

Giorgio Roverato

IL 1968 A VALDAGNO: LA GENESI DI UN CONFLITTO AZIENDALE

1 - I prodromi del conflitto.

Questo intervento traccia un profilo del contenzioso che dall'inizio del 1967 ai primi mesi del 1969 oppose nel centro laniero di Valdagno la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli ai sindacati aziendali, e che trovò uno sbocco simbolico negli avvenimenti che il 19 aprile 1968 sconvolsero la vita di quella cittadina, riassunti emblematicamente nell'abbattimento del monumento dedicato a Gaetano Marzotto Sr, capostipite della dinastia imprenditoriale.

La vicenda parte da lontano, grosso modo dalle difficoltà che il comparto laniero - che già aveva conosciuto una prima grave crisi nel dopoguerra - si trovò ad affrontare nei primi anni Sessanta.

Esse derivavano dagli effetti combinati di una serie di fattori:

a) una sostanziale stagnazione (se non caduta) della domanda tessile, cui si accompagnava una propensione dei consumatori a sostituire le fibre tradizionali con le fibre artificiali e sintetiche che si andavano imponendo sia per un prezzo più contenuto sia per la versatilità di applicazioni che sembravano maggiormente rispondere alle esigenze di una evoluzione della moda;

b) l'obsolescenza degli impianti causata dall'innovazione tecnologica, che dopo decenni di stasi, stava rivoluzionando l'industria meccano-tessile;

c) l'irrompere nel prodotto laniero di paesi terzi a basso costo del lavoro.

Contrastare questi fattori significava per l'azienda valdagnese - dagli anni Trenta la più importante impresa italiana del settore (cfr. G. Roverato, *I Marzotto. Una casa industriale*, Milano, Angeli, 1986) - recuperare da un lato produttività attraverso nuovi investimenti impiantistici, tendenti a contenere gli accresciuti costi salariali, ed innovare dall'altro i prodotti per rispondere alla concorrenza di fibre altre dalla lana stimolando così una domanda in decremento.

Alla Marzotto tale situazione risultava aggravata dai limiti di una struttura organizzativa che, formatasi tra gli anni Trenta e Quaranta, appariva ormai superata. Il "gigantismo" dell'azienda, con l'irrisolto nodo di insistere con i suoi due principali stabilimenti in una vallata praticamente monoindustriale, e cioè quasi esclusivamente incentrata sull'attività dell'azienda laniera, rendeva faticoso il compito di competere con le più flessibili strutture dei concorrenti biellesi e, in parte, pratesi.

La sfida che la Manifattura Lane si trovò ad affrontare coincise, pur con qualche sfasatura temporale, con il ricambio generazionale rappresentato dalla graduale uscita di scena di G. Marzotto Jr e dall'assunzione della *leadership* imprenditoriale dei suoi figli, in particolare di Giannino Marzotto che dal 1956 aveva assunto l'incarico di Consigliere delegato.

Questa stagione fu segnata dall'avvio di una timida spersonalizzazione dell'impresa, grazie alla quotazione sul mercato borsistico (1960) di un aumento di capitale di 10 miliardi di lire in azioni privilegiate. L'operazione era finalizzata a fornire all'azienda la liquidità necessaria ad affrontare un primo intervento sul piano del rinnovo impiantistico. A ciò si accompagnò, opportunamente dato l'ingresso di capitali terzi, la separazione delle attività assistenziali dall'azienda, anche perché esse si erano andate dilatando nel tempo dalla tipologia classica del *welfare* riservato alle maestranze a una più complessiva azione filantropica nel territorio. Questo scorporo aveva portato alla nascita della Fondazione Marzotto, dotata da Gaetano Marzotto come privato cittadino di un consistente patrimonio ritenuto idoneo a soddisfarne le finalità.

Questo consentiva di liberare l'azienda dai pesi extraziendali per affrontare le nuove sfide, la prima delle quali era il recupero di produttività.

L'inizio degli anni Sessanta fu perciò segnato da uno strisciante (ed empirico) incremento dei carichi di lavoro, accompagnato dall'avvio degli interventi impiantistici.

Questi ultimi, tuttavia, procedettero a rilento, stante l'impossibilità - per i rammentati vincoli monoindustriali della vallata - di operare massicciamente sugli esuberanti, come una logica puramente aziendalista avrebbe razionalmente imposto.

2 - Il contenzioso tra le parti.

I nuovi carichi di lavoro a fronte di ritmi produttivi non più compatibili con le mutate condizioni di mercato, e gli interventi impiantistici, si sommarono nell'azione di Giannino Marzotto alla necessità di mettere mano alla struttura organizzativa di comando.

Storicamente l'azienda era cresciuta con una formazione del *management* tutta interna al gruppo. Se ciò in passato aveva costituito una formidabile

motivazione per segmenti importanti del personale amministrativo e tecnico, un tale percorso sembrava non più percorribile, od almeno non nelle posizioni di vertice. La rapida innovazione che aveva colto il settore tessile imponeva, nella valutazione del Consigliere delegato, la necessità di reperire all'esterno quelle professionalità che all'interno faticavano ad emergere.

La riorganizzazione del gruppo dirigente della Direzione generale e dei reparti fu perciò l'obiettivo cogente che la *leadership* imprenditoriale si pose.

Il ricorso a *management* esterno, avviato nel 1961, ebbe un esito contraddittorio. Il personale arruolato, in gran parte proveniente dalla concorrente Lanerossi, se presentava caratteristiche innovative (ed in taluni casi anche di elevata professionalità) rispetto al chiuso mondo dell'impresa valdagnese, di questa non conosceva la specificità. In particolare non conosceva quella miscela di legami personali che univa le maestranze alla famiglia imprenditoriale, la pratica di un paternalismo intelligente che per lungo tempo era riuscito a coniugare modernità ed arretratezza nel ciclo produttivo, la peculiarità di alcune figure di operai di mestiere restie a farsi fagocitare in strutture impersonali.

Per cui l'incomprensione tra chi era chiamato a mutare l'organizzazione interna, e chi di una tale trasformazione era oggetto, si rese subito evidente, con la classica resistenza alla collaborazione che chi studia le strutture complesse ben conosce.

L'interruzione della linea di formazione interna della dirigenza venne in particolare vissuta, forse più alla base che non nei quadri intermedi, come insanabile frattura.

A questa palpabile "antipatia" al nuovo gruppo dirigente, probabilmente dalla *leadership* imprenditoriale non valutata negli effetti dirompenti che, se non corretta, poteva innescare, si aggiunsero le scelte che tale gruppo - coerentemente con il mandato ricevuto - iniziò ad operare.

Esse da un lato riguardarono diversificazioni di prodotto non sempre felici, od innovazioni (poi rivelatesi inefficaci) che tendevano a dare valore aggiunto al prodotto tradizionale (ad esempio l'acquisizione di un procedimento "antimacchia" per i tessuti), e dall'altro il tema degli esuberi.

Se le responsabilità sulle fallite diversificazioni hanno un che di opinabile, stante che per uscire dalla crisi laniera bisognava comunque inventarsi percorsi nuovi, e come tali non preventivamente valutabili nel loro effettivo esito, è certo che l'impatto occupazionale determinato dalle scelte del gruppo dirigente di provenienza esterna creò una tensione ed una instabilità difficilmente governabile.

Tra il 1962 ed il 1968 l'azienda si ridimensionò nei vari stabilimenti di circa 2.000 addetti, in parte con licenziamenti diretti (473 nel solo 1965) ed in parte col parziale blocco del *turn-over*. Il recupero di produttività che tale azione tendeva a realizzare non si limitò comunque alla sola manovra sugli

esuberi, ma passò attraverso l'introduzione di più efficaci strumenti di controllo sul lavoro operaio, culminati nel 1966 con l'istituzione dell'"Ufficio tempi e metodi", incaricato di fornire gli elementi di conoscenza utili ad elaborare, in termini "scientifici", le linee della definitiva ristrutturazione aziendale.

Questa azione "ricognitiva" e di elaborazione progettuale culminò nel gennaio 1967 con la presentazione da parte dell'azienda alle Organizzazioni Sindacali di una piattaforma contrattuale, denominata "accordo globale", il cui punto fondamentale (si trattava del primo articolo dei nove che componevano il documento) poneva come essenziale la "massima saturazione del macchinario e della forza lavoro". Detto articolo prevedeva l'avvio "in tutti reparti, a mezzo di un servizio appositamente preparato dalla società [...], una generale operazione di misura della saturazione, delle efficienze della utilizzazione degli impianti e di ritrovamento dei metodi di lavoro ottimali per i singoli accoppiamenti macchina/articolo".

Questa "riscoperta" dell'Organizzazione scientifica del lavoro di marca taylorista - invero tardiva, anche se ciò era comune alla gran parte delle imprese italiane - fu in un primo momento accettato dalla CISL e UIL aziendali, che tuttavia poco dopo, assieme alla rappresentanza della CGIL, ne sottoscrissero il rigetto denunciando:

il maggior carico di lavoro che l'aumento dei macchinari assegnati per addetto implicava;

l'eccessiva saturazione dei tempi;

l'inaccettabile esubero di personale che così si sarebbe determinato.

Mentre le ostilità apparivano appena iniziate, e di fatto si apriva una logorante trattativa tra le parti, nel settembre-ottobre 1967 la Direzione aziendale decise di avviare comunque la "sperimentazione", incrementando da subito i macchinari affidati in alcuni reparti "pilota". Ciò avvenne ad esempio in uno dei reparti del "Ritorto", dove le macchine assegnate passarono da 5 ad 8, mentre gli operai "di scorta" scesero da 7 a 4. La conseguenza nei vari reparti fu la sospensione a zero ore di un non esiguo numero di lavoratori.

La risposta sindacale scattò immediata, con una piattaforma rivendicativa unitaria che chiedeva:

il blocco di nuove sospensioni, ed il rientro dei lavoratori già sospesi;

l'esame preventivo e concordato delle "saturazioni" di organico;

l'immediato aumento delle tariffe di cottimo, stante un lamentato (e ritenuto già eccessivo) carico di lavoro.

A sostegno della richiesta, tra il 20 e il 24 ottobre vennero attuate 24 ore di sciopero. L'agitazione risultò insolitamente compatta, e fu accompagnata dalla minaccia di estendere l'agitazione anche alle Confezioni di Maglio e al Copertificio di Trissino, pur non direttamente intaccati dal nuovo sistema.

Dopo un nuovo sciopero il 27 ottobre e il 3 novembre 1997, per complessive 48 ore, l'azienda accettò di riprendere la trattativa. Che, tuttavia, il 4 novembre si aprì con la pregiudiziale aziendale di un preliminare riconoscimento della fondatezza dei principi ispiratori della ristrutturazione, base essenziale per entrare nel merito dei problemi sollevati dalla contesa.

La richiesta della Marzotto provocò l'abbandono del tavolo di discussione da parte della Filtea-CGIL. La CISL e la UIL, che invece decisero di accettare la pregiudiziale, rimasero a trattare, concludendo - l'8 novembre - un "accordo separato". I punti fondamentali erano:

- a) blocco dei licenziamenti;
- b) scelta dei lavoratori da sospendere a zero ore effettuata dall'azienda tenendo conto delle possibilità di reimpiego diretto ed indiretto, e sulla base di valutazioni dell'efficienza sul lavoro dimostrata dal dipendente durante il periodo trascorso in azienda;
- c) iniziative comuni tese a sollecitare l'approvazione parlamentare della c.d. "Legge tessile", il cui iter era da tempo bloccato, al fine di garantire posti di lavoro alternativi nelle aree in crisi;
- d) riconoscimento di L. 15.000 di integrazione mensile (per non più di 5 mesi) per i lavoratori sospesi, cui si aggiungevano L. 3.000 per ogni familiare a carico;
- e) riesame, entro quattro mesi dalla ristrutturazione, dei carichi di lavoro, degli organici e delle formule remunerative.

La CGIL, autoesclusasi dall'accordo, ne denunciò polemicamente i punti deboli. E soprattutto che esso autorizzava l'azienda ad espellere, senza alcuna garanzia di reimpiego, centinaia di lavoratori e le consentiva altresì di scegliere a suo arbitrio chi sospendere. Perciò la CGIL rilanciava la richiesta di una contrattazione preventiva dei carichi, nonché la costituzione di idonei "comitati tecnici paritetici" che verificassero l'andamento della ristrutturazione.

Alla polemica del sindacato socialcomunista CISL e UIL risposero l'una sostenendo che l'accordo era solo una tappa intermedia, e che sarebbero state necessarie "dure battaglie" per contrattare al meglio su organici, carichi e cottimo, mentre la seconda tagliava corto ritenendo le sospensioni (ed il conseguente ridimensionamento occupazionale) ormai inevitabili, e che l'unica via d'uscita era l'attivazione di posti di lavoro alternativi, in ciò affidandosi alla (di là da venire) "Legge tessile".

Forte dell'"accordo separato", l'azienda procedette spedita nel suo programma, avviando già nell'ultimo scorcio di novembre le sospensioni. Esse riguardarono l'apparecchiatura, la ripettinatura e la preparazione pettinato: i primi reparti ad essere investiti dall'innovazione organizzativa.

Un incidente "tecnico" rinfocolò a dicembre le polemiche tra CGIL e le altre sigle sindacali, e tra questa e l'azienda.

Era infatti accaduto che la Manifattura avesse trattenuto dalla gratifica natalizia le ore di sciopero degli ultimi mesi, restituendole poi - su richiesta CISL e UIL - ai soli loro iscritti. Questa improvvida decisione dava un sapore tutto particolare all'"accordo separato", anche perché nel gennaio 1968 l'azienda rinnovò il diniego alla costituzione dei "comitati tecnici paritetici" richiesti dalla CGIL.

Quest'ultima, in assenza del tavolo di confronto, ebbe buon gioco a denunciare che la ristrutturazione (a febbraio già estesa a 9 reparti su circa una quarantina), lungi dall'accompagnarsi al rinnovo impiantistico, veniva attuata solo in base ad un penalizzante aumento della saturazione della manodopera e del carico di lavoro, peraltro ostentatamente negato dall'azienda.

Sollecitate, più che dal *pressing* della CGIL, dai propri iscritti, sempre più insoddisfatti dell'andamento della ristrutturazione ed in particolare del nuovo sistema di cottimo che vedeva la maggior parte degli operai interessati dalla sperimentazione non raggiungere gli *standard* fissati, CISL e UIL divennero più caute nel difendere il nuovo sistema. Esso stava causando una perdita media di 6/8 mila lire al mese secondo alcune fonti, da 7 a 15 mila secondo altre, il che equivaleva ad una diminuzione di circa il 10% del salario di fatto. I due sindacati tentarono perciò di accelerare la verifica dell'accordo con l'azienda, puntando più che su una rivisitazione del piano di ristrutturazione (ciò che invece chiedeva la minoritaria CGIL) su un aumento dei cottimi.

Nel marzo-aprile 1968, dopo vari incontri con la Direzione mirati a rivedere cottimi e carichi di lavoro, la CISL e la UIL furono costrette loro malgrado a prendere atto dell'"atteggiamento sostanzialmente negativo" della Marzotto. Premute dalla base, esse proclamarono lo stato di agitazione, alla fine allineandosi sulle posizioni della concorrente CGIL, e denunciarono in un volantino i sempre meno operai occupati, la maggior saturazione, il minor cottimo.

Il tema del cottimo era del resto la vera questione dirompente. Il cottimo a Valdagno era più di un semplice incentivo economico, era il modo con cui l'operaio si inseriva nel sistema produttivo, e vi veniva coinvolto. Esso aveva una rilevanza psicologica forse superiore allo stesso salario, in quanto diversificava l'operaio pur all'interno delle stesse mansioni ed evitava un eccessivo appiattimento retributivo. Si riallacciò a questo punto l'iniziativa unitaria delle forze sindacali, con una serie di scioperi che caratterizzarono tutto il mese di marzo e buona parte di quello di aprile, coinvolgendo dal 26 marzo anche le Confezioni del Maglio.

Si trattò di circa 130 ore a marzo e di 15 ore ad aprile (fino al giorno 10), variamente suddivise tra reparti e turni o coinvolgenti tutto lo stabilimento di Valdagno o quello del Maglio. Pur non quantificabile in termini di ore complessivamente non lavorate, si trattò di una agitazione tra le più rilevanti avvenute.

nute in Italia tra il 1968 ed il 1969, tanto da meritare - l'agitazione di Valdagno - l'appellativo di "anticipazione dell'autunno caldo" del 1969.

Il 19 aprile, la data che rimase poi a simbolo della lunga vertenza, era invece indetto uno sciopero generale di 24 ore di entrambi gli stabilimenti, e quindi di tutti i reparti.

I gravi incidenti accaduti in quel giorno, ed il trauma che ne derivò all'intera comunità, con i suoi strascichi di fermi, arresti, alterazione della convivenza civile, polemiche postume, non fermarono - come è noto - la lotta sindacale.

Uno sciopero totale di 24 ore, ripropose infatti il 24 aprile la piattaforma rivendicativa basata su tre punti fondamentali:

- a) no al taglio dei cottimi;
- b) mantenimento dei livelli occupazionali;
- c) contrattazione dei carichi di lavoro.

A ciò si aggiunse la pressante richiesta del rilascio degli arrestati, e quindi di interventi - anche dell'azienda - atti ad ottenerlo, al fine di ristabilire un clima che consentisse la ripresa delle trattative tra le parti.

Prima di riannodare le fila del confronto, il 30 aprile il Consigliere delegato, Giannino Marzotto, ritenne utile fare il punto - in un incontro con dirigenti, funzionari ed impiegati - del motivo del contendere, sottolineando gli aspetti di ordine tecnico-economico che avevano spinto all'introduzione del nuovo sistema organizzativo. Essi possono riassumersi nei punti che qui richiamo:

l'occupazione nel comparto tessile era passata tra il 1953 al 1967 da 471.763 a 286.000 unità, con una diminuzione del 39,3%. Nello stesso periodo la Marzotto era scesa da 12.400 unità a 10.185 (-17,9%): a Valdagno il decremento era stato però solo dell'8% (da 7.936 a 7.300 addetti), mentre la vicina Lanerossi nel quinquennio 1962-67 aveva eliminato ben 3.000 posti di lavoro. A fronte della riduzione complessiva, gli impiegati si erano tuttavia incrementati di 489 unità (+77%, a fronte di un -44% negli altri stabilimenti). La crisi settoriale non poteva che essere risolta nell'ambito della "Legge tessile", in discussione dal 1963, con l'obiettivo di realizzare strumenti per creare occupazione alternativa al tessile attraverso una specifica politica di incentivazione a nuove attività produttive;

l'orario di lavoro e l'impegno psico-fisico in azienda era di gran lunga inferiore agli standard dei mercati internazionali sui quali la Marzotto competeva;

l'incidenza del cottimo sulla remunerazione totale annua non superava il 10-12%;

il nuovo sistema organizzativo rispondeva al principio di retribuire il lavoratore in funzione dell'effettivo impegno e della sua abilità ad utilizzare il macchinario, e questo indipendentemente dalla quantità asso-

luta. Solo che i carichi di lavoro alla Marzotto erano inferiori a quelli di altre aziende, e ciò aveva reso indifferibile la necessità di riequilibrio, pena l'esclusione dal mercato. Certamente esisteva la necessità di una messa a punto del sistema, che tuttavia i sindacati non avevano accettato rifiutando specifici "premi di rodaggio";

la dimensione reale del problema sul tappeto non riguardava a Valdagno che 1500 persone sulle 7000 complessivamente occupate. Di queste 600 avevano superato il periodo di prova e presentavano ora rendimenti medi superiori al precedente cottimo, pur avendo perso il premio di rodaggio rifiutato dai sindacati a compensazione della caduta di cottimo nella prima fase. Altre 600, pur operanti col nuovo sistema, prendevano i cottimi precedenti. Solo 300 persone risultavano perciò - ad opinione dell'azienda - effettivamente penalizzate, anche in questo caso a causa del rifiuto dei sindacati del "premio di rodaggio".

Tale versione aziendale veniva ovviamente contrastata dai sindacati, per i quali era la quasi totalità dei lavoratori "in sperimentazione" ad essere danneggiata, mentre si paventavano gli esiti di una futura estensione del sistema a quanti ancora lavoravano coi vecchi cottimi.

Il dialogo appariva impossibile, tanto più che il 9 maggio lo sciopero totale dei reparti venne con successo replicato.

La durezza dello scontro convinse l'azienda (o meglio, la proprietà) ad offrire subito un tavolo di trattativa. Ormai era evidente che nella vicenda erano entrate in gioco questioni che travalicavano il solo fattore economico, ad esempio la non esplicita lamentela della caduta del rapporto storico tra famiglia imprenditoriale e maestranze. Si evidenziava una lesione sociale tra un ceto operaio tradizionalmente moderato e proprietà, che imponeva soluzioni tali da riannodare la convivenza civile, salvaguardandola prima ancora delle questioni di principio.

Va a mio avviso letta in questo senso la rapidità con cui, tra il 10 ed il 12 maggio la questione arrivò a soluzione, anche se poi essa si rivelò illusoria.

La ripresa del dialogo si scontrò infatti, dopo un acceso confronto sulla parte economica e normativa per la quale si giunse ad una convergenza tra azienda e le tre parti sindacali, su una dichiarazione preliminare che la CGIL si rifiutò di sottoscrivere, ritenendo che esso snaturasse - in quanto ideologico - il significato delle conquiste che pure l'accordo comportava.

Eppure i contenuti apparivano indubbiamente positivi, e - complice il rientro e la temporanea riassunzione da parte del "patriarca" Gaetano Marzotto della presidenza aziendale - tenevano nel complesso conto delle obiezioni sindacali alla ristrutturazione. Pur non negandola, essi fissavano una serie di limiti e di garanzie alla sua definitiva applicazione, garantendo verifiche sul suo procedere, premi di avviamento per compensare le iniziali e forzate perdite di cottimo dei lavoratori, salvaguardie per chi (prima dell'introduzione del sistema) già raggiungeva livelli di cottimo elevati, l'avvio di una politica aziendale incenti-

vante iniziative industriali terze, pur non dando assicurazioni (auspicata in appendice da CISL e UIL) sul blocco delle sospensioni operaie. Che peraltro per diversi mesi non ripresero.

Ma cosa diceva la dichiarazione che la CGIL, pur condividendo i termini dell'accordo, non sottoscrisse? Conviene rileggerla tal quale:

Le parti concordemente deplorano i noti episodi di facinorosa violenza compiuti la sera del 19 aprile da gruppi estranei all'ambiente del lavoro; episodi vandalici che sono giunti a colpire valori morali che fanno parte del patrimonio storico della città di Valdagno e che hanno offuscato la dura ma responsabile lotta sindacale rendendo più difficile e ritardando le positive soluzioni dei problemi; si danno reciprocamente atto del ristabilito clima di normalità di rapporti e di conseguente collaborazione, premessa indispensabile per un progresso economico e sociale.

Mi sono chiesto spesso le ragioni del rifiuto della CGIL ad aderire ad un testo in cui l'azienda, certo strumentalmente in cambio della condanna di ciò che era accaduto il 19 aprile, comunque legittimava come "responsabile" un'azione sindacale precedentemente vissuta con fastidio se non con repulsa, e come tale pubblicamente avversata.

Certo, la stampa di sinistra si era fortemente sbilanciata descrivendo quanto era avvenuto a Valdagno come il riscatto dei lavoratori di quella vallata rispetto ad un dominio simil-feudale lungo più di un secolo. Probabilmente il pesante intervento della 2a celere di Padova, tristemente nota per la repressione delle lotte operaie degli anni Cinquanta e Sessanta, ha pesato nel sottovalutare la portata delegittimante scatenata nei confronti del sindacato da quegli atti di violenza, comunque fossero avvenuti, da chiunque fossero stati innescati, fosse anche (come non è improbabile) dalle stesse forze di polizia.

Mancò una sensibilità - ed in questo sta l'impressione negativa di chi osserva quella vicenda in prospettiva storica - che invece il sindacato manifestò prontamente, senza porsi problemi di consenso, solo pochi anni dopo, alle prime avvisaglie del terrorismo rosso degli anni Settanta, pure esso a volte inquinato dagli apparati repressivi dello stato.

Eppure quella dichiarazione aveva un significato "forte". Un riconoscimento astratto, ma pregnante, del valore civile dell'azione sindacale, ed uno concreto, immediato: che se le violenze erano estranee al mondo operaio, allora il centinaio di persone che erano state arrestate doveva essere sottratto al carcere ed al processo penale.

Cosa che difatti avvenne. E che non intaccò la determinazione rivendicativa che ormai aveva fatto presa nei lavoratori dell'azienda valdagnese.

Dopo un primo rodaggio dell'accordo, riesplosero infatti i contatti con l'azienda sulla gestione dello stesso, ed in particolare della partita riguardante i cottimi.

Nel giro di pochi mesi la situazione ritornò esplosiva, con una rinnovata saldatura tra i tre sindacati ed i grandi scioperi del giugno e del luglio 1968. Le agitazioni proseguirono anche dopo il periodo feriale e fino alla fine dell'anno, per giungere all'occupazione operaia del gennaio-febbraio 1969.

La determinazione delle maestranze, e dei sindacati, convinsero l'azienda ad un nuovo e definitivo accordo siglato alla fine di febbraio, dove la mai rinnegata volontà ristrutturatrice della direzione trovava finalmente una intesa ed un programma di graduale applicazione, dalle forze sindacali precedentemente rifiutati.

3 - Conclusioni.

Il motivo? L'accordo avveniva finalmente su basi chiare e programmate nel tempo, e con un effettivo potere di controllo-contrattazione del sindacato. In realtà esso passava attraverso il definitivo riconoscimento del sindacato, la cui presenza era stata precedentemente solo tollerata, fossero il sindacato social-comunista o i più moderati CISL e UIL.

Iniziava una nuova epoca: la ristrutturazione, lungi dall'essere negata, veniva contrattata col sindacato e continuava, seppure con *leadership* aziendale mutata e l'allontanamento dei tecnici responsabili della brusca accelerazione che aveva portato alla rottura dei rapporti solidaristici tra famiglia imprenditoriale e maestranze.

L'avvio di sistemi soft di incentivazione alla fuoriuscita degli esuberanti, e nel contempo di politiche, sia aziendali che comunali, tese a stimolare nuova imprenditorialità, rispose proficuamente sia alle esigenze di snellimento aziendale (non più pregiudizialmente osteggiate) che alla comprensione da parte dei sindacati dei fenomeni macroeconomici cui il settore, e l'azienda, era soggetta.

In pratica, la pax aziendale che così si ristabilì permise una crescita parallela dei due interlocutori come soggetti in grado di dialogare tra loro, via via fino ad instaurare un sistema di relazioni industriali che sa coniugare il naturale antagonismo tra interessi parzialmente divergenti (il naturale contrasto sulla redistribuzione della redditività aziendale) e le esigenze collaborative del processo produttivo.

Postscriptum

Questo testo è la sintesi della mia comunicazione all'*incontro di studio* organizzato a Valdarno il 17 aprile 1998 dal Gruppo Storici della Valle dell'Agno per ricordare gli

eventi che un trentennio fa sconvolse la cittadina. Intervenendo dopo le relazioni, il Presidente della Manifattura Lane, dr. Pietro Marzotto, ha fatto due affermazioni che, per la parte da cui provengono, acquistano un significato particolare che mi pare sia il caso di sottolineare. Le riassumo. La *prima* è che nel contrasto azienda/sindacato, ferme restando la validità aziendale delle ragioni che spingevano alla ristrutturazione, l'azienda aveva mancato di sufficiente "trasparenza", non mettendo subito in luce che il recupero di produttività doveva necessariamente avvenire facendo prevalentemente leva sulla forza lavoro. Un più vasto intervento impiantistico, pure posto a base del progetto presentato con l'"accordo globale" d'inizio 1967, avrebbe infatti nel breve periodo implicato un esubero di manodopera dirompente, ben maggiore di quello che innescò il conflitto sindacale. L'aumento della produttività individuale, ad invarianza qualitativa del macchinario, se si traduceva in una indubbia "sofferenza" del lavoratore, era infatti l'unica strada per recuperare competitività senza ridurre drasticamente l'occupazione. La *seconda* è che, pur sottoscrivendolo per conto dell'azienda, egli era consapevole che l'accordo raggiunto il 12 maggio 1968 concedeva troppo poco (soprattutto dal punto di vista economico) per poter reggere alla prova dei fatti, come l'occupazione del gennaio-febbraio 1969 alla fine dimostrò. E che tuttavia era il massimo che l'azienda poteva accettare dopo la rottura che il 19 aprile aveva - al di fuori della volontà sindacale - rappresentato. E' una testimonianza che, col distacco dei trent'anni trascorsi, non va a mio parere sottovalutata: anche alla luce del miglioramento che le relazioni industriali alla Marzotto hanno nel tempo conosciuto, con aspetti qualitativi per certi versi migliori che in altre realtà produttive del paese.