

Relazione
di Giorgio Roverato *

19 aprile 1968: una statua nella polvere

Il 19 aprile 1968, giornata di uno sciopero operaio alla Marzotto di Valdagno (Vicenza), conclusasi con le cariche del 2° Celere di Padova, e l'abbattimento della statua del fondatore di quella dinastia industriale, nonché con decine e decine di arresti, è una data simbolo del '68 italiano.

Una interpretazione consolidata è che quell'episodio (con la occupazione nel gennaio-febbraio 1969 degli stabilimenti da parte dei lavoratori) segnò una sorta di emancipazione collettiva rispetto al «dominio» marzottiano, e fu evento anticipatore dell'*autunno caldo* dell'anno successivo.

Essendomi occupato a lungo della storia dell'azienda valdagnese, rileggo ancor oggi la vicenda di quel 19 aprile in modo parzialmente diverso.

L'*autunno caldo* fu, infatti, una grande ed estesa rivendicazione di diritti e di aumenti salariali, ed aprì la stagione che ebbe una sua (parziale) conclusione con l'approvazione nel maggio 1970 del cosiddetto «Statuto dei Lavoratori». Esso si concretò in lotte generalizzate che costrinsero il padronato italiano a riconoscere finalmente il sindacato come interlocutore legittimo nei processi di riorganizzazione del lavoro.

La lunga vertenza valdagnese, che si dipanò dall'inizio del 1967 alla poi risolutiva occupazione degli impianti, presenta invece, a mio parere, caratteristiche che hanno in gran parte a che fare con la

* Storico.

particolarità del luogo in cui essa si svolse, e con l'endemica crisi di un settore maturo.

Innanzitutto conviene ricordare come l'approdo di quel centro dell'alto Vicentino al «sistema di fabbrica» (datato nei primi decenni dell'800) sia coevo alla prima industrializzazione continentale. Da cui discende il fatto che la presenza di una classe operaia in quella vallata era di antica origine, e stratificata in un orgoglio di mestiere trasmesso di generazione in generazione.

Nel corso dei decenni si instaurò una stretta simbiosi tra lavoratori e famiglia imprenditoriale, la quale negli anni venti e trenta del Novecento trasformò il vecchio paternalismo ottocentesco in un moderno *welfare* aziendale, in grado di compensare – con una rete estesa di benefici e di istituzioni assistenziali – la «sofferenza» dei lavoratori di fronte ai radicali processi di ristrutturazione/modernizzazione che l'azienda conobbe in quel periodo.

Le ripetute crisi che investirono il comparto laniero dagli anni cinquanta in poi portarono ad un progressivo ridimensionamento di tale *welfare*, che venne vissuto dai lavoratori come la rottura di un «patto non scritto», ma ritenuto cogente. O, meglio, lo si interpretò come una sorta di «tradimento» che, di fatto, minava irrimediabilmente quel senso di sicurezza che un posto di lavoro alla Marzotto da sempre rappresentava nell'immaginario collettivo.

Bisogna partire da qui per capire il clima in cui maturò il conflitto che per due anni vide duramente contrapposte le organizzazioni sindacali e la Marzotto, e che trovò uno sbocco simbolico negli avvenimenti che il 19 aprile sconvolsero la vita di Valdagno. Il conflitto nasceva dalle difficoltà del comparto, ed in particolare della sua azienda più grande, che derivavano dagli effetti combinati di almeno tre fattori: a) una sostanziale stagnazione (se non caduta) della domanda laniera, dovuta alla concorrenza delle fibre artificiali e sintetiche, che si andavano imponendo sia per un prezzo più contenuto sia per la versatilità di applicazioni; b) l'obsolescenza degli impianti valdagnesi causata dall'innovazione tecnologica, che dopo decenni di stasi stava rivoluzionando l'industria meccano-tesile; c) l'irrompere nel prodotto laniero di paesi terzi a basto costo del lavoro.

Contrastare questi fattori significava per la Marzotto recuperare da un lato produttività attraverso nuovi investimenti impiantistici ed una nuova organizzazione del lavoro che consentissero di 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.

Il rifiuto aziendale di aprirsi al dialogo con i sindacati per creare un percorso condiviso nel processo di riorganizzazione, unito ad una serie di errori strategici, nonché le divisioni tra le sigle sindacali, portarono ad una pericolosa situazione di stallo ed al montare del disagio tra i lavoratori.

Anche perché lo strategico rinnovo tecnologico degli impianti fu timidissimo, e per lo più rinviato a tempi non definiti; e la direzione aziendale puntò tutto sulla «massima saturazione del macchinario e della forza lavoro» e su un nuovo sistema di cottimo.

Tale «saturazione» consisteva nell'incremento del numero di macchinari assegnati al singolo operaio, ad esempio da 5 a 8, nei reparti del «Ritorto», con una riduzione degli operai «di scorta» da 7 a 4. La conseguenza fu la sospensione a zero ore di un non esiguo numero di lavoratori. Ma le sospensioni investirono poi anche quegli operai che non riuscivano a raggiungere gli *standard* di cottimo fissati dall'ufficio Tempi e Metodi. Ed era attraverso le sospensioni che si contabilizzavano gli esuberi di personale, anticamera del licenziamento.

Il nuovo cottimo, peraltro, provocava una diminuzione tra il 5 e il 10% del salario di fatto. E più che sulla «saturazione» del macchinario, fu proprio su di esso che montò la rabbia operaia. Anche perché il cottimo era a Valdagno più di un semplice incentivo economico; era piuttosto 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 premiando il merito. Solo che il nuovo sistema, ponendo soglie più elevate di produttività, giungeva ad annullare la politica incentivante precedentemente seguita, causando l'indicata contrazione della retribuzione reale.

Se in un primo momento, e contrariamente alla CGIL, la maggioritaria CISL e la UIL accettarono (febbraio 1967) questa tardiva «riscoperta» aziendale di un taylorismo spicciolo, giacché decontestualizzato dagli interventi sull'innovazione tecnologica, ad ottobre esse dovettero prendere atto del montante disagio operaio, denunciando l'accordo. Seguirono alcune giornate di scioperi unitari, e

poi una fase convulsa in cui nuovamente i comportamenti delle tre sigle si differenziarono, fino alla ricomposizione (in realtà imposta dal basso) che portò allo sciopero generale del 19 aprile. La protesta pacifica contro una riorganizzazione calata dall'alto venne tuttavia stravolta dalla presenza massiccia della polizia e dalla tensione che ciò provocò.

L'improvvida «gestione» della piazza fece il resto. Nacquero da qui gli incidenti che si conclusero con l'esplosione della rabbia operaia, ed in parte della popolazione, verso i simboli della città marzottiana, di cui l'abbattimento del monumento a Gaetano Marzotto *senior* costituì un momento emblematico.

Partì da quell'evento un lungo percorso, con il replicarsi della posizione della minoritaria CGIL contraria a compromessi al ribasso, e le più concilianti (ma anche altalenanti) CISL e UIL. Ciò fino all'occupazione degli stabilimenti, che determinò uno straordinario cambiamento epocale.

Avvenne infatti che una grande impresa – ancorché di tipo tradizionale, data la tipologia del prodotto – fu alla fine costretta ad aprirsi al confronto con le controparti sociali, avviando un inedito percorso di moderne relazioni industriali, all'interno delle quali due soggetti «naturalmente» antagonisti (l'impresa da un lato, e le tre confederazioni sindacali dall'altro) cominciarono a dialogare proficuamente e a contrattare modi, tempi ed esiti di una dura (ma inevitabile) ristrutturazione aziendale.

Con due significativi percorsi: da un lato, che organizzazioni sindacali reciprocamente concorrenti trovarono finalmente un (duraturo) terreno d'intesa unitario, e dall'altro che una impresa tipicamente «familiare» (ed arroccata nella strenua difesa della sua atipicità, vale a dire di essere il monopolista datore di lavoro del territorio) acconsentì – ancorché dopo momenti estremamente aspri e un non indolore cambio di *leadership* – ad un positivo dialogo con controparti finalmente unite.

Ma è il modo con cui si arrivò al cambio del vertice aziendale (indispensabile per la soluzione del lungo conflitto) che marca la differenza tra il '68 valdagnese e l'*autunno caldo*. Infatti esso non fu semplicemente la vittoria dei lavoratori e la sconfitta dell'azienda, ma passò attraverso il (rassicurante) ritorno alla presidenza formale della S.p.A. valdagnese di Gaetano Marzotto *junior*, e il successivo passaggio delle consegne a Pietro e Paolo M., fino ad allora non

coinvolti nelle linee di comando strategico della società. «Rassicurante», tale ritorno, nella misura in cui il vecchio capo d'azienda riteneva il rapporto fiduciario con le maestranze, se vogliamo con accenti che richiamavano il paternalismo *d'antan*, ma utile a confermare che il legame tra famiglia imprenditoriale e lavoratori poteva riprendere un più sereno cammino sotto la guida di chi non aveva avuto diretta responsabilità in una riorganizzazione aziendale insensatamente calata dall'alto.

Non furono rose e fiori, ovviamente, ma iniziava così una nuova epoca, fino alla costruzione di un moderno sistema di relazioni industriali che riuscì a coniugare il naturale antagonismo tra interessi divergenti (l'ovvio contrasto sulla redistribuzione dei benefici economici derivanti dagli incrementi della produttività aziendale) e le esigenze collaborative del processo produttivo.

E la ristrutturazione, non più «imposta», divenne terreno di positivo confronto, con l'avvio di sistemi «morbidi» di incentivazione alla fuoriuscita degli esuberanti, e nel contempo di politiche, sia aziendali che comunali, tese a stimolare nuova imprenditorialità. La linea della «contrattazione continua», come venne definita quella praticata da Pietro Marzotto, poi presidente esecutivo della società, portò il sindacato a riconoscere le esigenze di snellimento aziendale imposte da quei fenomeni macroeconomici che condizionavano pesantemente il settore. Fu una politica, quella del confronto serrato, anche duro, ma mai pregiudiziale, che consentì alla Marzotto di fermare il declino, e di divenire una dei *player* mondiali del tessile-abbigliamento.

Poteva avvenire prima, evitando i costi sociali che l'asprezza dello scontro 1967-69 comportò? Probabilmente sì.

Una decina d'anni fa, Pietro Marzotto ebbe in un intervento pubblico occasione di osservare che, ferma restando la coerenza delle ragioni che spingevano ad una sua radicale riorganizzazione, la Marzotto aveva in quella lunga vicenda mancato di adeguata «trasparenza», non mettendo subito in luce che il recupero di produttività doveva necessariamente avvenire facendo prevalentemente leva sulla forza lavoro. Un radicale ed accelerato intervento impiantistico, pure posto a base della ristrutturazione, avrebbe infatti nel breve periodo implicato un esubero di manodopera dirimpante, ben maggiore di quello che innescò il conflitto sindacale. L'aumento della produttività individuale, ad invarianza qualitativa del macchi-

nario, se si traduceva in un pesante aumento della fatica del lavoratore, era infatti l'unica strada per recuperare competitività senza ridurre drasticamente l'occupazione.

Sì, è la mancata trasparenza, la carenza di informazioni essenziali, la non considerazione delle ragioni della controparte a portare spesso all'esasperazione di un conflitto.

Così capitò a Valdagno in quella lontana stagione.