

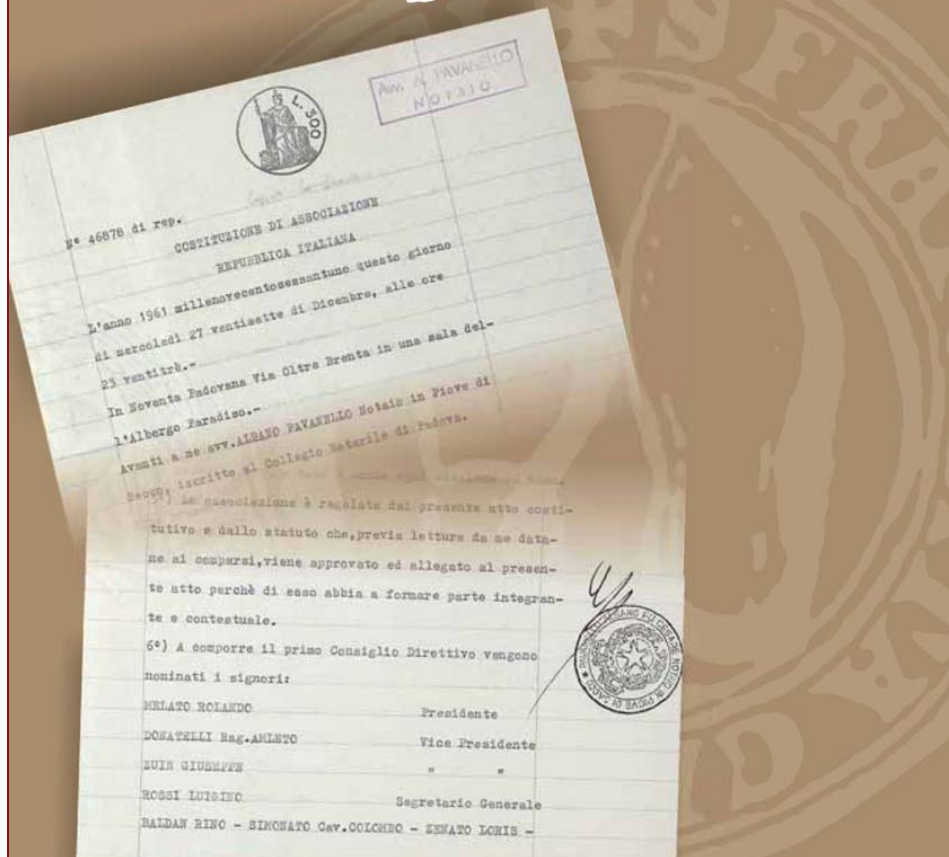
5



1961 - 2011

Giovanni Luigi Fontana, Francesco Jori, Giorgio Roverato

# ACRiB un cammino lungo 50 anni



Stra, ACRiB Servizi Srl, 2011

Giorgio Roverato

## L'ACRiB nell'evoluzione delle relazioni industriali in Italia e nel Veneto

1. L'Italia, si sa, è un paese variegato, e a volte di grandi contrasti. Anche nelle relazioni industriali, dove fanno notizia i conflitti che riguardano le poche (pochissime) grandi imprese ancora esistenti, mentre il microcosmo contrattuale della piccola-media impresa è dai mezzi di informazione in gran parte ignorato. E non perché in esso non possano verificarsi – come infatti si verificano – contenziosi anche aspri, bensì per il semplice fatto che i nostri media li considerano piccola cosa: eppure è nelle relazioni industriali del fitto tessuto della impresa minore che sono avvenute le innovazioni più significative, e dove in non pochi casi la flessibilità – proprio in virtù di istituti pattizi aziendali, o di categoria territoriale – non è affatto sinonimo di precarietà occupazionale, bensì l'esito virtuoso di una contrattazione che riesce a far sintesi di interessi naturalmente contrapposti.

Lo scenario delle relazioni industriali è stato nei primi mesi dell'anno segnato dallo scontro sulle condizioni contrattuali volute dalla Fiat per lo stabilimento torinese di Mirafiori, modellate su quanto già applicato nel corso del 2010 in quello napoletano di Pomigliano, ed anche lì con notevole attenzione da parte della stampa, quasi che Fiat fosse ancora quel fondamentale conglomerato manifatturiero che fu in passato. Ebbene, l'occupazione in quegli stabilimenti – pur importanti per l'indotto e le subforniture che innescano – è inferiore a quella di molte aree distrettuali, come ad esempio il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta. Certo, nella "notiziabilità" del conflitto fa gioco la concentrazione di una massa di lavoratori in uno spazio limitato, pur nelle ovvie dimensioni di un articolato complesso produttivo, mentre le persone occupate all'interno di un distretto sono disseminate in decine e decine di aziende, quando non in centinaia, e quindi "non visibili".

Come è noto, uno dei punti che l'a.d. Fiat, Sergio Marchionne, aveva posto a base delle nuove condizioni contrattuali era una netta contrazione delle "pause" da tempo in essere in quell'azienda. In realtà piccola cosa, se non fosse che tale revisione non veniva raggiunta attraverso una negoziazione tra le parti, bensì semplicemente "dettata" dalla parte datoriale all'interno di un nuovo, e diverso, trattamento economico: dalla cui accettazione integrale dipendeva il rilancio dello stabilimento, e i relativi investimenti. E, di più, che le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori che non avessero sottoscritto tale "accordo", non avrebbero più avuto diritto alla titolarità di rappresentanza in azienda. Discendendo da ciò che

un voto negativo ad un referendum tra i lavoratori, inusualmente indetto dalla parte datoriale, avrebbe implicato una scelta aziendale di disimpegno, e il trasferimento della produzione all'estero.

È pur vero che il comparto dell'automobile, e dell'automotive nel suo complesso, era stato il più colpito dalla crisi finanziaria del 2008: ma ciò poteva davvero giustificare lo stravolgimento della dialettica negoziale, costringendo di fatto una parte delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori a sottostare a ciò che venne definito da chi invece lo osteggiò niente altro che un "ricatto"? Anche perché l'esito fu tutt'altro che esaltante: il sì alla "proposta" aziendale vinse di stretta misura, mentre la magistratura – accogliendo un ricorso della FIOM-CGIL che ad essa si opponeva – sancì l'illegittimità della pretesa datoriale di escludere dal diritto di rappresentanza chi tale "proposta" non aveva sottoscritto.

Perché ricordo questa vicenda, dovendo invece trattare delle relazioni industriali di un distretto calzaturiero? Perché la crisi, indubbiamente epocale, invocata dal management Fiat per sottrarsi alla normale dialettica negoziale, aveva nello stesso scorcio di tempo investito anche i distretti calzaturieri, e in misura maggiore quello brentano; solo che qui la risposta fu diversa, e implicò una accentuazione della negoziazione, e non la sua negazione. Con risultati che – pur salvaguardando l'occupazione, e i diritti dei lavoratori – hanno tuttavia consentito all'area di superare un momento drammatico, e di gradualmente recuperare competitività sui mercati internazionali. Da cui discende che l'asserita "modernità" delle nuove relazioni industriali torinesi appare per lo meno dubbia, stante che il marchio Fiat continua a perdere quote di mercato europeo a vantaggio dei competitori tedeschi e francesi, mentre le calzature brentane hanno dapprima frenato la caduta delle vendite, e poi via via recuperato posizione sui mercati internazionali. No, non è stata la differenza merceologica a fare la differenza, bensì proprio la diversa attitudine alla contrattazione rispetto al "modello" Marchionne. Una attitudine che viene da lontano, e di cui ora si dirà.

Non prima di ricorrere però ad un aneddoto, esplicativo del fatto che non è neppure la diversa dimensione aziendale a fare la differenza, ovvero che anche la grande impresa può utilmente percorrere la strada del confronto. Mi è capitato, poco dopo la vicenda di Mirafiori, di partecipare a un incontro nel quale il responsabile delle risorse umane di Luxottica – multinazionale di dimensioni non molto dissimili a quelle della parte italiana del gruppo torinese, nonché leader mondiale del settore di appartenenza – narrava del suo personale percorso professionale. Che comprendeva (dopo esperienze positive in altre primarie imprese italiane, e prima di approdare in Luxottica) una breve esperienza in Fiat, dove – egli così si esprime – «compresi presto che lì non c'era spazio per me». Alla mia domanda di chiarire il perché, egli spiegò all'uditorio il suo approccio alle risorse umane, e alla loro valorizzazione attraverso una continua politica di dialogo (e quindi di negoziazione) con le controparti sindacali, descrivendo gli esiti che aveva ottenuto in alcune complesse ri-

strutturazioni aziendali, per finire con la realizzazione in Luxottica del cd. "accordo del carrello", che aveva non solo riportato a termini fisiologici l'assenteismo ma che aveva anche indotto una sostanziale contrazione dei tempi-pausa dei lavoratori. Un po' provocato da una mia osservazione, aveva concluso (con ovvio riferimento al caso Mirafiori) che «la riduzione dei tempi-pausa non si impone, ma o si contratta o la si induce con comportamenti che facciano sentire i lavoratori parte di un insieme, e di una comune mission!». Conviene ricordare che l'"accordo del carrello", sottoscritto da tutte le sigle sindacali, consiste nella cessione gratuita ai lavoratori di beni alimentari (oggi estesa ad altri beni e/o servizi, come i libri di scuola per i figli o un plafond per determinate cure specialistiche) in cambio di più responsabili comportamenti sui tempi di lavoro, nelle linee produttive come negli uffici. Il che sta a significare una riscoperta – pur in tempi di crisi – delle politiche di welfare aziendale, finalizzate non solo a migliorare per via non salariale le condizioni di vita dei lavoratori, ma anche a fidelizzare le maestranze e a creare in esse spirito di gruppo e orgoglio di appartenenza. No, non è un ritorno al paternalismo d'antan, apparendomi piuttosto il riconoscimento che una manodopera ad elevata specializzazione (lo è nel caso di Luxottica, ma il concetto è estendibile ad altri settori merceologici del made in Italy) è un bene immateriale che va valorizzato con politiche di attenzione alle persone in quanto tali, non conseguibili con la sola leva salariale.

Nel caso brentano, stante la limitata dimensione media delle aziende, non sono ovviamente presenti casi di welfare: e tuttavia la contrattazione in esso sviluppata ha più di qualche somiglianza con le buone pratiche appena evocate. Con in più la dichiarata vocazione, condivisa dagli imprenditori come dai sindacati, di affrontare e risolvere le questioni salariali e normative in un quadro di compatibilità con le congiunturali prospettive di mercato del distretto.

2. La genesi, e l'evoluzione, di questa sorta di "conflitto cooperativo" sta tutta all'interno dell'evolversi della contrattazione, e quindi delle Relazioni Industriali, tra l'Associazione dei Calzaturifici della Riviera del Brenta, comunemente nota come ACRiB, e i sindacati dei lavoratori. Ed esso ha trovato (e continua a trovare) alimento da un sistematico confronto tra le parti sulle dinamiche del distretto, indipendentemente dalle scadenze più propriamente contrattuali. Anni or sono mi capitò di definire "virtuoso" l'insieme delle relazioni industriali brentane<sup>1</sup>, considerandolo un modello "compiuto", anche se difficilmente ripetibile in altri contesti distrettuali. Su questo secondo aspetto non ho mutato opinione, troppo particolare essendo quell'humus che informa l'esperienza brentana, né del resto sono emersi in altri contesti distrettuali esempi "cooperativi"

1) G. Roverato, L'Industria Calzaturiera della Riviera del Brenta: un (virtuoso) caso di Relazioni Industriali, in Accordi Sindacali 1995/2004. Settore Calzaturiero Riviera del Brenta, Stra, ACRiB, 2004.

che, seppur lontanamente, ad essa possono assimilarsi. Sull'idea che tale modello relazionale non potesse ulteriormente affinarsi e arricchirsi di altri contenuti, ho dovuto invece ricredermi, come cercherò di dimostrare analizzando gli accordi relativamente più recenti.

Ma per far ciò – e prima di ripercorrere le vicende contrattuali a partire dal 1961, anno nel quale fu costituita l'ACRiB – conviene partire da citazioni tratte da due verbali di accordo tra quella associazione imprenditoriale e le rappresentanze sindacali<sup>2</sup>, il primo del 2005 e il secondo del 2010:

Le parti convengono che il modello di relazioni industriali avviato nel 1962 ma consolidatosi dal 1995 rappresenta uno dei fattori di successo del distretto calzaturiero<sup>3</sup>. In particolare viene posto risalto al Patto territoriale della Riviera del Brenta (oggi I.P.A.<sup>4</sup>) nel quale un ruolo importante è riconosciuto al locale settore calzaturiero così come al Patto di sviluppo di distretto.

Le parti riconoscono altresì il modello di relazioni determinato già dal 2001 con la costituzione della Consulta territoriale calzaturiera. Tale organismo identifica nel sistema partecipativo lo strumento per meglio affrontare le sfide del mercato in cui opera il distretto che negli ultimi anni ha subito un sensibile riassetto organizzativo.

Pur registrando la chiusura di alcune unità produttive, le scelte strategiche operate dalla gran parte delle aziende di posizionarsi nella fascia del prodotto di lusso, hanno consentito un sostanziale consolidamento del distretto. Tale strategia ha permesso altresì di minimizzare l'impatto sociale derivante dalle succitate chiusure permettendo di mantenere all'interno del distretto figure professionali con elevata competenza.<sup>5</sup>

#### PREMESSO CHE

- Il perdurare della crisi internazionale iniziata dalla metà di fine 2008 e continuata anche nell'anno 2009 e tutt'ora in corso, ha avuto inevitabile ripercussione anche nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta;

- Le aziende calzaturiere, per far fronte alle difficoltà di mercato e al conseguente calo degli ordinativi hanno utilizzato gli ammortizzatori sociali previsti dalla legge (Cassa integrazione Guadagni ordinaria e/o straordinaria), al fine di mantenere, per quanto possibile, l'organico inalterato e cercare di superare questo periodo;

2) Le rappresentanze sindacali erano usualmente composte da FILTEA-CGIL (poi FILCTEM-CGIL) e FEMCA-CISL, assieme a un numero variabile di RSU aziendali, cui solo a volte si aggiungeva anche la UILTA-UIL, dato anche il suo scarso peso rappresentativo.

3) Corsivo mio.

4) I.P.A., acronimo di Intesa Programmatica d'Area.

5) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Accordo. 28 Settembre 2005, p. 1.

- I bilanci aziendali continuano ad evidenziare una sensibile tendenza involutiva;

- Le prospettive, per la prossima stagione, rimangono incerte  
TUTTO CIÒ PREMESSO LE PARTI CONVENGONO

- Sulla necessità, di perseverare nella logica delle relazioni industriali e soprattutto sull'importanza di rimanere uniti, in quanto portatori di interessi comuni<sup>6</sup>, per uscire indenni da questo periodo di difficoltà, attraverso il coinvolgimento anche delle Istituzioni.<sup>7</sup>

Pur se è vero che chi ha consuetudine di accordi sindacali, sa bene che in essi a volte compaiono affermazioni di rito, prive di significato concreto, a me appare che le frasi sopra riportate non siano riconducibili a tale pratica, ma che esprimano piuttosto l'esigenza alta di sottolineare (o, meglio, "certificare") come il contenuto contrattuale dell'accordo di volta in volta sottoscritto sia coerente con quel sentire condiviso che ha posto come valore imprescindibile la tutela/sostegno della capacità del distretto brentano di stare proficuamente sui mercati internazionali.

Un sentire condiviso che è il risultato di un lungo percorso nelle relazioni industriali dell'area, e che è esso stesso un valore all'interno della comunità brentana.

Vediamo allora come si è giunti a tale esito dopo un abbrivio – quello dei primi sedici anni del dopoguerra – segnato da forti conflitti posti in essere dalle organizzazioni dei lavoratori di fronte a livelli salariali e condizioni di lavoro che scontavano le difficoltà di ripresa economica di un paese uscito da una guerra disastrosa. Al massimalismo rivendicativo dei sindacati, faceva peraltro riscontro, qui forse più che altrove, un tessuto imprenditoriale fatto di piccolissimi produttori, spesso ex-operai, che ritenevano vitale per la loro sopravvivenza (ma, successivamente, anche per la loro crescita dimensionale) un basso costo del lavoro (meglio se in nero) e risparmi su tutto, a partire dal "risparmio fiscale"<sup>8</sup> e dai precari livelli di sicurezza sui posti di lavoro.

Come è noto, furono le tensioni salariali di quegli anni a portare, il 27 dicembre 1961, alla costituzione dell'ACRiB: che nacque – rompendo i rigidi schemi territoriali delle organizzazioni periferiche confindustriali, e quindi in aperta polemica con il carente supporto che entrambe le Associazioni territoriali di Confindustria, sia quella di Venezia che quella di Padova, riuscivano a dare ai Calzaturifici della Riviera – per legare in una

6) Corsivo mio.

7) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Accordo. 27 Luglio 2010, p. 1.

8) Per tale "risparmio" intendo il sottrarsi, grazie a vendite e a retribuzioni pagate in nero, a parte della imposizione fiscale sul (magro) reddito d'impresa: una pratica diffusa, almeno per tutti gli anni Cinquanta, che consentiva alle piccole imprese, qui come in altre zone del paese, di parzialmente autofinanziare gli investimenti in macchinari più moderni. Il che rendeva l'evasione fiscale quasi "virtuosa", stante che essa non era finalizzata – come più tardi avvenne – all'acquisto di beni-rifugio, ma era invece indirizzata alla crescita di imprese fragili, fragilissime, e sottocapitalizzate.

unica organizzazione le imprese ricadenti nelle due province. E ciò sia al fine di meglio affrontare la contrattazione con le controparti sindacali, sia per delineare (ma su questo fronte la strada fu più complicata) strategie unitarie sul fronte del mercato.

Ma restiamo nell'ambito più propriamente sindacale: la scelta di dar vita a tale sindacato datoriale unitario, perché di questo all'inizio sostanzialmente si trattò, risultò presto una scelta vincente che, se inizialmente sparigliò il giuoco delle organizzazioni dei lavoratori, use a rivendicare la generalizzazione degli accordi migliorativi strappati nell'una o nell'altra provincia, alla fine rappresentò anche per esse un elemento di crescita organizzativa<sup>9</sup>, e soprattutto di comprensione dei processi globali che, ovviamente, travalicavano i confini amministrativi. E ciò a partire dal primo Accordo zonale-interprovinciale del 24 febbraio 1962, via via concettualmente arricchito da quelli del 15 febbraio 1964, del 2 dicembre 1967, del 12 marzo 1969, del 28 settembre 1974, del 23 marzo 1978 e, più significativamente, da quello del 12 novembre 1981: il quale divenne una sorta di sintesi (e di riferimento) di quanto fin lì concordato.

Soffermiamoci innanzitutto sulla tipologia dell'Accordo del 1962, che mise temporaneamente fine a contenziosi disarticolati, e perciò feneratori di instabilità, e aprì la strada a meccanismi di regolamentazione che poco a poco tesero a considerare l'area non solo sul terreno retributivo o normativo, ma anche, e soprattutto, su quello delle possibili strategie di rafforzamento e di crescita. Si trattò, insomma, di una pratica che nata da parte dell'ACRiB come strategia di attacco (e contenimento) alle rivendicazioni sindacali, divenne presto terreno di un proficuo e continuo confronto sulle dinamiche complessive delle aziende del territorio, che avevano trovato una comune "cabina di regia".

Certo, non mancarono, come era ovvio che fosse, momenti di estrema conflittualità, ma sempre nella reciproca consapevolezza che entrambi i soggetti – padronato e maestranze – erano portatori di istanze convergenti (il futuro del distretto) che travalicavano il pur ineludibile tema della redistribuzione della ricchezza prodotta.

Questo comune interesse portò ACRiB e sindacati a convenire, nell'intervallo tra l'Accordo zonale del 1978 e quello del novembre 1981, sulla opportunità della costituzione di un Centro di Formazione Professionale

9) Il che comportò anche per i sindacati un salto culturale e, soprattutto, la costituzione di una struttura interprovinciale di categoria in grado di supportare il nuovo articolarsi del confronto con la parte datoriale. Trattandosi di una risposta "difensiva" a quella che veniva intesa, e in parte era, una decisa offensiva datoriale a contrasto del massimalismo rivendicativo, il suo approntamento fu – dal punto di vista del consenso dato dalle organizzazioni provinciali di riferimento a tale anomala innovazione – più semplice e veloce di quanto accadde nel rapporto tra l'ACRiB e le Associazioni industriali delle due province, che non intendevano affatto rinunciare alle rispettive competenze territoriali. La cosa fu risolta solo grazie ad una complicata mediazione della Confindustria nazionale, che si concluse con il riconoscimento (1963) dell'ACRiB come associazione interprovinciale di categoria titolata a gestire la contrattazione a favore delle aziende ad essa aderenti, e con la sua conseguente adesione (fino ad allora respinta) all'Associazione Industriali di Venezia, a quella di Padova, e all'ANCI-Associazione Nazionale dei Calzaturifici Italiani.

nale (aprile 1980) e a varare un progetto di cd. Prima formazione (gennaio 1981): si trattò di due tappe essenziali nella crescita del distretto, dato che il problema dell'acclimatamento/addestramento delle giovani maestranze, e della selezione di professionalità specialistiche, diveniva cruciale sia perché il progresso tecnologico introduceva nel ciclo calzaturiero macchinari relativamente più complessi, per i quali solo le aziende più strutturate (e quindi pochissime) erano in grado di formare al proprio interno il personale da adibirvi, sia per le innovazioni di prodotto che un mercato in crescita richiedeva. L'ACRiB si era comunque interessata fin dalla sua costituzione al tema della formazione, ad esempio recuperando nel 1962 in una "Scuola per Modellisti Calzaturieri O.T. Fava" (più tardi "Scuola di Design e Tecnica della Calzatura") l'importante eredità della "Scuola di disegno per arti e mestieri O.T. Fava" fondata nel 1923 a Stra in alcuni locali della scenografica Villa Pisani, altrimenti nota come Villa Reale. Tale Scuola – anche se rimase a Stra, ma non più in quel complesso monumentale – fu poi funzionalmente aggregata al "Centro tecnologico" che era intanto sorto a Vigonovo<sup>10</sup>. E ora l'associazione imprenditoriale, stante una certa resistenza delle maestranze ad accettare percorsi formativi, essenziali per l'innalzamento degli standard di qualità che il mercato esigeva, riteneva che solo con la sensibilizzazione delle organizzazioni sindacali si sarebbe riusciti a incrementare il numero dei lavoratori disposti a seguire i corsi per un miglioramento della loro professionalità, anche giocando sulla contrattazione che si sarebbe aperta sugli inevitabili passaggi di qualifica.

Si trattò di una scelta positiva, e se vogliamo cruciale, perché da quegli accordi nacque un ulteriore elemento collaborativo con le organizzazioni dei lavoratori. Le quali interiorizzarono che erano proprio la formazione e più elevate professionalità (e quindi gli incrementi di prodotti-

10) Dedicato inizialmente alle prove sulla resistenza dei materiali impiegati dalle aziende aderenti all'ACRiB, poi estese ad altre più complesse analisi, il Centro fu la prima delle società consortili cui l'Associazione diede nel tempo vita per supportare le piccole imprese calzaturiere del territorio, vale a dire la stragrande maggioranza. Sia tale Centro che la Scuola (nel frattempo ribattezzata "Scuola per Modellisti, ricerca e innovazione") confluirono nel 1986 nel "Consorzio Centro Veneto Calzaturiero", e quindi logisticamente unificati in un complesso appositamente costruito a Capriccio di Vigonza, nel padovano. Nel 2001 tale Consorzio venne trasformato nell'attuale Politecnico Calzaturiero, una Società cooperativa a responsabilità limitata, il cui ambizioso oggetto sociale è quello di sostenere, nel Veneto ed in Italia, le iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico su sistemi, processi e prodotti innovativi dell'industria calzaturiera; promuovere iniziative per l'orientamento e la formazione tecnica dei giovani, la formazione degli imprenditori e la specializzazione degli occupati, i servizi per la qualità aziendale e la sicurezza negli ambienti di lavoro, con particolare attenzione alla sperimentazione e diffusione delle tecnologie CAD/CAM per la progettazione e per la produzione, e alla formazione di figure specialistiche per il settore, collaborando in modo organico con Università e Scuole per la diffusione della cultura calzaturiera. Oltre all'Acrib Servizi s.r.l., emanazione dell'ACRiB, e all'Anci Servizi S.r.l., la cui presenza testimonia dell'interesse dell'associazione nazionale dei calzaturifici italiani per tale struttura di eccellenza, sono soci: Veneto Innovazione Holding S.r.l., Veneto Sviluppo S.p.a., SIVE-Veneziana Servizi per l'Industria S.r.l., ANCI Servizi S.r.l., Cassa di Risparmio di Venezia S.p.a., Amministrazione Provinciale di Padova, Provincia di Venezia, CNA-Associazione Provinciale di Rovigo, Associazione Artigiani e Piccola Impresa della Unione dei Comuni di Dolo, Fiesso d'Artico e Fossò (Città della Riviera del Brenta).

vità che ne sarebbero conseguiti) le leve per poter contrattare al meglio i livelli retributivi. Cosa che comunque tardò a concretamente verificarsi, riuscendo a realizzarsi compiutamente solo nel 1995, in concomitanza con una maggiore incidenza sul fatturato distrettuale dei brands della moda, sia che si trattasse di produzione su licenza sia di consistenti commesse per conto terzi. Fu questo infatti il momento che si riaprì la contrattazione integrativa di secondo livello, quella cioè che consentiva ai sindacati di strappare incrementi di un qualche significato nel salario di fatto. Il che in parte fu favorito dall'accordo del 15 marzo di quell'anno, con l'introduzione del cd. "Premio di vantaggio". Conviene rileggere la premessa di quel documento:

Uno dei fattori per mantenere, o meglio incrementare, le quote di mercato detenute a livello nazionale e mondiale è rappresentato anche da una crescente elasticità produttiva delle aziende che debbono essere in grado di rispondere sempre più rapidamente al mercato stesso dato che i tempi che intercorrono tra la raccolta degli ordini e quelli di consegna si accorciano sempre più; e ciò sarà oggetto di studio e ricerca di idonee soluzioni.

Da cui discendeva – dopo una riaffermazione forte della «volontà di prosecuzione dell'impegno, pur nella diversità dei ruoli, a recuperare la propria centralità nel governo dell'economia del comparto nel territorio anche mediante l'individuazione di strategie comuni» – la comune volontà a

sperimentare [...] un sistema di relazioni che faccia perno su Gruppi di Miglioramento che dibattano temi ritenuti vicendevolmente strategici per lo sviluppo dell'economia e delle condizioni di lavoro dell'area. I componenti dei Gruppi saranno individuati in numero paritetico, si riuniranno in orari concordati tra le Parti e opereranno avendo cura di non interferire con normative già esistenti a livello nazionale ma con il solo scopo di poter proporre, nel territorio, processi di miglioramento sui [...] temi [della] formazione professionale di settore per il territorio e mercato del lavoro [e sulla] organizzazione e l'ambiente di lavoro.

In realtà, un Gruppo di Miglioramento (qualcosa di simile ad una sorta di Circolo di Qualità di zona) già esisteva, e l'accordo del marzo 1995 costituiva solo lo strumento col quale si andava a normare il "Premio di vantaggio" per il maggiore utilizzo degli impianti (in sostanza per gli incrementi di produttività), le modalità di erogazione dello stesso e la sua taratura individuale. E, tuttavia, la sua strumentalità operativa (e retributiva), sottendeva già il respiro "altro" ed "alto" dell'impegno che le parti si scambiavano, nello spirito di una «pratica di informazione, consultazione e contrattazione di 2° livello finalizzate comunque a scongiurare – attraverso corrette relazioni sindacali – azioni e situazioni conflittua-

li». La conflittualità appariva cioè l'elemento principe che motivava, non solo da parte datoriale, una strategica ricerca di una qualche intesa basata sui dati informativi e sulla successiva contrattazione.

Se un successivo accordo del 22 dicembre 1997 risolveva in modo migliorativo il tema delicato (anche se complessivamente limitato) dei trattamenti di malattia (e/o di gravidanza) di un certo numero di lavoratori domiciliari, quello del 24 luglio 1998 ritornava, al di là delle metodologie applicative del ricordato "premio di vantaggio", a disegnare scenari più complessivi. Con esso infatti – nel mentre si confermavano i Gruppi di Miglioramento sui temi dell'ambiente di lavoro, della formazione professionale e delle pari opportunità – si dava vita ad un Tavolo concertativo permanente, attivabile su richiesta o delle organizzazioni padronali o di quelle sindacali. Si trattava di un salto qualitativo, altrimenti i Gruppi di Miglioramento rischiavano di essere organismi privi di efficacia.

Strategico appare poi l'accordo del 28 febbraio 2000, considerato ovvio "sviluppo" di quanto sottoscritto nelle intese del 1995 e del 1998, ma – soprattutto – esplicitazione del Patto territoriale della Riviera del Brenta del quale tale accordo voleva «essere parte integrante». Si tratta di un testo impegnativo dal quale emergono alcuni progetti forti, tesi a rafforzare i fattori di successo territoriale riassumibili

- in un sistema dinamico di imprese capace di innovare e di espandersi;
- in maestranze culturalmente adeguate e ben formate sul piano professionale, capaci di adattarsi ai mutamenti indotti dai processi economici e dalle sollecitazioni del mercato;
- nella capacità dei gruppi dirigenti con responsabilità politiche sia a livello di istituzione che di rappresentanza sociale di prevedere i processi e di guidarli;
- in un sistema infrastrutturale funzionale;
- in un sistema pubblico flessibile nell'erogare servizi di competenza e attento ai bisogni e ai problemi dei produttori.

I progetti previsti dall'accordo prevedevano: a) la costituzione di una Città della Moda, la cui concreta efficacia è in realtà ancor oggi problematica; b) la cablatura della Riviera del Brenta, anch'essa in standby; c) la certificazione di qualità delle aziende brentane; d) adeguate politiche di promozione dei prodotti della Riviera sui mercati internazionali; e) il potenziamento delle strutture di commercializzazione, tali da rendere indipendenti i produttori dagli intermediatori tradizionali; f) una migliore organizzazione della formazione e della ricerca tecnologica, con una accettazione di principio a che i progetti formativi possano svolgersi anche nei periodi di Cassa Integrazione, eufemisticamente denominati come "periodi di pausa produttiva".

Dato per scontato il rilievo delle reti intranet-extranet, e delle certificazioni di qualità, e considerando ovvi i fattori di una più adeguata

promozione e commercializzazione del prodotto e della formazione continua, personalmente ritengo ancora centrale il progetto della “Città della Moda”, teso a rimodellare urbanisticamente l’area: e ciò date le valenze extraeconomiche in esso contenute, teoricamente in grado di creare “identità”, e quindi di recuperare “affezione” ad un mestiere da tempo negletto o rifiutato dai residenti. Senza cultura del mestiere e del prodotto, senza valori identificativi, il distretto rischia infatti di perdere la sua essenza, che è fatta di saperi cumulati e di orgoglio per il prodotto. Si tratta di una “sofferenza” sulla quale investire, e molto!, per non veder scomparire un vantaggio competitivo irripetibile.

Il richiamo al Distretto quale realtà “metacontrattuale” appare anche in un tipico accordo a contenuto economico, quello del 16 febbraio 2001, la cui valenza tra le parti sta soprattutto nella contingente definizione monetaria del “Premio di vantaggio” e della sua variabile applicazione alle lavoratrici in maternità e ai lavoratori a domicilio.

In tale documento si sentiva infatti la necessità – attraverso una dichiarazione di intenti finalizzata alla costituzione di una “Consulta di distretto”, poi istituita come “Consulta Territoriale” con accordo del 1° giugno 2001 – di inserire le previsioni del Contratto Nazionale di Lavoro del 27 aprile 2000 «nel contesto del territorio [...] coinvolgendo anche le istituzioni nei cui confronti le parti sociali si pongono come interlocutori privilegiati e protagonisti per il successo del distretto», prevedendo per tale Consulta «azioni di monitoraggio, di analisi e di valutazione, anche attraverso un apposito osservatorio, per una migliore conoscenza della realtà esistente e della realtà in divenire sviluppando anche azioni di proposta, suggerimento e indirizzo nei confronti di tutti gli organismi competenti». La riaffermazione della validità dei Gruppi di Miglioramento, e il richiamo alla necessaria coerenza dell’azione della Consulta ai principi del Patto territoriale, costituivano il tangibile segno di una continuità ideale della concertazione che ispirava sia l’organizzazione imprenditoriale brentana che i sindacati. In tale senso si pose del resto anche il documento del 7 maggio 2001, nel quale veniva costituito un tavolo misto Ulss-ACRiB-Rsu, che si proponeva sì un’azione di monitoraggio delle problematiche epidemiologiche ed infortunistiche del lavoro calzaturiero, ma sempre tenendo conto della peculiarità dell’area brentana, e della vocazione ad una «cultura della qualità, non solo del prodotto, ma anche del processo produttivo [che] ha da sempre caratterizzato le aziende calzaturiere della Riviera del Brenta con le conseguenti trasposizioni anche alla qualità degli ambienti di lavoro e della salute dei lavoratori».

Di segno diverso, e tuttavia di rilievo, fu l’accordo del 17 giugno 2002, siglato presso la Giunta Regionale del Veneto, circa la applicazione del Codice di Condotta per le imprese operanti a livello nazionale e internazionale, finalizzato a rispettare, e a far rispettare alle aziende “terziste”, una serie di garanzie sociali circa il divieto del lavoro forzato, la libertà di associazione sindacale, il divieto del lavoro minorile e la non discriminazione nell’occupazione, nonché l’adozione da parte delle aziende rivie-

rasche di un “Marchio Sociale” denominato Global Rights da applicare alle calzature, alle scatole, e anche sulla carta intestata, recante la scritta “Prodotto nel rispetto dei diritti dei lavoratori e dell’ambiente” e/o “Out of respect for workers and the environment”.

3. A proposito della “Consulta” dianzi citata, rilevano due intese. La prima, del 25 luglio 2003, mirava a meglio definire i suoi ambiti di intervento, con l’esplicito impegno di ACRiB a una politica di piena trasparenza delle informazioni congiunturali e al rispetto da parte dei propri associati di corrette relazioni industriali e territoriali. La seconda, del 9 febbraio 2004, delineava invece alcuni obiettivi strategici, dei quali si collegano come prioritari gli impegni nel campo dell’innovazione e della ricerca, e quello della “formazione continua”: entrambe tematiche ricorrenti nel dibattito sulla Riviera del Brenta, ma qui finalmente espresse in un articolato piano di interventi.

La prima di queste due intese poneva, peraltro, anche una riflessione sulle carenze di personale in Riviera, ipotizzando un percorso di delocalizzazione soft. Si affermava infatti:

nel distretto permangono ancora dei problemi legati alla difficoltà di reperire personale specializzato: proprio per sopperire a tale problema Acrib si è rivolta ad alcune regioni del Sud-Italia, in particolare in Calabria e Puglia per creare delle possibili collaborazioni industriali con le aziende della Riviera del Brenta.

L’ambizione è di tagliare su misura delle aziende calabresi e pugliesi un modello di crescita qualitativa e di sviluppo industriale attraverso forme di partenariato strutturato con aziende della Riviera del Brenta. Tale orientamento non deve incidere minimamente<sup>11</sup> sugli assetti produttivi ed occupazionali della Riviera del Brenta.

Tale scelta vuole sopperire alla produzione aggiuntiva non altrimenti realizzabile all’interno dell’area.<sup>12</sup>

La sottolineatura che ciò avrebbe comunque dovuto essere limitato a quelle quote di produzione che non potevano essere soddisfatte in zona, era finalizzata a non allarmare gli interlocutori sindacali: i quali, tuttavia, ben erano consapevoli delle carenze di manodopera, e infatti non frapponero ostacoli quando, nel 2008, ACRiB decise una articolata collaborazione con il distretto calzaturiero di Casarano, nel Lecce.

L’operazione fu realizzata attraverso un accordo quadro, sottoscritto presso la sede nazionale di Confindustria il 13 febbraio di quell’anno tra ACRiB, Confindustria Lecce, e le rappresentanze nazionali, rivierasche e leccesi dei tre sindacati confederali.

11) Corsivo mio.

12) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Accordo. 25 luglio 2003, p. 2.

Vediamone l'argomentazione centrale:

#### PREMESSO CHE

La Regione Puglia ha una tradizione calzaturiera caratterizzata dalla presenza di due distretti produttivi (nord Barese Ofantino e Casarano);

Le aziende del distretto di Casarano hanno attraversato un periodo di crisi che ha comportato la perdita di diversi posti di lavoro e la necessità di un riposizionamento delle produzioni verso un prodotto di fascia medio/alta;

Le aziende della Riviera del Brenta sono oggi poste davanti a diverse sollecitazioni derivanti da:

- 1). Un surplus di domanda di calzature;
- 2). Un mercato globale con nuovi competitors;
- 3). La crescita di una fetta di mercato interessata ad una nuova gamma di calzature, il così detto lusso democratico.

A.C.Ri.B. ha manifestato interesse, per conto delle proprie aziende associate, a valutare possibili nuovi investimenti e partenariati nel Distretto di Casarano, ferme restando la produzione e l'occupazione oggi presenti nell'area distrettuale della Riviera del Brenta.

Le Organizzazioni Sindacali approvano questo progetto nei caratteri generali e alla sua definizione esecutiva ed attuativa contribuiranno fattivamente;

È volontà delle parti il promuovere e sostenere azioni che favoriscano le produzioni "Made in Italy".

#### TUTTO CIÒ PREMESSO

Le parti convengono di attivare una collaborazione tra il Distretto della Riviera del Brenta e il Distretto di Casarano avendo obiettivi di carattere:

- a) industriale/produttivo; sia attraverso partenariati tra aziende della Riviera del Brenta ed aziende operanti nel distretto di Casarano, sia mediante interventi di nuova industrializzazione da parte di imprese della Riviera del Brenta;
- b) formativo e di trasferimento tecnologico; attraverso percorsi di riqualificazione e formazione delle maestranze locali allo scopo di dar vita a figure professionali specifiche per il Distretto di Casarano, avvalendosi a tal fine dell'esperienza del Politecnico Calzaturiero Scarl.<sup>13</sup>

13) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Riunione. 13 febbraio 2008, pp.1-2.

Appare evidente da queste frasi che non si trattava più, come ipotizzato nel 2003, di decentrare il surplus di lavorazioni della Riviera, bensì di attivare nel distretto leccese una nuova tipologia produttiva, di qualità sì, ma meno sofisticata di quella realizzata in Riviera; e ciò sia attraverso la cessione di know how ad aziende-partner locali che mediante investimenti diretti delle imprese brentane. L'iniziativa, unica nel suo genere, era tesa a creare nuovi sbocchi di mercato e nuovi spazi operativi per le imprese rivierasche, esportando un modello organizzativo ormai collaudato, e dando altresì concretezza alla vocazione del Politecnico Calzaturiero di porsi come attore nazionale nello sviluppo e nella crescita del settore.

Poco meno di un mese dopo, il 7 marzo, veniva sottoscritto un documento di fattibilità denominato "Due passi avanti per il Made in Italy", con il quale venivano fissati gli obiettivi del progetto e gli step per la sua realizzazione.

Si trattava di obiettivi ambiziosi:

#### 1. PREMESSA

La scelta di Acrib e di Confindustria Lecce – assieme alle Organizzazioni Sindacali nazionali e locali – di investire al sud, a Lecce, nel distretto di Casarano, per sviluppare la filiera produttiva della scarpa di eccellenza prodotta nella Riviera del Brenta è una corretta e positiva pratica del fare impresa puntando sempre sul valore aggiunto del Made in Italy, della trasparenza dei processi produttivi, della valorizzazione delle competenze esistenti al Sud, del rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente.

Qualifica la cultura d'impresa, che assume l'orizzonte della qualità sostenibile, del prodotto di moda "sicuro", della concorrenza leale e corretta, della tutela della creatività e produzione d'eccellenza della moda calzaturiera Italiana.

Assume l'impegno a realizzare opportunità di qualificazione, per l'impresa e per il lavoro, nel Mezzogiorno – così come avvenuto nel territorio Veneto – attraverso la scelta del partenariato Nord-Sud.

Estende il ruolo delle corrette e partecipative relazioni industriali, che hanno caratterizzato l'azione nel distretto della Riviera del Brenta da 10 anni a questa parte, contribuendo alla qualificazione, riorganizzazione e rilancio internazionale delle produzioni di scarpe e rendendo il lavoro delle persone, più qualificato e tutelato, più sicuro e certo.

Il verbale di accordo [...] segna una grande novità e una eccellenza nel campo delle relazioni industriali "innovative" nel settore della moda italiano.<sup>14</sup>

14) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Accordo. 7 marzo 2008: all. Progetto "Due passi avanti per il Made in Italy", p. 2.

## 2. OBIETTIVI

Il Progetto "Due passi avanti per il Made in Italy" ha l'obiettivo di aumentare la qualità e la quantità delle calzature prodotte in Italia incentivando e favorendo i rapporti tra due aree specifiche del nostro paese – La Riviera del Brenta e l'area di Casarano/Lecce – custodi di una forte e radicata cultura di prodotto" in tema di calzature.

Al riguardo, si prevede la creazione di una "rete" fra i poli produttivi calzaturieri localizzati nelle aree della Riviera del Brenta e della Provincia di Lecce; tale rete consentirà alle imprese:

- a) la condivisione di servizi e know how, al fine di accrescere economie di scala e disponibilità di fattori strategici, commerciali, produttivi e gestionali con conseguente miglioramento della capacità competitiva;
- b) il riposizionamento del Distretto di Casarano verso produzioni di fascia medio-fine grazie ad azioni di formazione e trasferimento tecnologico dalla Riviera del Brenta avvalendosi a tal fine dell'esperienza del Politecnico Calzaturiero Scarl;
- c) Il mantenimento produttivo e occupazionale dell'area distrettuale della Riviera del Brenta.

A tale scopo, Confindustria Lecce e Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta (A.C.Ri.B.), unitamente alle Organizzazioni Sindacali nazionali e locali, hanno concordato di avviare iniziative su tre obiettivi specifici:

- 2.1 industriale produttivo;
- 2.2 formativo e di trasferimento tecnologico;
- 2.3 relazioni industriali.

Sarà inoltre attivata un'Azione di Coordinamento e Monitoraggio del Progetto. Tale modello di relazioni potrà poi essere proposto ad altre realtà produttive dello stesso settore e ad altri settori rilevanti del "Made in Italy".<sup>15</sup>

[..]

## 7. RELAZIONI INDUSTRIALI CONDIVISE

Al fine di favorire il processo di riorganizzazione produttiva, già in atto nella provincia di Lecce, che punta a disegnare un distretto industriale caratterizzato da una produzione di calzature di medio/alta qualità, oltre agli interventi di natura industriale e formativa, si ritiene utile ed indispensabile innovare anche il sistema delle relazioni sindacali.

A tal fine si prevede di attivare tavoli di confronto sindacale improntati ad una logica di dialogo finalizzato a rendere più competitivo il sistema delle imprese e ad aumentare le tutele dei lavoratori e la consapevolezza dei loro diritti. Tutto ciò nella comune convinzione che un distretto si evolve se produttività e competitività si coniuga-

15) Ibidem, p. 3.

no con tutele e diritto del lavoro.

In tale logica, la Consulta della Riviera del Brenta si adopererà – di concerto con le parti sociali della provincia di Lecce – per favorire occasioni di incontro atte a facilitare il percorso verso una sostanziale innovazione del sistema delle relazioni industriali<sup>16</sup>.

Credo che da questi estratti, e ben più dell'indubbio coraggio imprenditoriale nel progettare un intervento di così vasto respiro<sup>17</sup>, emerga netta la filosofia di una classe dirigente distrettuale orgogliosa del sistema di autoregolazione che aveva saputo nel tempo costruire. Una autoregolazione basata sul confronto continuo con le controparti, nel quale tutti gli attori apparivano/appaiono convinti, al di là della distinzione dei ruoli e degli interessi egoistici, che il bene da preservare era/è il distretto come comunità, o meglio il distretto come elemento di coesione di una comunità, che sa trovare un minimo comun denominatore anche quando la ricchezza, il benessere, comunque si chiami ciò che esso produce e innesca, sia disugualmente ripartito.

Ed è questa la forza, se non di tutti i distretti, senz'altro di quello brentano. Pur anch'essa aggredita dalle turbolenze della globalizzazione, la Riviera del Brenta ha saputo fare della coesione, e dell'innovazione, il suo elemento di forza, smentendo (ma in buona compagnia con altri distretti) l'opinione di chi ormai prevedeva un rapido declino, se non la scomparsa, dei sistemi produttivi locali basati sulla piccola impresa. Non fu tuttavia solo la coesione, e l'azione dell'ACRiB come elemento di governo del sistema produttivo brentano, a scongiurare il catastrofismo delle previsioni, bensì la capacità d'innovazione di processo, di prodotto e organizzativa: nonché la capacità di immaginare altri scenari, come il caso leccese poi dimostrò.

4. Altri ancora sarebbero gli accordi da ripercorrere, se ne volesse fare una rassegna esaustiva. Ma è superfluo addentrarsi in essi, dato che ciò che rileva è la continua riaffermazione – invero aggiornata al momento dato – del valore immateriale del distretto più che il singolo contenuto economico, che risulta sempre coerente con le compatibilità congiunturali.

È perciò più utile concludere soffermandoci sulle contraddizioni di quel Distretto Calzaturiero Veneto costituito ex Legge Regionale n. 4 aprile 2003, n. 8: un megadistretto che abbraccia, oltre alle due province di Padova e Venezia in cui insiste la Riviera del Brenta, quelle di Treviso (con la calzatura sportiva di Montebelluna), Rovigo, Vicenza e Verona. E che in realtà non ha nessuna delle caratteristiche che contraddistinguono

16) Ibidem, p. 7.

17) Per diventare operativo, il progetto Due passi avanti per il Made in Italy ebbe bisogno di un ulteriore passaggio, anche se più che altro formale, presso il Ministero dello Sviluppo economico: cfr. ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Riunione. 26 marzo 2008.



un distretto: non insiste su un territorio limitato, e a prevalente specializzazione; non esiste tra le distinte aree forma alcuna di competizione-cooperazione stanti le diverse, diversissime tipologie produttive; non vi è alcun agente territoriale di sviluppo in grado di dare un qualche “governo” a un’area così vasta; non vi è un interscambio di semilavorati significativo tra le varie aree; non vi è una comunità dove tutti si conoscono e si scambiano, anche involontariamente, informazioni, non vi è cioè quella “trasparenza” che è tipica della categoria distrettuale. Se la Regione si poneva con tale legge di sviluppare politiche comuni di sostegno e di sviluppo, meglio sarebbe stato usare un’altra denominazione, ad esempio Sistema Calzaturiero Veneto, ma anche in questo caso non ci saremmo trovati di fronte a nessun congruo sistema relazionale: a meno che non fosse la Regione a metterlo in atto. Cosa che la stessa ha in realtà tentato di fare, ma finora con scarsa efficacia.

La contraddizione principale è che l’idea del megadistretto fa riferimento a ciò che esiste in Riviera del Brenta, proponendolo a modello di tutto l’insieme: vale a dire l’esperienza di uno specifico Patto Territoriale, quel collaudato sistema di Relazioni Industriali che qui abbiamo velocemente trattato, l’esistenza di una struttura formativa d’eccellenza e di laboratori tecnologici concentrati nel Politecnico Calzaturiero, ancor oggi poco utilizzato dalle imprese non rivierasche. Il “Patto per lo Sviluppo del Distretto Calzaturiero Veneto” pretende di estendere automaticamente questo concentrato di esperienze, che sono un unicum di un territorio che si è plasmato attorno alla produzione calzaturiera, ad aree nelle quali la specializzazione calzaturiera si mescola – salvo che nel Montebellunese, altro distretto storico della calzatura italiana – con produzioni merceologiche le più variegata.

Si potrebbe definirlo un tentativo “illuministico”, visto che il “Patto” si diffonde nel prevedere una serie di buone pratiche nei campi della ricerca, della costruzione di reti, della sicurezza, dell’ambiente, delle analisi dei mercati, della moda, della comunicazione, della promozione commerciale e via elencando. Si potrebbe, se non fosse che esso si presentava (e si presenta ancora) come irrealizzabile, tenendo anche a mente le scarse, scarsissime risorse di cui dispongono ora – alla faccia del federalismo – le istituzioni regionali.

E, tuttavia, per quanto strampalato mi appaia tale “Patto”, al quale nella contrattazione brentana non si riserva alcun particolare entusiasmo, esso in qualche modo costituisce un riconoscimento istituzionale dell’efficacia della struttura produttiva, e di governance condivisa, della Riviera del Brenta.

Negli accordi rivieraschi ci si sofferma piuttosto su quella Consulta Territoriale Calzaturiera decisa nell’Accordo contrattuale del 16 febbraio 2001<sup>18</sup>, e poi effettivamente varata con il successivo Accordo del 1° giugno

18) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Riunione. 16 febbraio 2001.

2001<sup>19</sup> che ne disciplinava anche l’attività, in particolare prevedendo:

- Alla Consulta faranno riferimento tutti i gruppi di miglioramento previsti dall’accordo del 15.03.1995 (Formazione, Mercato del Lavoro, Organizzazione e Ambiente di Lavoro).
- La Consulta si riunirà di norma, almeno una volta ogni 3 mesi e, comunque ogni qualvolta il Presidente e/o il Vicepresidente lo riterranno comunemente opportuno.
- La Consulta si riunirà ogni volta che sarà richiesto da parte dei componenti di una delle parti sindacali dei lavoratori o degli imprenditori.
- La Consulta potrà assumere tutte le iniziative che riterrà opportuno di comune accordo tra le parti che la compongono, sia nei confronti delle istituzioni sia di qualsiasi altro ente che si rendesse necessario ed opportuno. Così come potrà promuovere nel territorio tutte le iniziative che saranno ritenute idonee a migliorare qualità ed efficienza del distretto, a partire dalla soluzione dei problemi che si presentano di volta in volta nel distretto e che possono coinvolgere sia le imprese che i lavoratori, pur nel rispetto dell’autonomia contrattuale delle parti.
- La Consulta, inoltre, sarà la sede dove confluiranno tutte le informazioni relative all’andamento del distretto secondo quanto previsto dal CCNL del 27.04.2000.
- Tra i suoi compiti la Consulta svilupperà azioni di monitoraggio, di analisi e di valutazione anche, attraverso un apposito osservatorio per una migliore conoscenza della realtà in divenire, sviluppando anche azioni di proposta, suggerimento ed indirizzo nei confronti di tutti gli organismi competenti. Svilupperà inoltre, iniziative relative alla estensione di azioni positive per le pari opportunità, per la formazione e l’orientamento scolastico, per i portatori di Handicap e per la valorizzazione e applicazione del codice di condotta di cui al protocollo n.12 allegato al CCNL.
- Infine la Consulta assumerà tutte le iniziative opportune nei confronti della Regione per promuovere un tavolo del sistema moda a livello Regionale e per una corretta applicazione dello stesso patto territoriale per quanto di competenza dei soggetti che compongono la Consulta.
- La Consulta così costituita avrà un carattere sperimentale per i prossimi 3 anni sia negli obiettivi, che nei suoi aspetti organizzativi.<sup>20</sup>

La meticolosità con cui venivano elencate competenze e aree di intervento, stava a significare che in tale organismo venivano riposte non poche

19) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Riunione. 1 giugno 2001.

20) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Verbale di Riunione. 1 giugno 2001, pp.2-3.

aspettative; e che compiti delicati gli sarebbero stati presto affidati. Lo si vide quando la Consulta fu invitata agli inizi del 2007 ad elaborare un progetto denominato Outplacement per la riallocazione dei lavoratori espulsi dal ciclo produttivo per crisi aziendali e iscritti nelle liste di mobilità. In un Protocollo di intesa sottoscritto il 9 marzo tra Consulta e i “Settori “Lavoro e Formazione” delle province di Padova e Venezia, si affermava che

Le parti hanno verificato congiuntamente la possibilità di cooperare al fine di predisporre azioni positive atte a favorire maggiormente l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro nelle aziende calzaturiere del territorio con particolare riferimento alla ricollocazione dei lavoratori del settore, espulsi dai cicli produttivi ed iscritti agli elenchi di mobilità (L. 223/91 e L.236/93).

Dal che derivava che

Le parti nel manifestare l'interesse e la disponibilità alla cooperazione per la realizzazione del succitato progetto, hanno convenuto sulla necessità di insediare un gruppo di lavoro, costituito dai succitati rappresentanti che, ciascuno per la parte di competenza, si farà parte attiva per la gestione del processo di ricollocazione.

A fronte di quanto sopra le parti hanno sottoscritto il seguente protocollo d'intesa:

- a- saranno predisposti, dalle Province di Padova e Venezia, gli elenchi del personale iscritto alle liste di mobilità, proveniente dal settore calzaturiero, corredati di tutti i dati necessari;
- b- le associazioni datoriali verificheranno le specifiche richieste di professionalità attraverso un contatto diretto con le aziende associate del settore calzaturiero;
- c- gli enti provinciali assicureranno il necessario supporto nell'attività di convocazione e selezione delle risorse iscritte negli elenchi;
- d- saranno programmate le opportune azioni formative di qualificazione e/o riqualificazione che si rendessero necessarie per favorire il reinserimento in azienda, coinvolgendo le strutture formative accreditate presso la Regione;
- e- il gruppo di lavoro, come sopra costituito, si riunirà periodicamente per la verifica dell'andamento del progetto e/o per la formulazione e condivisione di eventuali ulteriori azioni.
- f- Il presente protocollo avrà la durata di un anno e si intenderà tacitamente rinnovato.<sup>21</sup>

Anche questo impegno apparteneva a una scelta “cooperativa”, per rimediare alle periodiche criticità di un sistema che, pur virtuoso, era comunque sottoposto alle turbolenze di un mercato internazionalizzato,

21) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Protocollo di Intesa. 9 marzo 2007.

oltre che alle fisiologiche crisi aziendali non necessariamente indotte da cadute della domanda.

5. Ma la Consulta – avendo tra i suoi compiti quello di monitorare le attività del Distretto anche per quanto attiene le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti dei lavoratori – si è trovata ad operare anche come garante della correttezza contrattuale tra le aziende più strutturate e i piccoli laboratori “terzisti”, come è ben esemplificato da un “contratto d'appalto” elaborato sotto la sua supervisione, e varato mediante un Protocollo d'Intesa tra ACRiB, sindacati dei lavoratori e un rappresentante dell'Associazione Artigiani e Piccola Impresa della Unione dei Comuni “Città Riviera del Brenta”. Conviene leggere una parte del Protocollo. Dopo una Premessa («Le parti ritengono che la trasparenza del ciclo produttivo e il rispetto dei diritti dei lavoratori che operano in Italia e nel mondo siano condizioni alle quali non è possibile derogare per garantire una corretta produzione che possa fregiarsi del marchio Made in Italy»), l'Intesa proseguiva:

- Le parti, al fine di disciplinare il lavoro affidato ai laboratori esterni, definiscono un contratto tipo, nell'ambito della normativa dell'appalto, da utilizzarsi allorché vengano esternalizzate le fasi di produzione in prevalenza relative al taglio e all'orlatura [...]; ciò anche al fine di eliminare la piaga dei laboratori clandestini e del lavoro non regolare che provocano concorrenza sleale tra le aziende del distretto.

- Le parti, pur convenendo sul fatto che ogni lavorazione richiede tempi differenti a seconda di tantissime variabili (modello, materiali utilizzati, presenza di rinforzi, scarniture, ecc.) per regolamentare maggiormente il rapporto tra committente e appaltatore ed inserirlo in un contesto di correttezza e trasparenza, individuano una base minima di minuti necessari alla svolgimento delle operazioni affidate ai laboratori esterni [...].<sup>22</sup>

- Le parti si impegnano a vigilare sull'applicazione delle norme contrattuali, al fine di contrastare il fenomeno del lavoro nero e dell'evasione contributiva e a migliorare le condizioni di lavoro;

- In via sperimentale, per l'anno 2010, verrà attuata una banca dati delle attività di appalto. Avrà lo scopo di attivare un modello numerico/quantitativo di raccolta dati sul fenomeno del lavoro affidato a laboratori esterni.

Spetterà poi alla Consulta Distrettuale – per la gestione del presente accordo integrata con n. 3 rappresentanti dell'Associazione Artigiani e Piccola Impresa “Città Riviera del Brenta” – il lavoro di valutazione dei dati e l'attivazione delle conseguenti politiche industriali o di contrasto dei fenomeni negativi.<sup>23</sup>

22) Si tralascia la tabella, ininfluente nella nostra argomentazione.

23) ACRiB, Archivio Verbali di Accordo e Contratti, Protocollo di Intesa. 27 gennaio 2010, pp. 1-2.

Il monitoraggio della Consulta non si limita tuttavia alla sola tutela del lavoro dipendente o terzista, ma abbraccia anche l'andamento produttivo del distretto, elaborando analisi che consentono alla governance distrettuale di meglio muoversi, sulla base di una sorta di "arbitraggio" fiduciario, nei confronti delle Istituzioni. È esemplare, da questo punto di vista, un documento del 2010, qui riprodotto integralmente per consentire di meglio cogliere la qualità del lavoro di tale struttura:

#### DOCUMENTO POLITICHE INDUSTRIALI DISTRETTO CALZATURIERO DELLA RIVIERA DEL BRENTA

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta [...] rappresenta un'importante realtà produttiva industriale del territorio veneto con le attuali 712 aziende e circa 12.000 addetti. Nel corso degli anni il distretto ha vissuto varie fasi, sia di espansione sia di difficoltà, e negli ultimi quindici anni ha visto il suo riposizionamento sul mercato del lusso. L'attuale crisi internazionale ha colpito in maniera importante anche il distretto ma finora, anche attraverso l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, si è riusciti a ridurre l'impatto negativo sia sul piano industriale che occupazionale. Ora però ci si avvicina al termine degli ammortizzatori sociali ed esiste il concreto pericolo della perdita di posti di lavoro e della chiusura o ridimensionamento di alcune storiche aziende calzaturiere. Nel distretto si evidenziano due distinte situazioni: hanno retto in maniera positiva le griffe presenti in distretto, alcune hanno anzi aumentato la loro presenza nel territorio e ampliato la loro struttura; al contrario le aziende strettamente contoterziste, quelle della filiera produttiva e quelle che utilizzano una propria etichetta hanno difficoltà maggiori. In particolare i calzaturifici che utilizzano una loro etichetta si collocano sul mercato con un prodotto di qualità nella fascia di prezzo medio alta che oggi, anche per un'impossibilità della singola struttura produttiva di pubblicizzare e valorizzare il proprio prodotto, ha notevoli difficoltà nelle reti di vendita tradizionali. Nasce quindi per queste imprese la necessità di trovare nuove metodologie per far conoscere al consumatore il prodotto e accedere a nuovi mercati (o riconquistare quelli vecchi) che permettano di mantenere queste realtà imprenditoriali, la filiera a essa collegata e di conseguenza la manodopera specializzata esistente. Il rischio reale, infatti, è che si snaturi completamente il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta e che restino presenti solo le grandi griffe che, se hanno rappresentato un'importante realtà di sviluppo e di prospettiva, non possono diventare le uniche strutture produttive presenti perché questo impoverirebbe il tessuto produttivo fatto di tante piccole e medie aziende che rappresentano creatività e unicità del prodotto. È necessario intervenire in maniera celere creando le sinergie indispensabili a non disperdere questo patrimonio industriale e occupazionale e di conoscenza.

Bisogna quindi proseguire negli ambiti di ricerca e miglioramenti tecnico-produttivi, estendendoli in tutte le aziende. In particolare modo pensiamo a percorsi d'innovazione non solo nella ricerca e nell'utilizzo di nuovi materiali ma anche di adeguamento e sperimentazione di nuovi processi produttivi attingendo alla cultura storica di questo distretto, che ha saputo nel corso degli anni rispondere ai continui mutamenti, dettati dal mercato, attraverso anche le necessarie modifiche del ciclo produttivo e dell'organizzazione del lavoro. Inoltre sono necessari interventi che mirino all'efficienza energetica e all'attuazione di politiche della così detta "green economy" che devono essere ampliate e diffuse in tutte le aziende mutuando efficaci esperienze presenti sul territorio. Bisogna continuare a lavorare su percorsi di chiara identificazione del prodotto calzaturiero della Riviera del Brenta da parte del consumatore anche alla luce delle nuove direttive europee sul Made in Italy. In questo contesto è necessaria la creazione di aggregazioni di aziende che possano attuare concrete politiche commerciali nei nuovi mercati con azioni di promozione della calzatura della Riviera del Brenta non solo come simbolo della creatività e della qualità del Made in Italy ma come un prodotto che nasce e si sviluppa in un determinato territorio ricco di contributi storici e artistici. Indispensabile l'intervento, in quest'ambito, della Regione Veneto con l'attuazione dell'Agenzia Regionale per l'internazionalizzazione che deve concretamente aiutare le aziende del distretto calzaturiero a completarne il percorso d'internazionalizzazione, fornire un'analisi delle opportunità commerciali e dei mercati e attivare i contatti commerciali nei paesi emergenti. Inoltre vanno promosse politiche di marketing per la conoscenza del prodotto valutando anche nuove strade che possano unire sbocchi commerciali a quelli turistici. Un esempio in questo senso può essere considerato l'accordo tra il Politecnico Calzaturiero e la Camera de l'Industria del Calzado de Cordoba (Argentina) e i contatti per ulteriori collaborazioni con il Brasile.

A fronte del mutato scenario si rende necessario focalizzare l'attenzione sulle attività di formazione e di riqualificazione dei lavoratori anche con l'utilizzo Fondimpresa sia al fine di favorire la crescita di quelle professionalità che maggiormente dovranno rispondere ai cambiamenti organizzativi sia al fine di ricollocare il personale, in prevalenza femminile, espulso dal ciclo produttivo. L'intervento formativo dovrà altresì prevedere una particolare attenzione alla salute e sicurezza. Con specifico riferimento agli infortuni in itinere si rende sempre più necessario l'intervento congiunto per l'individuazione e l'attuazione d'iniziative riguardanti sia l'organizzazione degli orari di lavoro sia la ricerca di adeguate soluzioni per quanto concerne il tema della viabilità. Per questo le sinergie con il territorio risultano indispensabili anche per il miglioramento delle infrastrutture, per la

pianificazione concreta della banda larga (percorso già attivato per il distretto) ma più in generale per un comune lavoro di maggiore attenzione e rilancio del distretto. In questo quadro la Consulta del Distretto chiederà a breve un incontro dei componenti dell'I.P.A. allargato anche agli enti locali dell'area padovana. Stessa attenzione richiederemo alla Regione affinché consideri il Distretto Calzaturiero quale area di sviluppo industriale ed economico del territorio.<sup>24</sup>

I documenti qui ripercorsi appaiono all'osservatore esterno, pur in qualche ambiguità del linguaggio "sindacalese", un insieme coerente di una consapevolezza condivisa: il futuro dell'area brentana dipende dalla cooperazione, e dalla reciproca introiezione tra le parti delle sfide che la competizione globale induce. Certo, questo concetto non è esplicito, ma a me pare che esso sia sotteso a tutto il resto.

È raro, almeno dal mio angolo visuale, che un corpus contrattualistico tra soggetti per loro natura antagonisti insista, anche laddove la sostanza è alla fine economica, su una comunità di intenti tesa a rivitalizzare l'insieme dei soggetti produttivi. Eppure ciò appare evidente, e manifesta una insolita maturità. E probabilmente è questo l'esito ultimo, senz'altro non previsto, della forzatura che tra la fine del 1961 e l'inizio del 1962 portò alla categoria concettuale degli accordi "zonali".

Una forzatura che appare felice, se la dinamica che essa innescò è stata quella non di una episodica concertazione su spiccioli problemi, bensì la costruzione di un percorso "alto" della contrattazione, quale appare nei casi qui documentati.

La storia delle relazioni industriali è nel nostro paese complessa, e variegata, e la tipologia in queste pagine descritta è indubbiamente legata alla specificità del territorio nella quale è maturata. E, tuttavia, essa dimostra come la concretezza nell'affrontare problemi e dinamiche complesse sia la sola via attraverso la quale gli inevitabili contrasti di interesse possono alla fine arrivare a sintesi. Una sintesi che rende quel "conflitto cooperativo" prima evocato, elemento costitutivo del vantaggio competitivo che – pur nelle turbolenze della globalizzazione – ancora caratterizza il sistema calzaturiero rivierasco.

24) ACRiB, Archivio Consulta Territoriale, Documento Politiche Industriali Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, 17 novembre 2010.

