

# Valdagno: la “città della lana” ed il trauma del 1968

di Giorgio Roverato

## *Premessa*

*Il 1968, e non solo per l'episodio dell'abbattimento della statua dedicata a Gaetano Marzotto Sr, rappresenta nell'immaginario collettivo vicentino uno dei punti di “non ritorno” nella storia di una comunità.*

*Ciò che in quei mesi successe, e più ancora nell'occupazione della fabbrica marzottiana di gennaio-febbraio 1969, sboccò in uno straordinario cambiamento epocale. Avvenne che una grande impresa italiana – ancorché di tipo tradizionale, data la tipologia del prodotto – fu alla fine costretta ad aprirsi al confronto con le controparti sociali, avviando un inedito percorso di moderne relazioni industriali, all'interno delle quali due soggetti “naturalmente” antagonisti (l'impresa da un lato, e le tre federazioni sindacali dall'altro) cominciarono a proficuamente dialogare e a contrattare modi, tempi ed esiti di una dura (ma inevitabile) ristrutturazione aziendale.*

*Con due significativi percorsi: da un lato, che organizzazioni sindacali reciprocamente concorrenti trovarono un terreno d'intesa unitario, e dall'altro che una impresa tipicamente “familiare” (ed arroccata nella strenua difesa della sua atipicità, vale a dire di essere il monopolista datore di lavoro del territorio) acconsentì – ancorché dopo dure lotte delle proprie maestranze – ad un positivo dialogo con controparti finalmente unite.*

*Potrebbe essere la rappresentazione di una sola vittoria, quelle di un sindacato unito. Ma facendo di mestiere lo storico economico – ed essendomi capitato di studiare l'azienda marzottiana – sono portato a ripartire equamente tale esito tra i tanti sindacalisti che guidarono quelle lotte, e la leadership emergente di chi, nella famiglia imprenditoriale, seppe interpretare la nuova stagione. Senza di essi – e mi riferisco a Paolo e Pietro Marzotto, quest'ultimo poi Presidente esecutivo della Marzotto S.p.A. – l'azienda sarebbe andata ad un inarrestabile declino: ed il suo favoleggiato ingresso*

*nelle Partecipazioni Statali (di un tale scenario sono piene le cronache dell'epoca...) avrebbe probabilmente segnato la fine di un'azienda centenaria. Io sono tutt'altro che un denigratore dell'impresa pubblica in quanto tale, se non altro per il ruolo centrale da essa avuta nella ricostruzione postbellica del paese e nella modernizzazione del c.d. miracolo economico a cavallo degli anni Cinquanta e Sessanta: ma so anche che l'intervento dello stato, pur positivo nelle imprese ad alta intensità di capitale, è risultato disastroso nei beni di largo consumo nei quali il prodotto laniero si colloca.*

*Ebbene, l'azione (difensiva, certo!) della nuova leadership Marzotto ben si coniugò con l'istanza sindacale, ma – evitando il disastro – questa azione congiunta non solo impedì il declino (o la morte per consunzione dell'impresa), bensì ne costituì premessa imprescindibile per una nuova e vincente espansione internazionale.*

*Certo, non mancarono i costi sociali delle ripetute ristrutturazioni: e tuttavia, dato che agli storici di mestiere questo compete di valutare, nel lungo periodo il bilancio fu positivo. L'antica azienda valdagnese non solo non soccombette alle varie congiunture negative, ma oggi – e nonostante le tensioni sindacali su nuovi piani di ristrutturazione – rimane leader europeo nella lana e nel lino, e leader mondiale nell'abbigliamento formale maschile.*

*È solo un vantaggio per gli azionisti, questo? È solo l'esito di una fortunata gestione manageriale? Io, da storico, non ritengo ciò; piuttosto sono convinto che esso sia l'esito ultimo di una intelligente convergenza che tra proprietà e sindacati quasi costantemente si realizzò, a partire da quel lontano 1969: dal quale nacque un via via perfezionato e razionale (anche se fisiologicamente conflittuale) sistema di relazioni industriali, che costituisce in realtà un modello nel nostro paese. La conflittualità è connaturata al sistema delle relazioni industriali (il conflitto "di classe", ed anche se le "classi" sono oggi sociologicamente molto diverse da un tempo, vivaddio esiste!); e tuttavia, esso è sempre, per la natura dei soggetti che lo animano, vocato ad una qualche sintesi. Ebbene, alla Marzotto a questa positiva sintesi, a far data dai conflitti del 1968-69, si è in qualche misura sempre arrivati.*

*Se questa è la premessa "storica", ha senso riproporre oggi una ricostruzione del conflitto che fu, alla fine, causa di un esito – se non sempre positivo per i lavoratori – senz'altro "moderno", intendendo per tale un agire razionale delle parti, ed oggettivamente valutabile come tale?*

*Io penso di sì, se non altro perché essa consente di valutare, a distanza di anni, il percorso compiuto, e la sua importanza proprio dal punto di vista "storico", e cioè della "lunga durata".*

*È per questo che ho acconsentito volentieri a partecipare – per quanto mi compete – a questa ricostruzione, certo che la memoria collettiva del passato sia un ottimo antidoto alle letture fuorvianti. O a "mitizzazioni", che pure nel caso del '68 valdagnese ci furono: a livello locale come nazionale.*

*Il conflitto valdagnese fu sì una presa di coscienza della classe operaia locale, ma anche dell'antica famiglia imprenditoriale: se non si parte dalla constatazione che*

*quanto poi maturò fu un percorso in ultima istanza condiviso, si rischia di perdere il senso del trauma valdagnese del 1968. Ecco, in questo percorso, e nella progressiva e reciproca maturazione dei soggetti coinvolti, sta l'interesse di quanto qui pubblicato.*

*Del resto – ed è questa l'annotazione che mi permetto – una ricostruzione storica è tale (ed è indubbio che, a più di trent'anni di distanza dai fatti, di "storia" si tratti) solo quando le ragioni dell'uno e dell'altro vengono messe sullo stesso piano, onde consentire al lettore di trarre una sua valutazione.*

*E, dato che gli scritti che seguono questo mio intervento proporranno una interpretazione giustamente legata ai protagonisti della lotta sindacale, per me è d'obbligo soffermarmi in una lettura della vicenda vista attraverso le carte aziendali dell'epoca, pur non rinunciando ad una mia valutazione sullo scontro allora in atto. Di modo che i lettori possano darsi conto della partita in gioco, che fu davvero – e qui concludo queste righe in premessa – uno scontro epocale tra due modi di intendere le relazioni tra datore di lavoro e maestranze*

*L'esito – a mio modo di vedere, e so che l'opinione non è condivisa – non fu la sconfitta o la vittoria di qualcuno: fu piuttosto un positivo (e reciproco) salto di qualità che contribuì davvero alla crescita civile del nostro paese. Fu infatti a partire dall'episodio valdagnese che le rappresentanze sindacali cominciarono a non essere più considerate dalle imprese uno scomodo "impiccio", ma furono finalmente intese per quello che realmente erano: vale a dire portatrici di interessi legittimi, cui più a nessuno (neanche alla dinastia marzottiana) fu consentito di opporre un pregiudiziale diniego. Ecco, il '68 valdagnese ha per me questo tutt'altro che riduttivo significato.*

*Concludo ringraziando davvero Walter Cocco e Francesco Boschetto per i contributi che hanno messo a disposizione di questa pubblicazione, convinto come sono che la storia locale "seria" – ed a tale categoria appartengono i loro scritti – consenta di meglio comprendere l'evoluzione di un paese così articolato quale è il nostro: dove, peraltro, la storia del lavoro è spesso ridotta ai meri andamenti statistici dell'occupazione. È per tale motivo che, in questo caso – "locale" sì per i fatti, ma "esponenziale" negli esiti – si è voluto renderne anche la qualità: in questo caso arricchita da una testimonianza sulle lotte tessili degli anni Settanta, a firma di Oscar Mancini, oggi Segretario Generale della Camera del Lavoro di Vicenza, ma – in quel decennio – Segretario della Filtea-CGIL valdagnese e poi di quella provinciale.*

### ***1 - I prodromi di un aspro conflitto***

Il conflitto aziendale che dall'inizio del 1967 ai primi mesi del 1969 oppose nel centro laniero di Valdagno la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli ai sindacati aziendali, e che trovò uno sbocco simbolico negli avvenimenti che il 19 aprile 1968 sconvolsero la vita di quella cittadina, parte da

lontano: grosso modo dalle difficoltà che il comparto laniero – che già aveva conosciuto una prima grave crisi nel dopoguerra – si trovò ad affrontare nei primi anni Sessanta. Esse derivavano dagli effetti combinati di una serie di fattori:

- a) una sostanziale stagnazione (se non caduta) della domanda tessile, cui si accompagnava una propensione dei consumatori a sostituire le fibre tradizionali con le fibre artificiali e sintetiche, che si andavano imponendo sia per un prezzo più contenuto sia per la versatilità di applicazioni che sembravano maggiormente rispondere alle esigenze di una evoluzione della moda;
- b) l'obsolescenza degli impianti valdagnesi causata dall'innovazione tecnologica, che dopo decenni di stasi, stava rivoluzionando l'industria mecano-tessile;
- c) l'irrompere nel prodotto laniero di paesi terzi a basso costo del lavoro.

Contrastare questi fattori significava per la Marzotto – dagli anni Trenta la più importante impresa italiana del settore<sup>1</sup> – 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.

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

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

Questa stagione fu segnata dall'avvio di una timida spersonalizzazione della proprietà, grazie alla quotazione sul mercato borsistico (1960) di un aumento di capitale di 10 miliardi di lire in azioni privilegiate. L'operazione era finalizzata a fornire all'impresa la liquidità necessaria ad affrontare un primo intervento sul piano del rinnovo impiantistico. A ciò si accompagnò, opportunamente dato l'ingresso di capitali terzi, la separazione delle attività assistenziali dall'azienda, anche perché esse si erano andate

---

<sup>1</sup> Cfr. G. Roverato, *I Marzotto. Una casa industriale*, Milano, Angeli, 1986.

dilatando nel tempo dalla tipologia classica del *welfare aziendale* ad 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 soddisfare le finalità. Ciò consentiva di liberare la Manifattura Lane dai pesi extraziendali per affrontare le nuove sfide, la prima delle quali era il recupero di produttività.

L'inizio degli anni Sessanta fu perciò segnato da uno strisciante (ed empirico) incremento dei carichi di lavoro, accompagnato dall'avvio degli interventi impiantistici. Questi ultimi, tuttavia, procedettero a rilento, stante l'impossibilità – per i rammentati vincoli monoindustriali della vallata – di operare massicciamente sugli esuberanti, come una logica puramente aziendalista avrebbe razionalmente imposto.

## ***2 - Il contenzioso tra le parti***

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

Storicamente, l'azienda era cresciuta con una formazione del *management* tutta interna al gruppo. Se ciò in passato aveva costituito una formidabile motivazione per segmenti importanti del personale amministrativo e tecnico, un tale percorso sembrava non più percorribile, od almeno non nelle posizioni di vertice. La rapida innovazione che aveva colto il settore tessile imponeva, nella valutazione di Giannino Marzotto, la necessità di reperire all'esterno professionalità "alte", non reperibili all'interno del gruppo. La riorganizzazione 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. Le figure arruolate, in parte provenienti 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 pervasivo che per lungo tempo era riuscito a coniugare modernità ed arretratezza nel ciclo produttivo, la peculiarità di alcune tipologie 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 specificatamente interessati, come insanabile frattura.

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

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

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

Tra il 1962 ed il 1968 l'azienda si ridimensionò nei vari stabilimenti di circa 2.000 addetti, in parte con licenziamenti diretti (473 nel solo 1965) ed in parte col parziale blocco del *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 nuovi strumenti di controllo sul lavoro operaio, culminati nel 1966 con l'istituzione dell'"Ufficio tempi e metodi", incaricato di fornire gli elementi di conoscenza utili ad elaborare, in termini "scientifici", le linee della definitiva ristrutturazione aziendale.

Questa azione "ricognitiva" – e di elaborazione progettuale – culminò nel gennaio 1967 con la presentazione da parte dell'azienda alle Organizzazioni Sindacali di una piattaforma contrattuale, denominata "Accordo globale", il cui punto fondamentale (si trattava del primo articolo dei nove che componevano il documento) poneva come essenziale la «massima saturazione del macchinario e della forza lavoro». Detto articolo prevedeva l'avvio «in tutti reparti, a mezzo di un servizio appositamente preparato dalla società [...], [di] 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 dalle sole CISL e UIL aziendali, che tuttavia poco dopo ne sottoscrissero il rigetto, convergendo con la rappresentanza della CGIL nella denuncia che essa faceva circa:

- il maggior carico di lavoro che l'aumento dei macchinari assegnati per addetto implicava;
- l'eccessiva saturazione dei tempi;
- l'inaccettabile esubero di personale che così si andava determinando.

Mentre le ostilità apparivano appena iniziate, e di fatto si apriva una logorante trattativa tra le parti, nel settembre-ottobre 1997 la Direzione aziendale decise di avviare comunque la “sperimentazione”, incrementando da subito i macchinari affidati in alcuni reparti “pilota”. Ciò avvenne ad esempio in uno dei reparti del “Ritorto”, dove le macchine assegnate passarono da 5 ad 8, mentre gli operai “di scorta” scesero da 7 a 4. La conseguenza nei vari reparti fu la sospensione a zero ore di un non esiguo numero di lavoratori.

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

- il blocco di nuove sospensioni, ed il rientro dei lavoratori già sospesi;
- l'esame preventivo e concordato delle “saturazioni” di organico;
- l'immediato aumento delle tariffe di cottimo, stante un lamentato (e ritenuto già eccessivo) carico di lavoro.

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

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

La richiesta della Marzotto – tutta ideologica, ed a mio avviso insipiente – 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 del quale erano:

- a) blocco dei licenziamenti;
- b) scelta dei lavoratori da sospendere a zero ore effettuata dall'azienda tenendo conto delle possibilità di un loro successivo reimpiego diretto ed

indiretto, e sulla base di valutazioni dell'efficienza sul lavoro dimostrata al dipendente durante il periodo trascorso in azienda;

- c) iniziative comuni tese a sollecitare l'approvazione parlamentare della c.d. "Legge tessile", il cui iter era da tempo bloccato, al fine di garantire posti di lavoro alternativi nelle aree in crisi;
- d) riconoscimento di L. 15.000 di integrazione mensile (per non più di 5 mesi) per i lavoratori sospesi, cui si aggiungevano L. 3.000 per ogni familiare a carico;
- e) riesame, entro quattro mesi dalla ristrutturazione, dei carichi di lavoro, degli organici e delle formule remunerative.

Alla CGIL, autoesclusasi dall'accordo, riuscì agevole denunciarne i punti deboli. Soprattutto per la parte in cui l'azienda veniva legittimata ad espellere, senza alcuna garanzia di reimpiego, centinaia di lavoratori, consentendole altresì di scegliere a suo arbitrio chi sospendere. A far data da questa denuncia, la CGIL rilanciò contro l'accordo la richiesta di una contrattazione preventiva dei carichi, nonché la costituzione di idonei "comitati tecnici paritetici" che verificassero l'andamento della ristrutturazione.

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

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

Un incidente "tecnico" rinfocolò a dicembre le polemiche tra CGIL e le altre sigle sindacali, e tra questa e l'azienda. Era infatti accaduto che la Manifattura avesse trattenuto dalla gratifica natalizia le ore di sciopero degli ultimi mesi, restituendole poi – dopo una richiesta CISL e UIL – ai soli loro iscritti. Questa improvvida decisione dava un sapore tutto particolare all'accordo separato, anche perché nel gennaio 1968 l'azienda rinnovò il diniego alla costituzione dei "comitati tecnici paritetici" richiesti dalla CGIL.

Quest'ultima, in assenza del tavolo di confronto, ebbe buon gioco a sostenere che la ristrutturazione (a febbraio già estesa a 9 reparti sui circa quaranta presenti), lungi dall'accompagnarsi al rinnovo impiantistico, veniva attuata solo in base ad un penalizzante aumento della saturazione della

manodopera e del carico di lavoro, peraltro ostentatamente negato dall'azienda.

Sollecitate – più che dal *pressing* della CGIL – dall'insoddisfazione dei propri iscritti per il taglio dato dall'azienda al processo ristrutturativi, ed in particolare per i nuovi meccanismi di cottimo che impedivano alla maggior parte degli operai coinvolti nella sperimentazione di raggiungere gli *standard* fissati, CISL e UIL divennero più caute. Il nuovo cottimo 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 miglioramento dei cottimi individuali.

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

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

Si trattò di circa 130 ore a marzo e di 15 ore ad aprile (fino al giorno 10), variamente suddivise tra reparti e turni o riguardanti 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 che gli scioperi valdagnesi furono in seguito sbrigativamente definiti come l'anticipazione dell'Autunno caldo del 1969.

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

I gravi incidenti accaduti in quel giorno, ed il trauma che ne derivò all'intera comunità, con i suoi strascichi di fermi, arresti, alterazione della

convivenza civile, polemiche postume, non fermarono – come è noto – la lotta sindacale.

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

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

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

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

- l’occupazione nel comparto tessile era passata tra il 1953 al 1967 da 471.763 a 286.000 unità, con una diminuzione del 39,3%. Nello stesso periodo la Marzotto era scesa da 12.400 unità a 10.185 (-17,9%): a Valdagno il decremento era stato però solo dell’8% (da 7.936 a 7.300 addetti), mentre la vicina Lanerossi nel quinquennio 1962-67 aveva eliminato ben 3.000 posti di lavoro. A fronte della riduzione complessiva, gli impiegati si erano tuttavia incrementati di 489 unità (+77%, a fronte di un meno 44% negli altri stabilimenti). La crisi settoriale non poteva che essere risolta nell’ambito della “Legge tessile”, in discussione dal 1963, con l’obiettivo di realizzare strumenti per creare occupazione alternativa al tessile attraverso una specifica politica di incentivazione a nuove attività produttive;
- l’orario di lavoro e l’impegno psico-fisico in azienda era di gran lunga inferiore agli *standard* dei mercati internazionali sui quali la Marzotto competeva;
- l’incidenza del cottimo sulla remunerazione totale annua non superava il 10-12%;
- il nuovo sistema organizzativo rispondeva al principio di retribuire il lavoratore in funzione dell’effettivo impegno e della sua abilità ad utilizzare il macchinario, e questo indipendentemente dalla quantità 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”;

- la dimensione reale del problema sul tappeto non riguardava a Valdagno che 1.500 persone sulle poco più di 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 solo a causa del rifiuto dei sindacati del “premio di rodaggio”.

Tale valutazione aziendale veniva ovviamente respinta dalle organizzazioni dei lavoratori, per le quali era la quasi totalità degli operai “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 cetto 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 l’11 ed il 12 maggio, dopo serrate trattative, si arrivò ad un sostanziale accordo normativo sul processo di ristrutturazione, con un qualche contenuto economico compensativo dei disagi che esso comportava per i lavoratori dei reparti coinvolti. Al momento della sottoscrizione formale del documento finale, tuttavia, la CGIL rifiutò la propria adesione, dato che l’azienda aveva all’ultimo momento posto come pregiudiziale all’accordo una breve “dichiarazione preliminare” che il sindacato di sinistra giudicò inaccettabile nella forma e nel contenuto. Si trattava di una sorta di premessa “politica” a deplorazione dei fatti del 19 aprile, attribuiti all’azione di persone estranee al mondo del lavoro valdagnese: con le loro violenze, esse avrebbero inferto un duro colpo al patrimonio morale della città di Valdagno offuscando altresì «la dura ma responsabile lotta sindacale»<sup>2</sup>.

I contenuti dell’accordo in quanto tale, erano stati nel corso della sua elaborazione condivisi da tutti e tre le sigle sindacali. Il documento teneva nel complesso conto – grazie anche al tempestivo rientro e alla temporanea

---

<sup>2</sup> Se ne veda il testo nel successivo saggio di W. Cocco, p. 50.

riassunzione da parte del “patriarca” Gaetano Marzotto Jr della Presidenza aziendale – delle obiezioni sindacali alla ristrutturazione. Pur non negandola, esso fissava una serie di limiti e di garanzie alla sua definitiva applicazione, garantendo verifiche sul suo procedere, premi di avviamento per compensare le iniziali e forzate perdite di cottimo dei lavoratori, salvaguardie per chi (prima dell’introduzione del sistema) già raggiungeva livelli di cottimo elevati, l’avvio di una politica aziendale incentivante iniziative industriali terze, pur non dando assicurazioni (auspicate in appendice da CISL e UIL che sottoscrissero il documento da sole) sul blocco delle sospensioni operaie. Che peraltro per diversi mesi non ripresero.

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

Nell’atteggiamento della CGIL pesò da un lato la rappresentazione fatta dalla stampa di sinistra degli avvenimenti valdagnesi, descritti come il riscatto dei lavoratori di quella vallata rispetto ad un dominio simil-feudale lungo più di un secolo; e dall’altro il governo della piazza operato da Questura e Prefettura mediante il duro intervento del 2° Celere di Padova, che sembrò ripetere le repressioni delle lotte operaie degli anni Cinquanta e dei primi anni Sessanta. Ciò le impedì di sfruttare fin da subito il riconoscimento astratto, ma pregnante, che veniva da parte aziendale circa il valore civile dell’azione sindacale.

Gli eventi successivi ebbero comunque un valore risarcitorio, rispetto a quello che in linea astratta poteva (potrebbe ancor oggi...) essere valutato come un errore del sindacato di sinistra. Anche a me capitò in passato di valutare tale scelta come un errore, e scrissi di una CGIL vicentina allora incapace di quella sensibilità contro le violenze che invece solo pochi anni dopo essa, in sintonia con le strutture nazionali, seppe – e senza porsi problemi di consenso – esprimere di fronte le prime avvisaglie del terrorismo rosso degli anni Settanta<sup>3</sup>. Rileggendo le vicende di quei giorni, e soprattutto i numerosissimi articoli giornalistici, ed ancor più la gran mole documentaria allora prodotta, mi sono invece via via convinto che la scelta della CGIL di non firmare la premessa, per quanto legittimante il Sindacato nel suo insieme, abbia avuto una sua logica. Giacché, attribuendo quanto accaduto il 19 aprile tutto a «gruppi estranei all’ambiente di lavoro» (che pure erano effettivamente presenti, e che giocarono un ruolo non secondario negli

---

<sup>3</sup> G. Roverato, *Il 1968 a Valdagno: la genesi di un conflitto aziendale*, in AA.VV., *Sindacato e lotte dei lavoratori a Padova e nel Veneto (1945-1969)*, Padova, CSEL, 1998, p. 234. Parte del testo qui pubblicato è tratto da quel saggio.

scontri con la polizia e nelle distruzioni dei simboli marzottiani), tale “pre-messa” in realtà mirava a negare il significato dell’autonomo protagonismo operaio che aveva di fatto tagliato i ponti con un passato di subordinazione all’azienda. Interpretazione che il sindacato di classe non poteva che respingere. Certo gli eventi valdagnesi furono anche, come già avevo scritto, una sorta di *jacquerie* operaia<sup>4</sup>, nella quale la vicenda della dura ristrutturazione aziendale si mescolò agli effetti dirompenti della percezione che la famiglia imprenditoriale aveva “tradito” quel patto non scritto riassumibile nel *welfare* aziendale fino a pochi anni prima esistente<sup>5</sup>. Patto che aveva fino ad allora compensato tale rapporto di subordinazione e di moderatismo della manodopera valdagnese. Venendo meno il primo, e cioè il particolare *welfare* marzottiano, saltò ovviamente (e violentemente!) anche il secondo. Che una componente di *jacquerie* in quella giornata sia stata in qualche modo presente, non è del resto solo opinione mia, ma traspare anche dalla testimonianza di Neno Coldagelli – all’epoca Segretario Generale della Camera del Lavoro vicentina – che così si esprime: «Da qui anche gli aspetti di *jacquerie* con cui essa si manifestò. La statua del fondatore della fabbrica era un simbolo, e proprio quel simbolo andò distrutto. Altro che studenti di Trento e di Padova!»<sup>6</sup>.

L’accordo del 12 maggio conteneva del resto elementi di ambiguità tali che esso non resse alla prova dei fatti<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> G. Roverato, *Gli operai dei Marzotto*, in E. Franzina (a cura di), *La classe, gli uomini e i partiti. Storia del movimento operaio e socialista in una provincia “bianca”: il vicentino, 1873-1948*, II, Vicenza, Odeonlibri, 1982, alle pp. 962-965.

<sup>5</sup> Lo smantellamento, ancorché parziale e graduale, del *welfare* aziendale si può datare a partire dalla ricordata quotazione in Borsa (1960) delle azioni privilegiate.

<sup>6</sup> Testimonianza di N. Coldagelli, Segretario della CdL vicentina dal 1969 al 1971, in *La CGIL vicentina nelle testimonianze dei suoi Segretari (1969-1996)*, con introduzione di G. Pupillo, “Quaderni del Centenario della Camera del Lavoro di Vicenza (1902-2002)”, 2/2002, supplemento al n. 23/2002 di “materiali di storia”. In realtà, questi studenti – come del resto emerge dal saggio di Cocco – esistevano, eccome! E ad uno di questi, tra gli altri, mi è recentemente capitato di risalire: allora studente della facoltà di Giurisprudenza dell’Università patavina, ed oggi avvocato del Foro di Padova, questi partecipò proprio all’abbattimento della statua marzottiana. Certo, gli studenti furono – ed in tal senso va a mia opinione letto l’apparente diniego di Coldagelli – solo i catalizzatori di una montante rabbia operaia che già stava naturalmente maturando.

<sup>7</sup> Questa valutazione trova riscontro anche in quanto ebbe, anni or sono, ad affermare uno dei protagonisti di quell’accordo, Pietro Marzotto, che – intervenendo (17 aprile 1998) all’incontro di studio organizzato dal Gruppo Storici della Valle dell’Agnone per una riflessione sugli eventi che trent’anni prima avevano sconvolto la vita cittadina – fece due affermazioni di peso. Le riassumo. La prima è che nel

E infatti di lì a poco riesplosero i contrasti tra i sindacati – nuovamente convergenti nell’azione – e l’azienda, in particolare sulla partita riguardante i cottimi.

Nel giro di pochi mesi la situazione ritornò infatti esplosiva, come testimoniarono i grandi scioperi unitari del giugno e del luglio 1968, e le non poche fermate spontanee che nuovamente segnarono il protagonismo dei lavoratori, non più disposti a delegare tutto alle organizzazioni di rappresentanza. Le agitazioni proseguirono anche dopo il periodo feriale e fino dicembre, per giungere alla grande (e vincente) occupazione operaia del gennaio-febbraio 1969.

La determinazione delle maestranze, e dei sindacati, ma anche il consenso e la solidarietà cittadine che accompagnarono quell’azione, convinsero infine l’azienda a mutar rotta, e ad arrivare alla fine di febbraio ad un nuovo e risolutivo accordo, nel quale le parti reciprocamente riconoscevano da un lato l’urgenza della ristrutturazione organizzativa, e dall’altro la imprescindibilità del consenso ad una sua graduale applicazione. Ecco, in questa gradualità da contrattarsi, e da continuamente verificarsi con i sindacati, stava la soluzione di un conflitto apparentemente senza vie d’uscita.

### **3 – Una conclusione**

L’accordo avveniva su basi finalmente condivise e programmate nel tempo, e con un effettivo potere di controllo-contrattazione del Sindacato: che passava attraverso il definitivo riconoscimento aziendale del ruolo di questo, la cui presenza era stata precedentemente solo tollerata, fossero il sindacato socialcomunista o le più moderate CISL e UIL.

---

contrasto con il Sindacato, ferma restando la cogenza delle ragioni che spingevano l’azienda alla ristrutturazione, la Manifattura Lane aveva mancato di adeguata “trasparenza”, non mettendo subito in luce che il recupero di produttività doveva necessariamente avvenire facendo prevalentemente leva sulla forza lavoro. Un più vasto intervento impiantistico, pure posto a base del progetto presentato con l’“accordo globale” d’inizio 1967, avrebbe infatti nel breve periodo implicato un esubero di manodopera dirompente, ben maggiore di quello che innescò il conflitto sindacale. L’aumento della produttività individuale, ad invarianza qualitativa del macchinario, se si traduceva in una indubbia “sofferenza” del lavoratore, era infatti l’unica strada per recuperare competitività senza ridurre drasticamente l’occupazione. La *seconda* è che, pur sottoscrivendolo per conto dell’azienda, egli era consapevole che l’accordo del 12 maggio 1968 concedeva troppo poco (soprattutto dal punto di vista economico) per poter reggere alla prova dei fatti, come l’occupazione del gennaio-febbraio 1969 alla fine dimostrò. E che tuttavia quel poco era il massimo che l’azienda poteva in quel momento dare.

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

L'avvio di sistemi "morbidi" di incentivazione alla fuoriuscita degli esuberanti – e nel contempo di politiche, sia aziendali che comunali, tese a stimolare nuova imprenditorialità – rispose efficacemente alle esigenze di snellimento aziendale dalle parti sociali non più pregiudizialmente osteggiate: anche per la raggiunta consapevolezza di queste dei fenomeni macroeconomici che condizionavano il settore, e l'azienda.

In pratica, la *pax* aziendale che così si stabilì permise una crescita parallela dei due interlocutori come soggetti in grado di dialogare tra loro, via via fino ad instaurare un sistema di relazioni industriali che riuscì a coniugare il naturale antagonismo tra interessi parzialmente divergenti (l'ovvio contrasto sulla redistribuzione dei benefici economici derivanti dagli incrementi della produttività aziendale) e le esigenze collaborative del processo produttivo. Con il che non si vuole certo affermare che, il conflitto sindacale (anche nella sua versione di classe) scomparve, ed altre dure prove attesero i lavoratori valdagnesi nei decenni successivi: ma esso non fu più demonizzato come tale, assumendo invece ruolo, dignità e pregnanza sociale un tempo semplicemente negati.

