officina sussidiaria automobilistica (Osa) fino al 1982, quando viene definitivamente chiuso e affidato alle fortune dell'archeologia industriale, per la sua riconversione.



## Uno sguardo dalla collina

---

1943

Giovanni Agnelli  
Archivio Storico Fiat.

Nei caotici giorni della liberazione di Torino, alla fine di aprile 1945, lo stabilimento di Mirafiori fu teatro di vicende drammatiche e avventurose. Si tenga presente che il senatore Agnelli, presidente della Fiat, e Vittorio Valletta, amministratore delegato, erano stati messi sotto accusa da parte del Comitato di liberazione nazionale del Piemonte per collaborazionismo con i nazifascisti. Dapprima il generale Schlemmer, comandante della piazza di Torino, andò a Mirafiori per ottenere da Valletta scorte di carburante. Non accontentato, lo arresta su due piedi e gli fa passare una notte in carcere. In seguito Valletta decide di restare, nei giorni della liberazione, nel suo ufficio nella palazzina di Mirafiori, esposto a non pochi rischi per la presenza di bande partigiane e l'accusa che gli pende sulla testa. Lo proteggeva un comunista, Egidio Sulotto, disegnatore dell'Ufficio tecnico della Fiat, capo degli operai che presidiavano gli stabilimenti. Quindi la colonna di Schlemmer in ritirata uccise due partigiani di sentinella a Mirafiori, esacerbando gli animi. Frattanto Aurelio Peccei, dirigente Fiat e militante giellista, mise sotto protezione Agnelli e la sua famiglia. Dopo la Liberazione il senatore e Valletta vengono presi in consegna dagli alleati. Ma il fondatore della Fiat è duramente provato: si racconta che nei suoi ultimi giorni salisse in collina a guardare Mirafiori dove non poteva più entrare. Muore il 16 dicembre 1945. Dopo la morte è prosciolto e riabilitato (come Valletta).





## Boom delle utilitarie

---

Nel 1955 la Fiat presenta al Salone dell'automobile di Ginevra l'utilitaria 600, a quattro posti e con motore posteriore, frutto di anni di ricerche e prove e di dieci miliardi di investimenti, cifra da capogiro per l'epoca, voluta da Valletta ispirato da Ford: un'automobile che potessero comprare gli stessi operai che la facevano. Infatti venne messa sul mercato al prezzo di 590.000 lire (circa 7600 euro di oggi) inferiore a quello della Topolino. L'anno dopo ne escono anche due versioni a sei posti con il cofano schiacciato: Multipla e Taxi. Fino al 1969, nelle varie versioni, se ne producono 4.034.000 esemplari. Solo due anni dopo, nell'estate del 1957, esce da Mirafiori la Nuova 500, ricalcata sulla Topolino, con motore posteriore a due cilindri raffreddato ad aria e tettuccio apribile. In produzione fino al 1975, ne sono sfornate 3.678.000. Pur continuando a offrire al mercato grandi macchine di lusso come la 1900 e macchine per famiglie borghesi come la 1100, a partire dalla metà degli anni cinquanta con la 600 e con la 500 la Fiat diventa la casa delle utilitarie. Nel 1952 c'era stato un curioso episodio alla Festa dell'Unità: un gruppo di operai specializzati, licenziati perché comunisti, aveva progettato la cosiddetta vetturina, un prototipo di auto economica cui l'azienda avrebbe dovuto convertirsi. Il boom delle utilitarie portò anche a perfezionamenti sulle linee di montaggio e nei sistemi di processo: nella fotografia del 1961 una postazione della saldatura sulla linea della 500.

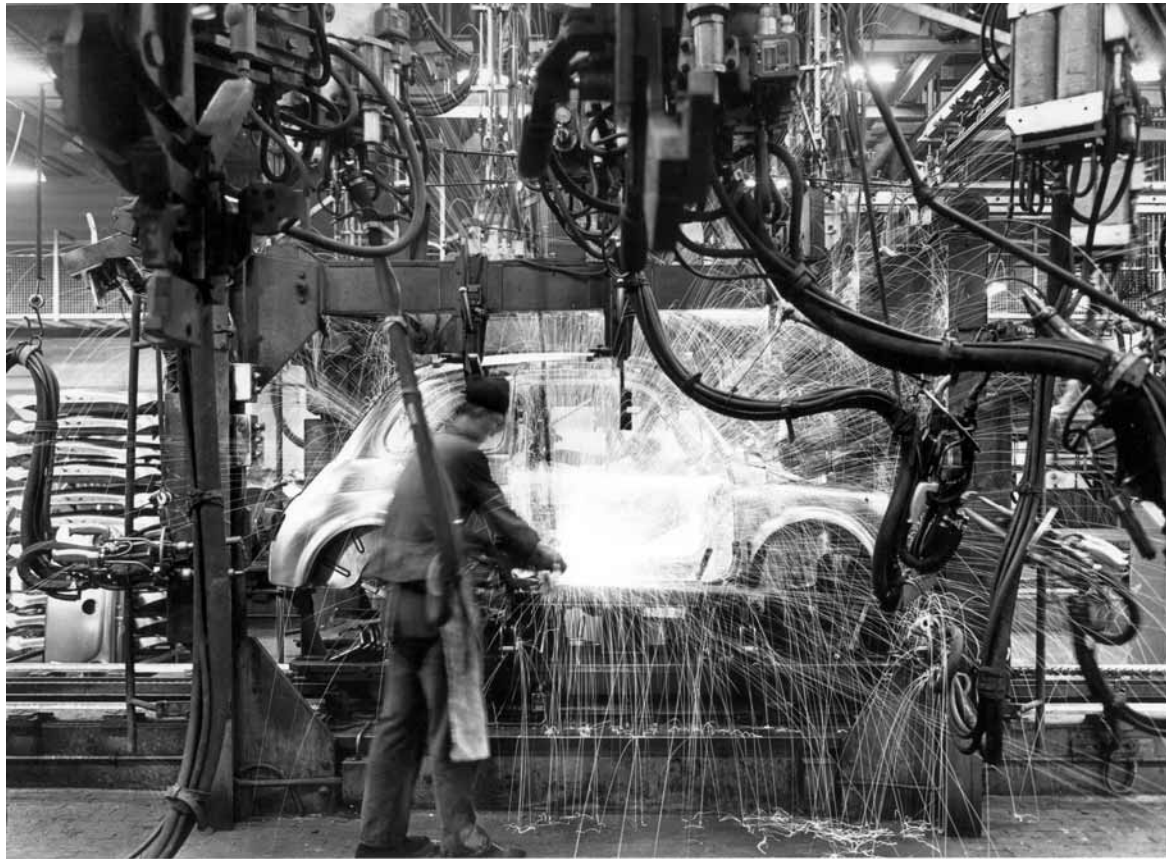
1961  
Linea di saldatura della 500  
Archivio Storico Fiat.

## Tutti in auto

---

La fotografia è del 1961, un'immagine di cronaca: mostra una coda agli sportelli dell'Automobile Club di Torino per il pagamento della tassa di circolazione. Improvvisa e impreveduta era scoppiata la motorizzazione di massa. Avviato all'inizio degli anni cinquanta con la stagione degli scooter (Vespa e Lambretta), il fenomeno si afferma alla fine del decennio. Gli italiani cominciano a familiarizzare con l'automobile, che non è semplicemente un comodo mezzo di trasporto ma acquista il significato di *status symbol*, proprio perché il suo costo non è più troppo alto rispetto agli stipendi della piccola borghesia e al salario di un operaio specializzato. Oltre alla 600 e alla 500, è disponibile anche la Bianchina, di piccolissime dimensioni, con una versione *cabriolet*, prodotta dall'Autobianchi, società creata da Valletta e Pirelli. Siamo negli anni in cui il paese vive il passaggio dall'economia rurale a quella industriale, fra squassanti trasformazioni demografiche, come migrazioni e inurbamento, e storici contrasti sociali, *in primis* fra nord e sud. Il rapporto fra abitanti e autoveicoli è ancora inferiore alle medie europee, ma la motorizzazione di massa è un processo irrefrenabile, favorito dalla costruzione della rete autostradale. Caratteristica di quegli anni è l'immagine dei meridionali immigrati al nord che per le vacanze fanno ritorno al sud, partendo di notte, con la famiglia stipata nell'utilitaria e il portabagagli sovraccarico di valige.

1961  
Coda per il pagamento della  
tassa di circolazione  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, b. 1223 E.



## 120.000 dipendenti

---

Nel 1962 il numero dei dipendenti della Fiat oltrepassa le 120.000 unità. Con un ciclo produttivo in espansione, aumenta la richiesta di immigrati. Il fatturato della produzione automobilistica supera i 600 miliardi, pari all'80 per cento del totale Fiat. Nell'Italia del *boom* il successo dei modelli che escono da Mirafiori sembra garantito dall'originalità della progettazione e dalla possibilità di articolare l'offerta per diversi segmenti di clientela, come accade quando nel 1964 arriva la 850, nuova utilitaria, evoluzione della 600, ma in versione più elegante e competitiva, con velocità fino a 125 chilometri orari; un anno dopo ne escono due versioni sportive: Coupé e Spider, quest'ultima disegnata e prodotta dalla Carrozzeria Bertone, con una versione *cabriolet* che ricorda da lontano la Duetto dell'Alfa. Della medesima utilitaria si fornisce anche una versione familiare tipo furgoncino. Complessivamente saranno prodotti 2.865.800 esemplari della 850. Nello stesso periodo la Fiat presenta un'automobile extralusso come la Dino spider, con motore ispirato a quello della Ferrari e carrozzeria disegnata e costruita da Pininfarina (il prezzo è di 3 milioni e mezzo di lire, pari a circa 30.000 euro attuali). La capacità di occupare segmenti diversi di mercato richiede nelle officine sia flessibilità nell'impiego della manodopera sia innovazioni nei sistemi di processo, soprattutto nella saldatura. La fotografia del 1965 mostra la convergenza in un unico capannone di tre linee di montaggio.

1965  
Linea di montaggio della 600,  
500 e 850 con convogliatori aerei  
Archivio Storico Fiat.

## L'accordo del secolo

---

Il 4 maggio del 1966, a Torino, Alexandr Mikhailovich Tarasov, ministro sovietico per l'industria automobilistica, firma l'accordo Fiat-Urss per la realizzazione chiavi in mano di uno stabilimento a Togliattigrad, sul Volga: prevede la produzione di 2000 automobili al giorno sul modello della 124. La prima vettura esce dal nuovo complesso produttivo il 20 aprile 1970. I negoziati per l'accordo erano iniziati circa quattro anni prima, protagonista Vittorio Valletta. Il leader della Fiat aveva intessuto pazientemente una rete sia per convincere le autorità sovietiche – prima con Kruscev, quindi con Breznev – a lasciare carta bianca alla sua azienda in tema di progettazione, tecnologie, organizzazione di una rete di distribuzione e di assistenza, sia per evitare irritazione e ritorsioni da parte americana, destreggiandosi anche in mezzo alle manovre delle case europee (Volkswagen e Renault più di tutte) che volevano riaprire la competizione per sfruttare un mercato così grande e inesplorato. «Il più grande affare del secolo», lo definì Averell Harriman, ex ambasciatore americano a Mosca. L'accordo venne considerato il capolavoro di Vittorio Valletta, straordinario colpo di coda che in pratica concludeva la sua lunga carriera consacrando tra i grandi dell'automobilismo mondiale. Quando firma l'accordo Valletta è già presidente onorario della Fiat, perché proprio quell'anno la presidenza operativa è stata assunta da Gianni Agnelli, nipote del fondatore. La Fiat e Torino voltavano pagina.

1966  
La firma del protocollo  
per lo stabilimento di Togliattigrad  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. III, b. 974.

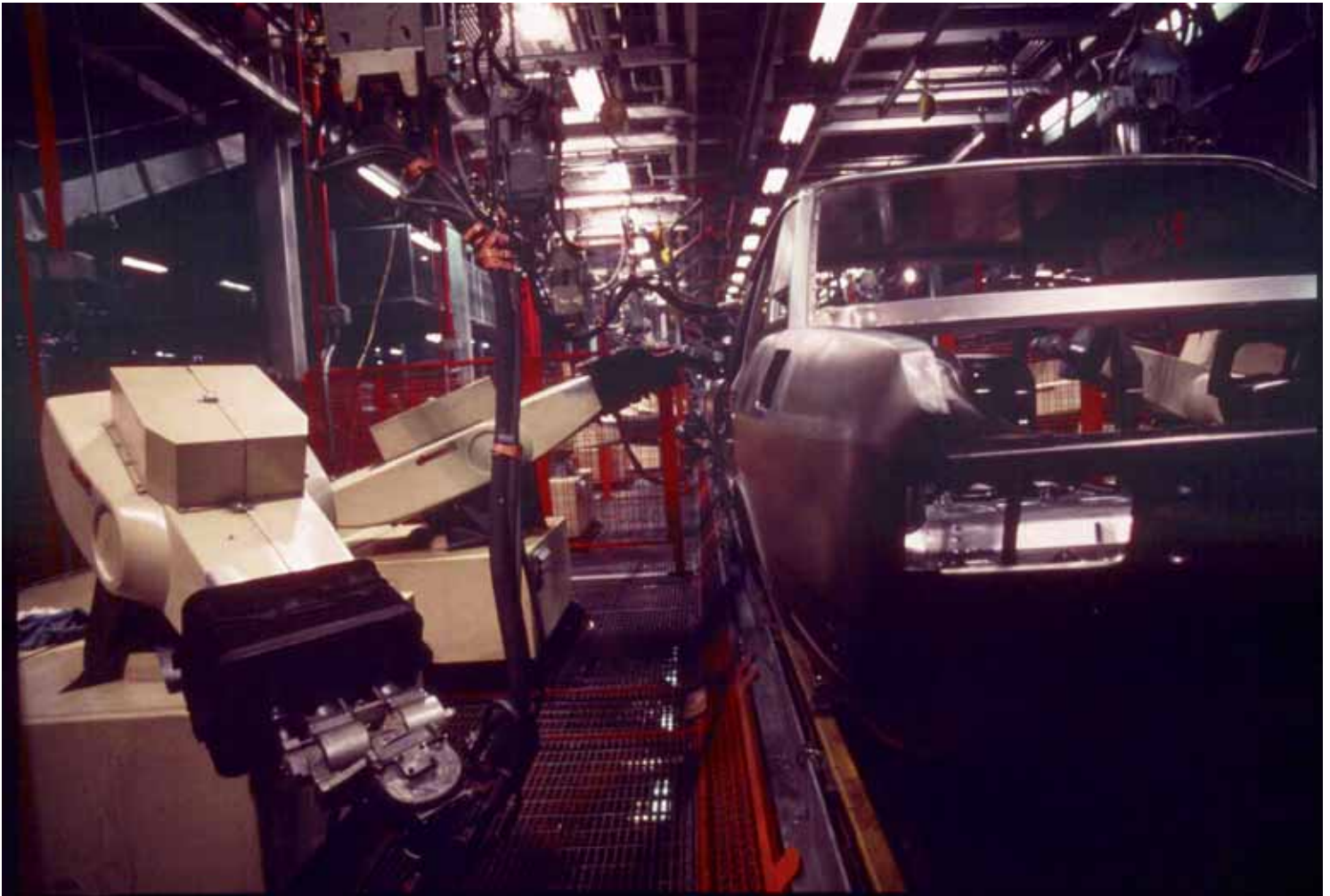


1972

Avvio della saldatura robotizzata  
sulla linea della 132  
Archivio Storico Fiat.

Il 1972 è l'anno in cui comincia concretamente, e non in forma sperimentale, il processo di automazione nelle officine Fiat. Nell'ambito delle innovazioni tecnologiche viene infatti meccanizzata la saldatura delle scocche sulle linee della 126 nello stabilimento di Cassino. Contemporaneamente a Mirafiori entrano sedici robot per il completamento delle saldature sulla linea della 132, novità documentata nella fotografia. Da questo avvio si registrano continui progressi nell'accoppiamento delle scocche con la meccanica; un altro passo importante avviene a Termini Imerese con l'automazione flessibile della spruzzatura elettrostatica nei reparti di verniciatura. Le innovazioni si registrano in anni difficili per l'azienda, come risposta all'esigenza di recuperare produttività e flessibilità, per far fronte alle nuove condizioni del mercato automobilistico. Sia la domanda dei consumatori sia la competizione con i concorrenti non sembravano più gestibili con la tradizionale produzione di massa: perciò s'introducono la robotizzazione delle linee e la gestione computerizzata. Finché nel 1978 entra in funzione a Rivalta e a Cassino un nuovo sistema di assemblaggio delle scocche: il Robogate progettato e realizzato dal Comau (Consorzio macchine utensili, nato da un reparto Fiat). Si tratta di un sistema unico al mondo. Sono i prodromi di quella rivoluzione nei processi di produzione che si afferma negli anni ottanta e novanta con la fabbrica ad alta automazione, il cui modello pilota è Melfi in Lucania.





1973

Misure d'austerità a Torino  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, b. 1295 C.

All'inizio degli anni settanta lo scenario in cui si muove il mondo industriale torinese appare denso di incognite: congiuntura internazionale, svalutazione del dollaro, progredire dell'inflazione, polemiche politiche contro l'espansione della domanda automobilistica; tutto ciò aveva compresso i consumi interni, con interventi governativi per riequilibrare la bilancia che arrivarono a vietare il passaggio dalla tv in bianco e nero a quella a colori, considerato un bene troppo lussuoso. La situazione vede la Fiat in difficoltà: costretta sulla difensiva nei confronti dei sindacati, con una ridotta influenza sulla scena politica, tenta di recuperare posizioni nelle cilindrate maggiori per incrementare il tasso d'esportazione e la propria quota di mercato in Europa. In questo clima deprimente scoppiò la crisi energetica, nell'autunno del 1973 all'indomani della guerra del Kippur. La decisione dei governi arabi di ridurre, per ritorsione, la produzione di petrolio provocò un aumento vertiginoso delle quotazioni del greggio. Ne conseguì una crisi energetica affrontata con misure radicali. Tutti i settori furono colpiti: si facevano code per il carburante, come si vede nella fotografia. Vennero varate misure di austerità, che presero di mira soprattutto l'automobile, con il divieto di circolazione nei giorni festivi. Si vedono allora per la prima volta le immagini – più tardi riprese nelle campagne contro l'inquinamento – dei centri storici senza auto in cui pedoni, biciclette e carrozzini con cavallo la fanno da padrone.



## Qualità totale

---

2006

UTE sulla linea di montaggio a Mirafiori  
foto di Michele D'Ottavio  
Ufficio Stampa Fiat.

Lo straordinario successo della Toyota impone anche alla Fiat il modello produttivo della fabbrica giapponese: la *lean production*. Il fattore rivoluzionario è il *simultaneous engineering*, secondo cui la costruzione d'una vettura non procede in sequenza, come nella tradizionale organizzazione tayloristica, bensì avanza attraverso diverse fasi parallele, per convergere a un punto di assemblaggio finale. Il sistema prevede il *just in time*, come logica aziendale che elimina il magazzino e le scorte, e il *kanban* nipponico per tenere insieme flusso produttivo e flussi delle comunicazioni. Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro si assiste alla riduzione dei livelli gerarchici, con maggiore autonomia dei singoli lavoratori che operano raggruppati nelle Unità tecnologiche elementari (Ute). Rispetto alle squadre tradizionali, le Ute godono di poteri decisionali e si occupano di un prodotto compiuto in una determinata area di competenza. Vengono individuate cinque aree tecnologiche omogenee: stampaggio, lastroferratura, verniciatura, meccanica, montaggio. Introdotto sperimentalmente a Mirafiori e a Rivalta in occasione dell'allestimento della Punto (1992), il sistema fa registrare una riduzione del *time to market* (quello necessario per superare tutte le varie fasi dalla progettazione al mercato) da 60 a 35 mesi. Chiave di volta di tutto il modello è la Qualità Totale, etichetta che comprende in un concetto globale tutte le capacità di coinvolgimento dei lavoratori al processo produttivo.

## La fabbrica aperta

---

2006

Show room del Mirafiori Motor Village  
Ufficio Stampa Fiat.

«Benvenuti al primo centro polivalente di Fiat Auto nel mondo». Il linguaggio è quello della pubblicità, il mezzo l'immateriale web. Il luogo invece ha dalla sua una certa solidità, perché si tratta di un pezzo dello stabilimento di Mirafiori, per un certo tempo in disuso, e dal dicembre 2005 oggetto di una profonda trasformazione: da luogo di produzione delle automobili a luogo in cui l'automobile (l'acquisto della) diviene un'esperienza. Alla sua inaugurazione il Motor Village di Mirafiori è presentato come una scelta di rottura rispetto al passato: costruito proprio al termine della storica pista, per realizzarlo viene demolito il muro di cinta, aperta una piazza e i torinesi sono invitati a entrare. Perciò, accanto ai servizi di vendita, in questa nuova penisola che si allunga tra la fabbrica e la città si trovano anche un ristorante, una sala conferenze, una galleria per mostre d'arte, un negozio, corsi di guida sicura e un programma per adattare le automobili alle esigenze specifiche dei disabili. Per la sua distanza con il modello di fabbrica che appartiene alla memoria – esso stesso assai distante dalla fabbrica di oggi – questo concessionario così particolare nel panorama italiano misura una distanza che in una città come Torino un tempo sarebbe apparsa incolmabile. La produzione manifatturiera lascia spazio a un mondo più effimero, cui la storia cittadina non ci ha abituato: il mondo dei servizi.









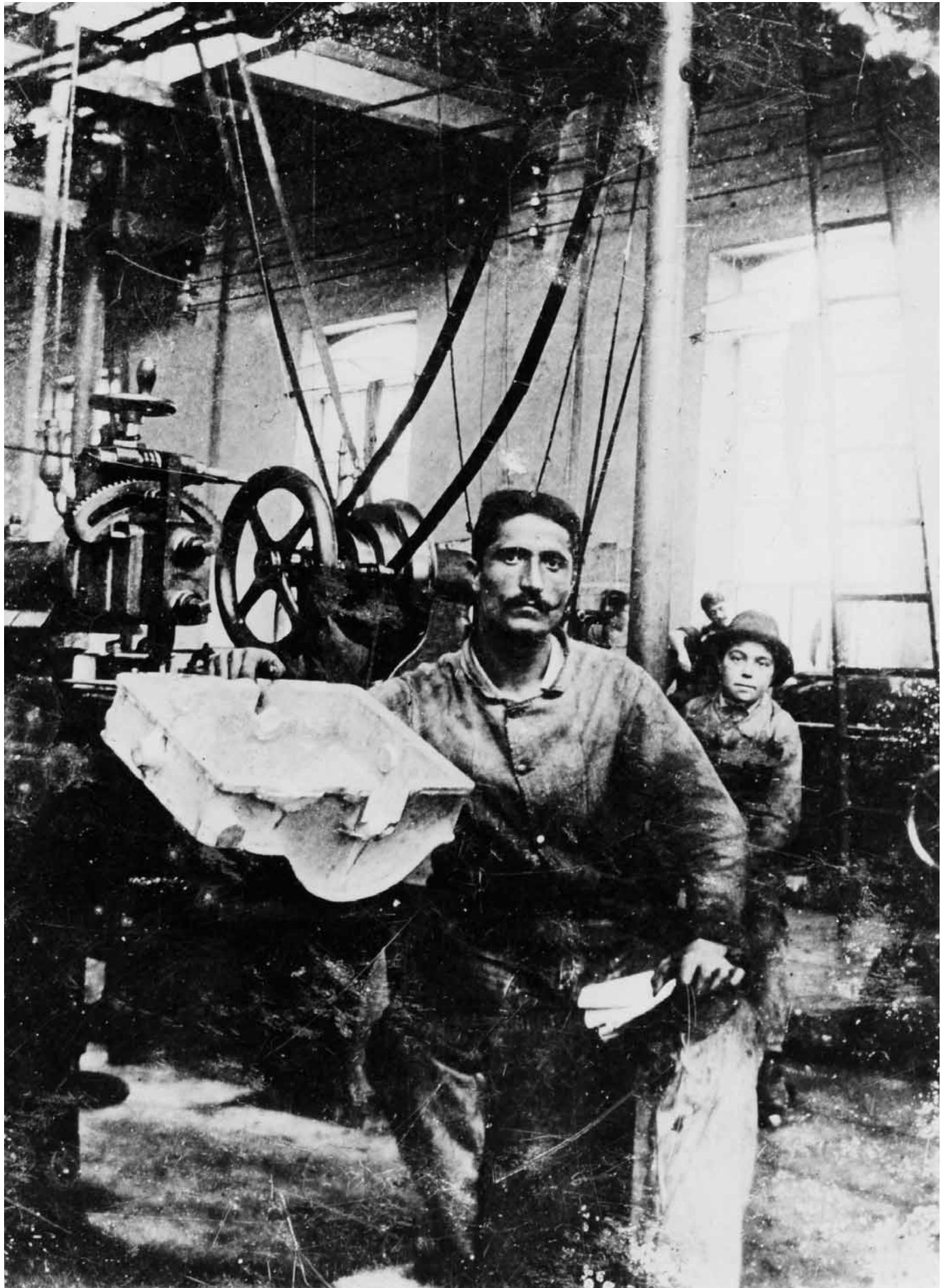
UOMINI



1901

Operaio alla Fiat di corso Dante  
Archivio Storico AMMA.

Al volgere del Novecento, quando Torino sta costruendo le basi della propria trasformazione industriale, gli operai costituiscono ancora una minoranza in un mercato del lavoro caratterizzato da una forte impronta artigianale. Nelle «bôite» e nelle rare fabbriche, specialmente nel settore metalmeccanico, lavorano come artigiani: formati al mestiere attraverso un lungo apprendistato iniziato da bambini, come si vede anche nella fotografia, conoscono i segreti delle lavorazioni, hanno in mano gli strumenti del proprio lavoro. È un mondo in cui il passaggio dal mestiere di operaio a quello di imprenditore è più facile di quanto non avvenga oggi: non di rado un piccolo capitale iniziale e molta buona volontà sono gli ingredienti essenziali per buttarsi nell'impresa, applicata a quei settori tecnologici alla testa del decollo industriale di inizio secolo. Un filo diretto unisce questa figura con quella dell'operaio specializzato, parte di quell'aristocrazia operaia composta da tracciatori, modellisti, calibristi, manutentori, figure che si stagliano sulla massa indistinta del Novecento italiano.



1917

Preparazione delle granate  
alle Acciaierie Fiat  
Archivio Storico Fiat.

A Torino, nel 1911, mentre la città sfrutta l'abbrivio dello sviluppo industriale, a fronte di 56.000 operai maschi, lavorano quasi 23.400 donne. La manodopera femminile si impiega principalmente nel settore tessile e alimentare e lavora per motivi diversi rispetto agli uomini: per contribuire al magro bilancio familiare (la figura dell'operaio infatti non gode ancora di alcuna stabilità) o per farsi la dote, ma è pronta a lasciare l'impiego con il matrimonio e la nascita dei figli. La prima guerra mondiale cambia profondamente lo scenario: per sostenere lo sforzo bellico si potenziano gli impianti, ispirandosi ai principi tayloristici, e si cerca manodopera meno qualificata (donne e ragazzi in primo luogo), disposta a sopportare orari massacranti e un regime militare introdotto per garantire alti livelli di produttività negli stabilimenti. Mentre gli uomini sono al fronte, le donne varcano i cancelli anche delle fabbriche da cui erano tradizionalmente escluse, a partire da quelle metalmeccaniche: a livello nazionale, la quota di operaie passa dal 29 per cento nel 1911 al 35 nel 1918. La fotografia del 1917 mostra un reparto di produzione dei proiettili completamente femminile alle acciaierie Fiat.





## Operai / La bolgia della fabbrica

---

Il profilo dell'operaio torinese registra, a partire dal secondo dopoguerra, una graduale trasformazione verso migliori condizioni di lavoro, grazie alla pressione sindacale che negli anni sessanta sfocia nel rifiuto di monetizzare la salute in fabbrica e grazie ai progressi tecnologici. Tuttavia restano lavorazioni e ambienti che rispecchiano l'idea più tradizionale della fabbrica metalmeccanica e del lavoro di officina più pesante. Uno di questi ambienti è la fonderia, dove l'esistenza operaia sembra rinchiusa nei meccanismi e nei fumi di una bolgia rumorosa, sporca e bollente, come testimonia questa fotografia di Riccardo Moncalvo del 1946. Il lavoratore ritratto è espressione diretta di un'idea della realtà operaia che si riallaccia agli stereotipi ottocenteschi. La fabbrica raccontata da questa fotografia è la stessa che si ritrova in una canzone di circa dieci anni più tardi, cantata dal gruppo di Cantacronache, straordinaria avventura musicale cui parteciparono autori come Italo Calvino, Franco Fortini, Michele Straniero, Fausto Amodei, Giorgio De Maria e Emilio Jona (che ne raccontò la storia). L'ambizione era combattere la canzone di consumo e ritrarre la realtà più scomoda. Così recita il testo di Guido Seborga di *Torino il cuore muore*: «La fabbrica spegne intorno la vita. Si è creato un bieco deserto pagato/ poche monete, nessuno sorride...».

1946  
Forgiatore  
foto di Riccardo Moncalvo  
ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*,  
12/119.



## Operai / In massa

---

Un inizio turno alla porta n. 2 di Mirafiori, nel 1956. Lo stabilimento contava allora 18.048 operai ed era il luogo simbolo della loro forza: la classe operaia si apprestava a trasformare la propria centralità sociale in una centralità politica. Punto di snodo è la catena di montaggio a cui è improntata l'organizzazione della fabbrica, rappresentazione del lavoro monotono e dequalificato in cui l'operaio ha perso del tutto il controllo della propria abilità e creatività. Da quegli anni, e soprattutto nel corso degli anni sessanta, si afferma la figura dell'operaio-massa non specializzato, centrale nella maturità industriale di Torino negli anni del *boom*. Il profilo è quello di un uomo adulto nel pieno del vigore, impiegato nella media e grande industria, con un'occupazione stabile, garantita e omogenea soprattutto sotto l'aspetto retributivo, e con condizioni di lavoro sorvegliate da protezioni sindacali e legislative. Si tratta per la verità di un profilo professionale che definisce anche un protagonista sociale, caratteristico della Torino fordista nel Novecento.

1956  
Inizio turno alla porta n. 2 di Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.

## Operai / Lavoro e identità

---

La presenza delle donne in officina al posto degli uomini, come nella prima guerra mondiale, si ripete nel secondo conflitto: il numero delle operaie Fiat raddoppia da 4313 nel 1938 a 8215 nel 1942. Solo con l'esplosiva espansione della prima metà degli anni settanta si trova un numero di donne così massiccio in fabbrica: 9486 nel 1970, 8740 nel 1971. Per quanto riguarda la Fiat, le operaie sono concentrate soprattutto sulle linee di montaggio della sezione automobilistica di Mirafiori e alle officine sussidiarie del Lingotto, con mansioni tendenzialmente a bassa qualificazione (e con retribuzioni orarie che fino agli anni sessanta rimangono inferiori a quelle degli uomini). In generale negli anni cinquanta e sessanta le donne fanno le operaie per necessità, con un'età media che supera i quarant'anni, mentre negli anni settanta le operaie, molto più giovani, scelgono la fabbrica anche come luogo di emancipazione e di socializzazione. Ma rispetto agli anni cinquanta si può citare ancora, come termometro dell'atmosfera di un'epoca, un testo del gruppo di Cantacronache, con parole di Italo Calvino, *Canzone triste*, che parlava di marito e moglie operai e così diceva: «Erano sposi. Lei s'alzava all'alba,/ prendeva il tram, correva al suo lavoro./ Lui aveva il turno che finisce all'alba,/ entrava in letto e lei n'era già fuori». E poi, alla fine: «Mattina e sera i tram degli operai/ portano gente dagli sguardi tetri».

1954  
Reparto selleria a Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.





2006

Linea di montaggio della  
Grande Punto a Mirafiori  
Ufficio Stampa Fiat.

Alla fine degli anni settanta, nelle fabbriche già profondamente modificate dall'ingresso delle nuove tecnologie, si profila il cambiamento della figura sociale dell'operaio. Quanto sta accadendo nella Torino fordista di allora si legge in tralice nell'inchiesta *Vivo solo fuori Fiat*, del 1979, realizzata da Ezio Mauro per la «Gazzetta del Popolo». Il protagonista è Alfio, 23 anni, un perito che si adatta a un lavoro manuale. Il suo rapporto con la fabbrica, e con i compagni di lavoro più anziani, è critico: considera il lavoro sciocco e monotono, l'organizzazione sorda alle inclinazioni individuali, prende lezioni di musica perché vuole cambiare mestiere prima possibile. Considera la fabbrica una parentesi, non il dato su cui si incardina la sua identità di lavoratore. È nato insomma un nuovo tipo, l'operaio sociale, cerniera fra il passato del lavoro inquadrato rigidamente nei ritmi della catena e il futuro di alta tecnologia, automazione flessibile, ambienti che divengono più puliti, silenziosi, confortevoli (come quelli mostrati nella fotografia). Un'ultima radicale trasformazione delle officine, da cui è emersa anche una nuova élite di operai, tecnici addetti al funzionamento delle macchine, sul cui ruolo molto si è discusso.



## Colletti bianchi / Una differenza di *status*

---

Negli anni del miracolo, a Torino, il peso del settore terziario è inferiore rispetto ad altre realtà italiane. Anche se cresce a ritmi serrati, il numero degli impiegati è comunque legato alla fabbrica: dipende dal crescente bisogno delle imprese di ingrandire le loro strutture amministrative, organizzative, finanziarie e commerciali. Gli impiegati hanno alcuni tratti distintivi salienti – lavoro intellettuale, titolo di studio, diversa classificazione contrattuale, stabilità dell'impiego, servizi assistenziali aziendali migliori – ma dal punto di vista pratico, della *routine* e del reddito, gli incarichi ricoperti da molti colletti bianchi non sono così distanti da quelli operai. Dal punto di vista culturale e psicologico, invece, i due gruppi non potrebbero essere più lontani, perché le regole di comportamento del ceto medio impiegatizio rispondono all'aspettativa dei datori di lavoro di una piena adesione ai valori aziendali. Nonostante ciò gli operai lavorano perché i figli possano avere un titolo di studio e accedere a una carriera che resta, nei fatti, ambita. La distanza fra i due gruppi è dunque in primo luogo una questione di *status*: la fotografia del 1952, con il suo ambiente piccolo borghese, ne dà una dimostrazione.

1952  
Refettorio degli impiegati a Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.

## Colletti bianchi / Ufficio progettazione

---

Eredi dei «travet» di inizio secolo, delle mezze maniche e dei tipici contabili, gli impiegati rappresentano una categoria che non ha trovato una definizione precisa. In origine, ciò che li distingue è la differenza fra lavoro manuale e intellettuale: vestono in giacca e cravatta, siedono a una scrivania di ufficio, possono godere (come nella fotografia della mensa) di condizioni privilegiate. Ma già dopo la grande guerra, anche le mansioni degli impiegati cominciano a essere standardizzate, almeno nelle grandi e medie aziende. L'introduzione nelle imprese delle tecnologie elettroniche, a partire dalla scheda perforata per arrivare ai software di progettazione, porta verso una *office automation* che muta radicalmente il ruolo della categoria, prospettando contrastanti interpretazioni sociologiche: da una parte si parla di una proletarizzazione degli impiegati (si veda il celebre *Colletti bianchi* di Charles Wright Mills), dall'altra si tende ad assimilarli ai tecnici, con una cooptazione nella fascia dei quadri aziendali. In realtà i due aspetti convivono, mentre la categoria progressivamente si espande, sotto la spinta di funzioni terziarie. Al giorno d'oggi, gli impiegati nell'industria torinese corrispondono grosso modo a un terzo della manodopera. Al tradizionale addetto amministrativo si affiancano i progettisti del cad-cam e personale di officina caricato di responsabilità, come capisquadra e capireparto, oltre ai cosiddetti *professional*, operai superspecializzati in grado di padroneggiare specifiche conoscenze.

1962  
Sala per la costruzione di modelli  
in gesso al Centro Stile Fiat  
Archivio Storico Fiat.





## Immigrati / Uno spettacolo consueto

---

«Signor direttore, la più buffa faccenda nella polemica fra piemontesi ed immigrati è quella del contrasto fra la sufficiente prosopopea dei primi e il tono dimesso dei secondi. Quasi che esistesse veramente una superiorità dei settentrionali [...] È possibile che nessuno si ricordi a Torino di quanto la città sia cambiata di aspetto ed anche di dialetto (che da dialetto piemontese è diventato dialetto italiano!) in questi ultimi cinquanta anni? E per opera di chi se non degli immigrati che hanno fatto di una città provinciale, chiusa e gretta di 350.000 abitanti una metropoli attiva e dinamica di un milione? L'hanno cambiata per viverci anche loro, anzi principalmente loro, che ormai sono maggioranza. Signor direttore, faccia smettere questa polemica. Dica ai torinesi che ringrazino gli immigrati se le loro città è diventata quello che è e come è diventata quello che è e come altrimenti non sarebbe mai stata e che questi ringrazino i piemontesi di essere stati l'elemento catalizzatore di tanti diversi elementi venuti da tutta l'Italia. Vuole un consiglio? Organizzi un viaggio collettivo di 500 piemontesi e di 500 immigrati e li porti a vedere il bello ed il brutto di ogni singola regione. Perché è probabile che né gli uni né gli altri conoscano molto la propria regione e meno ancora quella degli altri. I superstapici torinesi, specialmente». «Gazzetta del Popolo» del 19.11.1961, *A favore* (lettera firmata A.C. Rinaldi).

1961  
L'arrivo di un gruppo di meridionali  
a Porta Nuova  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, b. 1606 B.

## Immigrati / Vogliamo lavorare onestamente

---

«Il modello italiano di inserimento dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro si basa su un assunto implicito assai criticabile, che non viene dichiarato spesso né tantomeno discusso volentieri, neppure negli ambienti politici e culturali più progressisti. Si tende, cioè, a dare per scontato che gli immigrati siano appagati dall'assolvere le funzioni economiche che vengono delegate a loro. Questo è di solito vero in un orizzonte temporale ristretto. Ma non dobbiamo dimenticare che i migranti sono in genere persone più intraprendenti e ambiziose della media, poco propense ad accontentarsi in eterno. Con gli anni, mano a mano che le difficoltà iniziali di sopravvivenza vengono superate, una legittima volontà di avanzamento sociale ed economico è destinata a diffondersi e a diventare sempre più pressante. E se non ai pionieri dell'immigrazione, toccherà ai loro figli – una "seconda generazione" che in Italia è in crescita esponenziale – porre il problema cruciale della mobilità sociale verso l'alto degli ultimi arrivati" [...] Se all'azione di questi fattori impropri di selezione sociale aggiungiamo il pregiudizio etnico o culturale, comprendiamo la portata della sfida che abbiamo di fronte: senza robuste politiche per le pari opportunità, il nostro modello di integrazione "a strati" è destinato a entrare presto in crisi». Ferruccio Pastore, *Dobbiamo temere le immigrazioni?*, Roma-Bari: Laterza, 2004.

1990  
In coda per il permesso di soggiorno  
Archivio FIPAG.





Nel grande processo di immigrazione degli anni cinquanta e sessanta, dal sud al nord, da paesi rurali di zone arretrate alla modernità torinese, alle fabbriche e al benessere, c'è un soggetto sociale che paga un prezzo oscuro: sono i figli piccoli degli immigrati, bambini e bambine protagonisti di un'integrazione forzata e conflittuale. Scarsamente scolarizzati nei luoghi d'origine – si tenga conto che nella popolazione arrivata fra il 1956 e il 1975 soltanto il 37 per cento ha il diploma di scuola media – questi bambini vivono una realtà familiare in cui tutti lavorano, magari sfruttando solo un paio di posti fissi, e poi arrangiandosi con attività precarie e lavoro a domicilio (famoso il caso della produzione di penne a sfera nel comune di Settimo alle porte di Torino). Le bambine devono spesso sbrigare le faccende domestiche, sostituendo la madre che lavora. Quando d'altronde, o per consapevolezza di genitori e familiari o per pressione dei servizi sociali, bambini e adolescenti vanno a scuola e partecipano a un'integrazione senza regole, e tendenzialmente senza rispetto per le diversità, la fatica di entrare in un mondo nuovo, più propenso a respingerli che accettarli può trasformarsi in un'amara sconfitta. Drammatico il caso, all'inizio degli anni settanta, di un pastorello pugliese che scriveva a scuola temi fantastici, pieni di osservazioni originali e bizzarre sulla vita vissuta prima di emigrare, bocciato perché si esprimeva nel suo dialetto. Un pomeriggio venne trovato impiccato.



1995

Scuola Tommaseo  
foto di Michele D'Ottavio.

Nell'anno scolastico 2008-2009, alla scuola elementare Fiocchetto di Porta Palazzo, per la prima volta a Torino si forma una classe composta solo da stranieri: quindici scolari in tutto, tra cui egiziani, nigeriani, congolesi, albanesi, cinesi, rumeni e tunisini. È solo la punta visibile dell'iceberg di cui è fatta la presenza di bambini figli di stranieri nelle scuole, un fenomeno ragguardevole a Torino già nei primi anni 2000. Ma la scuola è pronta per tutto questo? E, soprattutto, è pronta la società? La differenza con gli anni passati, quando le istituzioni si misuravano con altri bambini immigrati, italiani eppure affetti da problemi di integrazione, è divenuta abissale. La scuola degli anni sessanta e settanta schiacciava le differenze; quella d'oggi le esalta. Il modello di integrazione di allora si poteva riassumere nella formula: «tutti uguali»; quello di oggi nello slogan: «tutti individui». Dietro i bambini, le famiglie meridionali vedevano un futuro da operaio per i piccoli di casa; quelle extraeuropee, da dottore. La meritocrazia è il valore in cui gli studenti, figli di immigrati di seconda generazione, credono più di tutto, più degli italiani stessi. Perché in una vita senza rete, la sola persona su cui si può contare è se stesso.

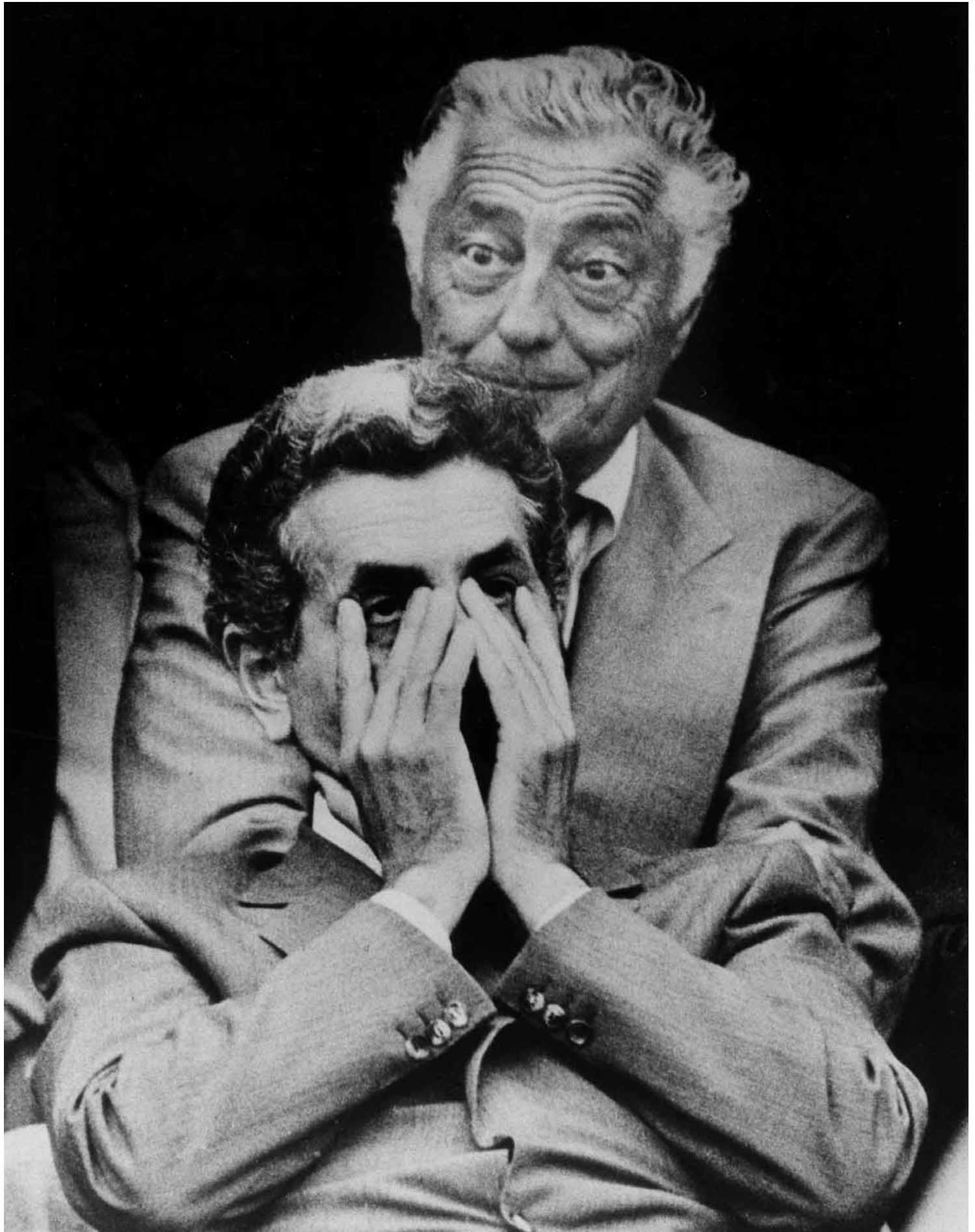




[1984]

Gianni Agnelli e Diego Novelli  
ASCT, *Fototeca*, 10A02/16.

Gianni Agnelli, presidente della Fiat, nipote del fondatore, e Diego Novelli, sindaco comunista di Torino dal 1975 al 1983, hanno rappresentato nella seconda metà del secolo scorso i due volti di una città divisa: da una parte il mondo dell'alta borghesia radicato nel sistema industriale più importante del paese, ma con un fascino cosmopolita, relazioni internazionali e curiosità culturali che, fra l'altro, introducono attraverso Torino la pop art in Italia; dall'altra la città operaia, quella delle barriere e dei pendolari, delle fabbriche e delle «bôite», che vive i ritmi e l'organizzazione della *one-company town*, espandendosi sotto la pressione di una immigrazione di lavoratori dequalificati senza precedenti. La contrapposizione si manifestava anche allo stadio: la Juventus era una creatura dell'Avvocato (amata però anche dagli immigrati), il Torino che vince lo scudetto nel 1976 era la bandiera della tradizione operaia. Il filosofo Gianni Vattimo ha parlato di due città che non comunicavano. Ma c'è un punto su cui i due mondi convergono, nonostante gli antagonismi: la consapevolezza che a Torino si è manifestata, con una solidità unica in Italia, una «civiltà dei produttori» che accomuna imprenditori, manager, tecnici e operai in quella che già Piero Gobetti aveva definito una «morale del lavoro». In questo senso, Valerio Castronovo, biografo del senatore Giovanni Agnelli e studioso della storia della Fiat, ha ricordato come l'Avvocato abbia sempre voluto restare a Torino, dicendo quasi a giustificazione: «Noi siamo meccanici».



## Egemonia operaia

---

Nato nel 1922, morto nel 1995, segretario della Camera del lavoro di Torino, in seguito eletto senatore comunista, espressione anche fisica – alto, grosso, deciso – dell'operaio di mestiere e del sindacalista irriducibile, Emilio Pugno ha legato il suo nome a un piccolo libro einaudiano (scritto insieme con un altro dirigente della sinistra sindacale, Sergio Garavini): *Gli anni duri alla Fiat*, in cui ha raccontato la sconfitta degli anni cinquanta, le vessazioni cui erano sottoposti i quadri sindacali e i militanti comunisti – memorabile resta il diario dell'operaio Giuseppe Dozzo, prima confinato in un'officina punitiva poi, nel 1958, licenziato per rappresaglia – quindi la resistenza e la ripresa del confronto. In realtà Pugno ha fatto parte di una pattuglia di intellettuali (con Vittorio Foa, Luciano Lama, Bruno Trentin, Gianni Alasia, per citarne alcuni) che attraverso il sindacato hanno elaborato una strategia per restituire egemonia politica alla classe operaia. Si potrebbe parlare di un disegno di lontana matrice gramsciana, alternativo rispetto alle posizioni estremistiche che tendevano a valorizzare di per sé la radicalità delle lotte. L'esperienza di Pugno passava attraverso una capacità di intessere mediazioni politiche che è stata il marchio di vicende torinesi che diventavano esemplari per il resto del paese. In questa chiave la storia della Fiat riferisce di un incontro segreto, all'epoca della crisi degli anni settanta, fra Umberto Agnelli, Novelli e Pugno per discutere una partecipazione sindacale attorno a «obiettivi condivisi».

1974

Emilio Pugno  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. III, Personaggi.

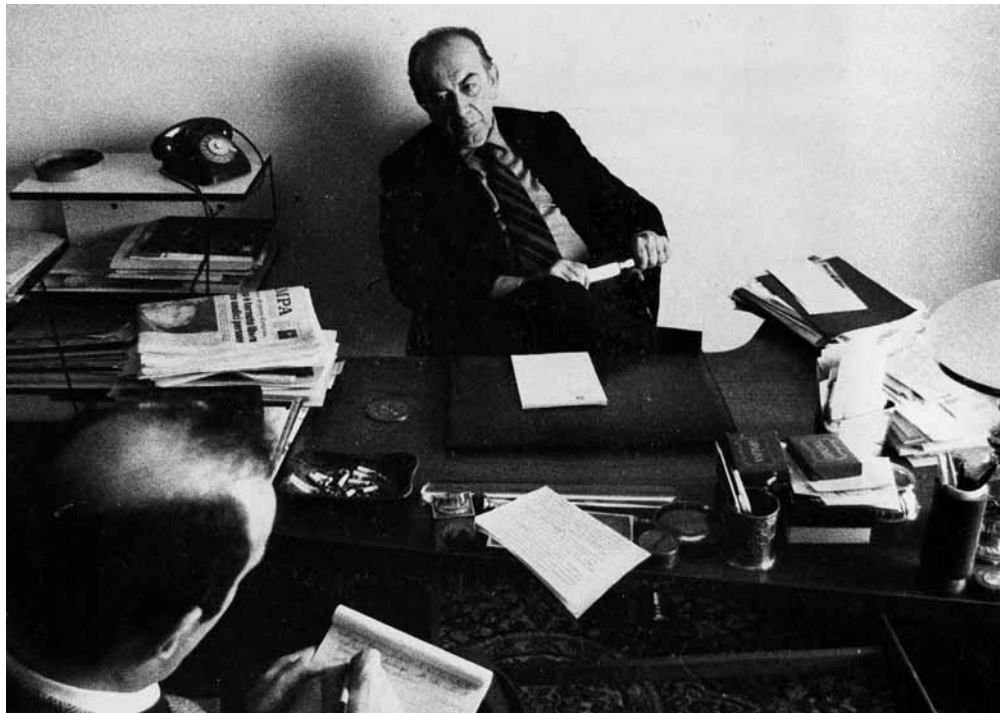
## Industria e politica

---

Erede dell'esperienza politica e sociale di Giulio Pastore (il capo degasperiano del sindacalismo cattolico), dirigente provinciale della Cisl dal dopoguerra, fondatore della corrente Forze Nuove, Carlo Donat-Cattin è stato fuor di dubbio il politico democristiano che ha rappresentato con maggior vigore e autorevolezza il mondo del lavoro. In questo senso esprimeva una cultura del lavoro industriale che poteva essere coltivata soltanto nella realtà torinese; allo stesso tempo conosceva e praticava le tattiche della politica con una irrequietezza che ne fece uno dei leader più imprevedibili ma più capaci. Negli anni cinquanta, dopo la sconfitta alla Fiat della Cgil, spostata progressivamente il sindacato cattolico su posizioni alternative alla politica aziendale, anche a costo di subire un'uscita di quadri e iscritti che vanno a formare un «sindacato giallo», perché ha chiaro che un sindacalismo appiattito su posizioni aziendalistiche alla lunga non ha futuro. La sua grande stagione è l'autunno caldo, quando come ministro del Lavoro impone una mediazione nella vertenza per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici, che Fiat e Confindustria subiscono giocoforza. Fondamentale risulta il suo contributo allo Statuto dei lavoratori. Come democristiano, è sospeso dal partito nel 1964 per non aver votato Leone alle elezioni presidenziali. Conferma la sua fama di Gianburrasca quando nel 1972 non partecipò alla cerimonia del giuramento del governo Andreotti, in cui è nuovamente ministro ma che considera di destra. A quell'ora andò dal barbiere.

1976

Carlo Donat Cattin  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. III, Personaggi.







CONFLITTO E CONSENSO



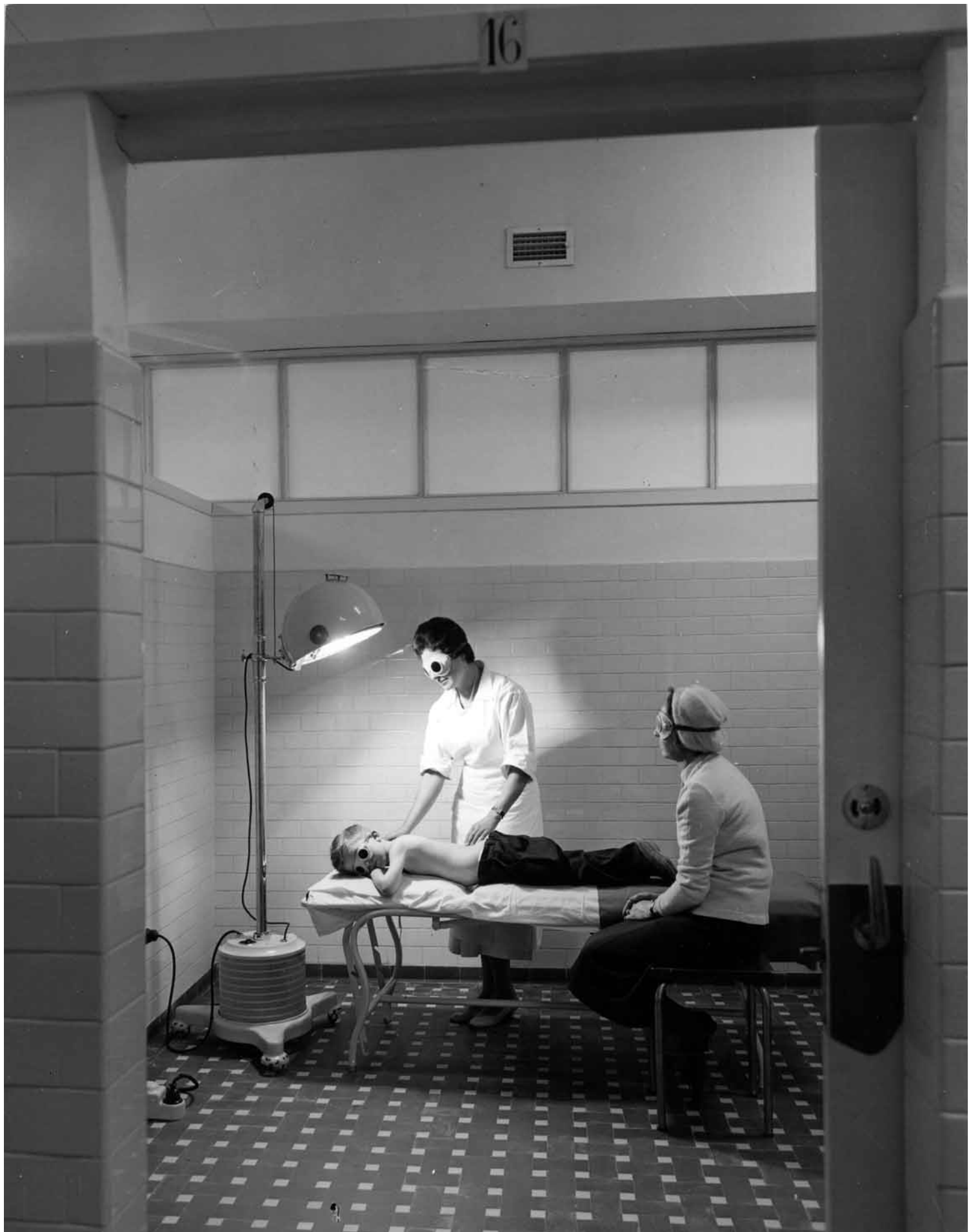
«Fare come la Russia» è la parola d'ordine che circola nella Torino colpita dalla smobilizzazione della manodopera all'indomani della grande guerra. Le posizioni più radicali del movimento socialista e sindacale sono rappresentate dall'Ordine nuovo di Antonio Gramsci, che teorizza la costituzione dei consigli di fabbrica, sul modello dei *soviet*, come presidi di autogoverno operaio. Questa spinta rivoluzionaria determina un periodo di agitazioni di intensità mai più raggiunta, il «biennio rosso» fra il 1919 e il 1920, che ha come bersaglio in particolare la neonata industria dell'automobile, con oltre 800 vertenze alla sola Fiat. La città appare spaccata in due: la borghesia imprenditrice e il mondo operaio. Nella primavera del 1920 lo «sciopero delle lancette», contro il ripristino dell'ora legale, provoca una vertenza che dura un mese e si conclude con il successo degli imprenditori e la sconfessione dei consigli di fabbrica. È in gioco il potere delle organizzazioni operaie contro la disciplina aziendale: nel mese di settembre gli imprenditori chiudono gli stabilimenti contro un rinnovo contrattuale che ritengono troppo oneroso. La mossa provoca una rivolta fra i lavoratori. Le guardie rosse, squadre di operai armati di tutto punto (fucili, moschetti, pistole, sciabole), occupano le fabbriche, mentre si gioca una difficile partita fra Giolitti, Confindustria, sindacato, consigli, socialisti, ordinovisti, in cui Agnelli arriva a proporre di trasformare la Fiat in una cooperativa. A fine mese il braccio di ferro si chiude con la riapertura degli stabilimenti. La paura è finita.



1958

Seduta di terapia all'ambulatorio  
della Malf  
Archivio Storico Fiat.

Negli anni fra le due guerre la società industriale torinese, che procede verso la specializzazione produttiva e ha il cuore nella metallurgia, con quasi centomila addetti, è investita da due fenomeni che si integrano: l'urbanizzazione massiccia dalle campagne e la politica assistenziale fascista. Le strutture dopolavoristiche favoriscono l'accesso alle attività sportive: squadre di calcio o canottaggio, circoli per atleti e ginnasti. La vita sociale e il tempo libero di una larga parte dei lavoratori torinesi dipendono dai servizi dell'assistenza pubblica, ma i dipendenti delle grandi imprese si giovano anche di varie forme di *welfare* aziendale. In questo panorama spicca il ruolo della Fiat e di Agnelli: negli anni trenta i lavoratori dell'azienda possono usufruire di mense, ambulatori, dopolavoro, stenne, colonie al mare e ai monti; ricevono a casa una rivista aziendale, fanno acquisti a prezzi scontati e prendono in affitto a canoni modici appartamento messi a disposizione dall'impresa. Questa politica sociale si propone due obiettivi: in primo luogo, integrare in modo indiretto le retribuzioni, con i servizi d'assistenza, di fatto aumentando i redditi da lavoro; in secondo luogo, determinare l'identificazione dei dipendenti con l'azienda, creando nelle officine uno spirito di corpo e l'idea di una comunità: anche per queste ragioni il posto alla Fiat è considerato un privilegio. Nella fotografia, una seduta di terapia presso gli ambulatori della mutua Fiat, Malf, che apre uno dei primi reparti italiani di medicina fisica.





## Il duce è seccato

---

1939

Inaugurazione di Mirafiori  
foto di Riccardo Moncalvo  
ASCT, *Nuove acquisizioni fotografiche*,  
12/164.

Alla fine degli anni trenta i rapporti fra governo fascista, lo stesso Mussolini e il senatore Agnelli appaiono tesi. Il duce considera Agnelli un monopolista che sfrutta il mercato interno come base per espandersi. In questo giudizio tornava a galla il populista che diffidava delle oligarchie finanziarie: Cini, Volpi, Pirelli, Donegani. A sua volta, il fondatore della Fiat temeva che il duce trascinasse il paese in una guerra economicamente rovinosa. Spina nel fianco di Mussolini la freddezza degli operai Fiat, che trovò conferma alla cerimonia per l'inaugurazione di Mirafiori nel 1939. Le organizzazioni del partito, il sindacato fascista e la stessa azienda si erano mobilitate per garantire il successo della manifestazione e il compiacimento del capo del governo. Una massa enorme di lavoratori (come si vede nella fotografia) venne convogliata dentro lo stabilimento. Comincia male, perché il duce commette la *gaffe* di giungere su un'Alfa Romeo. Quando sale sul palco, fregiato di fasci e aquile, riceve un tiepido applauso dalle sole prime file, composte per lo più di dirigenti e impiegati. Ricorda di aver promesso cinque anni prima lavoro garantito e salario equo e sostiene di aver mantenuto la promessa, ma non riceve l'ovazione che certamente si aspetta. Agnelli, per una volta in uniforme, non fa nulla per attenuare la sua delusione. L'inaugurazione viene registrata dalla polizia politica e in seguito interpretata e valutata dagli storici come un inatteso e clamoroso insuccesso.

## Notte d'inferno

---

1940

Esiti dell'incursione aerea su Mirafiori  
Archivio Storico Fiat.

Con l'entrata in guerra dell'Italia nel 1940, i torinesi imparano a convivere con la paura delle bombe. D'altra parte la città, con stabilimenti industriali dove si producono anche vari tipi di armi, è un ovvio bersaglio delle forze alleate e dei *raids* dei quadrimotori. Il primo bombardamento coincide con la prima notte di guerra: un'incursione inglese, fra l'11 e il 12 giugno, provoca 17 morti e 40 feriti. Vengono predisposte misure difensive piuttosto alla buona: si costruiscono rifugi pubblici e si attrezzano ricoveri di fortuna nelle case, per una capienza totale di meno di duecentomila persone in una città che ne conta seicentomila. Si ordina l'oscuramento parziale in città e totale nelle industrie; s'ingaggiano sentinelle di avvistamento volontarie, si fanno esercitazioni con le maschere antigas. Dall'estate del 1940 all'autunno del 1942 si registrano quattordici bombardamenti con danni lievi. Ma tra la fine del 1942 e l'estate del 1943 si verificano dodici incursioni che trasformano la città in un inferno: vengono sganciate bombe pesanti, incendiarie ed esplosive che colpiscono gli stabilimenti di Mirafiori, Lingotto, Spa, Ferriere, Lancia, Viberti. In una sola notte, il 13 luglio 1943, cadono settecento tonnellate di bombe che causano 792 morti e 914 feriti. Un ciclo di incursioni più sporadiche, con proiettili di medio calibro non incendiari, ha luogo fra l'autunno 1943 e la primavera 1945 con conseguenze meno gravi e continua ad alimentare la paura che si aggiunge alla fame e allo spaesamento.



1955

Clara Boothe Luce  
accolta da Vittorio Valletta  
all'aeroporto di Caselle  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. III, Personaggi.

Gli effetti della guerra fredda arrivano dentro le officine: verso la metà degli anni cinquanta l'ambasciatrice americana Clara Boothe Luce fece presente a Vittorio Valletta il rammarico degli Usa perché in Italia il comunismo non arretrava. L'ambasciatrice subordinò apertamente il beneplacito alle commesse americane a risultati sfavorevoli per la Cgil e la Fiom nelle elezioni delle commissioni interne (l'organismo sindacale di base) degli stabilimenti Fiat. Fra l'altro, erano in gioco una commessa del Pentagono per aerei F86K e un prestito di 15 milioni di dollari all'Italia. Questa l'origine della campagna nelle officine che portò alla discriminazione dei militanti o attivisti del Pci e della Cgil, in parte licenziati, in parte trasferiti a reparti punitivi – vicenda raccontata dai sindacalisti comunisti Emilio Pugno e Sergio Garavini nel già citato libro einaudiano *Gli anni duri alla Fiat* (1974). Nelle elezioni delle commissioni interne del 1955 la Fiom-Cgil scende dal 63,2 al 36,7 per cento, dimezzando i propri seggi. Vince la Cisl e anche i sindacati autonomi di matrice aziendalista registrano un successo. È stato osservato che la sconfitta era dovuta anche alla linea troppo rigida del sindacato a maggioranza comunista, che troppo spesso mobilitava gli operai su obiettivi politici, appariva ideologicamente ostile all'azienda e pregiudizialmente contraria alle commesse militari, meritandosi dagli avversari l'appellativo di «cinghia di trasmissione».



## La rivolta di piazza Statuto

---

1962

Uscita dall'aula degli imputati  
per i fatti di piazza Statuto  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, b. 1382 B.

All'inizio degli anni sessanta Torino si presenta come una città tranquilla, con un tasso di disoccupazione limitato al 3 per cento e una sostanziale pace sociale negli stabilimenti. Tuttavia il rinnovo di diversi contratti, fra cui quello dei metalmeccanici, provoca un improvviso mutamento di clima. La questione appare chiaramente politica, poiché la Confindustria assume una posizione molto rigida per creare tensione nel paese e contrastare la politica di centrosinistra che prevede la nazionalizzazione dell'energia elettrica. Alla Fiat Valletta, disposto a venire incontro alle richieste contrattuali, deve invece assistere al successo di diversi scioperi, mentre nel corso dell'ultimo anno l'azienda non aveva dovuto subire neanche un'ora di astensione dal lavoro. Togliatti scrive su «Rinascita» un articolo dal titolo *Vittoria alla Fiat e Valletta* esplora la possibilità di un accordo separato con Uil e Sida, il sindacato aziendale. Ciò provoca, il 6 luglio 1962, un'accesa dimostrazione e scontri con la polizia in piazza Statuto di fronte alla sede della Uil, manifestazione in larga parte spontanea, di cui sono protagonisti soprattutto i giovani che lavorano nelle barriere operaie, anche estranei alla militanza sindacale, ma in parte sostenuta dai comunisti e caratterizzata dalla presenza di provocatori. I tafferugli si ripetono per due giorni. Passata alle cronache come la rivolta di piazza Statuto, la violenta protesta si chiude con un bilancio di 1200 fermi, 90 arresti, 160 agenti feriti. Nella storia politica della sinistra torinese è considerata la data d'inizio della riscossa operaia.

## La scuola allievi

---

1964

Una classe della scuola allievi Fiat  
Archivio Storico Fiat.

Fra il miracolo economico e il *boom* dei consumi, gli anni sessanta pongono le questioni di fondo del mondo industriale, anche grazie agli esordi italiani della sociologia dell'impresa. Il tema principale è quello del lavoro, al cui interno il problema più interessante sembra quello dei tecnici, come vengono chiamati gli operai di mestiere in possesso di *skills* specifici e di una visione complessiva dei processi produttivi. Per il loro reclutamento e addestramento la Fiat dispone della Scuola allievi, organizzata su corsi triennali con classi fra i 100 e i 150 studenti (con una punta di 360 nel 1967). Ristrutturata e rinnovata dopo la guerra da Aldo Peroni, valente insegnante dell'istituto tecnico Amedeo Avogadro, che sostituisce i tradizionali docenti con personale tecnico preso dalle officine e inserisce istruttori per sovrintendere all'addestramento pratico, imperniata non solo su materie tecniche ma anche lingua inglese e cultura generale, è stata considerata la più grande iniziativa per la formazione degli operai mai realizzata nell'industria italiana. «La principale fonte di reclutamento dei capiofficina – dichiara Valletta – è rappresentata dai giovani usciti dai corsi triennali di formazione». In un quarto di secolo, dalla riforma della scuola fino alla metà degli anni settanta, quando l'esperienza si esaurisce, i selezionati sono quasi 9000 su un totale di 20.000 candidati. La scuola non trasmette soltanto una cultura tecnica ma anche aziendale, alimentando consenso.





## Festa per la 124

---

1966

Operai festeggiano la prima 124  
uscita dalla linea  
Archivio Storico Fiat.

Nel 1966 la Fiat mette sul mercato la 124, una berlina con motore di 1200 centimetri cubici, destinata a sostituire la 1500 e la 1300. Subito prodotta anche nelle versioni familiare e spider, la vettura occupa un posto speciale nella gamma dei modelli: infatti dalla 124 deriva la Ziguli, l'automobile costruita per il mercato russo nello stabilimento di Togliattigrad, realizzato sulla base dell'accordo firmato proprio nel 1966. Nella fotografia gli operai festeggiano l'assemblaggio della vettura numero uno: manifestazione dello spirito di squadra e delle inclinazioni alla competitività che fanno parte del bagaglio di esperienze dei lavoratori dell'azienda. Ma in quella stagione il complesso rapporto, talvolta contraddittorio, fra vertici aziendali, livelli gerarchici, quadri tecnici e cultura operaia tende a passare dal consenso al conflitto. Nella visione vallettiana il fattore determinante del rapporto doveva essere la fedeltà, premiata con aumenti retributivi o *benefit* di varia natura, secondo una strategia fordista che ha un punto forte nell'associazionismo per favorire il senso di appartenenza. Tale impostazione entra in crisi nel quadro più generale delle trasformazioni economiche e sociali che precedono il sessantotto: decisivo è l'ingresso negli stabilimenti industriali torinesi di migliaia di immigrati che danno vita alla nuova figura dell'operaio massa e contestano la razionalità capitalistica a partire dai problemi di inserimento nella società in cui si trovano a vivere.

## Corso Traiano

---

1969

«Celerino» ferito  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, Fiat G6B.

Questa grande arteria popolare di Torino sbocca di fronte allo stabilimento di Mirafiori. Il 3 luglio 1969, in occasione di uno sciopero generale indetto dai sindacati confederali sul problema della casa, contro l'aumento degli affitti e i decreti di sfratto, i gruppi della sinistra extra-parlamentare – *in primis* Lotta continua – organizzano in corso Traiano un corteo e una dimostrazione (con la partecipazione di circa 4000 persone) che provocano violenti scontri con la polizia schierata per impedire ai manifestanti di avvicinarsi ai cancelli della fabbrica. Gli scontri si estendono ad altri quartieri, in una giornata che entra nella storia della città: alla fine il bilancio è di 120 fermati, 70 feriti e 18 condannati nel processo celebrato il 12 luglio. L'episodio anticipa i giorni più aspri dell'autunno caldo. Fa parte di una precisa strategia della frange sindacali più radicali, condivisa ed esasperata dalla sinistra extra-parlamentare che teorizza la necessità di trasferire anche nella realtà urbana la capacità di contestazione dentro le fabbriche. L'idea è di assimilare il quartiere, il rione, la strada al posto di lavoro in officina. Tre i temi agitati: la casa, i trasporti, le pensioni. Sono i buchi neri di un malcontento largamente diffuso: Torino, d'altronde, è una città che esplode. La massa di immigrati richiamati dalle esigenze di espansione delle industrie – metà dei dipendenti Fiat sono arrivati dal sud e hanno problemi di integrazione con i vecchi operai di mestiere – ha il posto sicuro ma vive in pessime condizioni.



## Un film di benvenuto

---

«Il primo giorno è fatto così, e non può essere diverso». Incomincia così *Quel primo giorno in fabbrica*, film di trenta minuti realizzato da Cinefiat nel 1972 per la formazione dei nuovi operai, da cui è tratta la foto di scena qui pubblicata. L'idea base del film è seguire un gruppo di operai al loro ingresso in Fiat, accompagnandoli sia nell'adempimento delle diverse operazioni burocratiche – dalla registrazione all'assegnazione al reparto, dalla bollatura alla mensa, dalle norme antinfortunistiche alla consegna della tuta – sia nella relazione con l'ambiente, sociale e produttivo. Lo smistamento nei reparti di destinazione «è il momento di una nuova serie di incertezze», dice la voce narrante: questo tema, con l'ansia e l'impressione suscitata dal gigantismo della fabbrica, torna costantemente nella sceneggiatura realizzata come una *docufiction*, mescolando elementi di realtà, quali interviste a operai autentici, e scene ricostruite con attori professionisti. Il messaggio è sintetizzato nei primi minuti: la fabbrica è contestata e condannata, ma al tempo esaltata come indispensabile strumento dell'affermazione economica della società. Per usare le parole di Isoardi, il compagno anziano del neoassunto Cossu, distaccato alla catena di Mirafiori, reparto applicazione parabrezza: «Imparare a lavorare è facile. È vivere di rendita che è difficile».

1972

Fotografia di scena dal film  
*Quel primo giorno in fabbrica*  
Archivio Storico Fiat.





## La grande sfida

---

Nel 1973 davanti a Mirafiori, il sindacalista Bruno Trentin, leader dei metalmeccanici della Fim, spiega ai lavoratori riuniti in assemblea la piattaforma dei negoziati per il rinnovo del contratto integrativo aziendale. Si tratta di un appuntamento carico di incognite a causa d'una difficile situazione ambientale. La crisi energetica si era abbattuta sull'industria automobilistica come un ciclone; il sindacato ne aveva tenuto conto nell'elaborare la piattaforma. Però la sinistra extra-parlamentare si era espressa criticamente, parlando di tradimento degli operai e chiedendo forti aumenti. In mezzo a queste tensioni, le Brigate rosse a dicembre sequestravano Ettore Amerio, capo del personale dell'auto, primo episodio terroristico a Torino contro un alto dirigente Fiat. Seguono numerosi scioperi fra novembre e dicembre, con l'exasperante tattica delle fermate a singhiozzo, decise senza preavviso sulle linee o nei singoli reparti. Le giornate di lavoro perse nel corso di quell'anno risultano pari a circa un milione. Per questo insieme di ragioni la vertenza viene chiamata «la grande sfida». A differenza del passato, quando la Fiat era un caso a sé, il braccio di ferro degli anni settanta ha il senso di una prova di forza che funge da test per tutta la nazione. A Torino, a Mirafiori, la neonata Fim (Federazione unitaria dei lavoratori metalmeccanici) misura la propria forza e la bontà delle proprie strategie. Il rinnovo contrattuale del 1973 si chiude nel marzo dell'anno successivo con aumenti retributivi che costano all'azienda cento miliardi.

1973

Bruno Trentin in assemblea davanti a Mirafiori ASCT, *Gazzetta del Popolo*, sez. III, Personaggi.

## Sgombero alle Vallette

---

Nel giugno del 1975 la vittoria dei comunisti nelle elezioni amministrative consegna la guida di Torino al «sindaco rosso» Diego Novelli e a una giunta di sinistra. Partito e giunta sono investiti da un'ondata di problemi che riguardano in particolare i trasporti e la casa, cui si lega il risanamento dei quartieri degradati. Le aree in cui intervenire sono il complesso di abitazioni di via Artom, le case popolari di via Biglieri, i villaggi periferici delle Vallette e della Falchera, oltre che diverse zone abbandonate del centro storico. Gli strumenti con cui operare sono la variante del Piano regolatore e l'Istituto case popolari. Il problema è aggravato dalle pressioni dei senzateo e dalle contestazioni dei baraccati che, sotto la spinta dei gruppi extra-parlamentari, sfociano nei movimenti di occupazione abusiva. Il sindaco scende più volte in strada a discutere con le famiglie che protestano, mentre la polizia e i carabinieri devono procedere allo sgombero forzato delle case occupate. Novelli è inoltre accusato dalla Fiat di inseguire un modello di città operaia del passato. Stretta fra le esigenze della programmazione urbanistica, i condizionamenti della rendita fondiaria, il degrado oggettivo degli immobili, il dramma sociale degli abusivi, la giunta di sinistra non riesce di fatto a realizzare i programmi per una nuova politica della casa nell'ambito di una ricomposizione della società urbana.

1975

Intervento della polizia per una occupazione alle Vallette foto di Vittorio Nazzaro ASCT, *Gazzetta del Popolo*, sez. I, b. 1425 A.



## L'assassinio di Casalegno

---

1977

Uscita del feretro dalla sede  
del giornale  
Archivio de «La Stampa».

Il 16 novembre del 1977 Carlo Casalegno, vicedirettore de «La Stampa», partigiano nelle file di Giustizia e Libertà, viene ferito gravemente con quattro colpi di pistola dalle Brigate rosse davanti a casa. Muore dopo un'agonia durata tredici giorni. I terroristi rivendicano l'attentato con un comunicato che definisce il giornalista «servitore dello Stato». In realtà Casalegno teneva sul quotidiano la rubrica *Il nostro Stato* in cui difendeva i principi dello stato di diritto e laico. L'assassinio s'inserisce in una serie cupa, che vede uccisi fra il 1977 e il 1979 anche l'avvocato Fulvio Croce, presidente dell'Ordine, e l'ingegner Carlo Ghiglieno, dirigente Fiat. Il funerale di Casalegno è seguito da una folla commossa e partecipe. Gente comune segue il feretro, in una civile manifestazione di protesta per le minacce alla vita pubblica. Tuttavia il giornalista Giampaolo Pansa scrive un *reportage*, sulle pagine di «la Repubblica», da cui risulta che almeno una parte dei lavoratori torinesi del comparto industriale ha un atteggiamento di sostanziale qualunquismo rispetto al terrorismo e su come inquina la realtà quotidiana. È un monito che obbliga la sinistra torinese a una riflessione autocritica sui rischi di disgregazione e di individualismo proprio nella base operaia; il medesimo atteggiamento distaccato e impotente viene alla luce meno di due anni dopo, con il sequestro e l'uccisione di Aldo Moro. Due intellettuali, Marco Revelli e Bruno Mantelli, lo mettono a fuoco in una ricerca dal titolo eloquente: *Operai senza politica*.



## La marcia dei quarantamila

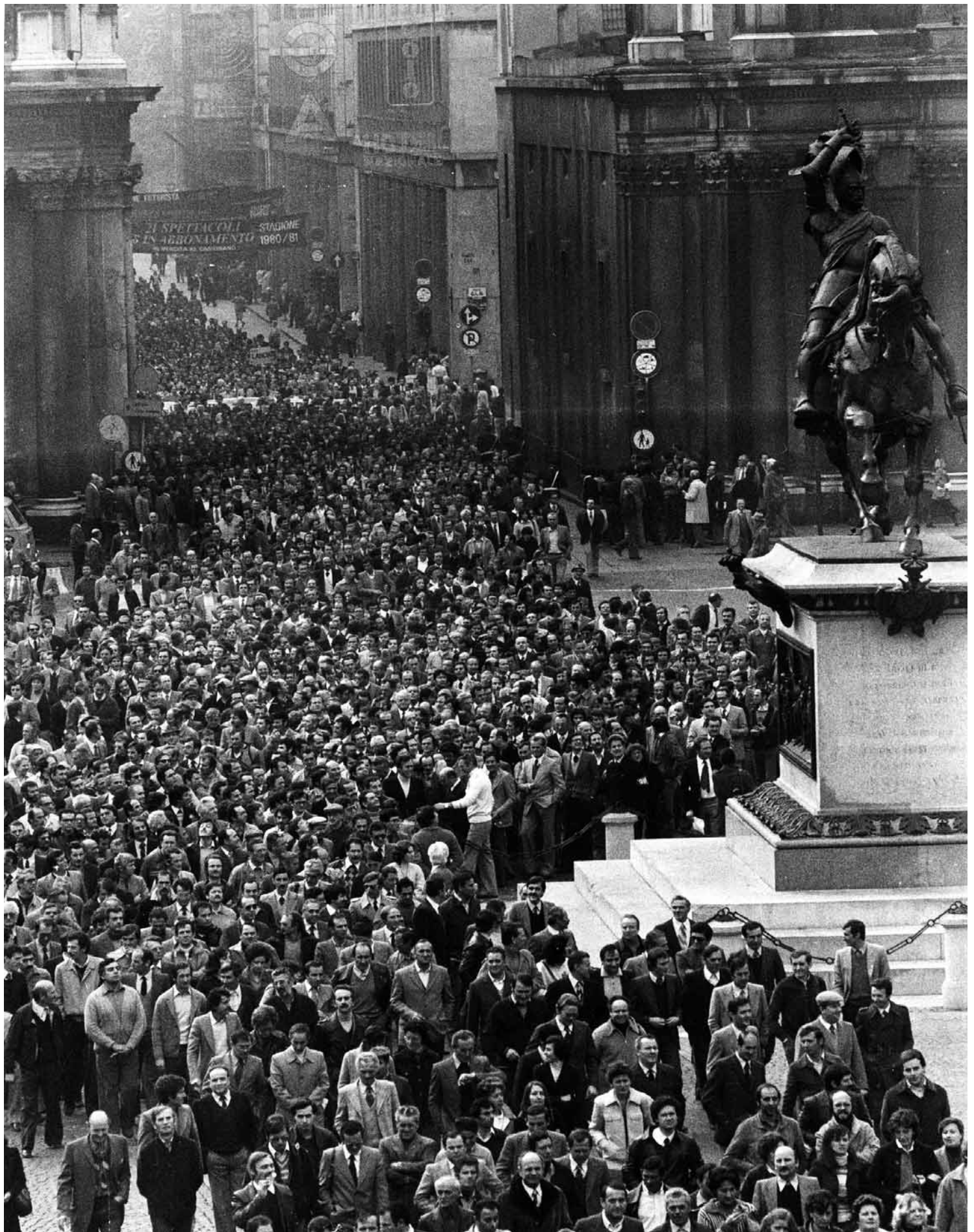
---

Il 14 ottobre del 1980 un avvenimento coglie di sorpresa la città e determina una svolta che ne chiude un'epoca: la marcia dei quarantamila. I rapporti della Fiat con Torino uscivano da una fase di tensioni che rappresentarono il braccio di ferro più aspro del dopoguerra. Nel 1979 sono licenziati 61 dipendenti accusati di atti di violenza nelle officine. Il sindacato reagisce con la proclamazione di uno sciopero, che però raccoglie fredde adesioni; anche il successivo processo resta un fatto isolato, che non vede coinvolta la popolazione torinese. Nel 1980, dopo le ferie, la Fiat comunica la presenza di esuberanti di manodopera nei suoi stabilimenti e annuncia il licenziamento di 14.469 lavoratori. Esplode la vertenza dei trentacinque giorni, con colpi di scena, blocchi dei cancelli, trasformazione dei licenziamenti in cassa integrazione; prevale l'ala radicale del sindacato e i leader confederali finiscono in minoranza; inutili le mediazioni da parte governativa, il presidente dell'azienda Cesare Romiti decide di non cedere ed Enrico Berlinguer pronuncia un discorso di sostanziale appoggio all'occupazione. La vertenza sembra ormai in un *cul-de-sac*, quando la mobilitazione dei quadri intermedi, con un corteo in nome del diritto al lavoro, ottiene un successo da tutti impreveduto. La marcia rovescia la situazione, sconfigge i sindacati, isola gli estremisti e offre all'azienda lo scivolo per far partire senza contestazioni la produzione snella, segnando storicamente la fine dell'epoca delle agitazioni operaie senza limiti e senza regole.

1980

L'arrivo del corteo in piazza San Carlo  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, Fiat E1C.





## I funerali dell'Avvocato

---

2003

Torinesi in fila sulla rampa del Lingotto  
Archivio de «La Stampa».

Il 24 gennaio del 2003 muore a 82 anni Gianni Agnelli, presidente onorario della Fiat, nipote del fondatore. La scomparsa avviene in un momento estremamente critico per l'azienda. Circa due anni prima i conti andavano così male che un *pool* di banche aveva dovuto correre in soccorso di quello che per un secolo era stato il marchio leader dell'industria privata nel paese. Ne seguì un avvicendamento di manager ai vertici, proseguito anche dopo la morte dell'uomo che era l'immagine stessa dell'automobile italiana. Sul piano strategico si è evidenziata la necessità di tornare a puntare in prevalenza sulla produzione automobilistica. Dopo aver ribadito ostinatamente la sua fiducia nel superamento della crisi, Agnelli affida le fortune dell'azienda al fratello Umberto, di tredici anni più giovane. Ma soltanto un anno dopo, il 24 maggio del 2004, muore anche il secondo degli Agnelli. La vicenda della Fiat, al di là delle capacità di rinnovamento e di rilancio con una nuova dirigenza e un nuovo *management*, assume i contorni di una vicenda romanzesca, di una saga che ricorda fatalmente i Buddenbrook di Mann. Questo aspetto si rispecchia anche nella partecipazione di migliaia di torinesi ai funerali dell'Avvocato. Nella camera ardente allestita sulla pista di collaudo del Lingotto la famiglia riceve il cordoglio della città, con la gente – operai vecchi e giovani, impiegati, intere famiglie – che fa pazientemente la coda per ore lungo la rampa elicoidale: l'immagine di un mondo che finisce.







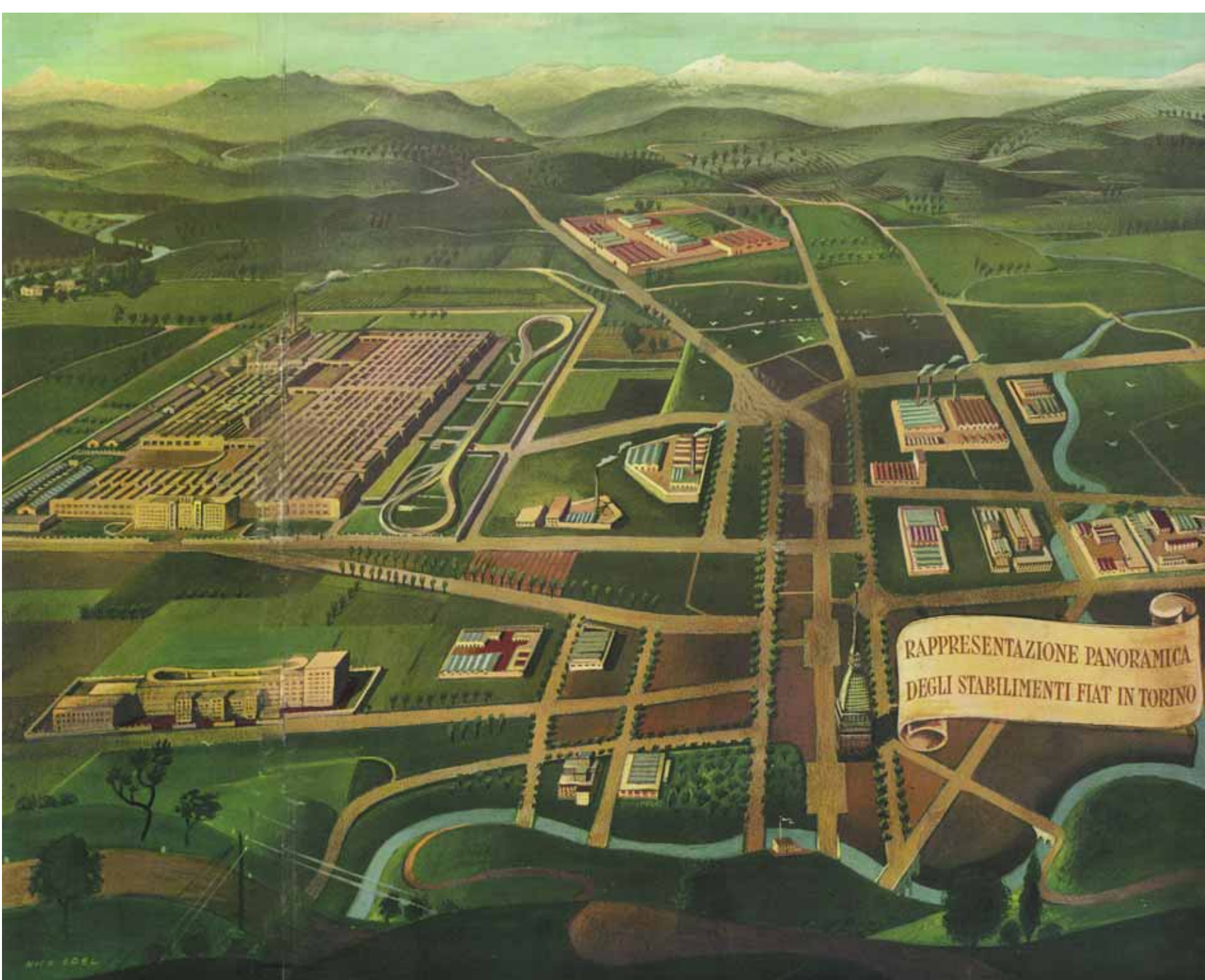




1952

*Rappresentazione panoramica  
degli stabilimenti Fiat in Torino*  
ASCT, *Nuove acquisizioni*,  
pubbl. 217.

«C'è in questa localizzazione onomastica, nella coppia di nomi Torino/Italia, assai più di un semplice dato geografico». Chi scrive è lo storico Ernesto Galli Della Loggia, in un saggio pubblicato per il centenario della Fiat (*Grande impresa e sviluppo italiano*, Bologna: il Mulino, 1999). La citazione fa riferimento a un particolare elemento di identificazione tra la fabbrica e la città: esso compare già nell'acronimo e presenta un volto doppio, fondato in parte su elementi ereditati da Torino, in parte su elementi nuovi ed esplicitamente progettati dalla Fiat. Ciò che la Fabbrica Italiana Automobili Torino eredita sono gli assi di antica industrializzazione della città: la zona della Dora dove erano nate le acciaierie, quella lungo il corso del Po, già intensamente industrializzata, dove viene costruito lo stabilimento di corso Dante. Ciò che la Fiat progetta, lo fa trasformando il volto di zone libere, agricole, dove l'avvento dell'energia elettrica ha consentito di costruire i nuovi imponenti stabilimenti liberi dal vincolo dell'acqua. Baricentro della nuova urbanizzazione diventano Mirafiori e il Lingotto, quest'ultimo un vero e proprio manifesto industrialista. In questo rapporto bifronte, in cui la Fiat è al tempo stesso prosecutrice e artefice di una identità industriale torinese, si coglie il senso della città che l'illustrazione rappresenta: non semplice *one-company town*, ma città pienamente industriale.



RAPPRESENTAZIONE PANORAMICA  
DEGLI STABILIMENTI FIAT IN TORINO

## Le chiavi di casa

---

1952

Consegna delle chiavi  
delle case Fiat al Lingotto  
Archivio Storico Fiat.

Superficie occupata 152.957 metri quadrati; volume 796.000 metri cubi; lunghezza 507,30 metri; larghezza 80,50 metri; altezza 27 metri; 4 cortili; 1 chilometro di pista di prova sul tetto; 1963 finestre; 23.000 tonnellate di cemento; 4100 tonnellate di ferro. Edificato in una campagna dominata da grandi cascine, un rettangolo appoggiato sui prati, una nave con centinaia di luci accese la notte, un ostacolo davanti al panorama della corona alpina. Una lunga serie di significati, un misto di spavento e meraviglia doveva suscitare nell'osservatore il nuovo stabilimento del Lingotto, l'opera forse più rilevante realizzata a Torino fra le due guerre insieme all'ampliamento di via Roma. L'edificazione dell'imponente stabilimento condiziona il quartiere: confrontare in sequenza cronologica le immagini aeree delle borgate Lingotto e Millefonti significa verificare il modo in cui la maglia del tessuto urbano si chiude intorno al perimetro dello stabilimento, mentre la città si espande occupando i minimi interstizi. A dare una mano all'urbanizzazione massiccia ci pensa la politica per la casa, sostenuta dalla direzione Fiat, secondo la logica di costruire case per operai, in seguito anche per il ceto impiegatizio, nelle vicinanze degli stabilimenti. Questa scelta è illustrata dalla fotografia del 1952: Mattè Trucco porge le chiavi di casa alla folla degli assegnatari, avvolti nei paltò, dei nuovi appartamenti costruiti fra via Nizza e via Genova.

## Cambio di destinazione

---

1984

Il logo del nuovo Lingotto  
Archivio Storico Fiat.

*Venti progetti per il Lingotto* è il titolo della consultazione internazionale indetta nel 1982, cui segue una mostra nel 1984, per cercare soluzioni di recupero funzionale dello stabilimento, dopo aver scartato l'ipotesi iniziale, troppo costosa, di radere al suolo il complesso. Molte altre fabbriche erano state in precedenza abbandonate, ma dal punto di vista simbolico la chiusura e la successiva trasformazione del Lingotto è per Torino la tappa cruciale di ingresso nel post-fordismo, una condizione riassunta sinteticamente in tre dati: 6 milioni di metri quadrati di superficie dismessa da fabbriche come Lancia, Fiat, Materiale Ferroviario, Savigliano, Westinghouse, Nebiolo, Michelin, Iveco; 139.000 operai alla Fiat nel 1979 che diventano 78.000 dieci anni dopo; diminuzione della popolazione residente, fra il 1981 e il 1989, del 13 per cento e discesa sotto il milione. Il gigantesco logo LINGOTTO che segnala l'ingresso della mostra, otto lettere colorate che rotolano nel cortile ormai vuoto, è il simbolo inequivocabile della prospettiva di cambiamento, angosciata eppure foriera di nuove opportunità, che Torino si trova di fronte. Della trasformazione del Lingotto da luogo della produzione materiale a esempio della sua smaterializzazione è incaricato nel 1983 l'architetto Renzo Piano: la struttura della fabbrica rimane inalterata all'esterno, ma le modifiche interne sono profondissime. Dal 1997 la storica palazzina uffici è tornata sede della Fiat.



## L'aeroplano

---

1933

Padiglione storico dell'ex MOI  
ASCT, *Fototeca*,  
album *Nuovo Mercato  
di frutta e verdura di Torino*.

La trasformazione del complesso innesca altri cambiamenti: l'ex fabbrica Fiat è ancora una volta elemento che dà forma all'area urbana circostante. Nei locali dello stabilimento Carpano apre Eataly, il vicino Pastificio Italiano viene trasformato in un hotel di lusso, si costruisce l'Oval, si progetta l'arrivo della prima linea di metropolitana, si aggiornano funzioni e architetture della stazione Lingotto, fermata storica del pendolarismo operaio. Fra gli spazi revisionati anche il MOI, Mercato Ortofrutticolo all'Ingrosso, alle spalle della fabbrica oltre la ferrovia, inaugurato nel 1933 e rimasto aperto fino al 2002, quando le sue attività sono state trasferite in un nuovo grande centro nell'area metropolitana. È questo uno dei tanti luoghi toccati dai progetti olimpici: in parte recuperando le architetture più pregevoli – la torre serbatoio all'ingresso, la tettoia centrale detta Aeroplano, gli spazi laterali con gli eleganti archi parabolici rappresentati nella fotografia – in parte demolendo gli edifici più recenti, sull'area si costruisce un colorato villaggio atleti, collegato al Lingotto da una lunga passerella pedonale. Nel periodo post-olimpico il villaggio viene convertito in una pluralità di spazi e funzioni: ne sono ricavati fra l'altro 200 alloggi di edilizia sociale.





## Il piano case Fiat

---

Dopo il raddoppio del 1958, lo stabilimento di Mirafiori copre un'area di 300 ettari attraversata da 20 chilometri di binari ferroviari che collegano edifici, fabbriche, magazzini, e da 11 di gallerie, passaggi di collegamento, vecchi rifugi antiaerei. Dentro il recinto, la monotona sequenza di capannoni che forma il complesso, a differenza del Lingotto, non entra nel novero delle icone della modernità. Si tratta di un brutto manufatto architettonico, pensato per essere funzionale, escludendo velleità estetiche. Nel 1952, mentre davanti al Lingotto si consegnano le chiavi di casa agli operai della Fiat, a Mirafiori è in progetto un intero quartiere per 12.000 abitanti: con il comunicato n. 1436 del 17 novembre 1954 la direzione Fiat avvia ufficialmente un proprio piano case, a fianco di quello pubblico, in cui intende investire 8 miliardi in 8 anni per costruire appartamenti da concedere in affitto a canoni vantaggiosi ai dipendenti, prevedendo inoltre un programma di riscatto. Grazie a tale piano, fino al 1974 sono costruiti 6000 alloggi in Torino e cintura, creando dal nulla interi quartieri che il Comune deve dotare delle necessarie infrastrutture. L'assegnazione degli appartamenti è compito di una commissione nominata dalla direzione Fiat «tenendo presente, oltre al bisogno di alloggio, anche l'anzianità e il merito aziendale». Al termine del programma, i nuovi appartamenti di via Onorato Vigliani, corso Giambone, corso Grosseto, corso Belgio e corso Venezia vengono assegnati per il 75 per cento a operai e per il 25 a impiegati, per un totale di 23.000 persone.

1960 circa  
Gruppo di case in via Onorato Vigliani  
Archivio Storico Fiat.

## Melting pot

---

Anche più di quanto era già accaduto al Lingotto, la presenza dello stabilimento detta i tempi e i contenuti dello sviluppo del quartiere di Mirafiori, condizionandone le trasformazioni urbanistiche, edilizie, sociali, fino alla fine degli anni settanta. Oggi, con i suoi 25.000 abitanti su 2 milioni di metri quadrati, Mirafiori nord è una sorta di museo delle diverse forme assunte dalla politica per la casa in Italia. Qui è infatti possibile trovare, oltre alle abitazioni costruite da privati, case per operai, complessi di qualità destinati principalmente ai quadri medio alti del gruppo Fiat e un'importante quota di edilizia popolare, pari al 20 per cento delle abitazioni del quartiere, mentre la media cittadina è del 6. Questo *melting pot* è stato al centro, a partire dal 2001, di un ambizioso programma di rigenerazione urbana promosso dall'Unione Europea: *Urban 2*, cioè 40 milioni di euro spesi per finanziare manutenzione di case degradate, spazi verdi, attività economiche e azioni di tipo sociale. L'idea base di progetti come questo è attivare processi dal basso, fare in modo che gli abitanti si riappropriino del quartiere, se ne sentano parte, si prendano carico della sua rinascita. Fra i numerosi interventi vale la pena citare quelli per le opere d'arte contemporanea (tra cui la scultura abitabile Totipotent Architecture di Lucy Orta, qui ritratta) collocate nel nuovo parco lineare realizzato lungo lo spartitraffico di corso Tazzoli, progettate insieme da artisti e privati cittadini.

2007  
Il parco lineare di corso Tazzoli  
foto di Elisabetta Palaia,  
Città di Torino, settore Integrazione.



## La fionda

---

1968

Vita da bambini in un quartiere operaio  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, b. 1606 B.

*Urban 2* è solo uno dei programmi di recupero che hanno coinvolto numerosi quartieri di Torino, grazie a cui la città è stata riconosciuta come un laboratorio di innovazione sociale. Ne fa parte anche via Artom (a Mirafiori sud), quartiere degradato, simbolo di immigrazione ed emarginazione nella città industriale del *boom*: mentre la popolazione a Torino raddoppia, qui esplose da 3000 a 40.000 abitanti in poco più di vent'anni. La storia del quartiere ha inizio nel 1963 quando sul terreno del primo aeroporto cittadino, dismesso nel dopoguerra, il Comune avvia la costruzione di otto edifici di nove piani. Negli stabili vengono trasferiti in parte vincitori di concorso per l'assegnazione di una casa popolare, in parte ex baraccati, provenienti fra l'altro dalle cosiddette Casermette di via Veglia. Questi sono oggetto di una vera e propria azione di polizia: alle prime ore del mattino le baracche vengono circondate, fatte sgomberare e demolite per evitare successive occupazioni. L'esito dell'operazione di ingegneria sociale realizzata in via Artom non è positivo: il complesso resta isolato fisicamente e separato socialmente dalle zone circostanti, è un quartiere-dormitorio privo di servizi, scuole, strade asfaltate, trasporti pubblici. L'inizio della sua nuova vita porta la data del 28 dicembre 2003, quando la dinamite sbriciola l'edificio di via Garrone 73, il primo a essere completato negli anni sessanta. La maggior parte delle famiglie vi abitava fin dai tempi dell'assegnazione.

## La sopraelevata

---

1962

Fotografia aerea delle Ferriere  
Archivio Storico Fiat.

Se il Po è il fiume più importante per l'immagine di Torino, la Dora è il più importante per l'influenza esercitata sulla sua vita economica. Qui, dove il fiume forma una doppia S, si allungava l'enorme complesso delle Ferriere, organizzato in tre distinte aree: Valdocco (acciaierie), Vitali (laminatoi e fonderie) e Ingest (produzione di lamierino). La vicenda delle Ferriere era incominciata nel 1917 quando la Fiat aveva deciso di entrare nel settore siderurgico. Per Giovanni Agnelli, che lo annuncia all'assemblea degli azionisti, si tratta di «uno dei più rilevanti affari che si siano conclusi durante la guerra e, come ben si comprende, le ragioni e gli scopi che l'hanno determinato gravitano tanto dalla parte della guerra, quanto dalla parte del dopoguerra». Fino alla sua completa chiusura nel 1992, la fabbrica ha imposto le sue esigenze alla città – i quartieri limitrofi di San Donato, Campidoglio, Lucento e Madonna di Campagna sono stati il cuore della barriera operaia – senza fare sconti. Si costruiscono tunnel per collegare gli stabilimenti, un tappo di cemento per coprire un tratto di fiume, una sopraelevata (non ancora presente nella fotografia) per sorvolare il distretto, interventi che danno una puntuale immagine della durezza della città industriale.







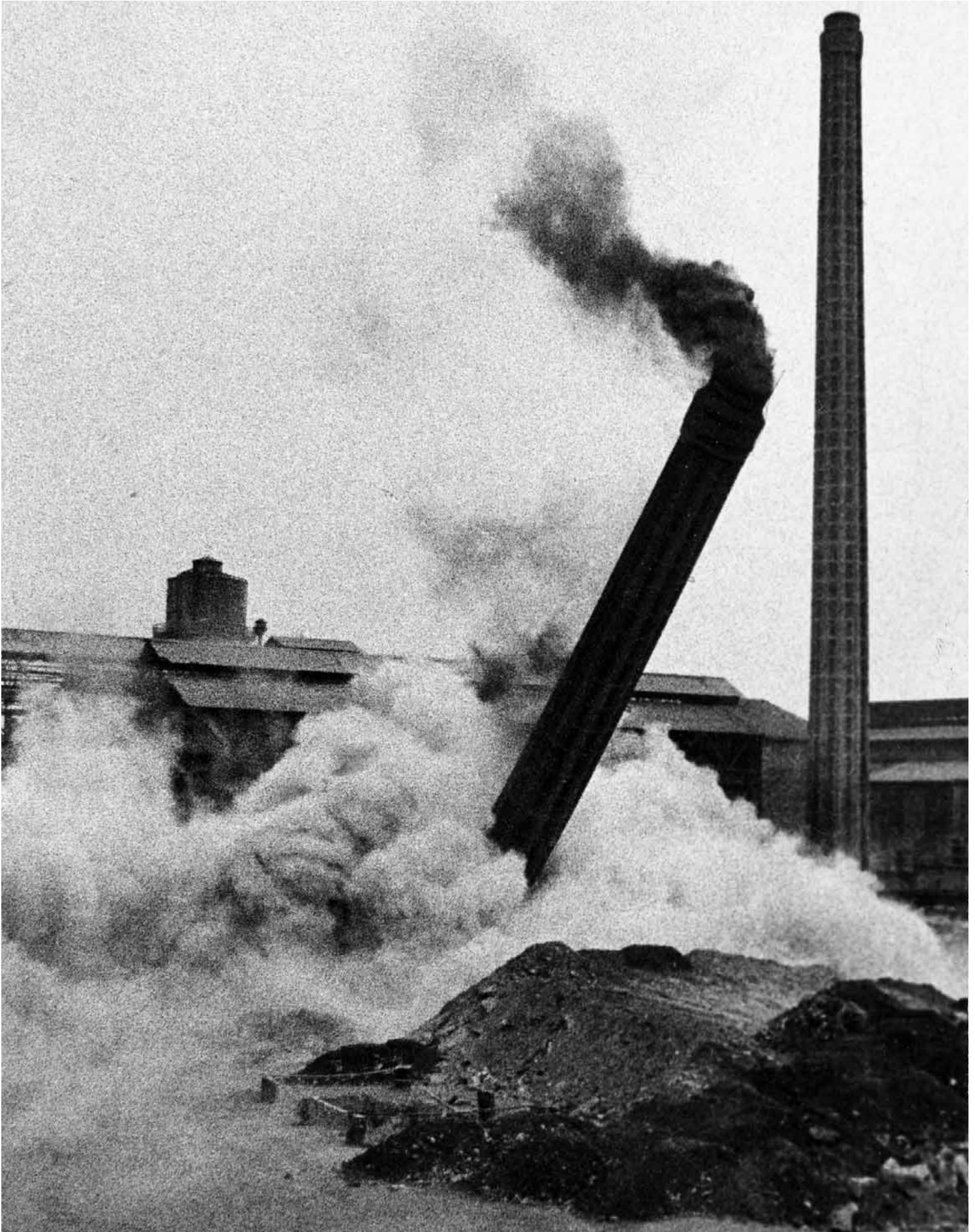
## Forni Martin

---

1975

Demolizione di una ciminiera  
alle Ferriere  
ASCT, *Gazzetta del Popolo*,  
sez. I, Fiat G5.

«C'erano 40 tecnici, 10 ingegneri, 2 megadirigenti e 2 caterpillars: ma ieri mattina la ciminiera della Fiat Ferriere alta 55 metri, 270 tonnellate di ferro e mattoni, 2 metri e 70 di base, non voleva cedere. Forte dei suoi 50 anni di servizio efficiente (anche se con le altre sue cinque "sorelle" vomitava ogni giorno su Torino 40 tonnellate di materiale refrattario e ossidi metallici), ha resistito per oltre un'ora ai reiterati tentativi di una squadra di specialisti della ditta Icat, diretti dal geometra Dalla Costa. Solo alle 10.35, con oltre un'ora e mezza di ritardo sul ruolino di marcia, la ciminiera è caduta con un gran fracasso. [...]. "L'abbattimento delle sei ciminiere rientra nel piano ecologico della Fiat – ha detto il vicedirettore delle Ferriere, ingegner Marchisio – dobbiamo ancora abbattele tre. Ma entro luglio tutte saranno sostituite da forni elettrici ad arco voltaico". Cesseranno i "fumi rossi" dei forni "Martin" e l'ambiente di lavoro, nei moderni capannoni di vetro e acciaio, dovrebbe sensibilmente migliorare. [...] Forse anche le malattie polmonari (50 lire all'ora di indennizzo) diminuiranno. Diceva un operaio: "Qui almeno il 50 per cento dei lavoratori ha qualche malanno polmonare, anche se la silicosi non è ufficialmente riconosciuta e l'ing. Marchisio dice che non c'è, alle Ferriere"». «Gazzetta del Popolo», 9 marzo 1975, *Anche la Fiat smetterà di fumare?* (firmato I.g.).



## Spina 3

---

Per chi ricorda la Dora delle fabbriche, affacciarsi oggi dalla terrazza di una delle torri che sovrastano la Spina 3, il quartiere nato su una superficie di un milione di metri quadrati dopo la demolizione di una fenomenale concentrazione di fabbriche, significa accorgersi all'improvviso che Torino può avere una forma (e dunque una identità) non più novecentesca. Percorrere il nuovo quartiere permette di verificare quanto i due lembi della città, un tempo divisi dagli stabilimenti, si siano magicamente avvicinati; quanto i viali urbani recentemente aperti uniscano al centro della città questo spazio, un tempo vero e proprio buco nella maglia urbana, e consentano di coprire in pochi minuti distanze che la memoria moltiplica. Il grande parco urbano di 45.000 metri quadrati al centro della Spina 3, esito di un concorso internazionale di architettura, fa da tessuto connettivo fra nuove residenze, centri commerciali, aree per il terziario e per le imprese, e ospita resti archeologici del passato industriale, come la torre evaporativa Michelin che svetta sul verde del prato. È questo parco un potente simbolo di quella trasformazione, anche psicologica, che Torino sta compiendo. La prevista stombatura della Dora, oggi inghiottita nel lungo tratto da via Livorno alla ferrovia, segnerà la fine di un'epoca.

2008  
Vista sul parco Dora.

## Santo Volto

---

L'area Ingest, a nord-est del complesso Ferriere, che doveva inizialmente ospitare il villaggio olimpico poi costruito al MOI, oggi è diventata sede del centro pastorale diocesano e comprende gli uffici della Curia, una sala per convegni sotterranea, l'oratorio e la chiesa del Santo Volto con il suo imponente volume (125.000 metri cubi e 26.000 metri quadrati di superficie costruita). Progettata dall'architetto Mario Botta e consacrata a fine 2006, la sua struttura è costituita da sette torri in mattoni rossi che le conferiscono un aspetto drammatico e monumentale. A ricordare il passato industriale rimane una delle ciminiere delle acciaierie, come quelle demolite negli anni settanta, trasformata in campanile; avvolta da un cordone elicoidale coperto di lamelle d'acciaio che paiono spine, la torre risplende di giorno e di notte. Una curiosità: la ciminiera ha mantenuto l'originaria funzione poiché ora contiene le canne fumarie del nuovo complesso.

2008  
Vista della Chiesa e del campanile  
foto di Renzo Bussio.



## Igloo Fontana

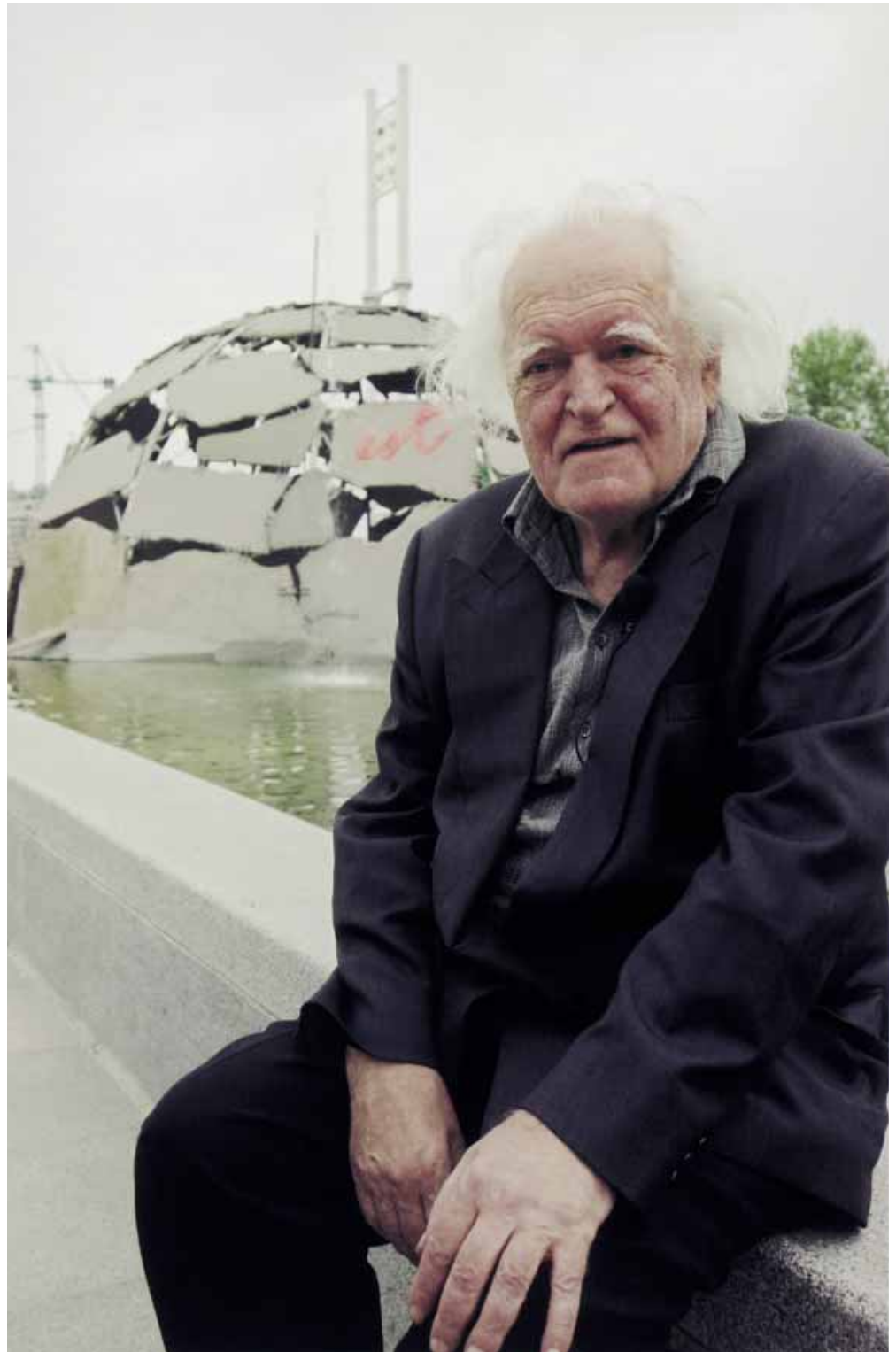
---

2002

Mario Merz davanti alla sua opera  
Fondazione Merz.

«È molto importante che un lavoro d'arte sulla strada abbia una sua normalità», nel senso che deve avere una funzione riconoscibile come una panchina, un giardino, un gioco per bambini, una fontana. L'ha dichiarato il curatore Rudi Fuchs, spiegando i criteri seguiti nell'incaricare undici artisti di fama mondiale di progettare altrettante opere d'arte contemporanea per il viale alberato del passante ferroviario. Nella fotografia, Mario Merz è ritratto sul cantiere della sua opera, la fontana a forma di igloo posta proprio all'angolo dell'isolato dove un tempo sorgeva la Fiat Materiale Ferroviario. Il passante è l'intervento più importante fra quelli indicati dal Piano regolatore approvato nel 1995: grazie alla sua copertura e al riutilizzo di aree industriali dismesse nelle zone circostanti, è stato possibile tracciare il nuovo viale, ma soprattutto disegnare i contorni di una grande area, la cosiddetta Spina, che si estende dall'estremo sud all'estremo nord della città. Da periferia a periferia, lambendo il centro storico, la Spina ricuce la città dove l'asse ferroviario al servizio della grande industria l'aveva lacerata. È un esempio di intervento urbanistico che induce un cambiamento di prospettiva: non a caso Augusto Cagnardi, estensore del Piano regolatore con Vittorio Gregotti, la descrisse come «il frutto di una discussione feroce sul futuro della città».





## Officine Grandi Riparazioni

---

La chiodatura delle caldaie avveniva al «duomo» (capannone dalle campate altissime, adatto ad alzare le caldaie in verticale), le proteste si facevano ai «fagiani» (voliera vicina alla palazzina della direzione), le riunioni politiche sotto un albero di melo. Il tempo libero alcuni lo dedicavano alla cura della vite o agli orti, coltivati nel giardino interno. Accadeva alle OGR, le Officine Grandi Riparazioni delle Strade Ferrate, centro per la manutenzione dei treni a servizio delle stazioni torinesi attivo fino al 1982, come mostra la fotografia. Cuore del complesso, in una delle aree di trasformazione più importanti di Torino, inserito nel progetto di raddoppio degli spazi del Politecnico e affacciato sul viale del Passante, è il monumentale edificio a forma di H, uno dei più pregevoli manufatti architettonici della Torino industriale. Come per il Lingotto negli anni ottanta, le OGR sono il simbolo di una città che si interroga sul modo di riqualificare le aree industriali dismesse, e così scopre di possedere un patrimonio di grande valore estetico. Con tali presupposti, nel luglio 2008 il Comune, le Ferrovie e la Fondazione CRT hanno siglato un accordo per acquistare l'edificio e trasformarlo in un polo dedicato all'arte contemporanea.

1980 circa  
Operaio al lavoro nell'edificio ad H  
foto di Pierpaolo Viola.



## Il quartiere nel bosco

---

Fra i programmi di edilizia convenzionata varati nel dopoguerra, coordinati da Ina-Casa e sovvenzionati dal Fondo per la ricostruzione, un progetto torinese è divenuto un caso studio. Si tratta del quartiere Falchera, elaborato nel 1951 da un gruppo di architetti guidato da Giovanni Astengo ispirato ad alcune esperienze del nord Europa. Costruito su un territorio agricolo lontano dalle ultime propaggini settentrionali della città, era pensato come un borgo autonomo, dotato di tutti i servizi e le attrezzature collettive necessarie agli abitanti concentrate intorno a una piazza dove sorgevano i principali edifici pubblici: la chiesa, la scuola, l'emporio-caffè-trattoria, l'ambulatorio e la banca. Nelle intenzioni degli urbanisti, la Falchera avrebbe dovuto mantenere questo carattere di isolamento, protetto da un bosco di querce; ma negli anni settanta se ne predispose l'ampliamento (la Falchera nuova) mettendo in crisi i criteri progettuali originari e premiando più alte densità abitative. Il risultato fu la creazione di una frattura tra il vecchio e il nuovo insediamento: il primo mantenne un volto rurale, il secondo mostrava spiccati caratteri suburbani. In anni recenti la piazza del quartiere vecchio è stata inclusa in un progetto di riqualificazione che ne ha modificato il volto.

1960 circa  
La desolazione del villaggio Falchera  
Archivio de «La Stampa».

## La locomotiva

---

Nel 1958, quando è posata la prima pietra dall'allora ministro dei Lavori pubblici Giuseppe Togni, le Vallette sono un'opera progettata in preparazione di Italia '61 per ospitare i visitatori attesi a Torino. Adattate in seguito a case popolari, le Vallette (2500 appartamenti, 18.000 persone) diventano il quartiere-dormitorio dell'immigrazione meridionale, veneta, istriana, privo di servizi efficienti, a cominciare da quelli di trasporto pubblico che avrebbero dovuto collegarlo organicamente alla città. La fotografia mostra la vecchia locomotiva installata fra i casermoni per assicurare un minimo di tepore agli ambienti ancora privi di riscaldamento. Oggi vivono alle Vallette 9000 persone, il quartiere invecchia, gli appartamenti sono stati progressivamente riscattati dalle famiglie. Diverse iniziative di riqualificazione hanno migliorato l'ambiente e le infrastrutture. Entrambe le realizzazioni, Falchera e Vallette, pur costituendo momenti significativi dell'impegno urbanistico e progettuale del dopoguerra, risultarono operazioni non riuscite sul piano sociale per l'effetto di segregazione per ceti e provenienza regionale dei nuovi abitanti.

1973  
Installazione di un locomotiva a vapore  
per riscaldare le Vallette  
Archivio de «La Stampa».







# Modèle Turin

## Une matrice de développement local

Souvent, dans l'interprétation de l'histoire de Turin, et surtout lorsqu'on a abordé les problèmes de son évolution vers le modèle de société du vingtième siècle, on a utilisé l'expression ville-usine, qui est une traduction mot à mot teintée de radicalisme, de l'anglo-saxon *one-company town*. Lorsqu'on parle de modèles de ville dominés par la présence d'une entreprise (dans le sens de systèmes urbains dont la configuration est rythmée par l'hégémonie économique, sociale, parfois même politique, d'une entreprise) l'allusion à Turin est spontanée, même si sa place dans ce domaine apparaît complexe, et ce, principalement, parce que les centres urbains qui ont lié leur histoire à une entreprise ou à un secteur de production précis sont en général d'une dimension moindre. L'image de la *company town* rappelle en effet un système urbain qui, dans un certain sens, vit à l'unisson avec une usine, épouse son organisation et reflète une logique de production, bien avant que cela n'apparaisse dans des données économiques et sociales essentielles, dans l'articulation même de la vie collective: ses rythmes se règlent sur ceux de la vie à l'usine, adaptant continuellement l'organisation sociale aux phases de la production industrielle, allant même jusqu'à y adhérer – dirons-nous – de manière physiologique à certaines époques.

Il apparaît évident que ces caractéristiques ne s'adaptent pas à l'histoire de Turin, dont l'envergure et dont le poids de son héritage institutionnel empêchent, que sa conformation puisse se mouler sur celle d'une seule grande usine, même si elle a des dimensions inhabituelles pour l'Italie, comme le fut la Fiat. C'est peut-être pour cela que par le passé on parlait plutôt de ville-usine que de *one-company town*, ou bien, d'une façon plus neutre, de ville taylorienne. Cette seconde acception est plus facile à utiliser du point de vue historiographique car elle se prête mieux à certaines considérations sur la forme du développement urbain de Turin et sur son évolution économique et sociale. En réalité, le laps de temps durant lequel on peut parler de Turin comme d'une ville-usine est plutôt limité et n'est valable tout au plus que pour la période comprise entre la fin de la première guerre mondiale et la fin des années soixante-dix. Il s'agit donc d'une soixantaine d'années durant lesquelles se développe et se consolide, entre Turin et sa plus grande entreprise, un lien tout spécial qui a beaucoup pesé sur la configuration de la ville, lui attribuant ces aspects compacts typiques d'un grand pôle industriel et qui représentaient naguère une partie essentielle de son identité urbaine. Avant cette période, l'histoire de Turin, ainsi que son histoire économique, doit être envisagée selon des critères qui ne peuvent pas faire abstraction de son profil de ville capitale. Si l'on part à la recherche de la matrice institutionnelle du développement de Turin – c'est-à-dire de l'ordre et de la combinaison des forces qui ont conditionné son essor au fil du temps – il est impossible de passer sous silence l'influence prédominante exercée par son rôle institutionnel. Il existe deux grandes périodes charnières qui marquent son histoire: la première est la décision

de faire de Turin la capitale du duché; la seconde est celle de lui ôter, trois siècles plus tard, sa fonction de capitale du Royaume d'Italie. Deux choix ont déterminé la matrice de son développement: la première réside dans l'attribution de devoirs et de fonctions qui portent à la création d'une série d'activités diversifiées destinées à constituer une importante concentration de ressources organisationnelles, de compétences gestionnaires, de spécialisations du travail. La seconde déclenche la recherche de nouvelles données économiques complexes, basées d'une part, sur la valorisation de compétences et d'attributions déjà existantes et d'autre part, sur l'exploration de nouvelles voies de croissance économique. Ce n'est pas un hasard si Turin a toujours été extrêmement sensible aux questions liées à sa reconnaissance institutionnelle, car elle était consciente du poids que cela aurait eu sur ses orientations séculaires. Les morts de 1864 de la place San Carlo sont le témoignage d'une perception aiguë du conditionnement positif exercé sur la dynamique urbaine par la présence de la cour, de l'armée et de l'administration, forces ayant prouvé qu'elles étaient à même de changer radicalement le destin de la ville. Il fallut à l'œuvre complexe de valorisation des ressources accumulées par la fonction de capitale des décennies avant de pouvoir être mise à la disposition de ce que l'on a nommé la vocation industrielle de Turin. La recherche de Guido Alfani, dans cet ouvrage, montre bien les complexités de la transformation démographique soumise à la stratégie du développement industriel de la ville tout comme la recherche de Ivan Balbo retrace la variété des parcours qui aboutirent à la formation, à l'époque de Giolitti, d'une *business community* qui constitua la première véritable coalition d'intérêts à base urbaine capable de jeter les bases d'une nouvelle matrice institutionnelle: celle qui permit la conversion industrielle complète de la ville, durant les années précédant la première guerre mondiale. Ce n'est qu'à la fin de la Grande Guerre que Turin devint à la fois un exemple de société industrielle, ou mieux le premier paradigme italien de société industrielle, ainsi qu'une réalité urbaine dont l'économie productive commençait à se structurer autour de la primauté d'une grande entreprise. Ce fut un historien de l'économie, de grande envergure, Giuseppe Prato, qui signala le premier ce tournant que fut la guerre dans l'histoire de la ville et de sa région. Dans la vaste étude de 1925, commandée par la Fondation Carnegie, dans *Il Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale* [le Piémont et les effets de la guerre sur sa vie économique et sociale], Prato écrivit que le «cataclysme bailleur de fonds» du conflit s'était mué en un «brusque changement économique», au point de causer une «inversion de valeurs matérielles et spirituelles vaste et soudaine». Cela s'était traduit en dans une «crise psychologique» qui, à l'époque où Prato l'évoquait, manquait encore d'un «ancrage de stabilisation», à la même enseigne que le «contraste spasmodique» qui avait déchiré «des intérêts vieux et nouveaux». D'où le «sentiment de désorientation» que Prato percevait dans la société turinoise de l'après-guerre. Turin et le Piémont d'après-guerre étaient représentés, dans les pages de Prato, comme une sorte de géant aux pieds d'argile, aux traits hypertrophiques, ayant grandi trop rapidement et de manière trop convulsive sous l'impulsion de circonstances brutales qui risquaient d'en épuiser les ressources matérielles ainsi que la fibre morale. La zone subalpine menaçait, suite à une accélération brûlante de son rythme d'expansion, d'entamer des caractères et des dotations qui s'étaient consolidés pendant des décennies. Dans le ton alarmiste de l'historien piémontais on perçoit la crainte du violent déséquilibre introduit par la guerre dans le tissu d'une ville qui avait semblé jusque-là équilibré, grâce à la coexistence fructueuse de l'héritage laissé par le Risorgimento et des nouvelles compétences industrielles et manufacturières. Une comparaison implicite appuyait toute l'argumentation de Prato (et, avec lui, des libéristes turinois, à commencer par Luigi Einaudi), une comparaison qui tour-

nait à l'avantage du passé de la société locale. Si l'après-guerre était un terme *ad quem* négatif, celui qui était *a quo* positif était incarné par l'époque du Risorgimento et, en particulier, par la décennie sous Cavour. Pour Prato, tout comme pour Einaudi, la saison politique de Cavour avait façonné les fondements d'un modèle vertueux, réellement libéral, qui conservait son caractère actuel. D'un point de vue économique, les mérites historiques de Cavour consistaient à mobiliser des ressources de la société régionale, en les intégrant progressivement dans un circuit actif, international et local, et à libéraliser et à essaimer les progressives impulsions à l'industrialisme. A travers la création d'un réseau efficace d'infrastructures financées grâce à des capitaux étrangers, on avait pu imprimer une impulsion industrielle qui avait impliqué un nombre croissant de sujets et de groupes sociaux. Tout comme le remarquait encore Prato, entre 1850 et 1860, le «misonéisme méfiant» des classes aisées avait commencé à s'effriter et celles-ci avaient cédé à «un esprit d'entreprise plus actif, qui multiplia les sociétés anonymes et conféra un mouvement progressif plus rapide à l'industrie», ainsi obligée, par la politique économique libérale, «dans une optique salutaire, à se rénover ou à périr». Le sens de ces considérations était clair: la politique de Cavour avait eu du succès parce que l'intervention publique avait servi de cadre sans remplacer l'action des privés. Ceux-ci avaient dû se mesurer au marché intérieur et international, apprenant ainsi à compter surtout sur leurs forces. Ainsi la croissance des activités et des dimensions des entreprises avait pu s'allier à une diffusion d'un esprit entrepreneur dans la société. L'arbre de l'économie s'était donc développé sur les racines d'une société petit à petit conquise à la logique du marché du libre échange puis du libéralisme tout court.

Tout le contraire de ce qui s'était produit soixante ans plus tard, avec une intervention publique généralisée et diffuse qui avait entamé les procédures correctes de l'activité industrielle et commerciale. Certes, le système d'usine s'était beaucoup amplifié, tout comme le rappelaient les chiffres relatifs aux entreprises les plus grandes (à partir de Fiat, dont le nombre d'employés avait presque décuplé durant les quatre années de guerre), mais au prix d'un développement obtenu en dehors des mécanismes de marché. En effet, les commandes publiques avaient effacé toute transparence administrative et mis en demeure les critères mêmes de la comptabilité industrielle, dépendant de Fiat dès 1916. La dynamique de la demande publique ne respectait pas les logiques de détermination fixant les prix et les salaires en vigueur en temps de paix. Cela avait entraîné la prospérité de spéculateurs sans scrupules, surnommés «les requins», l'appauvrissement de cette classe moyenne qui avait incarné la continuité politique et institutionnelle, l'agressivité revendicative d'un monde du travail lui aussi dilaté et transformé, auquel la guerre et ses résultats avait fait croire que tout était possible. Il y a vingt ans, Arnaldo Bagnasco proposait une interprétation innovatrice de l'essor économique de Turin et de son système social en la fondant sur un hendiadys conceptuel qui s'inspirait de la *Transaction cost economics* de Oliver Williamson. Les deux concepts étaient *market* et *hierarchy*, Bagnasco préférait traduire ce dernier terme, selon une clé de lecture qui se codifiait peu à peu, par le mot «organisation» plutôt que par le mot «hiérarchie». Selon Bagnasco, on pourrait dire qu'avec la première guerre et le régime de production belliqueuse on avait franchi un seuil, en termes de projets industriels, que l'on peut considérer comme une sorte de point de non retour. L'histoire de Turin en tant que ville-usine, en tant qu'embryon de ville taylorienne commence alors, avec la construction du Lingotto, où tous les contemporains, dans le sillage de Piero Gobetti, perçurent un véritable manifeste programmatique de l'industrialisme. C'est alors que devinrent explicites ces caractères destinés à entrer dans la configuration durable de la ville. Sa qualification industrielle était surtout accompagnée d'une tendance régulière

à la croissance démographique: la population résidente augmenta entre 1919 et le début de la seconde guerre mondiale de plus de 200.000 unités, avec un taux de croissance annuelle d'environ 10.000 unités. La politique de localisation des entreprises continua, elles se concentrèrent autour de quelques axes de communication fondamentaux, en premier lieu le chemin de fer: la suprématie de Fiat émergea naturellement dans le système local des entreprises. Ce qui avant la Grande Guerre avait été une position dominante à la fois de Fiat et du management de Giovanni Agnelli, se transformait maintenant en une condition reconnue de primauté. Rappelons-nous, immédiatement après la première guerre, le rôle joué par Agnelli dans la politique syndicale et associative des entrepreneurs.

Au même moment, avec la construction et la consolidation de l'usine du Lingotto, on vit démarrer une politique de création d'instituts et d'applications de mesures sociales de la part de l'entreprise qui portait un label sans aucun doute taylorien et tendait à créer, avec la société locale et le marché du travail des liens étroits et interactifs. Que cela soit bien clair, il n'existait pas une hégémonie de Fiat qui pouvait, dans l'économie turinoise, jeter de l'ombre sur la présence d'autres d'entreprise importantes et socialement enracinées (pensons, par exemple, à Snia, une entreprise qui concentrait des volumes d'occupation analogues à ceux de Fiat) ou d'entreprises qui n'appartenaient pas au secteur métallurgique et mécanique. Cependant la spécialisation métallurgique et mécanique de l'industrie locale devenait évidente, une spécialisation qui changeait également les rapports à l'intérieur de la *business community* turinoise (tout comme le remarque Balbo). Naturellement, on en était encore à la phase embryonnaire de la ville taylorienne qui, pour se configurer entièrement, dut attendre la fin de la seconde guerre mondiale. C'est en effet l'époque qui permet de comparer l'expérience de Turin aux autres importantes réalités de concentration industrielle, une saison immortalisée de la meilleure des façons par la photographie qui, sous un regard rétrospectif, semble retracer les histoires parallèles des composantes urbaines, selon la relecture originale que nous proposent ici Annalisa Magone et Alberto Papuzzi.

Les tendances qui marquent la transformation de Turin vers le taylorisme après la seconde guerre mondiale sont au nombre de deux. La première concerne, bien évidemment, la structuration du marché du travail qui – comme cela est très bien expliqué par Stefano Musso dans sa recherche – se concentre sur la métallurgie et la mécanique et trouve son paramètre ainsi que ses références dans le salaire et dans les conditions normatives qui régissent la prestation de travail chez Fiat. En gros les conditions de travail chez Fiat tendent à se présenter comme le critère de mesure fondamental dans la ville industrielle. Même l'acceptation de salaire change, puisque dans le revenu de l'ouvrier on ne trouve pas que les composantes monétaires directes, mais aussi le système d'avantages et de mesures dont on bénéficie lorsqu'on commence à travailler chez Fiat. Au fil du temps la structure taylorienne du marché du travail se dégage progressivement de son modèle initial selon un processus graduel. Au début, dans les années qui suivent immédiatement la seconde guerre mondiale, l'évaluation et la perception du salaire changent car, lors de la phase cruciale du conflit et durant l'occupation allemande, la grande usine a joué – comme cela a été efficacement démontré par Duccio Bigazzi – un rôle de tutelle et de garantie sociale. Cela veut dire qu'elle a représenté un facteur de continuité essentiel dans un milieu dominé par un état d'incertitude douloureux et prolongé. C'est sur cette réalité que, à partir de 1948-1949, se greffe la mise en place d'un système entièrement taylorien de la part de Fiat, jugé décisif pour créer un climat de consensus au niveau de l'entreprise.

La seconde tendance, plus complexe, concerne par contre le rapport qui en général s'instaure entre Turin et son système industriel à partir des années cinquante.



C'est alors qu'a lieu ce qui m'est apparu comme une sorte de mobilisation industrialiste. Avec cette expression j'ai voulu désigner la centralisation et la canalisation des ressources sociales et collectives en direction de l'industrie, dans le but de favoriser le plus possible sa croissance. Après la seconde guerre mondiale, Turin ainsi que ses élites mais aussi la plupart de la population, perçoivent dans le développement industriel la ressource qui peut entraîner une croissance globale de la richesse dans une mesure qui n'a rien de comparable avec ce qui a eu lieu de par le passé. C'est pourquoi une grande partie des énergies sociales s'orientent vers l'industrie pour ensuite y affluer de manière spontanée. Cette tendance accentue la caractéristique de l'industrie à se proposer comme la partie la plus moderne et dynamique de la société turinoise. Il se passe, en un certain sens, ce qui est arrivé par la suite dans d'autres parties du monde plus récemment, comme par exemple dans les pays émergents du sud-est asiatique durant les dernières décennies du siècle passé, où la performance industrielle atteint des niveaux très élevés en partie en raison de l'amélioration des taux d'efficacité, liés à la productivité du travail croissante et au progrès technique, mais aussi en raison du drainage des ressources en faveur de l'activité industrielle.

Dans l'immédiat cela produit un énorme effet de richesse, bien documenté à la fois par la position que Turin occupe dans le classement par revenu et par niveau de bien-être des villes d'Italie, et par sa force d'attraction croissante, qui attire des flux migratoires à partir de 1955. Cette situation, toutefois, est à l'origine d'un décalage et d'une croissance en dents de scie qui finissent par peser sur l'évolution (suivante) de la ville surtout lorsqu'elle abandonne son empreinte taylorienne. La centralisation des meilleures ressources de la société turinoise vers l'industrie, qui atteint des niveaux d'efficacité toujours plus élevés, engendre à l'inverse un ralentissement de la modernisation des autres secteurs, pénalisés par le fait de devoir céder des ressources au secteur manufacturier de l'économie locale. Cela signifie que l'élan industriel n'est pas accompagné d'une croissance analogue de la productivité et de l'efficacité dans des secteurs comme le tertiaire ou les activités économiques mineures, qui ne sont pas liées à la métallurgie, à la mécanique et au domaine automobile et qui ont plutôt tendance à stagner. Ainsi, Turin connaît une croissance impétueuse entre 1950 et 1970 qui révèle tout de même un important déséquilibre entre les différentes composantes urbaines et entraîne une dépression de leur configuration systémique. Le débat sur la question de l'émigration, qui représente un point central de la vie civile de Turin, pour ensuite disparaître complètement et apparemment sans aucune raison, en est un indice. C'est pourquoi justement il est intéressant de se pencher sur le rôle des flux migratoires qui constituent un des caractères distinctifs du modèle de ville taylorienne représenté par Turin. A la fin de la seconde guerre mondiale, Turin comptait environ 650.000 habitants. Quinze ans plus tard, en 1961, année du centenaire de l'Unité d'Italie, elle célèbre le seuil du million d'habitants pour arriver à plus de 1.300.000 à la fin des années soixante-dix, avant de décroître par la suite avec l'abandon du modèle taylorien. Au cœur de la croissance démographique on retrouve le phénomène de l'émigration du sud du pays en direction du nord, qui atteint des pointes maximales au début des années soixante.

Des flots de paroles et d'encre ont coulé à propos de l'émigration et ils n'ont pas toujours été accompagnés d'une capacité d'analyse adéquate. Très souvent on a décrit Turin comme une ville dévastée, durant cette période, par une affluence de personnes qui étaient confrontés, de façon tragique, à des problèmes d'hébergement et d'intégration, au point d'en dénaturer l'identité et le sens d'appartenance civique. Ce sont des critiques toujours imprégnées d'un ton de regret envers une ville qui n'existait plus, lorsqu'elles émanaient de vieux turinois, et elles s'imprégnaient au contraire d'une forte charge de contestation politique lorsqu'elles

étaient faites par ceux qui déplorait une croissance désordonnée à la limite du chaos, insouciant des coûts sociaux, stimulée par une entreprise et par un système industriel qui ne prenaient pas sur eux les charges collectives et publiques du développement. A distance, il semblerait trop facile de remarquer comment – sur une période de temps plutôt brève – Turin s’est transformée en un exemple d’intégration réussie, tellement les générations de l’immigration méridionale semblent s’être bien intégrées dans la ville. Il y eut ceux qui, à propos de ce phénomène et avec une ironie bienveillante, ont parlé d’un «miracle Gianduja» (Bruno Manghi), pour indiquer un processus d’amalgame qui s’est effectué par le bas, passé presque inaperçu aux sommets du système administratif et politique, souvent engagés dans la dénonciation d’un dérèglement social qui, à la longue, ne s’avèrerait absolument pas irrémédiable et prouverait au contraire sa capacité d’avoir des effets positifs. Ce n’est pas un hasard, du reste, si les critiques ont cessé, dans l’ensemble, au moment où les politiques tayloristes ont disparu et si elles ont fini par avoir un ton de regret pour évoquer le changement industriel et social qui lui a succédé. De fait, l’immigration méridionale à Turin, après une période de difficulté et de tensions relativement indolores, semble s’être intégrée dans le tissu urbain sans traumatismes durables et sans heurts violents.

On a tendance à opposer à cette appréciation l’apparition d’un cycle de conflictualité qui s’était prolongée à Turin pendant plus d’une décennie, de 1969 à 1980, avec des pics dont l’intensité était considérable et surtout avec une continuité inégalée par rapport à d’autres centres industriels européens. Toutefois, les racines de la période où la conflictualité est devenue élevée ne résident pas dans l’immigration mais plutôt dans les politiques concernant le personnel. Tout comme l’a expliqué Musso, l’orientation turinoise vers le taylorisme finit par durcir et homogénéiser outre mesure la physionomie de la main d’œuvre. Après avoir rajeuni la force de travail, une fois que les couches les plus faibles ont progressivement disparu (d’abord les plus âgés, ensuite les femmes), il se forma une masse concentrée et homogène d’ouvriers qui, ayant en commun l’âge, la qualification et la rétribution et dans une situation où le marché du travail est tendu du côté de l’offre, se retrouva en possession d’une grande capacité revendicative et d’un pouvoir offensif tout aussi fort vis-à-vis de l’entreprise. En d’autres termes, si l’origine territoriale des travailleurs avait été différente, il est probable qu’on aurait assisté d’une façon ou d’une autre à de forts mouvements conflictuels. Néanmoins, si le profil social de la ville taylorienne fut marqué par la présence des travailleurs de souche méridionale, ceux-ci se sont révélés capables de stratégies d’adaptation très efficaces et ont prouvé qu’ils étaient capables de préserver et d’améliorer la position sociale qu’ils avaient acquise.

Au terme de ces considérations, nous en sommes déjà arrivés à l’épilogue de la période taylorienne. Il eut lieu dès la fin des années soixante-dix, lorsque la grande entreprise entama des réductions du personnel. Après coup, 1980 a tout, visiblement, d’un tournant. La perte de vitesse des usines va de pair avec celle des villes. A Turin, naturellement, cette tendance a été plus évidente et elle se manifeste surtout par la diminution des habitants du chef-lieu, qui en compte de nos jours moins d’un million. Ce processus qui est désormais vicennal est loin de s’être enrayé et sous certains aspects il semble même être entré dans une phase d’accélération. A Turin, la société locale a beaucoup peiné pour se rendre compte de ce changement et elle l’a accueilli avec une extrême réticence. La ville a commencé à prendre conscience qu’elle n’est entrée dans une époque post-tayloriste qu’après la crise de 1993, une date charnière pour toute l’industrie italienne, et pas seulement pour Fiat, qui a marqué profondément les forces productrices du pays.

Face au changement, Turin a réagi par une double attitude, oscillant entre un optimisme prononcé et un pessimisme radical et outrancier. L’optimisme était le

fait de ceux qui entrevoyaient, dans la transition en cours, un processus de diversification économique qui, capable d'abattre les limites de la vieille ville-usine ou ville tayloriste, créait les conditions de jeter les bases d'une coexistence pluraliste des activités. Dans cette perspective, les activités liées à la fois aux politiques de valorisation urbaine, fortement encouragées par la réalisation des Jeux Olympiques d'hiver de 2006, et aux nouvelles professions, notamment celles qui sont liées aux technologies de l'information et de la communication, indiquées, probablement avec une certaine dose de témérité, comme étant particulièrement actives et qualifiées dans la zone de Turin, se teignent d'une valeur discriminante. De ce point de vue, il était imminent d'assister au passage d'une ville essentiellement monochromatique, en ce qui concerne son articulation économique, à une autre forme urbaine caractérisée au contraire par la polychromie, où la vocation et la spécialisation industrielle peuvent survivre, certes, mais renouvelées et intégrées par des domaines et des secteurs essentiellement nouveaux, basés sur l'emploi d'un capital humain dont la formation est récente et apte à engendrer de nouveaux professionnalismes.

Pour les partisans de la thèse pessimiste, au contraire, toute cette zone disparate de la nouvelle économie cèlerait une vaste classe précaire engendrée par les restructurations industrielles. Ces dernières seraient responsables d'un processus d'appauvrissement social par rapport au modèle tayloriste, aboutissant à la précarité et à l'instabilité de l'occupation. Il est singulier que les partisans de cette thèse fassent souvent partie de ceux qui par le passé avaient soutenu l'antagonisme social à l'intérieur des bases tayloristes. Au point que, par exemple, dans un livre consacré aux nouvelles professions dans la zone turinoise, la ville pouvait être déclassée du rang de capitale industrielle à celui de «chef-lieu du néant». Turin comme une sorte de gigantesque trou noir: un paysage post industriel dévasté, dans lequel errent des figures sociales sans identité et condamnées à une marginalité substantielle.

Cette vision dédoublée ne peut être comprise qu'en fonction de la nouvelle coalition urbaine que l'administration de la ville avait généré après la crise industrielle du début des années quatre-vingt dix et la crise parallèle du système politique. Les sujets qui se sentaient représentés par cette coalition se retrouvaient ainsi dans la matrice institutionnelle qu'elle engendrait, tandis que ceux qui lui étaient étrangers ou qui la contrecarraient tendaient à dénier le potentiel effectif de transformation des politiques urbaines. Quelque chose de semblable s'était passé au commencement du vingtième siècle lorsqu'une autre coalition urbaine, rassemblant le long travail de sédimentation qui s'était produit dans la société locale à partir de 1880, avait lancé une action de modernisation qui ne devenait un signe incontestable de progrès que rétrospectivement. Ainsi, l'image de Turin dans les quinze premières années du siècle dernier présentée sous les traits d'un centre d'où rayonnait un processus de croissance intense et dynamique était remise en question par certaines personnalités du monde de la culture contemporaine qui opposaient le Turin de l'industrialisation – lent et serein, selon Guido Gozzano, le plus célèbre des sceptiques de l'époque – à la capitale créatrice du Risorgimento («Meglio/ vivere al tempo sacro del risveglio/ che al tempo nostro mite e sonnolento!» / «Mieux vaut vivre le temps sacré du réveil que notre époque docile et somnolente!») avait-il écrit en pleine époque giolittienne dans une de ses poésies les plus célèbres, *Torino*). Les deux coalitions urbaines, celle du début et celle de la fin du siècle, avaient en commun une combinaison d'intérêts économiques et sociaux consolidés par des politiques administratives ayant pour but la transformation et la modernisation de Turin. Toutes les deux, en outre, misaient sur le fait de faire de la ville – et donc la mosaïque de ses activités économiques, obligatoirement diversifiées – un moteur de développement, convaincues que le milieu

urbain constituait en soi une forme d'organisation des facteurs économiques. Et toutes deux, à la fin, investissaient sur les éléments infrastructurels et en dotation urbaine dont dépendait la cohésion de l'équipe de la ville; il était donc inévitable que les composantes qui se sentaient exclues ou non représentées par cette équipe, comme dirait Bagnasco, aient manifesté leur scepticisme et leur désappointement envers un modèle urbain dans lequel ils avaient de la peine à se reconnaître, au point de rappeler la période dominée par la présence de la grande industrie, qui excluait la nécessité de coalitions urbaines composites, comme une période héroïque de par l'apparente simplicité de la stratification sociale déterminée et, mieux, de par l'exemplarité radicale des conflits sociaux qu'elles alimentaient. Cependant les phases de transition exigent nécessairement que des intérêts se coalisent sur la base d'une convergence par rapport à des politiques administratives précises. La disparition des institutions propres à une ville capitale, exactement au même titre que l'affaiblissement de la configuration hyper industrielle de l'économie locale, est un événement irrémédiable, de par les effets de déclin qu'elle provoque, sans le concours de forces à l'origine hétérogènes, qu'une situation de crise pousse cependant à la coopération, voire, dans le meilleur des cas à la «coopération stratégique». La particularité de l'expérience turinoise peut être entrevue dans le fait que les deux coalitions que l'on a évoqué ont tourné autour de l'axe des délégations liées au monde de l'économie. Même la sortie de l'horizon tayloriste s'est faite par le biais de l'accord entre des forces s'étant formées sur la souche industrielle. La coalition urbaine qui a été à la tête du dernier cycle administratif de Turin, avec les conseils municipaux dirigés par Valentino Castellani et Sergio Chiamparino, a derrière elle une évidente tradition industrielle, grâce à une rencontre entre les héritiers de l'expérience des délégations d'entreprise et du travail, dans la tentative de faire levier, une fois encore, sur la plus évidente particularité de la société locale. En somme, la culture industrielle est encore employée comme la meilleure ressource de cohésion à la disposition des protagonistes locaux. Même lorsqu'il s'agissait clairement de franchir définitivement les frontières de la société industrielle, cela a été fait dans la perspective d'une confrontation et d'une interaction qui émergeait de la culture de la production, de ses règles et de son gouvernement. Pour définir ce passage, le maire actuel de Turin a voulu se servir d'une expression significative, en disant qu'il fallait aller «avec Fiat au-delà de Fiat». Il n'y a que la compétence industrielle qui semblait pouvoir offrir les dotations et les ressources nécessaires à une collaboration entre des acteurs locaux ayant l'intention de créer un paysage économique et sociale différent pour la société turinoise.

C'est donc là, au fond, le «modèle» ou le «système Turin» dont on a parlé au cours de ces dernières années: une méthode de gouvernement local (d'autres préféreraient dire *governance*) orientée vers le développement de politiques urbaines qui se basent sur la convergence des intérêts à mobiliser pour le changement. C'est une méthode qui a donné des résultats probants mais qui, justement, dès lors qu'elle a atteint les résultats qu'elle s'était fixée, est sujette à un processus d'épuisement. En ce sens où la transformation urbaine engendre, si elle a du succès, de nouveaux acteurs, de nouveaux contextes et surtout une variété de nouveaux intérêts qui doivent trouver de nouveaux canaux d'affirmation et de représentations. La logique pluraliste qui a animé le changement turinois entre le vingtième et le vingt et unième siècle accepte comme condition le démembrement des grands pôles économiques et sociaux qui ont occupé le devant de la scène de par le passé. La formation et le renforcement de certaines figures de l'économie et de la société caractérisés par des traits composites et mixtes doivent déboucher aussi sur un renouvellement et un rajeunissement de la représentation, dans un cadre urbain plus fort qui, tout comme on y a fait allusion, constitue en soi une capaci-

té d'organisation. Sinon, le changement est destiné à s'interrompre et à se fragmenter, là où le primat des formes et des expériences représentatives moulées sur le passé plutôt que sur le présent continue à exister: avec, en plus, pour conséquence le rétablissement de l'image d'une ville désuète, s'éloignant petit à petit des nouvelles forces qu'elles ont aussi, de par leur action conjointe, contribué à éveiller. C'est en substance l'interrogation sur laquelle se concluent les essais de Balbo à propos d'une communauté des affaires en cours de redéfinition et de Musso sur un monde du travail qui n'est plus envahi par l'*imprinting* identitaire du passé. Un décor que la photographie est probablement déjà en train de fixer elle aussi dans de nouveaux styles à laquelle il ne nous reste qu'à espérer que Magone et Papuzzi se confronteront dans le futur. Le «modèle Turin» devra d'ailleurs affronter prochainement des conditions, liées à la phase de crise et de bouleversement économique dans laquelle nos sociétés sont entrées, qui mettront à l'épreuve les politiques de développement et de gestion locale dans leur ensemble. Il faut souhaiter qu'il puisse le faire avec la conscience qui dérive de la compréhension de l'histoire de Turin, telle qu'elle s'est manifestée à travers les périodes prolongées de dominance des grandes organisations – la cour et les structures administratives de la Maison de Savoie, dans un premier temps, la grande entreprise industrielle après – et durant les délicats moments de passage où les coalitions urbaines ont catalysé des exigences de transformations.

Giuseppe Berta





# Sommaires

## *Demographie et société (1861-1911)*

Guido Alfani

Turin, qui est selon Berengo la seule véritable «ville capitale» d'Italie durant l'époque moderne, à la veille de l'unification nationale a plus de trois siècles de croissance démographique presque ininterrompue à son actif. Cette croissance est allée de pair avec une modification du tissu urbain de l'état des Savoie, de plus en plus clairement structuré en fonction de la capitale. Le rythme de la croissance s'accroît dans les années qui précèdent immédiatement l'Unité, se faisant fort de la promesse de gloires futures: Turin présente sa candidature pour être capitale d'un grand royaume, plus seulement d'un état régional. Les premières années de l'Unité, caractérisées par une effervescence de projets visant à adapter Turin au nouveau rang acquis, ne sont que la continuation d'un parcours déjà amorcé et que le vote en faveur de Rome capitale (1861) n'arrive pas à interrompre. La décision de transférer la capitale à Florence (1864) est inattendue et provoque de la stupeur, de la colère et de l'inquiétude pour l'avenir: il est évident pour tout le monde que, malgré la promesse de compensations, la ville aura à subir ce déclassement institutionnel. 30.000 turinois environ, des personnes pour la plupart hautement qualifiées et ayant des compétences considérables, abandonnent la ville pour suivre la capitale et la cour. La société turinoise s'en trouve durablement appauvrie; dans cette perspective, la décision de miser toujours plus sur la valeur des corporations industrielles semble un choix essentiellement forcé. L'urgence de projeter à nouveau le futur de la ville doit aussi être lu à la lumière de la perte de centralité (géographique et institutionnelle) de Turin par rapport à un état unitaire dont elle restait tout de même la capitale financière, et dont elle souhaitait devenir aussi la capitale industrielle. Les dynamiques démographiques trahissent l'incertitude de la population. Mais, avant 1880, il semble qu'un processus de croissance démographique constant semble se rétablir, qui s'accélère en l'espace d'un siècle suite à l'accélération du développement de l'industrie, ce dernier se montrant capable de compenser, même si ce n'est pas indolore, la perte du rôle de capitale financière. Le changement et l'intensification des flux migratoires, tels qu'ils modifient profondément la structure de la population turinoise, sont le reflet de cette transformation. Le tournant industriel et la croissance démographique, enfin, ne peuvent manquer d'altérer l'*habitat* urbain, ce qui entraîne l'apparition d'importants défis environnementaux auxquels la ville doit se confronter. C'est ainsi que s'achève le parcours qui conduit Turin à être la première «capitale manufacturière» de l'Italie unifiée: un parcours très accidenté, fait d'erreurs, de changements de directions et de trahisons, que la ville n'avait pas vraiment «choisis», mais qu'elle avait décidé d'embrasser avec une ardeur ravivée par le manque d'alternative. Une fois devenue capitale de l'industrie italienne, Turin redevient maîtresse de son destin.

## *La communauté des affaires*

Ivan Balbo

Cet essai retrace le développement économique à travers la *business community*, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises et des entrepreneurs qui au fil des ans tissent des relations sociales et économiques sur ce grand pôle manufacturier qu'est le territoire turinois: ceci permet de tempérer l'image parfois outrée d'un système tournant de manière exclusive autour de Fiat, avec pour conséquence le rejet dans l'ombre d'autres composantes essentielles du système productif local. A partir des années quatre-vingts du dix-neuvième siècle, on voit naître une ébauche de système industriel ayant pour base les premières grandes cotonneries. La ville parvient à surmonter le krach bancaire et immobilier de la fin des années quatre-vingts ainsi que la nouvelle crise financière de la fin du siècle grâce au concours de plusieurs éléments: dans les agences de crédit privées, dans la petite entreprise mécanique et dans l'électricité on voit résister et croître des ressources techniques, industrielles et financières qui contribuent, notamment grâce à l'intervention décisive des banques mixtes, au boom de l'automobile à l'époque de Giolitti. Avec la première guerre mondiale Fiat renforce et relance une stratégie d'intégration verticale et multisectorielle qui accentue sa centralité dans le système industriel local. Après le second conflit, l'économie turinoise se développe intensément entre les années cinquante et soixante pour ensuite continuer plus lentement jusqu'à la fin des années soixante-dix. Durant cette période l'affirmation de Fiat en tant que véritable entreprise locomotrice du système local touche à son sommet de par la création d'un grand parc de fournisseurs. Au même moment, le textile commence à décliner, et les terrains se réduisent pour certains secteurs traditionnels. Ce n'est que dans la production des machines-outils et dans le domaine de l'électromécanique que l'on voit émerger une moyenne entreprise compétitive capable d'avoir prise sur le marché international, et même le levier financier ne parvient pas à endiguer cette tendance. Lors des années soixante-dix, la conflictualité sociale accentue les effets de la grave conjoncture économique internationale, entraîne la crise de Fiat et le démantèlement de son organisation taylorienne, contre lequel l'entreprise réagit avec la dislocation et la réorganisation productive basée sur l'automation et la flexibilité des installations. Dans les années quatre-vingts et quatre-vingt dix le système industriel turinois prend lentement ses distances vis-à-vis de la monoculture automobile et du gigantisme monoproduit. Les développements les plus récents semblent annoncer un système local dans lequel Fiat garde un rôle important mais où des facteurs divers sont amenés à jouer un rôle de premier plan, dans le cadre d'un projet de marketing territorial utile pour relancer l'image de Turin et même attirer de l'extérieur des ressources humaines et financières.

## *Industrie et travail à Turin*

Stefano Musso

Cet essai retrace l'histoire économique et sociale de Turin en tant que ville industrielle entre la fin du dix-neuvième siècle et le début du nouveau millénaire, en mettant en évidence ses traits particuliers et le parcours historique au terme duquel le chef-lieu piémontais les a fait siens, parcours ayant impliqué des transformations, productrices d'innovations aussi bien sur le plan socio-économique, qu'organisationnel et technologique.

De la reprise de la ville après la perte du rôle de capitale politique à son essor à l'époque de Giolitti, depuis l'influence de la Grande Guerre sur la naissance de la grosse entreprise aux organisations oligopolistiques favorisées par le fascisme, depuis la reconstruction après la seconde guerre mondiale au miracle économique, du dépassement du modèle taylorien à l'apparition de la société post industrielle, se trouvent ainsi analysés les changements de la structure productive et de la spécialisation fonctionnelle des zones urbaines, la refonte de la société et les processus de sédimentation des groupes sociaux, l'évolution de leur poids, les phénomènes de mobilité sociale. Le cœur du sujet et le fil conducteur de l'exposé est constitué par la dimension du travail, avec l'apparition de deux acteurs principaux

au cours du vingtième siècle, les industriels et les ouvriers, protagonistes d'une collaboration conflictuelle dans laquelle le contraste des intérêts et la divergence des idéologies politiques sont tempérés par l'éthique du travail et par le partage de valeurs industrialistes. Le conflit social, particulièrement sensible dans la phase culminante de la société industrielle, lorsque Turin a fait siens les traits de caractères de la monoculture de l'auto et de la *one-company town*, s'est par la suite émoussé, d'une part, avec la perte d'influence de la grosse entreprise en faveur de la petite et moyenne entreprise, d'autre part, avec les processus de tertiarisation, qui ont partiellement dissous les grandes organisations et leur dimension collective en une nouvelle structure où, bien que le poids de l'activité manufacturière reste important, les stratégies individuelles émergent avec plus de force. Dans la nouvelle économie, où les traits positifs et négatifs de l'héritage de la ville taylorienne et mono culturelle pèsent encore lourd, les travailleurs spécialisés sont le fer de lance, conglomérat de figures aux contours incertains qui, même s'il n'est pas encore majoritaire, ouvre la voie à un parcours de transformation qui aboutira à la perte d'importance des ressources tangibles, progressivement supplantées par la centralité des ressources intangibles.

### *Histoire et mémoire en soixante photographies*

Annalisa Magone et Alberto Papuzzi

Parallèlement aux recherches académiques qui brossent un profil historiographique et sociologique de Turin en tant que ville industrielle, il existe une mémoire collective de la ville qui est le fruit d'expériences et de vicissitudes, de passions et de militantismes, de coalitions et de contestations, d'unions et de divisions, unies par le fil rouge d'une tradition politique. Ce patrimoine de souvenirs et d'évocations désormais refaçonné, à travers les générations, dans une interprétation de la ville, est le point de vue choisi pour la représenter par le biais de la photographie. Il en ressort une image – de son développement, de ses changements, du rôle joué par elle, des rapports de pouvoir, de sa société et de la vie qu'on y mène – qui ne reflète pas passivement la connaissance historiographique mais elle revendique plutôt sa propre autonomie. Les soixante photos du chapitre sont classées en quatre sections, qui correspondent à tout autant de regards. *Automobili* [Automobiles] passe en revue les phases et les formes à travers lesquelles tout au long d'un siècle le produit symbole de la ville s'est affirmé. L'automobile est le moteur d'un développement qui ne se limite pas à coïncider avec le progrès des systèmes de production et avec les succès internationaux du produit: elle représente le pivot autour duquel tournent les processus d'expansion qui assaillent la ville et qui en changent matériellement le paysage et la société. Dans *Uomini* [Hommes] l'image technologique se brise et se désarticule dans les visages des protagonistes du système sur lequel se fonde l'organisation du travail, avec des rythmes, des cadences, des roulements, des horaires qui se répercutent sur la vie de celui qui passe de huit à dix heures par jour dans les ateliers. *Conflitto e consenso* [Conflit et consensus] est la section qui reflète de manière plus manifeste l'intensité des mythes sur lesquels Turin a bâti son image, car elle fait émerger – parfois de façon désespérée – la solitude de la ville comme le lieu désigné du conflit entre capital et travail. La section *Fabbrica e città* [Usine et ville] est la plus éloignée du stéréotype et du mythe car elle a pour objet les transformations que le territoire a subies en vertu des processus de réalisation, d'implantation, de déménagement ou de suppression des centres de production.





# The Turin Model

An Example for Local Development

The term *città-fabbrica* (“city-factory”) has often been used when interpreting the history of Turin, especially when broaching issues of the city’s development towards the twentieth-century model of society. The term is an original, though slightly radical, translation of the English “one-company town”. When talking of models of cities dominated by the presence of one company (in the sense of urban systems that have been shaped by the economic, social and at times political hegemony of a company), it is natural to refer to Turin, even though its appearance in this sphere appears somewhat complex, in the first place because urban centres whose history is linked to one company or to one specific production sector are generally smaller in size. Indeed, the image of a company town brings to mind an urban system that lives almost in unison with a company and its organisation and that reflects a structure akin to production in its collective life, even before any basic economic and social data: its rhythms are regulated to factory life; its social organisation is constantly adapted to the phases of industrial production, in some periods almost adhering to it symbiotically.

It is clear that these characteristics do not fit the history of Turin; too big a city and with an institutional past that was too important it could not therefore depend on a single large company, even though that company – Fiat – was unusually large for Italy. Perhaps for this reason the term “city-factory” has been used in the past rather than “one-company town”, or, in a more neutral vein, “Fordist city”. The latter is easier to use on a historical level because it lends itself more readily to a number of considerations about the form of Turin’s urban development and about its economic and social evolution. In actual fact, the span of time during which one can talk of Turin as a city-factory would seem to be limited and most appropriate for the period between the end of the First World War and the end of the 1970s. Sixty years or so, therefore, in which the special link between Turin and its largest company, which influenced the nature of the city so greatly, was developed and reinforced, endowing it with the compact features of a great industrial centre that remained such an essential part of its urban identity up until a short time ago.

Before then, the history of Turin, including its economic history, has to be interpreted according to criteria that cannot disregard the fact that it was a capital city. If one looks for the institutional matrix of Turin’s development – the arrangement and combination of powers that guided its growth over time – it is impossible to omit the enormous influence played by its institutional role. Two big historical events mark its story like genuine watersheds: the first was the decision to select Turin as the capital of the duchy of Savoy; the second, three centuries later, to take away its role as capital of the kingdom of Italy. These two choices defined the way it developed. The first by attributing it with tasks and functions so that a series of diversified activities were channelled into the city that would create an extremely dense concentration of organisational resources, management skills

and specialist work procedures. The second by triggering a complex search for a new economic character, based in part on optimising preceding skills and values and in part on exploring new paths of economic growth. Turin has always shown itself to be extremely sensitive to issues surrounding its institutional recognition, because it knew how much importance they had held over the centuries. Those who died in 1864 in Piazza San Carlo were proof of a keen perception of the positive conditioning exercised on urban dynamics by the presence of the court, the army and the administration, forces that had shown they were capable of radically changing the fate of the city. The complex job of optimising the resources inherited from the role of capital city then required decades before it could be made available to what has been called Turin's industrial vocation. The essay by Guido Alfani, in this volume, clearly demonstrates the complexity of demographic change underlying the strategy of the city's industrial development. Likewise, Ivan Balbo's research outlines the variety of paths that led to the formation of a business community in Giolitti's era that represented the first genuine urban-based coalition of interests capable of drafting the outlines of a new institutional matrix: one that would allow the city's full industrial conversion, during the years before the First World War.

Only at the end of the Great War did Turin become an example both of an industrial society – indeed, the first Italian paradigm of an industrial society – and of an urban reality whose productive economy began to be structured around the pre-eminence of a large company. An economic historian, Giuseppe Prato, was the first to point out that the war had marked a turning point in the history of the city and its region. In a wide-ranging study of 1925 promoted by the Carnegie Foundation, *Il Piemonte e gli effetti della guerra sulla sua vita economica e sociale*, Prato wrote that the – in a certain sense – “beneficial cataclysm” of the conflict was resolved in a “brusque economic upheaval” that caused a “huge and immediate inversion of material and spiritual values”. This was reflected in a “psychological crisis” that, at the time when Prato was expressing his views, was still lacking a “point of stabilisation”, just like the “spasmodic contrast” that had lacerated “old and new interests”. This led to the “feeling of disorientation” that Prato detected in Turin's post-war society. In Prato's pages, post-war Turin and Piedmont were shown as a sort of giant, with clay feet and bloated features, which had grown too rapidly and too spasmodically under the impulse of brutal circumstances that risked exhausting material resources and moral fibre. In the wake of a lightening acceleration of its rhythm of expansion, Piedmont risked losing characteristics and skills that had been consolidated over decades. The historian's alarm reveals his concerns about the violent imbalance introduced by the war into the fabric of a city that had appeared balanced up until then, thanks to the beneficial coexistence of the legacy of the Risorgimento and the new entrepreneurial and manufacturing skills. An implicit comparison sustained the whole of Prato's discourse (and, along with him, Turin's free traders, beginning with Luigi Einaudi), which favoured local society of the past. If the post-war period was a negative point of arrival, the positive point of departure was formed by the Risorgimento period and the Cavour decade in particular. For Prato as for Einaudi the political era of Cavour had signalled the strong points of a positive, genuinely free model that was still relevant. From an economical point of view, Cavour's historic merits lay in having mobilised the resources of a regional society, integrating them progressively into an active, international and local circuit, and in having thus progressively liberated and disseminated entrepreneurial stimuli. Through creating an efficient network of infrastructures financed by foreign capital, an entrepreneurial drive that involved a growing number of people and social groups had been spread. As Prato went on to note, between 1850 and 1860 a certain “diffi-

dence of the new” among the well-to-do classes had begun to disintegrate as they shifted towards a “more active spirit of initiative, which multiplied joint-stock companies and [imposed] a quicker progressive movement towards industry”, forced by free-trade economic policies “into the healthy alternative of renewal or decline”. The sense of Prato’s considerations was clear: Cavour’s policies had been successful because public intervention had acted as a framework without replacing the action of the private sector. The latter had had to take stock of the national and international market, learning how to count, in the main, on its own strengths. Consequently, an increase in company activities and size could be combined with a spread of entrepreneurial capacity in society. The tree of economy had, therefore, flourished on the roots of a society that had gradually been won over by the reasons of free trade and then of liberalism *tout court*.

Quite the opposite to what occurred sixty years later, with a generalised and invasive public intervention that had impaired the correct procedures of industrial and commercial activity. Certainly, the factory system was hugely enlarged, as the numbers relating to the largest companies suffice to show (starting with Fiat, whose workforce had almost increased tenfold during the four war years), but at the cost of development constructed outside market mechanisms. Indeed, public orders had obliterated all administrative transparency and suspended those same criteria of industrial accounting, already suspended in Fiat in 1916. The dynamics of public demand did not respect the logics in force during peace time of establishing prices and wages. The result was that the most unscrupulous speculators made fortunes – the so-called “sharks”; the middle class that had embodied political-institutional continuity was impoverished; and a world of work also dilated and transformed, which the war and its results had led to believe that everything was possible, made increasingly aggressive demands.

Twenty years ago, Arnaldo Bagnasco proposed an innovative interpretation of the economic development of Turin and its social system based on a conceptual hendiadys that drew on Oliver Williamson’s *Transaction Cost Economics*. The pair of concepts was “market and hierarchy”. Bagnasco preferred to translate the latter word in Italian as “organisation” rather than “hierarchy”, following an interpretation that was in the process of being defined. Following Bagnasco, it can be said that with the First World War and the regime of war production a threshold, in terms of industrial project, was passed that can be considered a point of no return. The history of Turin as a city-factory, as the embryo of a Fordist city begins then, with the construction of Lingotto, in which all contemporaries, from Piero Gobetti onwards, discerned an authentic programmatic manifesto of industrialism. The characteristics destined to enter into the long-lasting pattern of the city took shape then. Its industrial vocation was accompanied in the first instance by a regular trend of demographic growth: the resident population increased between 1919 and the outbreak of the Second World War by more than 200,000 entities, with an annual increase rate of about 10,000. The policy of localising companies continued, grouped along several fundamental communication axes, in the first place the railway line: naturally the supremacy of Fiat emerged over the local system of businesses. What had been a position of importance of both Fiat and of Giovanni Agnelli’s entrepreneurial leadership before the war now became a recognised condition of pre-eminence. Suffice to recall, in the immediate post-war period, the role played by Agnelli in the businessmen’s company and union politics.

At the same time, alongside the construction and reinforcing of the Lingotto plant, the company initiated a policy of creating social institutions and benefits that bore an undoubted Fordist stamp and that tended to strengthen and make more interactive its relations with the local society and with the labour market.

Naturally, no Fiat hegemony existed that could obscure the presence in Turin's economy of other important and socially well-rooted companies (suffice to recall, for example, Snia, which engaged a workforce equal in volume to Fiat) and businesses that did not belong to the metalworking industry. However, the prevailing metalworking specialisation of local industry became clear as it also changed its internal relationships within Turin's business community (as Balbo notes). Naturally, this was still the embryonic era of the Fordist city which, in order to be fully formed, had to wait for the second post-war period. And it is this period that allows the comparison of Turin with other great examples of industrial concentration, a period best testified to by the camera lens, whose retrospective gaze designs parallel stories of the urban components, according to the original interpretation proposed here by Annalisa Magone and Alberto Papuzzi.

Two trends reveal the Fordist transformation of Turin during the second post-war period. The first, obviously, relates to the structuring of the labour market which – as Stefano Musso clearly explains in his essay – was focused on the metalworking sector and identified its parameter and reference point in the salaries and normative conditions in force at Fiat. In short, work conditions at Fiat tended to appear as the basic yardstick in the industrial city. Even the meaning of “wages” changed, since the system of benefits and allowances that a worker could benefit from when employed at Fiat became part of his earnings, along with direct monetary retributions. The Fordist structure of the labour market gradually clarified itself over time. In the beginning, in the years immediately after the Second World War, the value and perception of salary changed because, in the crucial phase of the conflict and during German occupation, the great factory – as Duccio Bigazzi effectively points out – performed a function of social protection and guarantee. It therefore represented an essential factor of continuity in a moment dominated by a fearful and prolonged state of uncertainty. From 1948-1949 Fiat grafted a fully Fordist system on this, judged all important for creating an atmosphere of company consensus.

The second, more complex, trend instead relates to the relationship that was in general established between Turin and its industrial system from the 1950s on. I believe that a sort of “industrialist mobilisation” took place. With this term I have wanted to indicate the centralising and channelling of social and collective resources towards industry, with the aim of encouraging its growth as intensely as possible. During the second post-war period, Turin, its elites and also the majority of its population recognised in industrial development the resource that could lead to an overall increase in wealth in a measure that was not comparable to the past. This meant that a large part of social energy was directed towards industry, concentrating itself there. This trend emphasised the characteristic of industry to put itself forwards as the most modern and dynamic part of Turin's society. To a certain extent the same thing occurred here that happened later in other parts of the world in more recent years – for example, in the emerging countries of south-east Asia during the last decades of the twentieth century. Industrial performance reached extremely high levels partly due to an improvement in rates of efficiency, connected to the growing productivity of work and to technical progress, and also thanks to a shift of resources that favoured industrial activity.

Straightaway this produced an effect of affluence, borne out both by the position that Turin gained in the classification by income and levels of well-being of Italian cities and also by its growing appeal, which attracted flows of migrants from the mid 1950s on. However, this situation led to a divide and to a scissor element that weighed on the subsequent evolution of the city, above all when it abandoned its Fordist form. Centralisation of the best resources of Turin society towards industry, which achieved increasingly high levels of efficiency, generated

on the other hand a slowing down of the modernisation of other sectors, penalised by the fact of having to cede resources to the manufacturing sector of the local economy. So the industrial boom was not accompanied by an analogous growth of productivity and efficiency in the tertiary sector or lesser economic activities, unconnected to metalworking and the automobile cycle, and which thus tended to slacken. Turin thus underwent rapid development between 1950 and 1970 that revealed an acute dyscrasia among the various urban components, which resulted in discouraging their systemic formation. Witness to this was the debate about the immigration issue, a stable point of the town's civil life which then disappeared completely, and apparently without reason. Precisely for this, it is worth pausing to look at the role of the flows of immigrants that were one of the distinctive features of the model of the Fordist city as represented by Turin. At the end of the Second World War, the city had about 650,000 inhabitants. Fifteen years later, in 1961, the centenary of the Unification of Italy, it celebrated reaching the threshold of a million inhabitants, which grew to over 1,300,000 by the end of the 1970s, then to decrease when the Fordist model was abandoned. At the centre of demographic growth was the phenomenon of immigration from the south of Italy to the north, which reached maximum levels at the beginning of the 1960s.

Pages and pages have been written about this immigration, though not always accompanied by adequate analysis. Very often Turin is described in that period as a city devastated by an inflow of people that dramatically multiplied the city's housing and social problems, to the extent of radically changing its identity and sense of civil belonging. On the one hand, when put forward by the old Turinese, these critiques held a sense of regret for a city that was no longer; on the other, they expressed strong political conflict when proposed by those who complained about a disorderly, almost chaotic growth that was mindless of social costs and activated by a company and an industrial system that did not assume the collective and public onus of development. At a distance, it seems too easy to observe how – in quite a short span of time – Turin was converted into a successful model of integration, so that the generations of southern immigration seem to be well inserted into city life. Some have spoken of this phenomenon, with benevolent irony, as the “Gianduja miracle” (Bruno Manghi), to mean a process of amalgamation effected from the bottom, almost unnoticed by those at the top of the administrative and political system, often engaged in condemning a social breakdown that in the long run would show itself to be quite the opposite of irreparable and would, instead, give proof of its capacity to release positive effects. Moreover, it is no chance that criticism virtually ceased when Fordist politics waned, then assuming an air of regret for the industrial and social change that had supplanted them. In actual fact, after an initial period of difficulty and relatively bland tension, southern immigration to Turin would seem to have been integrated into the urban fabric without any long-term traumas or violent upheavals.

At times one tends to counter this positive evaluation with the manifestation of a cycle of conflict that lasted in Turin for over a decade, from 1969 to 1980, with peaks of remarkable intensity and above all lasting for a length of time that was unequalled in other European industrial centres. However, the roots of this season of great conflict were not to be found in immigration but in the politics of personnel management. As Musso has explained, Turin's path to Fordism ended by stiffening and homogenising beyond all bounds the traits of the labour force. With a rejuvenated workforce and a progressive disappearance of the weaker elements (first the more elderly, then the women), a concentrated and homogeneous mass of workmen was formed, united by age, qualifications and retribution that, in a labour market driven by offers, found itself in a very strong position and with



an equally strong hand to play in the face of the company. In other words, if the territorial origins of the workers had been different, there would most likely still have been strong conflictual situations. In addition, the social profile of the Fordist city remained marked by the presence of workers from the south, but they showed themselves capable of adapting efficiently and of conserving and improving the social position acquired.

On these notes, we have reached the epilogue of the Fordist era. It stretched from the end of the 1970s onwards, when the great company initiated its own policies of reducing personnel. With hindsight, 1980 clearly appears to be the turning point. Streamlining the factories occurred in step with that of the city. Naturally, in Turin, this trend was more evident and could be seen above all in the drop in the number of inhabitants, today less than a million. This twenty-year-long process is far from having finished and, indeed, in some ways seems to be accelerating. In Turin, local society had great difficulty in recognising this change and acknowledged it with great reluctance. The city began to note that it had entered a post-Fordist phase only after the crisis of 1993, an extremely important watershed for the whole of Italy's industry, not only for Fiat, that deeply influenced the productive base of the country.

Turin reacted in a twofold way to this change, oscillating between marked optimism and radical and extremist pessimism. The optimists saw in the transition in progress a process of economic diversification which, in demolishing the limits of the old city-factory or Fordist city, created the conditions for a pluralist coexistence of activities. In this perspective, activities linked both to the politics of urban promotion – hugely stimulated by the Winter Olympics of 2006 – and to new professions – especially those connected to IT and communication technologies (considered by some, perhaps with a certain bravado, as being particularly entrenched and qualified in the area of Turin) – assumed a discriminating value. According to this viewpoint, the passage from a basically monochrome city, as far as its economic structure goes, to another polychrome urban form was imminent. In this, industrial vocation and specialisation could survive, yes, but only if updated and integrated with substantially new areas and sectors, based on the use of recently trained human capital capable of generating a new professionalism.

For the pessimists, on the other hand, this multi-coloured new economy would have hidden a vast segment of job insecurity provoked by industrial restructuring. The latter would be held responsible for a process of social impoverishment when compared to the Fordist model, leading to job insecurity and instability. It is interesting that the upholders of this thesis often came from the ranks of those who in the past had been supporters of the social unrest within the Fordist system. To the point, for example, that in a book about new jobs in the Turin area, the city could be declassified from the rank of industrial capital to a “capital of nothing”. Turin like a sort of giant black hole: a devastated post-industrial landscape, in which social figures lacking identity moved about, condemned to certain marginalisation.

This dual image of the city can be understood only in reference to the new urban coalition that had assumed government of the city after the industrial crisis of the early 1990s and the parallel crisis in the political system. Those who felt represented by it thus found themselves in the institutional matrix it gave rise to, whereas those who were foreign or against it tended to deny the effective potential for a transformation of urban politics. Something similar had happened at the dawn of the twentieth century, when an urban coalition, inheriting the long work of sedimentation that had been produced in local society from 1880 onwards, had initiated a modernising action that only a retrospective eye would be able to see as a sign of unquestionable progress. So, the image of Turin of the first ten to fif-

teen years of the twentieth century as a centre from which a process of intense and dynamic growth emanated was challenged by some contemporaries who compared the industrialisation of Turin – torpid and calm, according to Guido Gozzano, the most renowned sceptic of those times – to the capital that created the Risorgimento (“Better/ to live during the sacred hour of awakening/ than in our sluggish docile era!”, Gozzano had written at the height of the Giolitti era in one of his more famous pieces, *Torino*). Both urban coalitions, the one at the beginning of the century and the one at the end, shared a combination of economic and social interests cemented by administrative policies aimed at transforming and modernising Turin. Furthermore, both focused on making the city as such – and therefore also the mosaic of its necessarily diversified economic activities – the motor for development, convinced that the urban environment constituted of itself a way of organising economic factors. And both, in the end, invested in infrastructural elements and urban features on which the cohesion of the civic system depended. It was, therefore, inevitable that those who felt excluded or not represented by this “team game”, as Bagnasco writes, would show their scepticism or disappointment for an urban model in which they were mirrored with difficulty: to the point of evoking the period dominated by the presence of the great industry – which excluded the need for composite urban coalitions – as a heroic period for the apparent simplicity of the resulting social stratification and, even more, for the radical exemplariness of the social conflicts it fuelled.

Phases of transition necessarily require that interests are united on the basis of convergence compared to specific administrative policies. The disappearance of the specific institutions of the capital city, just like the waning of the hyper-industrial form of the local economy, was an irreparable event due to the decline it provoked, even without the concurrence of originally heterogeneous forces. The situation of crisis, though, led these forces to cooperate, in the best cases even to “cooperate strategically”. The striking peculiarity of the Turin experience can be glimpsed in the fact that both of these coalitions revolved around the axis of the economic world. Even the retreat from the Fordist sphere happened through an agreement of forces originating from the industrial past.

The urban coalition that guided Turin’s last administrative cycle, with the city councils led by Valentino Castellani and Sergio Chiamparino, had a clear industrial tradition behind it, thanks to a union between the heirs of the entrepreneurial and work experiences, in an attempt to lean, once again, on the strongest specific qualities of local society. Industrial culture, in short, was once again used as the best resource of cohesion available to local actors. Even when it was obvious that the bounds of industrial society had definitively been surpassed, this was done with a helping attitude for comparison and interaction that sprang from manufacturing culture, its rules and its management. To define this passage, the present mayor of Turin has used a significant expression, saying that it is necessary to go “with Fiat, beyond Fiat”. Only industrial capabilities seemed to be able to offer the characteristics and resources necessary for collaboration between local actors aiming at designing a different economic and social landscape for Turin.

This, after all, is the “Turin model” or “system” debated in recent years: a method of local government (although others would prefer the more demanding word “governance”) directed towards developing urban politics based on a convergence of interests to be mobilised for change. This method has unquestionably yielded fruit, but precisely for this, for having achieved the results envisioned, it is destined to end. In the sense that urban transformation, if successful, generates new players, new contextual conditions and above all a variety of new interests

that have to find new channels of affirmation and representation. The pluralist logic that animated Turin's transformation between the twentieth and the twenty-first century has accepted as a prerequisite the dismantling of the great economic social aggregates that characterised the urban scenario of the past. The training and reinforcing of figures in a more composite and mixed economy and society must also lead to renewal and rejuvenation in the representative spheres, within a stronger urban framework which, as mentioned, of itself constitutes a capacity for organisation. Otherwise, where a pre-eminence of representative forms and experiences modelled on the past instead of on the present continues, the transformation is destined to break up and become fragmented: with the result, moreover, of reviving the image of an antiquated city of elites, increasingly distant from the new forces which, though, through their cooperative action, they themselves helped to arouse. Essentially, this is the question that Balbo's and Musso's essays end with: the first, describes a business community in the process of redefinition; the second, a world of work no longer pervaded by the identity imprinting of the past. Photography is no doubt already recording this panorama in new narrative ways, which hopefully Magone and Papuzzi will tackle in the future. In times to come, the "Turin model" must, however, face up to conditions, connected to the phases of crisis and economic upheaval that our societies are in, that will tax the overall policies of development and local government. It is to be hoped that it will be able to do this on a basis of awareness that derives from an understanding of Turin's history, as it has been manifested during the prolonged periods of domination of the great organisations – the court and administrative structure of the Savoy state first, the great industrial undertaking second – and during the delicate moments of passage in which the urban coalitions catalysed widespread needs for transformation.

Giuseppe Berta

# Abstracts

## *Demography and Society (1861-1911)*

Guido Alfani

Turin, defined by Berengo as the only real “capital city” in Italy during the modern era, had known more than three centuries of almost uninterrupted demographic growth by the eve of Italian Unification. This increase was accompanied by a redefinition of the urban fabric of the Savoy state, ever more clearly structured to function as a capital. The rhythm in growth intensified during the years immediately preceding Unification (1861), also on the basis of promises of future glories: Turin stood to be the true capital of a great kingdom and not ‘only’ that of a regional state. The first years of unity, characterised by a flurry of projects aiming to update the city to its newly acquired role, were nothing but the continuation of an already initiated trajectory that was to no extent deflected by the vote in favour of making Rome the capital (1861). The decision to move the capital to Florence (1864) was quite unexpected and provoked amazement, anger and anxiety about the future: it was clear to all that, despite promised compensation, the city would be hard hit by this institutional downgrading. Almost 30,000 Turinese, for the most part highly qualified and with notable skills, left their native city to follow the capital and court. Turin society was left permanently impoverished; in this panorama the decision to focus increasingly on the values embodied by the specialised industrial classes appears to have been a compulsory choice. The urgency to redesign the future of the city must also be read in the light of Turin’s loss of centrality (both geographical and institutional) compared to a unified state of which it did, however, remain the financial capital, and of which it hoped to become the industrial capital. Demographic dynamics betray the uncertainty of the population. By 1880, however, constant demographic growth would seem to have been re-established, rising towards the turn of the century due to increased industrial development that was capable of compensating for the loss of the role of financial capital, although not painlessly. The change and intensification of migration, to the extent of radically modifying the population of Turin, mirrored this transformation. Indeed, the shift towards industry and demographic growth could not occur without altering the urban habitat, causing the emergence of important environmental challenges that the city had to tackle. And so the path that led Turin to become the first ‘manufacturing capital’ of united Italy concluded in this way: an eventful uneven path full of mistakes, rethinkings and betrayals; a path that the city had not really ‘chosen’ but had decided to adopt with a rush of enthusiasm kindled by a lack of alternatives. Becoming capital of Italian industry, Turin returned to being master of its own destiny.

## *The Business Community*

Ivan Balbo

The essay reinterprets economic development through the specific key of the business community, that ensemble of companies and businessmen who wove social and economic relations over time within the great manufacturing centre of the area of Turin. This provides clearer indications of the sometimes abused image of an industrial system that revolved almost exclusively around Fiat, thus obscuring other essential components of the local productive system. From the 1880s, a fledgling entrepreneurial system began to emerge in Turin based on the first large cotton mills. The city successfully rode out the building-banking crash at the end of the 1880s and the new credit crisis at the end of the century thanks to a combination of different elements: technical, entrepreneurial and financial resources developed and maintained in private banks, small mechanics companies and in electricity contributed to the boom of the automobile in the Giolitti era thanks to the crucial intervention of mixed banks. With the First World War, Fiat strengthened and relaunched a strategy of vertical and multi-sector integration that emphasised its central role in the local business system. After the Second World War, Turin's economy grew rapidly between the 1950s and 1960s to slacken slightly towards the end of the 1960s. This period saw the peak reached in Fiat's strategy of affirmation as the true driving company in the local business system through the creation of a large pool of suppliers. At the same time, the textile industry fell into decline, and the space for certain traditional sectors was reduced. A competitive medium-sized company only emerged in the production of machine tools and electro-mechanics, capable of directly linking up with the international market, while the credit lever was unable to stem the trend. During the 1970s, social conflict exasperated the effects of the serious international economic situation, provoking a crisis in Fiat and the restructuring of its Tayloristic-Fordist organisation. The company reacted by delocalising and reorganising production based on the automation and flexibility of the plants. During the 1980s and 1990s Turin's business system slowly drew away from the automobile mono-culture and mono-productive gigantism. More recent developments seem to anticipate a local system in which Fiat continues to be a strong player while other factors acquire a central role, in a project of territorial marketing aimed at relaunching the image of Turin and attracting human and financial resources from abroad.

## *Industry and Work in Turin*

Stefano Musso

The essay traces the economic and social history of industrial Turin between the end of the nineteenth century and the early years of the twentieth, highlighting the distinctive features acquired by the foremost city of Piedmont along a historic path that involved a number of transformations, which produced innovation on the economic, social, organisational and technological levels. Changes in the productive structure and the functional specialisation of the urban areas, the organisation of society and the settling processes of social groups, the change in their relative importance and the phenomena of social mobility are all analysed in various moments: from the relaunch of the city after it lost the role of political capital to its take-off in the Giolitti era; from the influence of the great war on the birth of the single great company to the oligopolist structures favoured by Fascism; from the construction of the second post-war period to the economic boom; and from the Fordist model to the emergence of a post-industrial society. The work dimension acts as the central focus and guiding thread of the narrative, with two principal actors coming to the fore during the twentieth century: industrialists and workmen. They are the leading characters in a conflictual collaboration in which contrasting interests and different political ideologies were tempered by the ethics of work and by shared industrialist values. Social conflict – acute during the culminating phase of the industrial society when Turin had taken on the mono-cultural characteristics of the automobile and the one-company town – subsequently dissolved



with the declining importance of the great company in favour of small or mid-sized companies and with the expansion of tertiary processes, which partially broke up the great organisations and their collective dimension into a new structure in which individual strategies emerged more strongly, although the importance of manufacturing maintained high. In the new economy, influenced by positive and negative features inherited from the Fordist and mono-cultural city, the leading role was played by those who worked with knowledge, a conglomeration of hazy figures that, although still not in the majority, laid down the lines for a transformation towards a decline in importance of tangible resources, which were progressively supplanted by a central focus on intangible resources.

### *History and Memory Through Sixty Photographs*

Annalisa Magone and Alberto Papuzzi

A collective memory of the city exists alongside the academic studies that describe a historiographic and sociological profile of Turin the industrial city. It is the result of experiences and events, passions and militancy, political alignments and struggles, unions and separations, all held together by the guiding thread of a political tradition. This legacy of memories and reminiscences, worked through down the generations into an interpretation of the city, is the stance taken to show it photographically. An image emerges – of its development, its changes, the role it played, of the power relationships, of its society and the life that was led – that does not merely mirror historical knowledge but, indeed, claims its own autonomy. The sixty photographs in the chapter have been divided into four sections that correspond to the same number of viewpoints. *Automobili* [Automobiles] shows the phases and forms through which the symbolic product of the city passed during a century. The automobile was the driving force underlying a development that was not restricted to the progress of manufacturing systems or to the international success of the product: it was the hub around which the expansion processes that involved the city and that materially changed the landscape and society revolved. In *Uomini* [Men] the technological image breaks up into shots of the central characters of the system that the work organisation was based on, with its rhythms, shifts, and times that affected the lives of all those who passed from eight to twelve hours a day in the workshops. The section that most clearly reveals the intensity of the myths on which Turin built its image is called *Conflitto e consenso* [Conflict and Consensus], since it brings out the solitude of the city as a place appointed to the conflict between capital and work. Instead, the section *Fabbrica e città* [Factory and City] is the furthest from the stereotype and myth. It focuses on the transformations that the city and its hinterland have forcibly undergone due to the processes of realising, displacing, transferring or suppressing the centres of production.



# Indice dei nomi

- Abegg, imprenditori, 50-52, 62.  
Abegg, Augusto, 82, 114.  
Abegg, Carlo, 82.  
Abegg, Werner, 82, 92.  
Abrate, Mario, 31-32, 48, 76, 86, 96, 109, 117, 152.  
Accornero, Aris, 137, 140, 157.  
Accornero, Cristina, 70.  
Agnelli, Edoardo, 66, 72.  
Agnelli, Gianni, 168, 186, 214, 240.  
Agnelli, Giovanni, 4, 57, 59, 61-62, 64-66, 68, 71-73, 76-79, 82, 86, 88, 125, 132, 168, 172, 174, 180, 182, 214, 220, 222, 224, 252, 268, 281.  
Agnelli, Umberto, 216, 240.  
Alasia, Gianni, 103, 216.  
Alfani, Guido, 2, 11-13, 19, 21, 24, 27, 40, 266, 275, 280, 287.  
Allegra, Luciano, 20.  
Amatori, Franco, 88-89.  
Amerio, Ettore, 234.  
Amodei, Fausto, 200.  
Andreotti, Giulio, 216.  
Anfosso, Carlo, 29.  
Annibaldi, Cesare, 47, 147, 157.  
Ansaldi, Michele, 52, 58.  
Arisio, Luigi, 157.  
Arnò, Riccardo, 57.  
Arru, Angiolina, 134.  
Asinari di Bernezzo, Demetrio, 76.  
Astengo, Giovanni, 262.  
Avondo, Gian Vittorio, 88.  
Azzolini, Vincenzo, 78.
- Badino, Anna, 35, 134.  
Bagnasco, Arnaldo, 2, 7-8, 99, 141, 152-153, 267, 272, 281, 285.  
Balbo, Ivan, 2, 4, 8, 29-31, 38, 47, 80, 84, 113, 266, 268, 273, 276, 278, 280, 282, 286, 288.  
Baldissera, Alberto, 144.  
Balloco, Alberto, 57.  
Baraggioli, Sandro, 106.  
Barbano, Filippo, 155.  
Barbaroux, banchieri, 48.  
Barberis, imprenditori, 111.  
Barberis, Walter, 110, 152.  
Barone, Emilio, 103, 107.  
Bass, imprenditori, 50-52.
- Bassignana, Pier Luigi, 26, 110, 145.  
Battistini, Renato, 95.  
Bauman, Zygmunt, 164.  
Bava Beccaris, Fiorenzo, 39.  
Bedaux, Charles, 140.  
Belligni, Silvano, 106.  
Belloni, Maria Carmen, 156.  
Berengo, Marino, 11, 275, 287.  
Beretta, Ferdinando, 95.  
Berlinguer, Enrico, 238.  
Bermond, Claudio, 64.  
Bersezio, Vittorio, 29.  
Berta, Giuseppe, 8, 47, 60, 91, 93, 99, 101, 103, 105, 132, 141, 145, 147-148, 156-157, 163, 166, 265, 279.  
Besozzi, Giuseppe, 68-69, 82.  
Bevione, Giuseppe, 62.  
Bianchi, Edoardo, 88.  
Bianco, Maria Luisa, 158.  
Bietenholz, imprenditori, 51.  
Bigazzi, Duccio, 4, 8, 64, 268, 278, 282.  
Blanc, Jules, 54-55.  
Bloch, Marc, 167.  
Bobbio, Norberto, 153.  
Bocca, imprenditori, 52, 57, 61.  
Boglione, imprenditori, 94.  
Bolgiani, Franco, 157.  
Bollati, imprenditori, 50.  
Bollito, imprenditori, 111.  
Bologna, Sergio, 164.  
Bona, imprenditori, 93.  
Bonadè Bottino, Vittorio, 180.  
Bonazzi, Giuseppe, 144, 146.  
Bonelli, Franco, 59.  
Bonnefon-Craponne, Louis, 61.  
Bonomi, Aldo, 164.  
Boothe Luce, Clara, 226.  
Boringhieri, imprenditori, 51.  
Borletti, senatore, 76, 93.  
Bosio, imprenditori, 50-52.  
Botta, Mario, 256.  
Bottiglieri, Bruno, 70, 137, 156.  
Bova, Francesca, 50.  
Bracco, Giuseppe, 11, 16, 18-19, 22, 24, 27, 41.  
Brambilla, Carlo, 76.

Bravo, Gian Mario, 109.  
 Breznev, Leonid Il'ic, 186.  
 Brignone, Daniela, 80.  
 Broglia, Giuseppe, 72-73, 76.  
 Bruno, Valter, 88.  
 Bubbio, Aldo, 159.  
 Bugini, Enrico, 136.  
 Buoizzi, Bruno, 125.  
 Bussio, Renzo, 256.  
 Butera, Federico, 162.

Caglioti, Daniela Luigia, 134.  
 Cagnardi, Augusto, 258.  
 Cagno, Alessandro, 60.  
 Caligaris, Giacomina, 52.  
 Calvino, Italo, 200, 202.  
 C.A.M. (Camerini, Augusto), 130.  
 Canova, imprenditori, 70.  
 Capellaro, Renzo, 95.  
 Capello, Gabriele, 110.  
 Carrera, imprenditori, 111.  
 Casana, banchieri, 48.  
 Casalegno, Carlo, 236.  
 Castagnoli, Adriana, 70, 95, 100, 154, 156.  
 Castellani, Valentino, 8, 272, 285.  
 Castiglioni, Pietro, 12-13, 16.  
 Castronovo, Valerio, 20, 29-31, 47, 50, 57, 62, 64, 70, 86, 88-89, 92, 95, 97-98, 101, 114, 130, 149, 156, 163, 214.  
 Cattaneo, Roberto, 54-55, 70.  
 Cavour, Camillo Benso di, 2-3, 13, 26, 111, 267, 277, 280-281.  
 Ceirano, imprenditori, 58.  
 Ceirano, Matteo, 58.  
 Ceri, Paolo, 137, 156.  
 Ceriana, banchieri, 48-49, 77.  
 Ceriana, Pippo, 62, 80.  
 Ceriani, imprenditori, 50.  
 Cerutti, Simona, 12.  
 Cesaria, Ruggero, 162.  
 Chaplin, Charlie, 178.  
 Chiamparino, Sergio, 8, 156, 272, 285.  
 Chiapparino, Francesco, 64-65.  
 Chiaromonte, Ferdinando, 100.  
 Ciano, Costanzo, 68, 72.  
 Cicogna, Furio, 93.  
 Cimatoribus, Michela, 102.  
 Cini, famiglia, 224.  
 Ciravegna, Giorgio, 101.  
 Clark, Terry Nichols, 163.  
 Coda, Anton Dante, 95.  
 Cohn, Samuel Kline, 40.  
 Colli, Andrea, 89.  
 Comoli, Vera, 27.  
 Confalonieri, Antonio, 55.  
 Conti, Ettore, 68.  
 Conti, Sergio, 64, 103, 105-107.  
 Cosmacini, Giorgio, 40, 44.  
 Costanza, Dario, 16, 26.

Courtaulds, imprenditori, 67.  
 Crida, Andrea, 17.  
 Croce, Fulvio, 236.

Dalla Costa, geometra, 254.  
 Dall'Armi, Giancarlo, 65, 67, 74-75.  
 De Benedetti, Carlo, 98, 101.  
 De Benedetti, Emilio, 55, 77.  
 Decker, imprenditori, 111.  
 De Fernex, banchieri, 48-49, 51, 54.  
 De Grazia, Victoria, 133.  
 De Ianni, Nicola, 64, 66.  
 Dell'Utri, Alberto, 103.  
 De Luna, Giovanni, 153.  
 De Maria, Giorgio, 200.  
 Denina, banchieri, 48.  
 De Petri, Vittorio, 66.  
 De Planta, imprenditori, 50-52, 54.  
 De Rienzo, Giorgio, 8.  
 Deslex, Gustavo, 54-55, 70.  
 De Stefani, Alberto, 65, 82.  
 De Vecchi, Cesare Maria, 68.  
 Diatto, imprenditori, 52, 61-62, 111-112.  
 Diatto, Giovanni Battista, 60.  
 Diatto, Pietro, 62.  
 Donati, Enrico, 162.  
 Donat-Cattin, Carlo, 216.  
 Donegani, famiglia, 224.  
 D'Orsi, Angelo, 47, 163.  
 D'Ottavio, Michele, 192, 212.  
 Dozzo, Giuseppe, 216.  
 Dubosc, Edmondo, 52.  
 Dupré, banchieri, 48.  
 Durio, imprenditori, 52, 57.

Einaudi, Luigi, 2, 86, 94, 150, 152, 266-267, 280.  
 Ellena, Vittorio, 29, 111.  
 Enrico, Giovanni, 57.  
 Enrietti, Aldo, 99-100, 104, 148, 161.

Faccioli, Aristide, 57.  
 Falchero, Annamaria, 64, 82.  
 Falck, imprenditori, 91.  
 Fanfani, Tommaso, 64.  
 Fargion, Giuseppe, 117.  
 Farina, Battista (Pinin Farina), 91, 93.  
 Farina, Sergio, 93.  
 Feltrinelli, Carlo, 76.  
 Ferraris, Dante, 60-62, 64, 72.  
 Ferro, Emilio, 57.  
 Ferro, Ernesto, 77-78, 80.  
 Ferrone, Vincenzo, 114.  
 Fichot, Charles, 33.  
 Figliolia, Luigi, 76.  
 Florida, Richard, 162-163.  
 Foa, Vittorio, 157, 216.  
 Foray, Dominique, 162.

Ford, Henry, 61, 76, 174, 184.  
 Fornaca, Guido, 57.  
 Fornengo, Graziella, 99-100.  
 Fortini, Franco, 200.  
 Fossati, Antonio, 111.  
 Franco, Francisco, 79.  
 Frascani, Paolo, 40.  
 Frassati, Alfredo, 62, 71, 76-78, 80.  
 Freund, Enrico, 51.  
 Frola, Secondo, 61.  
 Fuchs, Rudi, 258.  
 Fumagalli, Andrea, 164.  
 Furiozzi, Gian Biagio, 13.  
  
 Gabert, Pierre, 88, 92, 114.  
 Gaggi, Massimo, 162.  
 Gaido, Domenico, 128.  
 Galli Della Loggia, Ernesto, 244.  
 Gallino, Luciano, 157.  
 Gambi, Lucio, 22-23.  
 Garavini, Sergio, 216, 226.  
 Geisser, banchieri, 48.  
 Geisser, Ulrico, 48.  
 Geisser, Ulrico, figlio, 48.  
 Ghiglieno, Carlo, 236.  
 Giani, Luigi, 121.  
 Gilardini, imprenditori, 57.  
 Giolitti, Giovanni, 61, 220, 266, 276, 280, 285, 288.  
 Giudici, Giuseppe, 13.  
 Giugni, Gino, 152.  
 Glantstoff, imprenditori, 67.  
 Gobbi, Gerardo, 77.  
 Gobetti, Piero, 2, 149-150, 267, 214, 277, 281.  
 Gonella, Alberto, 55.  
 Gozzano, Guido, 7-8, 271, 285.  
 Gozzini, Giovanni, 12, 39-41.  
 Gramsci, Antonio, 128, 137, 149-150, 220.  
 Gregotti, Vittorio, 258.  
 Grainicher, imprenditori, 50.  
 Gribaudi, Maurizio, 34, 152.  
 Gruber, imprenditori, 50.  
 Gualino, Riccardo, 64-67, 71-72, 76-80, 103, 132.  
  
 Harriman, Averell, 186.  
 Hobsbawm, Eric, 167.  
  
 Jalla, Daniele, 118.  
 Jenner, Edward, 42.  
 Jocteau, Gian Carlo, 76.  
 Jona Celesia, Lionello, 97.  
 Jona, Emilio, 200.  
 Jona, Luciano, 95.  
  
 Koelliker, imprenditori, 50.  
 Kruscev, Nikita, 186.  
 Kuster, banchieri, 48-49, 51-52, 55-56.  
  
 Lama, Luciano, 216.  
 Lancia, Vincenzo, 57.  
 Landes, David, 114.  
 Le Corbusier (Charles-Edouard Jeanneret-Gris), 176.  
 Le Lieure, Henry, 52.  
 Legler, imprenditori, 93.  
 Leone, Giovanni, 216.  
 Leumann, imprenditori, 50, 56.  
 Levi, Fabio, 47, 83-84, 86, 93.  
 Levi, Giovanni, 11.  
 Levra, Umberto, 12-13, 16, 19-20, 26, 29, 33, 41, 47, 109, 131.  
 Limido, Fabio, 76.  
 Listri, Pier Francesco, 21.  
 Livi Bacci, Massimo, 43.  
 Lloyd, Richard, 163.  
 Locati, imprenditori, 111.  
 Locke, Richard, 97.  
 Loiacono, Silvia, 163.  
 Luserna di Rorà, Emanuele, 19, 21-22, 24.  
 Lussana, Riccardo, 102.  
  
 Magnoni, imprenditori, 93.  
 Magone, Annalisa, 4, 8, 167, 268, 273, 277, 282, 286, 289.  
 Maher, Vanessa, 134.  
 Maida, Bruno, 86.  
 Malan, imprenditori, 50.  
 Mandelli, Walter, 137.  
 Mandelli, Giovanni, 137.  
 Manghi, Bruno, 5, 8, 152, 270, 283.  
 Mann, Thomas, 240.  
 Mantelli, Bruno, 236.  
 Marchisio, ingegnere, 254.  
 Marinotti, Franco, 76, 93.  
 Marra, Ezio, 149, 156.  
 Marsaglia, banchieri, 48-49, 56, 64.  
 Marsaglia, Giovanni, 55.  
 Marsaglia, Luigi, 77.  
 Martinotti, Guido, 156.  
 Marzotto, Gaetano, 82.  
 Mattè Trucco, Giacomo, 174, 246.  
 Mauro, Ezio, 204.  
 Mazzonis, imprenditori, 50, 56, 62, 82-83.  
 Mazzonis, Ettore, 77, 80.  
 Melano, Giuseppe, 38.  
 Menney, Francesco, 84.  
 Merli, Raffaello, 100.  
 Merz, Mario, 169, 258.  
 Mestrallet, imprenditori, 111.  
 Michelsons, Angelo, 89, 91, 99, 101.  
 Minghetti, Marco, 19.  
 Moccia, Maria Rosaria, 57.  
 Moncalvo, Riccardo, 83, 144, 146-147, 200, 224.  
 Mongenet, imprenditori, 111.  
 Montaldo, Silvano, 109.  
 Morelli, Ettore, 57.  
 Mori, Corrado, 95.  
 Moro, Aldo, 236.

Mortara, Giorgio, 35, 38.  
 Mulas, Ugo, 168.  
 Musso, Stefano, 4-5, 8, 11, 64, 70, 84, 86, 99, 109, 118, 128, 131, 134-135, 147, 268, 270, 273, 276, 282-283, 286, 288.  
 Mussolini, Benito, 66-67, 72, 78, 132, 168, 224.  
  
 Napoleone I Bonaparte, imperatore, 13.  
 Narduzzi, Edoardo, 162.  
 Nazzaro, Felice, 57.  
 Nazzaro, Vittorio, 234.  
 Negrelli, Serafino, 97.  
 Negri, imprenditori, 111.  
 Nigra, banchieri, 48.  
 Noberasco, Giulio, 52.  
 Nomis di Cossilla, Augusto, 16, 41.  
 Nonnis Vigilante, Serenella, 41.  
 Novelli, Diego, 149, 168, 214, 216, 234.  
  
 Oetiker, imprenditori, 50.  
 Olagnero, Manuela, 156.  
 Olivetti, imprenditori, 91, 100-101.  
 Olivetti, Adriano, 91, 100, 160.  
 Olmo, Carlo, 8.  
 Oppezzi, imprenditori, 111.  
 Orsi, Martino, 76.  
 Orta, Lucy, 250.  
 Ottaviano, Chiara, 47, 76, 80.  
 Oustric, Albert, 66.  
  
 Pacetti, Valentina, 108, 161.  
 Pacini, Marcello, 101.  
 Palaia, Elisabetta, 250.  
 Paletta, Giuseppe, 70.  
 Pansa, Giampaolo, 236.  
 Panzarasa, Rinaldo, 64, 68-71, 76-78, 80, 82, 132.  
 Papuzzi, Alberto, 4, 8, 167, 268, 273, 277, 282, 286, 289.  
 Pastore, Ferruccio, 208.  
 Pastore, Giulio, 216.  
 Peccei, Aurelio, 182.  
 Peroni, Aldo, 228.  
 Perrone, Mario, 64, 71.  
 Perrone, Pio, 64, 71.  
 Persico, Edoardo, 176.  
 Pesenti, Carlo, 87-88, 95.  
 Piano, Renzo, 246.  
 Pichierri, Angelo, 161.  
 Piluso, Giandomenico, 76.  
 Pirelli, Leopoldo, 88, 184, 224.  
 Pizzi, Rosanna, 20, 26.  
 Poccardi, imprenditori, 52.  
 Pocchiola Viter, Maria Teresa, 93.  
 Polla, imprenditori, 111.  
 Pollard, Sidney, 113.  
 Pollone, Eugenio, 55, 61, 64, 73, 76.  
 Polo, Gabriele, 157.  
 Poma, imprenditori, 50, 56, 82.  
 Pontarollo, Enzo, 102.  
  
 Ponti, Gian Giacomo, 64, 68-71, 76-77, 80, 82, 132.  
 Prata, Giuseppe, 52, 57.  
 Prato, Giuseppe, 2-3, 8, 112, 150, 152, 266-267, 277, 280-281.  
 Pugno, Emilio, 216, 226.  
  
 Quadrone, Ernesto, 178.  
  
 Ramella, Franco, 11, 134.  
 Ramella, Vincenzo, 95.  
 Rapisarda, Filippo Alberto, 103.  
 Ravazzi, Stefania, 106.  
 Rebaudengo, Eugenio, 61, 72, 76.  
 Regini, Marino, 91, 97.  
 Reiss Romoli, Guglielmo, 160.  
 Remmert, imprenditori, 56.  
 Restifo, Giuseppe, 40.  
 Revelli, Marco, 154, 157, 178, 236.  
 Riannetti, Renato, 70.  
 Rinaldi, A.C., 208.  
 Riva, Felice, 92.  
 Riva, Giulio, 92.  
 Rivetti, imprenditori, 68, 93.  
 Rivetti, Adolfo, 68, 82.  
 Rivetti, Eugenio, 68-69, 82.  
 Rivetti, Giuseppe, 68, 82.  
 Rivetti, Oreste, 68.  
 Rizzetti, Giuseppe, 26, 41-42.  
 Robotti, Diego, 114.  
 Romiti, Cesare, 98, 238.  
 Rossi, Salvatore, 157.  
 Rossi, Sergio, 91.  
 Rostain, ingegnere, 57.  
 Rota, Francesco, 95.  
 Rugafiori, Paride, 47, 50, 62, 80.  
 Rullani, Enzo, 162, 164.  
  
 Sabattini, Claudio, 157.  
 Sabel, Charles Frederick, 91, 97.  
 Salerno, Roberto, 106.  
 Santagata, Walter, 162.  
 Sapelli, Giulio, 156.  
 Scamuzzi, Sergio, 108.  
 Scarfiotti, Ludovico, 61.  
 Scavino, Marco, 122.  
 Schlapfer, imprenditori, 50-51.  
 Schlemmer, generale, 182.  
 Sclopis, imprenditori, 110.  
 Sclopis, Federico, 20.  
 Seborga (Hess), Guido, 200.  
 Segreto, Luciano, 64.  
 Sella, Quintino, 26.  
 Simonetta, imprenditori, 111.  
 Sindona, Michele, 103.  
 Soave, Sergio, 80.  
 Soddu, Paolo, 76.  
 Sontag, Susan, 169.  
 Spadolini, Giovanni, 21.



Spadoni, Marcella, 76.  
Spriano, Paolo, 137, 152.  
Straniero, Michele, 200.  
Sulotto, Egidio, 182.

Tarasov, Alexandr Mikhailovich, 186.  
Tarizzo, Ludovico, 52.  
Tedeschi, Virginio, 77-78, 80, 82.  
Thaon di Revel, Paolo, 73.  
Tibaldo, Lorenzo, 88.  
Tinagli, Irene, 162-163.  
Togliatti, Palmiro, 128, 228.  
Togni, Giuseppe, 262.  
Toniolo, Gianni, 112.  
Torchio, imprenditori, 111.  
Torchio, Federico, 18.  
Tranfaglia, Nicola, 62, 64, 86, 131.  
Trentin, Bruno, 168, 216, 234.  
Trog, imprenditori, 50.

Valerio, Gioachino, 40.  
Valerio, Lorenzo, 41.

Vallauri, Giancarlo, 77.  
Valletta, Vittorio, 73, 86, 91, 140-141, 160, 182, 184, 186, 228.  
Vanolo, Alberto, 106.  
Vattimo, Gianni, 214.  
Viola, Pierpaolo, 260.  
Vittorio Emanuele II di Savoia, re d'Italia, 19.  
Volpato, Giuseppe, 97.  
Volpi, famiglia, 224.  
Vuillemin, Alexandre, 14.

Wenner, imprenditori, 50-51.  
Wild, imprenditori, 50.  
Wild, Emilio, 62, 114.  
Williamson, Oliver, 3, 267, 277, 281.  
Wright Mills, Charles, 206.

Ximenes, Edoardo, 113.

Zamagni Vera, 112.  
Zani, Maurizio, 22, 29.  
Zimmermann, Clemens, 163.

# Fonti dell'apparato iconografico

Archivio FIPAG, pp. 209, 221.  
Archivio Storico AMMA, p. 197.  
Archivio Storico Fiat, pp. 173, 175, 177, 179, 181, 183, 185, 187, 189, 199, 203, 207, 223, 225, 229, 231, 233, 247, 251, 253.  
Archivio Storico «La Stampa», pp. 237, 241, 263.  
Renzo Bussio, p. 257.  
Città di Torino, settore Integrazione, pp. 163 (foto di Silvia Loiacono), 251 (foto di Elisabetta Palaia).  
Michele D'Ottavio, pp. 193, 213.  
Ufficio Stampa Fiat, pp. 193, 205.  
Pierpaolo Viola, p. 261.



Finito di stampare  
nel mese di dicembre 2008  
da Arti Grafiche DIAL, Mondovì (Cuneo)

© 2008, Città di Torino - Archivio Storico  
ISBN 978-88-86685-86-3