

Il 1969 e dintorni

ANALISI, RIFLESSIONI E GIUDIZI
A QUARANT'ANNI DALL'«AUTUNNO CALDO»

a cura di

Pietro Causarano, Luigi Falossi, Paolo Giovannini



Associazione
Biondi - Bartolini

Il Nord-est delle grandi imprese familiari:
Marzotto, Zanussi e Zoppas
di Giorgio Roverato

Premessa

Il taglio di questo intervento dipende dalla disciplina che pratico, ovvero la Storia economica e dell'impresa. Per cui il mio intervento è più mirato alla struttura e alle problematiche dell'impresa che non a quelle dei lavoratori in essa impiegati. È certamente un limite, ma credo che ognuno possa parlare con cognizione di causa solo di ciò che studia e sa, anche se – ovviamente – le ragioni dei lavoratori nel conflitto con l'impresa sono dal punto di vista storiografico non facilmente scindibili.

E vengo al punto: il Nord-est industriale della fine degli anni '60 presenta una singolare (e irripetibile) tripartizione, segnata come era da tre distinti fattori: a) una crescente diffusione della piccola-piccolissima impresa; b) il consolidarsi/riposizionarsi di tre grandi aziende a esclusivo controllo familiare e a forte insediamento territoriale; c) il prepotente affermarsi delle produzioni ad alta intensità di capitale rappresentato dal Porto industriale di Venezia (Porto Marghera) incentrato sulla cantieristica e sul ciclo petrolchimico. Vale la pena di ricordare come il Petrolchimico veneziano, controllato dall'ENI, costituisse all'epoca la maggiore concentrazione europea in tali tipologie produttive.

L'Autunno caldo investì in modo differenziato queste tre distinte realtà; presoché irrilevante nelle imprese minori, salvo qualche media impresa (ad esempio le Fonderie Peraro di Padova, dove il movimento antagonista di Potere operaio sperimentò già nel 1968 alcune pratiche di lotta poi estese a Marghera), esso si manifestò in modo estremamente conflittuale sia al Petrolchimico che alla Fincantieri veneziana, ma lambì anche, pur con esiti contraddittori, le isole «felici» della grande impresa familiare della quale in questo contributo si intende parlare. Va da sé che l'espressione «isole felici» è riferita, dal punto di vista del padronato, a una lunga pratica paternalistica che aveva di fatto contenuto, pur non riuscendo a eliminarle del tutto, le occasioni di contrasto tra capitale e lavoro.

Le aziende familiari di cui qui parliamo sono un'antica impresa laniera, la Marzotto di Valdagno (Vicenza), e due imprese attive nella meccanica «leggera»

(l'industria degli elettrodomestici), vale a dire la Zanussi di Pordenone, all'epoca appartenente alla provincia di Udine, e la Zoppas di Conegliano (Treviso). Quest'ultima fu acquisita dalla Zanussi nel corso del 1970, ad Autunno caldo ormai concluso, in una logica di concentrazione produttiva coerente con le strategie del settore tese a conseguire più efficaci (e competitive) economie di scala.

Profilo delle tre aziende

La Marzotto, la prima di cui qui si tratterà, è l'impresa di più antica origine. La tradizione aziendale data il suo inizio nel 1836, quando un Luigi Marzotto – capostipite della dinastia imprenditoriale valdagnese – accentrò in un unico luogo (la «Fabbrica», come venne a lungo chiamata dai suoi stessi operai) le attività di trasformazione laniera che da anni egli esercitava – come mercante-imprenditore, vale a dire come organizzatore «capitalistico» della produzione – presso il domicilio di un variegato, e variabile, numero di lavoratori alle sue dipendenze. Si trattava di persone che costituivano il prototipo del classico «lavoratore salariato», dato che esse percepivano un corrispettivo per ogni unità di prodotto, fosse esso un chilogrammo di filato o un metro di tessuto. Si trattava, in sostanza, di una sorta di retribuzione a cottimo, più tardi replicata nei primi sistemi di fabbrica, poi variabilmente superata dalla retribuzione oraria: anche se più tardi non mancarono forme miste (in parte paga oraria, in parte retribuzione «per cottimo», dove questo rappresentava in embrione quello che oggi chiameremmo premio di produttività). L'azienda crebbe lentamente fino agli anni '80 dell'Ottocento, quando (con ormai circa 800 dipendenti) fece un salto di qualità entrando – con un nuovo stabilimento, a pochi chilometri da quello originario – nel più profittevole segmento del filato pettinato. Da lì la crescita fu esponenziale, fino a quando l'azienda divenne (1933) il principale produttore laniero italiano, coprendo una quota tra il 50 e il 55% dell'intera esportazione laniera italiana. Un primato che l'azienda, pur tra le difficoltà delle varie crisi «tessili» che investirono il settore dopo il secondo conflitto mondiale, manteneva ancora alle soglie del 1968, anno cruciale di cui si dirà per gli eventi che la sconvolsero, pur costituendo tali eventi premessa essenziale per un radicale cambiamento nel suo sistema di relazioni industriali, e financo nella sua evoluzione da impresa tradizionale in *player* internazionale del tessile-abbigliamento e del *fashion*¹. Grazie anche allo scossone subito non per le lotte dell'Autunno

¹ Sulla Marzotto esiste ormai una cospicua letteratura. Mi limito a citare il mio studio *I Marzotto. Una casa industriale*, Franco Angeli, Milano 1986, che fu tra l'altro una delle prime storie d'impresa italiane, nonché un volume giubilare (P. Bairati, *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, il Mulino, Bologna 1986) promosso dall'azienda per i 150 anni della sua fondazione. Di tematica più specificamente legata a temi aziendalistici, e tuttavia di non poco interesse, è poi il testo di G. Brunetti, A. Camuffo, *Marzotto. Continuità e sviluppo*, ISEDI-UTET, Torino 1994. Per ulteriori spunti, cfr. www.giorgioverato.eu/A/Marzotto&Valdagno_scritti.htm.

caldo, bensì per il duro, durissimo conflitto sindacale che si sviluppò tra la fine del 1967 e i primi mesi del 1969, la Marzotto divenne nel volgere di un ventennio leader europeo nelle produzioni laniere e liniere, nonché uno dei protagonisti mondiali nell'abbigliamento formale maschile.

La Zanussi fu costituita nel 1916, in piena Grande guerra, come Officina Fumisteria Antonio Zanussi. Si trattò di un avvio stentato, stentatissimo, che tuttavia trovò un abbrivio nella fabbricazione di stufe a legna, grazie alla quale l'azienda si ricavò negli anni '30 qualche profittevole spazio di mercato. Ciò fu in non poca parte dovuto a una geniale *idea-marketing*, ovvero la tempestiva registrazione (1933) del marchio *Rex* applicato ad una nuova linea di «cucine economiche», con ciò sfruttando la grande notorietà acquisita dal transatlantico Rex – fiore all'occhiello della marina mercantile italiana – che proprio in quell'anno aveva conseguito il mitico «Nastro Azzurro» per la più veloce traversata dell'Atlantico. Fu un'idea vincente: il marchio proiettò la piccola azienda al di fuori del proprio ristretto insediamento commerciale. Quando nel 1946 la morte di Antonio Zanussi portò i figli Guido e Lino alla guida dell'impresa, essa occupava ormai un centinaio di dipendenti. Fu Lino, creando una efficace rete distributiva, e soprattutto esponendo i prodotti dell'azienda alla Fiera di Milano (1949), a determinare un decisivo salto di qualità: in un breve volgere di tempo, i prodotti Zanussi si diffusero in quasi tutto il paese, soprattutto dopo la messa a punto nel 1951 di fornelli a gas metano che coglieva le opportunità offerte dalla crescita esponenziale della rete distributiva della SNAM. Il nuovo prodotto costituì un vero e proprio successo di mercato, replicato con le prime cucine elettriche che consentivano di coprire le aree di recente elettrificazione, e non ancora raggiunte dalla rete metanifera. Nel 1954 venne avviata la costruzione a Porcia, una cittadina a pochi chilometri da Pordenone, di un nuovo (e modernissimo per l'epoca) stabilimento, dove venne messo a punto il primo elettrodomestico «bianco» della ditta, la lavatrice. I dipendenti erano ormai saliti a settecento unità. Seguirono in pochi anni nuovi prodotti: i frigoriferi Tropic System innanzitutto, il cui *design* fece scuola in Europa, poi (1960) i primi televisori e infine la nuova linea marcata «Naonis». Da poco era peraltro iniziata l'espansione in Europa, dapprima con una capillare rete distributiva, presto seguita da una testa produttiva in Spagna, attraverso la consociata Ibelsa, che consentiva di contenere una crescente tensione salariale in Italia. L'azienda peraltro, con una scelta strategica, si era nel frattempo resa autosufficiente nella componentistica, uno dei punti cruciali nel comparto degli elettrodomestici: era infatti stato costruito a Vallenoncello, una frazione di Pordenone, uno stabilimento adibito alla produzione di componenti elettriche, meccaniche ed elettromeccaniche. Questo impianto divenne il punto di forza di quello che nel 1962 già appariva un grande gruppo integrato che, con oltre quattromila dipendenti, era ormai capace – grazie alle economie di scala conseguite – non solo di lavorare per il mercato finale, ma anche di saturare le potenzialità dei propri impianti con commesse assunte presso primarie aziende straniere, tra le quali la

blasonata AEG, che nella Zanussi trovò un *partner* dagli elevati livelli negli standard di qualità. Nel 1967 il gruppo si allargò con l'acquisizione di alcune aziende concorrenti in crisi: dapprima la Becchi di Forlì, poi la STICE di Firenze², ed infine la Castor di Rivoli (Torino). Fu la crisi di sovrapproduzione che – nei tornanti della congiuntura economica negativa seguita al *boom* economico, aveva investito il comparto degli elettrodomestici – a spingere ad un accelerato processo di concentrazione produttiva teso a ottimizzare le economie di scala e a contrarre, attraverso la standardizzazione della componentistica, il costo del prodotto finito. Ma tale processo cominciò anche a confrontarsi con le tensioni sindacali e la lievitazione del costo del lavoro, di cui l'Autunno caldo del 1969 fu segno emblematico. Lino Zanussi non visse, tuttavia, quegli eventi. Morto tragicamente nel 1968 in un incidente aereo, alla guida del gruppo gli successe come amministratore delegato un manager, Lamberto Mazza, che da un lato gestì in prima persona lo scontro sindacale, e dall'altro proseguì – con larga autonomia rispetto alla proprietà – la politica delle acquisizioni, la più rilevante della quale fu, nel 1971, l'assorbimento della Zoppas di Conegliano. Se alla morte di Lino il gruppo operava in 13 stabilimenti con una occupazione complessiva di 13.000 persone, al momento (1984) in cui la famiglia decise di uscire dalla proprietà cedendo tutto alla svedese Electrolux³, il gruppo – ulteriormente cresciuto anche per vie interne, soprattutto grazie all'irrobustimento della Zanussi Grandi Impianti, una delle ultime felici diversificazioni avviate da Lino – presentava una occupazione complessiva di 35.000 addetti e costituiva, con un vasto portafoglio di marchi, il più grande conglomerato europeo nella produzione di apparecchiature domestiche per la cucina.

La Zoppas era invece nata nel 1925 a Conegliano, in provincia di Treviso, come piccola officina per la costruzione di cucine economiche, quindi in modo non dissimile (in quanto a *idea-business* povera, poverissima) dalle prospettive che si era posto poco meno di dieci anni prima Antonio Zanussi in quel di Pordenone. Anche per la Zoppas, guidata dai fratelli Augusto e Gino, il decollo arrivò tra la fine degli anni '40 e l'inizio degli anni '50. Era un momento cruciale, quello della ricostruzione postbellica: il paese aveva bisogno di tutto, anche di cose semplici come le cucine. Anche in questo caso il passaggio fu dalle cucine a legna a quelle a gas metano, che andava a rapidamente sostituire il gas liquido delle classiche bombole GPL, e infine a quelle elettriche. Poi, è noto, vi fu un rapido ritorno al metano, dato il crescente costo dell'energia elettrica. Nel passaggio tra le cucine a gas e quelle elettriche iniziò anche per la Zoppas l'avventura

² Sulla fiorentina STICE, cfr. L. Falossi, G. Silei, *Qui STICE Libera. Cronache e storia dalla fabbrica che non c'è. La STICE Zanussi di Scandicci dalle origini agli anni Settanta*, Lalli, Poggibonsi 1999.

³ È solo un dettaglio, ma è interessante annotare come la cessione da parte della famiglia Zanussi alla Electrolux fu «trattata» da Consortium Spa, una società promossa da Mediobanca in accordo con Confindustria e che riuniva i nomi più prestigiosi dell'imprenditoria italiana. Guidata da Pietro Marzotto, il leader dell'omonima azienda valdagnese, essa già aveva positivamente condotto in porto il risanamento della SNIA Spa.

degli elettrodomestici: frigoriferi, in questo caso prima delle lavatrici, ma anche diversificazioni che invece la Zanussi non perseguì: ad esempio le vasche da bagno, frutto di un ottimo reparto di smalteria ceramica, e i condizionatori. Conviene notare come il *business* degli elettrodomestici fosse ritenuto dagli economisti, italiani come stranieri, un comparto proibitivo per una fragile manifattura quale quella nazionale. E invece, proprio tra gli anni '50 e '60, esso crebbe esponenzialmente posizionando l'Italia come importante competitore europeo, e non solo sull'ovvio fronte della struttura dei costi, ma anche su quello di crescenti (e tendenzialmente) ottimi standard di qualità. La crescita occupazionale fu nei primi anni '50 più rilevante alla Zoppas che alla Zanussi: a metà del decennio la prima presentava già, tra operai ed impiegati, oltre 1.300 addetti, mentre la seconda ne aveva poco più di 700. Poi il *trend* si rovesciò: nel 1962 alla Zoppas gli occupati erano poco al di sotto dei 2.400, mentre la Zanussi – lo abbiamo ricordato – viaggiava già sui 4.000. La differenza stava nella diversa struttura tecnico-organizzativa; la Zanussi puntava rapidamente a una crescente standardizzazione di prodotto giocando su favorevoli economie di scala, di cui la quota di componentistica autoprodotta fu parte fondamentale, mentre la Zoppas tendeva a posizionarsi in aree di nicchia, mirando ad una maggiore qualificazione, per certi versi più stilistica che tecnologica: ma le minori quantità prodotte non impedirono il conseguimento di una buona, a volte elevata redditività d'impresa. Anche la Zoppas arrivò, dopo la saturazione del mercato interno, ai mercati stranieri, ma non costituendo tuttavia postazioni produttive all'estero. Come dire che la sua internazionalizzazione fu tutta commerciale. Fino al suo ricordato assorbimento nel 1971 nella Zanussi, che evitò così l'acquisizione del suo principale concorrente, fortemente indebitato, da parte dell'americana Westinghouse, intenzionata ad aggredire i mercati europei proprio dalla testa di ponte coneglianese. C'era un altro motivo che spinse la Zanussi all'acquisizione: il timore che l'arrivo di una multinazionale così prestigiosa determinasse una emorragia dei propri quadri migliori, attratti da contratti di lavoro potenzialmente più vantaggiosi.

I distinti contesti socioeconomici

Prima di delineare le diverse dinamiche del conflitto nelle tre aziende indicate, conviene soffermarci sui distinti contesti socioeconomici nelle quali esse si trovarono ad operare.

Valdagno con Schio, nell'alto vicentino, appartiene a uno dei luoghi della prima industrializzazione continentale, situabile grosso modo nei primi due-tre decenni dell'Ottocento. Il sistema di fabbrica incentrato sulla produzione laniera si innestò in quell'area su un lungo passato di manifattura tradizionale, quella a lungo definita casalinga, e poi più efficacemente chiamata «protoindustriale», lì insediatasi nel corso del Seicento. Si trattava di aree ad agricoltura

povera, di mera sussistenza, dove le tradizionali produzioni per autoconsumo – in questo caso dei «pannilana», ovvero di tessuti atti al confezionamento di abbigliamento comune – si dilatarono nel tempo trovando, grazie alla intermediazione dei cosiddetti mercanti-imprenditori (e alla vera e propria organizzazione del lavoro da essi messa in campo), profittevole sbocco nei mercati limitrofi, e in non pochi casi anche lontani. Da integrazione dello scarso, scarsissimo reddito agricolo, questa attività manifatturiera divenne presto forma stabile di sostentamento per interi nuclei familiari, originando – tramite i saperi taciti trasmessi da padre in figlio – generazioni di lavoratori stabilmente addette a determinate lavorazioni, come alcuni cognomi locali (ad es. «Tessarò» o «Lanarò») ancor oggi testimoniano. Tra questi mercanti-imprenditori presto emerse il menzionato Luigi Marzotto.

I suoi discendenti, a partire dal figlio Gaetano Sr, il vero iniziatore della dinastia imprenditoriale valdagnese, divennero presto i pressoché unici datori di lavoro in quella stretta vallata dell'alto vicentino, originando di fatto una struttura economica a monocultura industriale, che tale rimase fino alla fine degli anni '60 del Novecento: epoca nella quale cominciò a manifestarsi l'emergere di una piccola imprenditoria in grado di attenuare tale monocultura, e quindi il «monopolio» datoriale.

Rimane il fatto che quando scoppiò il conflitto sindacale del 1967-69, originato dalla severa quanto inefficace ristrutturazione organizzativa cui la grande azienda laniera diede mano per tentare di risalire la china di una progressiva perdita di peso sul mercato, lo scenario sul fronte del lavoro appariva quello di una classe operaia consolidata, da generazioni estraniata sia dall'agricoltura povera della vallata, che dal lavoro artigianale. Si trattava di una classe operaia moderata, moderatissima, da sempre abituata ad una struttura di potere rigidamente gerarchica, in grado di esercitare – anche attraverso uno stretto rapporto con la chiesa locale, peraltro canale privilegiato per l'assunzione nell'impresa laniera – un forte controllo sociale, solo parzialmente attenuato dall'incrinatura che la Democrazia Cristiana portò nel secondo dopoguerra al primato politico che la famiglia imprenditoriale aveva a lungo detenuto nella zona. Con tuttavia la contraddizione che, fortissimo nel voto per le amministrazioni locali, il partito cattolico non riusciva a replicare il suo successo nelle elezioni parlamentari, tanto che in quelle che si tennero tra il 1953 e il 1968 il consenso elettorale si spostò regolarmente (e in massa) sul partito liberale, o meglio su un esponente della famiglia laniera, Vittorio Emanuele Marzotto, che riuscì a replicare in età repubblicana la rappresentanza politica della vallata esercitata nel Parlamento regio dal bisnonno Gaetano Sr (1876-1882, 1890-97) e dal nonno Vittorio Emanuele (1900-1919). Il controllo sociale saldamente esercitato dalla Marzotto, a volte anche in modo invasivo, non poggiava però tanto sul ruolo parlamentare del deputato di famiglia, invero di poco peso, o sull'incontestabile legame con la chiesa locale, quanto su quel particolare (ed invero costoso) sistema paternalistico che l'azienda era andata costruendo tra la metà degli anni '20 e il secon-

do conflitto mondiale, poi facendolo evolvere negli anni '50 in un più evoluto *welfare* aziendale. Paternalismo, e *welfare*, rivolto peraltro non solo alle maestranze ma anche a buona parte della comunità locale⁴ nel tentativo, riuscito, di esercitare un'azione di surroga rispetto agli enti territoriali, incapaci per scarsità di risorse a far fronte ai bisogni collettivi. Ed anche su questo poggiarono le fortune della famiglia imprenditoriale, almeno fino alla crisi del '67-69.

Di Pordenone (situato sulla riva destra del Piave) e di Conegliano (a sinistra del Piave): se Valdagno rappresentava un luogo di antica industrializzazione, ben diverso era il contesto di queste cittadine, che – accanto a una variegata agricoltura (più tradizionale nel primo caso, a prevalente specializzazione vitivinicola nel secondo) – vedeva la presenza di variegata attività mercantili e di un vivace artigianato, sia meccanico che di lavorazione del legno, al servizio delle produzioni agricole. La struttura sociale era perciò quella tipica dei capoluoghi di mandamento usi a interagire con un retroterra nel quale la coltivazione della terra costituiva la risorsa principale. Il proletariato era rappresentato dai lavoratori agricoli e da chi prestava la propria opera nelle botteghe e/o nei laboratori artigiani urbani, all'interno di circuiti relazionali nei quali la contiguità, anche fisica, tra lavoratori e «padroni» replicava gli schemi tipici di una società rurale: scarsa o nulla conflittualità, valori condivisi pur tra classi sociali diverse, stabile ruolo di mediazione/moderazione rappresentato dalla fitta rete delle parrocchie e dalle istituzioni cooperative, ad esempio le latterie sociali, promosse dal movimento cattolico a favore della piccola proprietà contadina. In tali luoghi, la rapida, rapidissima industrializzazione innescata dalla produzione di elettrodomestici non provocò traumi o rotture visibili con il mondo preesistente, ma determinò un lento – e tuttavia progressivo – crescere di contraddizioni, di cui fu segno l'emergere di una consapevolezza antagonista di una manodopera che via via transitava dal lavoro agricolo, o di bottega, alla serializzazione della moderna grande impresa.

Il '68 alla Marzotto: anticipazione dell'Autunno caldo?

La stagione dell'Autunno caldo fu in realtà preceduta nell'industria manifatturiera italiana da diverse vertenze, non poche volte significative. Lo si vide nel biennio 1961-62 sia alla FIAT che a Porto Marghera, dove i lavoratori conseguirono qualche risultato di peso. Una qualche turbolenza, pur su temi minori, si presentò all'epoca anche nell'industria veneta degli elettrodomestici. Ma fu il conflitto alla Marzotto di Valdagno, che ebbe i suoi prodromi nel 1967 e un

⁴ Su questo secondo aspetto *comunitario*, cfr. G. Roverato, *Valdagno e la «città sociale» di G. Marzotto. Tra utopia conservatrice e moderno «welfare» aziendale*, in *Annali di storia dell'impresa*, vol. 13, 2002. Si veda anche G. Roverato, *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e post-fascismo*, *ivi*, vol. 2, 1986.

(primo) traumatico esito nell'aprile del 1968⁵, a segnare una nuova stagione di lotte, poi spesso emblematicamente – pur con non poche forzature – considerata una sorta di anticipazione dei più duri scontri che investirono l'industria manifatturiera italiana negli ultimi mesi del 1969. Conviene però una premessa: che l'esito di quel conflitto (e questa sì fu una anticipazione di quanto poi avvenne nell'Autunno caldo, e fu successivamente codificato nello Statuto dei Lavoratori, cioè la legge 300 del 1970) si risolse nella piena legittimazione del sindacato a contrattare non solo salari e condizioni di lavoro, ma anche i processi di riorganizzazione tecnico-produttiva degli impianti.

Il conflitto alla Marzotto partiva 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 '60. 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 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 '30 e '40 del Novecento, 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 problematico il compito di competere con le più flessibili strutture dei concorrenti biellesi e, in parte, pratesi. La sfida che la Marzotto 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 una emissione di 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,

⁵ Si veda il volume collettaneo O. Mancini (a cura di), *La statua nella polvere. 1968. Le lotte alla Marzotto*, con prefazione di N. Tranfaglia, Ediesse - Fondazione Di Vittorio, Roma 2008.

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 '60 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. I nuovi carichi di lavoro a fronte di ritmi produttivi non più compatibili con le mutate condizioni di mercato, e gli interventi impiantistici, peraltro rinviati nel tempo, si sommarono 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 sembrava imporre 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 dirimpenti 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 invero fallimentare 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 perdita di competitività 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 governabili. Tra il 1962 ed il 1968 l'azienda si ridimensionò nei vari stabilimenti di circa 2.000 addetti, in parte con licenziamenti diretti ed in parte col blocco del *turnover*. 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 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 poneva come essenziale la «massima saturazione del macchinario e della forza lavoro». Ciò imponeva 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: a) il maggior carico di lavoro che l'aumento dei macchinari assegnati per addetto implicava; b) l'eccessiva saturazione dei tempi; c) 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». La conseguenza fu in molti reparti la sospensione a zero ore di un non esiguo numero di lavoratori. La risposta sindacale scattò immediata, con una piattaforma rivendicativa unitaria che chiedeva: 1) il blocco di nuove sospensioni ed il rientro dei lavoratori già sospesi; 2) l'esame preventivo e concordato delle «saturazioni» di organico; 3) 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 di 48 ore, il 27 ottobre e il 3 novembre 1997, l'azienda accettò di riprendere le trattative. Che, tuttavia, il 4 novembre si aprirono 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 cosiddetta «Legge tessile», il cui iter era da tempo bloccato, al fine di garantire posti di lavoro alternativi nelle aree in crisi; d) riconoscimento di 15.000 lire di integrazione mensile (per non più di cinque mesi) per i lavoratori sospesi, cui si aggiungevano 3.000 lire 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 il fatto 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 dura posizione 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 a zero ore, che riguardarono numerosi reparti. Agli inizi del 1968, preoccupate – più che dal *pressing* della CGIL – dalle proteste dei propri iscritti, sempre più insoddisfatti dell'andamento della ristrutturazione, e 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 numerosi operai occupati, la maggior saturazione, il minor cottimo.

Il tema del cottimo era del resto la vera questione dirimpente. 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 in Italia tra il 1968 ed il 1969, tanto da meritare – l'agitazione di Valdagno – il ricordato 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, culminati con l'abbattimento della statua del fondatore della dinastia imprenditoriale⁶, 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,

⁶ Da cui l'emblematico titolo del già citato volume *La statua nella polvere*, invero ripreso da una pregevole tesi di laurea (W. Cocco, *Una statua nella polvere. Industria capitalistica e classe operaia alla Marzotto di Valdagno dalle origini al 1969*, discussa all'Università Ca' Foscari di Venezia nell'a.a. 1999-2000. Di essa si veda una efficace sintesi alla pagina www.centrostudilucini.it/publicazioni/quaderni/quad4.htm).

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: 1) l'occupazione nel comparto tessile era passata tra il 1953 e il 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 a Schio la 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; 2) l'orario di lavoro e l'impegno psicofisico in azienda era di gran lunga inferiore agli standard dei mercati internazionali sui quali la Marzotto compete; 3) l'incidenza del cottimo sulla remunerazione totale annua non superava il 10-12%; 4) 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 assoluta. 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»; 5) la dimensione reale del problema sul tappeto non riguardava a Valdagno che 1.500 persone sulle 7.000 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 effimera. 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 l'azienda e le tre parti sindacali, su una dichiarazione preliminare che la CGIL si rifiutò di sottoscrivere, ritenendo che essa snaturasse – in quanto ideologica – il significato delle conquiste che pure l'accordo teoricamente comportava, dato che essa tendeva ad attribuire gli eventi valdagnesi (anche l'abbattimento della statua di G. Marzotto Sr) alla presenza di elementi esterni – ad esempio i «violenti» studenti della Facoltà di sociologia di Trento, peraltro effettivamente convenuti a Valdagno in quella giornata – pur di negare che la «rivolta» valdagnese fosse effettivamente opera dei lavoratori della Marzotto. Fu un estremo tentativo per salvaguardare l'idea dell'indissolubilità del rapporto tra famiglia imprenditoriale e lavoratori⁷: estremo, e inefficace, stante la posta in gioco.

Tralascio i vari passaggi temporali e «tecnici», che videro CGIL e CISL-UIL più volte riavvicinarsi e dividersi: fino all'inizio del 1969, quando – dopo un considerevole monte ore di sciopero, e l'erosione di consenso che il sindacato cattolico stava avendo – la CISL decise di riprendere l'iniziativa e di smarcarsi da una certa immagine di sindacato «padronale» che, causa il suo moderatismo e non poche incertezze tattiche, si stava radicando nella sua stessa base operaia, e anche all'interno dei ristretti strati sindacalizzati delle categorie impiegate. E «rilanciò» proponendo l'occupazione dei due stabilimenti valdagnesi, con non poche perplessità da parte di una CGIL improvvisamente timorosa del possibile esito; certo, in ciò giocava lo «spiazzamento» che la CISL innescava, ma anche il timore che l'occupazione si risolvesse in un boomerang. Non fu così: anzi i quasi due mesi di occupazione si rivelarono un successo, imponendo di fatto il mutamento del comando aziendale. Il ricambio generazionale che ne seguì portò a trattative serrate, che alla fine gettò le basi di nuove relazioni industriali che poggiavano sulla piena legittimazione del sindacato a trattare e concordare l'inevitabile processo di ristrutturazione, dando vita a un processo che, come ricordato, di fatto anticipò i postulati dello Statuto dei lavoratori, creando non pochi problemi al rapporto tra azienda e vertici confindustriali. Da lì iniziò una storia nuova per la Marzotto, fino a farla uscire dalla crisi e a proiettarla nel ruolo di maggior produttore europeo nei manufatti lanieri, e poi in quelli linie-

⁷ Questa *dichiarazione preliminare* affermava: «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».

ri: una sorta di dimostrazione da manuale che il conflitto, se ben condotto da una parte e dall'altra, può essere il volano della crescita e dei salti tecnologici ad essa connessi. La storia della Marzotto subì poi altre (e non positive) evoluzioni, che non è qui il caso di ripercorrere⁸. Rimane il fatto di quel successo sindacale che, a partire dal marzo 1969, rese l'azienda altra e diversa, e – appunto – un modello «alto» nel rapporto con le sue maestranze.

Le lotte operaie a Pordenone

Va subito detto che se la Marzotto di Valdagno riuscì per molto tempo a giocare un ruolo politico, che non derivava tanto dalla carica parlamentare di Vittorio Emanuele Marzotto, quanto dal peso di maggiore industriale laniero del padre Gaetano M. Jr.⁹, ben diversamente si sviluppò il rapporto tra l'industria degli elettrodomestici pordenonese e il territorio.

La Zanussi, o meglio i Zanussi, non intrattennero rapporti politici privilegiati con il partito che deteneva la maggioranza della loro città, la Democrazia Cristiana, ma piuttosto privilegiarono un qualche legame con la rete delle parrocchie, che fungevano – qui, come altrove in Veneto – da canale privilegiato per le assunzioni. Il rapporto con la politica era molto mediato, anche se è evidente che l'ampliamento degli insediamenti produttivi implicò nel tempo una

⁸ Qualcosa conviene comunque dire. La Marzotto, a partire dall'accordo che pose fine alla occupazione, perseguì una ristrutturazione e un «dimagrimento» occupazionale concordati con le tre sigle sindacali, quest'ultimo essenzialmente giocato sui prepensionamenti e sul blocco del *turnover*. Cui seguì un innovativo accordo-quadro (1984), con il quale l'azienda si impegnava a concorrere – fino a un miliardo annuo – agli oneri finanziari (ovvero in conto interessi) per quegli imprenditori che creassero nuova occupazione nell'area. Accordo rivoluzionario, e perciò duramente criticato da Confindustria. L'azienda, grazie a queste nuove relazioni industriali, crebbe a livello europeo mediante linee esterne, acquisendo dapprima il Linificio e Canapificio Nazionale, poi la Lanerossi, quindi la Hugo Boss, e infine la Valentino, divenendo così un grande gruppo del tessile e del *fashion*. Nel 2004 Pietro Marzotto, l'artefice del successo, e azionista di maggioranza relativa, uscì dall'azienda non riuscendo a contrastare le scelte dell'azionariato familiare, che impose la scissione tra *fashion* e tessile nonché lo spostamento della sede da Valdagno a Milano. Pochi anni dopo il *fashion*, raggruppato nella società *Valentino Group*, fu «scalato» da un fondo di *private equity* inglese, compromettendo così la storia quasi bicentenaria dell'antica impresa valdagnese, oggi quasi totalmente delocalizzata nella sua parte tessile nella Repubblica Ceca e in Lituania.

⁹ Il peso «politico» di Gaetano M. Jr. in un paese nel quale il rapporto economia/politica è sempre stato anomalo, o meglio ambiguo, si irrobustì attraverso due diversificazioni che egli intraprese sul finire degli anni '40 del Novecento, ma che giunsero a maturazione all'inizio degli anni '60. La prima fu la trasformazione agro-industriale della tenuta che egli aveva acquistato a metà degli anni '30 a Portogruaro, nel veneziano, con l'avvio delle attuali IZ - Industrie Zignago, oggi per lo più focalizzate sul *business* del vetro cavo, all'origine di mero servizio alle trasformazioni agroalimentari. La seconda, più rilevante come impatto nazionale, e quindi come peso «pubblico», fu la creazione dal nulla di una catena di alberghi turistici – la prima nel paese – nei piccoli centri d'arte del Meridione (50 in dieci anni), che precedette nel suo avvio la costruzione della rete dei Motel AGIP dell'ENI di Mattei. La catena di Marzotto, che poi assunse la denominazione di Compagnia dei Jolly Hotels, rappresentò un deciso contributo allo sviluppo del turismo di massa in Italia.

qualche necessità di mediazione. Ma l'azienda non era ancora in grado di condizionare gli equilibri della politica cittadina, anche perché ancora priva di un peso nazionale. Con la chiesa locale fu diverso: la fame di lavoro era tanta nel Veneto della ricostruzione, e il rapporto con la chiesa si sviluppò presto in modo biunivoco: l'azienda traeva da tale rapporto una manodopera ideologicamente affidabile, come dire «senza grilli» per la testa, e le parrocchie riuscivano a risolvere più di qualche caso difficile.

Per di più – contrariamente alla riva sinistra del Piave di Conegliano dove esisteva una articolata, ancorché non maggioritaria, presenza del sindacalismo di sinistra – a Pordenone il sindacato era sostanzialmente rappresentato dalla collaborativa CISL, tesa più a tutelare i posti di lavoro esistenti, o in formazione, che a creare problemi sulla rigida applicazione dei contratti nazionali. Il che apparteneva alla logica di un tessuto occupazionale ancora tutto in divenire. Fu proprio la crescita della Zanussi, in un contesto di piccole e piccolissime imprese, a determinare anche nella CISL locale un cambio di mentalità, anche per la graduale, e poi rapidissima, presa di coscienza dei suoi quadri più giovani che divennero gli interpreti di un rivendicazionismo a vasto spettro. All'inizio esso riguardò la disciplina nei reparti ed i ritmi di lavoro, giudicati sempre più oppressivi, poi temi apparentemente più banali come la mensa o le pause, fino ad aggredire il regime salariale e la rivendicazione di una concreta ed equa ripartizione degli incrementi di produttività che la (ormai) grande fabbrica andava realizzando.

Ma c'era altro: ad esempio la crescente insofferenza al paternalismo aziendale avviato da Lino Zanussi, che – seppure *soft* – veniva vissuto dai quadri aziendali cislini, ma anche da fasce crescenti di lavoratori, come invasivo. Certo, i *benefit* aziendali servivano a integrare il reddito, ma perché non metterli in busta-paga? Vecchia questione, presente un po' in tutte le aziende italiane use a tali pratiche. Ma che alla Zanussi aveva una contraddizione in più: Lino Zanussi, pur indulgendovi, si era più volte pronunciato contro il paternalismo, da lui inteso non come vero e proprio *welfare* aziendale, e quindi utile prima di tutto all'azienda per depotenziare il conflitto tra capitale e lavoro coinvolgendo i lavoratori nelle sorti dell'impresa, bensì come semplice atto di liberalità da parte del datore di lavoro. Con la controindicazione, a suo parere, che il lavoratore (ed il sindacato) aveva la tendenza a considerare invece il ripetersi nel tempo di tali elargizioni come irreversibile, e per certi versi contrattualizzabile.

Hanno sostenuto due suoi biografi che Lino Zanussi non condivideva «la politica di quelle aziende che al personale forniscono praticamente tutto, abitazioni comprese, garantendo una sorta di 'assistenza dalla culla alla tomba' che, nelle intenzioni, dovrebbe rafforzare il senso di appartenenza»¹⁰. E ciò perché tale politica rischiava, sempre ad opinione del *leader* dell'azienda pordenonese, di venire percepita «come una sorta di beneficenza (come in effetti accadrà anni dopo alla Marzotto dove, nei momenti caldi della fine degli anni '60, tutto sarà

¹⁰ P. Martinuzzi, N. Nanni, *Lino Zanussi*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone 1993, p. 43.

dimenticato e si arriverà ad abbattere la statua del conte Gaetano collocata nel cortile dello stabilimento di Valdagno¹¹). In altre parole, non si deve attribuire valore salariale a prestazioni ‘accessorie’, la busta paga deve contenere un compenso rapportato al lavoro, e non a situazioni di disagio sociale, di cui in nessun caso l’azienda deve essere ritenuta responsabile. Potrebbe essere definita la ‘politica della pertinenza’ o della ‘centralità del lavoro’: non fare o dare nulla che non sia in rapporto diretto con lo scopo che l’impresa si prefigge o con la prestazione lavorativa. Dal punto di vista strettamente monetario, questa scelta controcorrente ha anche il vantaggio di consentire una grande agilità nella gestione delle retribuzioni: perché il non dover sostenere oneri impropri mette a disposizione risorse per eventuali interventi sulla busta paga»¹². Pensiero apparentemente lucido, ma che contrastava con l’agire concreto dell’imprenditore pordenonese, in realtà in ciò portato da una lunga tradizione paternalista di quella vasta area in tempi più recenti definita come Nord-est.

Il tema della contrattualizzazione dei *benefit*, che pure la CISL cercò di affrontare, trovando una risposta negativa dell’azienda, fu in realtà poca cosa rispetto agli altri punti di scontro sindacale, il primo dei quali riguardò la ripartizione tra le parti degli incrementi di produttività. Da questo punto di vista, il sindacato cisilino manifestava una visione più moderna di quella aziendale: la sua cultura «produttivistica» si fondava, peraltro, sulle esperienze maturate nel ruolo che la CISL nazionale ebbe nella contrattazione all’interno di un gruppo pubblico, l’ENI di Enrico Mattei, che proprio sulla gestione «retributiva» della produttività aveva costruito un elemento fondamentale del consenso tra i lavoratori, ad esempio destrutturando e riducendo quasi a zero le capacità di interlocuzione del sindacato di sinistra, la CGIL. Esiste, a mio parere, una rappresentazione emblematica del ’69 alla Zanussi che sta tutta in questa lunga citazione:

Lino Zanussi ebbe due successori: Mazza¹³ e il sindacato. L’influenza del primo, avvolta all’inizio da un prudente riserbo, non fu subito molto avvertita. Il secondo invece si impose presto, e in modo rumoroso, all’attenzione dei dipendenti. L’onda tu-

¹¹ Non è dato di capire, nel libro di Martinuzzi e Nanni, se l’attribuzione del titolo comitale a quel Gaetano Marzotto Sr (defunto nel 1910) la cui statua fu abbattuta nella rivolta operaia del 19 aprile 1968 sia degli autori o di Zanussi. Conviene tuttavia rilevare che di tale dignità non fu egli ad essere insignito bensì, nel 1939, il nipote Gaetano Jr; e – cosa più importante – che la statua abbattuta non si trovava all’interno dello stabilimento, ma apparteneva (appartiene) ad un complesso monumentale (dove la statua, peraltro, fu subito ricollocata) situato in una piazza della cittadina valdagnese. Monumento quindi non «privato», ma «pubblico». Ciò rileva nella misura in cui il sito della statua testimoniava della celebrazione corale di un protagonista della vita della comunità, ed il cui abbattimento assunse proprio per questo un simbolismo che andava ben al di là del semplice conflitto lavoratori-azienda. Una annotazione: nell’errore di retrodatare il titolo comitale dei Marzotto al capostipite della dinastia imprenditoriale valdagnese è incorso, in tempi più recenti, anche Nicola Tranfaglia nella sua prefazione al già citato *La statua nella polvere. 1968. Le lotte alla Marzotto*.

¹² P. Martinuzzi, N. Nanni, *Lino Zanussi*, cit., p. 43.

¹³ Lamberto Mazza, il già citato amministratore delegato cui la famiglia Zanussi affidò la gestione dell’impresa dopo la morte di Lino.

multuosa della ribellione sessantottesca era arrivata alla Zanussi. Davanti ai cancelli del grande stabilimento di Porcia gli altoparlanti dettavano a gettito continuo istruzioni per gli scioperi, intercalate da parole grosse all'indirizzo dei padroni vecchi e nuovi. «Sfruttatori, tiranni, sanguisughe» erano le più frequenti.

Si alzava la ventata libertaria per tanti anni soffocata nelle fabbriche. Ma vi era dell'altro; la rabbia che vi si sprigionava aveva i suoi conti da saldare anche con la classe politica. Il centro-sinistra di Moro che aveva tenuto il fiato in sospeso e alimentata la speranza nel Paese si era chiuso con un fallimento; le riforme promesse erano rimaste sulla carta; quindici anni di programmazione, dal piano Vanoni ai progetti sociali di G. Ruffolo, pubblicizzati come la formula scientifica che avrebbe risolto i mali atavici dell'Italia, si erano rivelati un espediente miserevole per anestetizzare l'impazienza operaia. I lavoratori dipendenti, messi di fronte al quotidiano spettacolo dei figli della borghesia che mettevano a soqquadro le università, che esigevano la promozione senza studiare; di fronte a industriali e professionisti che evadevano scandalosamente le tasse, mentre loro le pagavano fino all'ultima lira; fatti sempre più edotti che sul loro lavoro viveva un esercito crescente di ladri e speculatori, cominciarono a porsi alcuni interrogativi. E la collera montò lentamente. Nelle sedi dei partiti, dei sindacati, negli incontri ad ogni livello, si frequentavano giovani che erano decisi a cambiare, a fare tabula rasa del passato. Era viva in tutti l'esigenza di rivoluzionare anzitutto i rapporti di lavoro nelle fabbriche, e passare in seguito a occuparsi delle istituzioni. Erano concordi nella volontà di demolire la plastica facciale della democrazia e di viverla invece concretamente, con i suoi vantaggi ed i suoi rischi. Non avevano un programma. Erano uniti da una vaga dichiarazione d'intenti, fitta di sottintesi. Tra loro vi erano militanti delle più svariate provenienze: cattolici, socialisti, laici, apprendisti terroristi¹⁴.

Del supposto «apprendistato» terroristico, in realtà a Pordenone c'era ben poco, a meno che non si voglia intendere per tale l'emergere anche nella grande fabbrica «fordista» di Porcia dell'estremismo extraparlamentare, tra cui quello – minimale – del Partito Comunista d'Italia (marxista-leninista) con il corollario della stentata diffusione ai cancelli del suo giornale, *Nuova Unità*. E tuttavia la citazione, tratta dal libro scritto da un ex quadro commerciale della Zanussi, ben rende il clima dell'epoca, e l'incertezza nella quale l'azienda si trovava a vivere una difficile fase di transizione, complicata dall'esplosione della contestazione operaia.

Certo, l'estremismo covava in fabbrica, ma più che dalle discussioni sui massimi sistemi della inevitabile rivoluzione comunista esso traeva piuttosto alimento dai ritmi massacranti del lavoro e dal clima insalubre, anzi nocivo¹⁵, di non pochi reparti di lavorazione. E andava a toccare il sindacato, che vide una crescita vistosa dei propri tesserati: tutti giovani, e tutti portatori di una decisa visione antagonista che contrastava clamorosamente con il tradizionale pragmatismo

¹⁴ R. Diemoz, *Dal decollo industriale alla crisi dello sviluppo. Il caso della Zanussi*, il Mulino, Bologna 1984, pp. 59-60.

¹⁵ A questo proposito è interessante, anche se di qualche anno successivo, il *Rapporto* elaborato nell'aprile 1971 dall'Istituto di Medicina del lavoro dell'Università di Padova in collaborazione con la FIOM-FIM-UILM. Di tale gruppo di ricerca faceva parte anche Franco Carnevale: cfr. il suo contributo, con Pietro Causarano, in questo stesso volume sullo sviluppo della medicina del lavoro durante l'Autunno caldo.

cislino. E proprio la CISL, più che la minoritaria CGIL, fu «vittima» di quello che (erroneamente) venne poi considerato un preciso disegno di infiltrazione da parte di gruppi «eversivi». Si trattò invece di una voglia di protagonismo operaio che trovò nel sindacato maggioritario occasione e stimolo per esprimersi: con caratteristiche nuove, combattive, a volte estremistiche, che trovavano alimento anche dalla rapida crescita per vie esterne che la Zanussi andava conoscendo, in una sorta di amalgama/conflitto non solo di distinte culture produttive, ma anche di diverse culture operaie, come ben presto si resero conto i dirigenti sindacali della CGIL delle aziende via via acquisite dalla Zanussi, primi fra tutti quelli della forlivese Becchi e della fiorentina STICE. A Pordenone il tema centrale delle lotte che esplosero nel corso del 1969 non era tanto il salario, quanto il controllo operaio sulla produzione, o meglio sulla sua organizzazione, e sulle condizioni di lavoro.

Ciò era in parte la conseguenza dell'irruzione di una nuova generazione di lavoratori, restii a introiettare le logiche del lavoro fordista, ma anche il portato dell'antiautoritarismo che era esploso in varie parti d'Europa: si pensi al maggio francese, e alla stessa rivolta studentesca che aveva percorso anche il nostro paese. Si è spesso dibattuto del rapporto tra il '68 studentesco e il '69 operaio: se è certo che nelle fabbriche la «solidarietà» degli studenti, e più ancora la loro presunzione di rappresentare – con una presenza «militante» di fronte alle fabbriche in lotta – l'avanguardia rivoluzionaria del proletariato, non furono spesso gradite, è altrettanto vero che l'antiautoritarismo espresso dal movimento studentesco fu in qualche modo introiettato dalla contestazione operaia. Che proprio alla destrutturazione del potere aziendale mirava, non dissimilmente da quanto gli studenti facevano nei confronti del potere baronale nelle università... Con esiti tuttavia diversi: il potere baronale si ristrutturò più velocemente di quanto non riuscirono a fare i gruppi di comando delle imprese, stante la rigidità dell'organizzazione fordista della produzione. Per cui – nelle more di una riorganizzazione del processo lavorativo attraverso il decentramento di taluni processi produttivi, e la flessibilizzazione di quelli che rimanevano all'interno del ciclo – essi dovettero cedere alle richieste operaie. Fu così anche alla Zanussi. Del resto, la «fame» di manodopera delle grandi fabbriche non consentiva alternative, a meno di non subire duri fermi delle linee di produzione. Per il movimento dei lavoratori si trattò di un'occasione irripetibile: aveva scoperto la debolezza del «fordismo» nostrano, troppo rigido perché le aziende potessero reggere a lungo lo scontro. Questo valeva per il più grande complesso industriale del paese, la FIAT, ma anche per la periferica Zanussi...

La vittoria operaia a Pordenone galvanizzò i dipendenti del gruppo, facendo breccia anche su parte del ceto impiegatizio, solitamente ostile alle rivendicazioni operaie¹⁶. A Porcia, e negli altri stabilimenti, l'Autunno caldo non si esaurì.

¹⁶ Una ostilità peraltro presente in tutte le grandi imprese, e – per rimanere a Nord-est – anche alla Marzotto. Anche se a Pordenone, come precedentemente a Valdagno, gli operai («estremisti» o

rì, come altrove, nei primi mesi del 1970, ma continuò per almeno un altro anno, causando gravissime difficoltà al *management*. Al termine dell'ultimo grande sciopero della primavera del 1971, così Lamberto Mazza sintetizzò la situazione aziendale in un articolo dall'emblematico titolo *Vertenza chiusa e problemi aperti*:

Durata della vertenza: cinque mesi.

Tre milioni e mezzo di ore di lavoro perdute. Due miliardi e mezzo di perdite di salari.

Dimensioni pericolose della vertenza, tali da mettere a rischio la stabilità dell'azienda. La necessità inderogabile dei NO detti alla piattaforma sindacale per difendere il difficile equilibrio economico aziendale e salvare i livelli di occupazione.

L'adesione aziendale alla mediazione ministeriale, all'esclusivo fine di evitare danni più gravi all'azienda ed al personale.

L'aumento del costo del lavoro complessivo di oltre il 75 per cento negli ultimi tre anni, e di un altro 6 per cento per gli ulteriori aumenti conseguenti alla vertenza. Diminuzione della produttività del lavoro.

Consumo anticipato del reddito futuro dell'azienda.

Poco più di un anno dopo (luglio 1972), Mazza dichiarava in una intervista al settimanale *L'Espresso* raccolta da G. Turani:

Non siamo riusciti a riorganizzare la società [...] perché non ce ne hanno lasciato la possibilità. Ci hanno duramente contestato, e questo è il risultato. Le agitazioni sindacali che hanno colpito la Zanussi ci sono costate direttamente almeno dieci miliardi di lire. Ma ci sono poi tutti i costi indiretti (la mancata realizzazione dei programmi aziendali) che nessuno di noi è in grado di calcolare. Non sappiamo esprimerli in una cifra. È logico però pensare che si tratti di una cifra con molti, moltissimi zeri. In queste condizioni nessuno è in grado di mandare avanti un'azienda, nemmeno la Zanussi.

A chi si occupa di storia d'impresa, questa affermazione appare singolare: la Zanussi all'epoca aveva ripreso a crescere, nonostante le perdite del 1971 (dieci miliardi di lire, di cui otto in capo al marchio Zoppas), e – soprattutto – a rivedere l'organizzazione fordista in direzione di una accentuata flessibilità. Come dire che, ormai, il potere contrattuale era tornato nella sua quasi totalità

meno che fossero) tentarono di coinvolgere nelle lotte il ceto impiegatizio. Brutto termine, quello di «ceto»: ma tale si sentiva, anche per ragioni retributive e normative, la categoria degli impiegati. A Pordenone, tuttavia, il tentativo operaio di «sfondare» tra gli impiegati passò attraverso una intensa propaganda, svolta soprattutto attraverso la diffusione di volantini. Conviene ricordarne almeno uno, distribuito a fine 1969: «IMPIEGATO DELLA REX! guardati bene! quando tu non scioperi gli operai ti chiamano servo del padrone, ma l'azienda ti considera e ti tratta come un servo, proprio perché tu non scioperi. IMPIEGATO DELLA REX! Tu oggi sei sfruttato dall'azienda, anche se il colletto bianco ti dà l'illusione di essere diverso dall'operaio. È la tattica dei padroni quella di vestirti bene, di darti una scrivania, magari anche un telefono, perché tu non ti accorga di nulla. MA GUARDATI BENE! Cosa sei in azienda? Cosa conti nelle scelte? Che libertà possiedi? Sei sfruttato anche peggio dell'operaio, perché lui lo opprimono nel fisico e nella salute, ma te ti condizionano nella mente, nel cervello, nella forza morale. Credi che bastino le diecimila lire in più dell'operaio (e ci sono impiegati e impiegate che prendono meno di diversi operai) per farti accettare la condizione di schiavo?».

in mano alla direzione aziendale: che certo non procedette ad epurazioni punitive, ma che senza dubbio aveva riacquisito il pieno potere dell'azienda.

Il che sta a dire che l'Autunno caldo, a Nord-est come a Nord-ovest, aveva esaurito la sua grande stagione. Con tuttavia alcune non effimere conquiste: lo Statuto dei lavoratori e la contrattazione sui processi di ristrutturazione e, almeno teoricamente, sulla salubrità degli ambienti di lavoro.

La Zoppas di Conegliano

Come ho già anticipato, la Zoppas acquisì all'inizio un più veloce assetto industriale rispetto alla concorrente Zanussi. E quindi essa dovette affrontare più presto una articolata conflittualità sindacale, anche se dapprima limitata a questioni marginali, e tuttavia di un qualche rilievo per i suoi dipendenti, e che ancora una volta atteneva più alle condizioni di lavoro che a questioni salariali. Le quali si posero invece nella seconda metà degli anni '60. Il che è comprensibile: l'approdo del Veneto al cosiddetto «miracolo economico», e quindi alle tensioni salariali connesse a una virtuale piena occupazione, si manifestò più o meno sette-otto anni dopo, vale a dire nella seconda metà degli anni '60¹⁷.

Pur avendo studiato abbastanza bene l'industrializzazione veneta, e per riflesso i suoi conflitti di classe, non mi ero mai direttamente confrontato con le vicende della Zoppas. E così, accanto alla consultazione della poca bibliografia esistente, ho pensato di fare qualche interrogazione sui motori di ricerca, digitando «Zoppas+lotte+1969». Mi ha incuriosito una risposta del listato che mi è apparso su *Google*: in esso, riferito a un sito della diocesi di Vittorio Veneto, compariva una sorta di «rassegna stampa» d'epoche passate. All'interno di una notizia intitolata «E Albino Luciani diede la pensione ai sacrestani», fatto d'inizio 1969 quando Luciani era titolare di quella diocesi comprendente anche Conegliano, appariva la menzione – riportata a ricordo di una pregressa sensibilità sociale del vescovo, il futuro (e sfortunato) papa Giovanni Paolo I – del suo personale versamento di lire 40.000 al fondo di solidarietà degli operai della Zoppas durante il cosiddetto «sciopero dei 40 giorni» del 1960-61, che costituì l'avvio locale delle lotte per un nuovo e più equo contratto dei lavoratori metalmeccanici. Cui seguì, qualche anno dopo, il suo rifiuto a celebrare la tradizionale messa natalizia presso il locale Calzaturificio De Nardi, in evidente condivisione delle rivendicazioni dei suoi 250 operai in lotta contro un duro (e apparentemente incongruo) taglio dell'occupazione.

Non ho simpatia né per i papi, né per l'alto clero: e tuttavia quella piccola cronaca mi ha indotto a una qualche riflessione; vale a dire che la condizione

¹⁷ Per un profilo della storia industriale del Veneto, rimando ad una mia monografia che, ahimè, rimane ancora l'unico studio di sintesi sull'argomento: *L'industria nel Veneto. Storia economica di un «caso» regionale*, Esedra editrice, Padova 1996.

operaia (e non solo per l'egemonia cislina in quelle fabbriche, come fu cislino l'accordo sui sacrestani!) stava determinando in alcuni ambienti ecclesiastici non pochi elementi di preoccupazione... Orbene, questa sollecitudine del capo di una piccola diocesi, che anticipava l'epoca delle Pastorali del lavoro, si ripeté nel tempo. Un po' per il quadro di riferimento (la transizione di un vecchio mondo agricolo al processo di industrializzazione), un po' per la devozione cristiana della famiglia imprenditoriale: da cui il ruolo di mediazione impropria che la gerarchia ecclesiastica si sentiva in qualche modo obbligata ad esercitare.

Ma cos'era la Zoppas dello «sciopero dei 40 giorni»? Era un'azienda che già presentava una buona verticalizzazione della produzione grazie a forti investimenti tecnologici, che si irrobustirono proprio nella prima metà negli anni '60 con l'ingresso – in ciò replicando la scelta della Zanussi – nell'autoproduzione di buona parte della componentistica. Ciò favorì una crescita dimensionale, nella quale la *modernità* della ricerca di maggiori economie di scala si coniugò, tuttavia, con l'*arretratezza* – per le produzioni meno qualificate – del ricorso, in talune fasi anche spinto, al «terzismo» presso piccoli laboratori, cui poi seguì una fase di assorbimento di alcuni di essi nel perseguimento di un latente processo di concentrazione produttiva. Le lavorazioni «terziste» furono in parte, anche se non solo, una risposta alle tensioni salariali innescate con i ricordati quaranta giorni di sciopero che, tra la fine del 1960 e il gennaio del '61, bloccarono le linee di produzione coneglianesi. Quella vertenza si concluse con una vittoria dei lavoratori, che innescò le premesse di successive rivendicazioni. Essi, infatti, ottennero – oltre a non trascurabili miglioramenti normativi – l'accettazione aziendale di un graduale superamento del «cottimo»¹⁸, che andava a rivoluzionare il sistema retributivo esistente grazie ad una progressiva valorizzazione della parte fissa del salario.

L'aumento salariale nella parte fissa significò, per la struttura stessa della busta-paga, lo svilupparsi di successive lotte tutte incentrate sul tema delle qualifiche, o meglio delle categorie nei quali i lavoratori erano inquadrati. Il risultato fu, in tempi abbastanza rapidi, una revisione verso l'alto di tutte le qualifiche esistenti nello stabilimento più vecchio, la Zoppas Centrale. L'una e l'altra cosa determinò una rapida crescita del salario di fatto, rendendolo mediamente superiore a quanto in essere nell'intero settore meccanico della provincia¹⁹. Come dire che la conflittualità di linea, in questo caso guidata anche da CGIL e UIL pur rimanendo la CISL sindacato maggioritario, andò a creare una sorta di «aristocrazia» operaia tendenzialmente tesa, oltre che al miglioramento produttivo, al controllo della produzione.

La risposta della Zoppas non tardò: aprendo il nuovo impianto a (relativamente) alta automazione nel comune di Susegana, a pochi chilometri da Conegliano, vi trasferì dallo stabilimento principale solo pochi lavoratori, preferendo

¹⁸ CGIL-CISL-UIL, *Accordi aziendali Zoppas*, Treviso 1961-62.

¹⁹ CGIL-CISL-UIL, *Tabelle salariali Zoppas e meccanica generale in provincia di Treviso*, Treviso 1969.

invece concentrarvi una manodopera molto giovane e di primo impiego, assunta ai livelli più bassi di qualifica. Il tentativo di contenere per tale via il costo del lavoro, all'inizio conseguito, naufragò velocemente: ben presto a Susegana il tasso di sindacalizzazione dei lavoratori – già alto a Conegliano – raggiunse livelli anche più elevati, con il conseguente replicarsi dello scontro, sempre mirato al superamento dell'inquadramento e perciò all'incremento della retribuzione. Del resto ciò era inevitabile, stante la contiguità dei due impianti, e troppo simile essendo per origine sociale e territoriale (quello di una campagna in via di rapida – e disastrosa! – urbanizzazione) il nuovo proletariato di fabbrica rispetto a quello antico.

Qualche dato può servire a meglio rappresentare la situazione con la quale l'azienda e la sua classe operaia arrivarono all'appuntamento dell'Autunno caldo. Alla fine del 1968, contrariamente a quasi tutte le altre fabbriche metalmeccaniche del paese, il salario alla Zoppas era un salario «fisso» – e in questo senso le lotte che lì si svilupparono risultano più interessanti di quanto avvenne alla Zanussi – cui si aggiungeva una parte variabile costituita dal premio di produzione computato su base annua. Le lotte pre-1969 (quelle che si svolsero nel corso del 1968) determinarono un aumento considerevole del premio di produzione, nonché accordi relativi alle pause, ai rimpiazzi, alla mensa. All'inizio dell'anno che qui interessa, gli occupati risultavano poco più di 3.200, con un sensibile incremento delle figure impiegate, ma, per contrappunto, con un numero infimo di operai inquadrati nella categoria più bassa (l'1%) mentre si erano di molto incrementate le categorie mediane, naturale esito delle lotte dei lavoratori di linea²⁰.

Le agitazioni dell'autunno seguono lo stesso schema dell'antiautoritarismo sindacale già visto alla Zanussi, e del tentativo di assumere il controllo del ciclo produttivo e dei processi di ristrutturazione. Le rivendicazioni salariali passano in secondo piano, non tanto per il (relativo) buon livello raggiunto nel tempo, quanto perché lo scontro con la parte datoriale è ormai tutto politico, perseguito anche – qui come alla Zanussi – con il tentativo di coinvolgere le categorie impiegate, nel coneglianese peraltro meno incidenti nel numero complessivo delle maestranze di quanto non fosse nel colosso pordenonese. Un altro tema che ricomparve netto nelle lotte fu quello dell'ambiente di lavoro e della salute²¹. Anche su questo, come su nuove concessioni normative e salariali, la direzione aziendale dovette alla fine nuovamente cedere: se non altro per scongiurare il permanere di un virtuale, ancorché a singhiozzo, blocco delle linee di produzione.

Anche per i danni economici che, comunque, il rinnovarsi dell'antagonismo operaio provocò all'azienda, la famiglia imprenditoriale decise nel 1971 di usci-

²⁰ CGIL-CISL-UIL, *Accordi aziendali Zoppas*, Treviso 1969.

²¹ Per alcuni aspetti delle condizioni del lavoro nel complesso coneglianese, si veda G. Mastrangelo, *Indagine sulle condizioni ambientali in un'industria meccanica del trevigiano*, Istituto di medicina del lavoro dell'Università di Padova, Padova 1969.

re di scena²² preferendo l'offerta della Zanussi a quella, come accennato, precedentemente avanzata dalla Westinghouse. Da quel momento la conflittualità sindacale dell'azienda andò di pari passo con quella del gruppo di Pordenone, e tuttavia con (variabili) segni di maggiore intensità.

Una (brevissima) conclusione

Le storie delle tre aziende di cui ho tracciato le vicende di conflitto operaio non sono, ovviamente, tra loro simili. Non solo per i diversi settori di appartenenza (il tessile-laniero per la Marzotto; quello meccanico per le altre due), ma anche per le risposte che esse diedero alle (diverse) crisi che le colpirono.

La Marzotto si trovò ad affrontare, con impianti invecchiati, una fase di declino che cercò di contrastare non con il rinnovo tecnologico, troppo oneroso, bensì con una impraticabile «saturazione» dei macchinari, ovvero con una intensificazione oltre misura dell'utilizzo (o, se vogliamo, dello sfruttamento) della manodopera. La reazione dei lavoratori (e del sindacato) fu all'inizio lenta e contraddittoria, ma alla fine durissima. La famiglia imprenditoriale tentennò non poco, dando poi vita a un ricambio generazionale che salvò l'impresa, rilanciandola sul mercato internazionale come una multinazionale «tascabile» del tessile-abbigliamento e del *fashion*.

Le due imprese degli elettrodomestici erano invece in una fase di piena espansione: ma si trovarono a vivere drammaticamente la crisi del modello fordista di produzione. Fortissimo nei volumi di produzione che la catena di montaggio consente, il fordismo ha bisogno di coniugare economie di scala e basso costo del lavoro, ovviamente possibile, quest'ultimo, in una situazione di alta offerta di forza-lavoro, e quindi nell'esistere (permanere) di un vasto «esercito di riserva» di marxiana memoria. Il modello entra in crisi (e a Pordenone e a Conegliano entrò drammaticamente in crisi, ma anche, e in dimensioni ben più rilevanti, ciò successe alla FIAT) man mano che si arriva a una situazione di virtuale piena occupazione. Ed è quando i lavoratori si accorgono che sono in grado, proprio per l'esaurimento dell'«esercito di riserva», di bloccare – senza conseguenze per il proprio individuale posto di lavoro – il ciclo produttivo, imponendo le proprie condizioni ad una azienda che non è più in grado di contrattarle o contrastarle. O accetta, o chiude! Così successe nell'Autunno caldo della meccanica del Nord-est.

²² Vale la pena di ricordare che gli Zoppas non scomparvero dalla scena imprenditoriale, ma presto si cimentarono in nuove sfide, da un lato nello sviluppo di tecnologie le più svariate (e nella produzione dei macchinari per la loro applicazione), e dall'altro entrando nel profittevolissimo (in Italia) settore delle acque minerali con il marchio San Benedetto. Per il quale non solo hanno prodotto le linee di imbottigliamento, ma anche i macchinari (venduti anche ai marchi concorrenti) per la produzione delle bottiglie in polietilene tereftalico (PET) con le quali l'acqua viene commercializzata.

Certo, quella dei lavoratori fu una vittoria temporanea. Come alla FIAT, anche la Zanussi e la Zoppas, ormai inglobata nella prima, intrapresero – rispetto al rigido modello fordista, debole se non debolissimo in condizioni di piena occupazione – rapide (e per loro vincenti) politiche di decentramento e flessibilizzazione dei cicli di produzione. Con ciò ponendo fine a quel potere contrattuale enorme che le masse operaie avevano conquistato. Una conquista effimera, quindi, quella dei lavoratori? Forse, ma fu una conquista che – comunque, ed anche alla Marzotto – rappresentò un traguardo sì extra-economico, ma cruciale, dato che significò (grazie anche allo Statuto dei lavoratori) il raggiungimento della dignità della manodopera nel posto di lavoro, e la possibilità – attraverso il sindacato – di contrattare i processi di ristrutturazione dei cicli produttivi. Da allora in poi nulla fu più come prima, nel bene più che nel male, e nonostante le ripetute crisi congiunturali che hanno attraversato, e che ancora attraversano, l'economia del nostro paese.