



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Storia dal Medioevo all'Età Contemporanea

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La SanRemo di Caerano San Marco

Storia d'impresa e storia sindacale in una
grande fabbrica di confezioni del Trevigiano

Relatore

Prof.ssa Gilda Zazzara

Laureando

Stefano Piovesan
Matricola 816120

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

PRINCIPALI SIGLE USATE NEL TESTO	p. 5
NOTA SULLE FONTI ORALI	7
INTRODUZIONE	13
1. Una memoria (con)divisa	13
2. Le fonti e la fase di ricerca	15
3. L'organizzazione dei contenuti	20
Capitolo I: LA STORIA DELL'AZIENDA	23
1. Uno sguardo dall'oggi	23
2. Le origini della fabbrica e il primo decennio di attività	25
3. Cultura e vita di fabbrica negli anni cinquanta	27
4. I favolosi anni sessanta e i primi segnali di crisi (1960–1974)	32
5. La gestione Gepi (1974–1988)	46
6. La gestione Inghirami e le prospettive future (1988–oggi)	52
Capitolo II: NASCITA E SVILUPPI DEL SINDACATO IN AZIENDA	57
1. Alcuni nodi da sciogliere	57
2. Il ruolo delle Acli e le origini del sindacato	58
3. Evoluzione e tutela della rappresentanza sindacale in fabbrica	63
4. I rapporti tra le diverse sigle sindacali e i processi unitari	71
Capitolo III: LA STAGIONE DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE	75
1. Un racconto corale	75
2. Le prime rivendicazioni su orario e salari	76
3. Le grandi lotte	81
4. L'abolizione del cottimo individuale	90
5. Il sindacato alla prova della ristrutturazione	95
6. Le rivendicazioni durante la gestione Gepi	99
7. Gli ultimi tentativi di tutelare il lavoro	103
8. I servizi aziendali	104
9. Un lungo filo conduttore: la salute in fabbrica	109
CRONOLOGIA	115
ELENCO DELLE FONTI	117
1. Bibliografia	117
2. Fonti archivistiche	119
RINGRAZIAMENTI	123

PRINCIPALI SIGLE USATE NEL TESTO

ACLI	Associazioni cristiane lavoratori italiani
ACSP	Archivi Contemporanei di Storia Politica
APAG	Archivio personale A. Giandon
APAT	Archivio personale A. Trentin
APET	Archivio personale E. Tonellato
APGT	Archivio personale G. Trinca
CCNL	Contratto collettivo nazionale di lavoro
CDF	Consiglio di fabbrica
ESU	Esecutivo sindacale unitario
FILTA	Federazione italiana lavoratori tessili abbigliamento (CISL)
FILTEA	Federazione italiana lavoratori tessile e abbigliamento (CGIL)
FUILA	Federazione unitaria italiana lavoratori abbigliamento (CISL)
FULTA	Federazione unitaria lavoratori tessili abbigliamento (dall'unione di FILTA, FILTEA e UILTA)
GEPI	Società per le gestioni e partecipazioni industriali
RSU	Rappresentanze sindacali unitarie
SAS	Sezione aziendale sindacale
UILTA	Unione italiana lavoratori tessili abbigliamento (UIL)

NOTA SULLE FONTI ORALI

Si è scelto di fornire un breve profilo biografico degli intervistati all'inizio del testo, invece che inserirlo nel corso della ricostruzione, per due motivi precisi. In primo luogo per non appesantire la lettura fornendo volta per volta informazioni non sempre necessarie alla comprensione del discorso. Dove il senso di una citazione potesse cambiare notevolmente a seconda che si tratti, per esempio, dell'intervista al figlio del proprietario, piuttosto che a un delegato sindacale, viene fornito immediatamente un riferimento alla fonte, in modo tale che si possa comprendere fin da subito di chi si sta parlando. In secondo luogo, con un'unica presentazione iniziale dei testimoni intervistati dall'autore, il lettore saprà con certezza dove andare a reperire le informazioni su una data fonte, invece di sfogliare tutto il testo per ricercare il punto esatto in cui essa è stata introdotta e presentata per la prima volta. Nella descrizione dei diversi profili è seguito l'ordine cronologico dell'intervista, la cui data è indicata tra parentesi.

Nel corso del testo viene citato anche P. C., figlio di uno dei fondatori della sanRemo, ascoltato dall'autore come relatore durante una "serata della memoria" tenutasi a Caerano di San Marco il 28 settembre 2012 e organizzata dalla locale associazione Idea Futuro, con l'intenzione di ripercorrere alcuni momenti della vita dell'azienda attraverso fotografie e testimonianze. Nella medesima occasione sono stati raccolti il racconto di un'ex operaia, della quale non è stato possibile rilevare le generalità e di Piero Facin, sindaco di Caerano dal 1975 al 1990.

F. B. (26.6.2012)

Nato nel 1944, ha lavorato alcuni anni alla filatura di Biadene (Tv) prima di entrare alla sanRemo nel 1967, dove è rimasto fino alla pensione, lavorando al reparto taglio e poi allo stiro. Iscritto alla Cisl già in filatura, alla sanRemo ha ricoperto il ruolo di primo segretario del Consiglio di fabbrica. Consigliere

nazionale della Filta e, per un breve periodo, sindacalista esterno, si è dimesso da ogni ruolo di rappresentanza nel 1976 per tornare a fare il semplice operaio.

E. T. (12.7.2012)

Nata nel 1952, è entrata alla sanRemo nel 1969, dove ha lavorato fino al 2003 all'interno del reparto confezioni. Iscritta alla Cisl, è stata eletta nel 1973 delegata per la propria sezione all'interno del Consiglio di fabbrica e, nel 1975, ha fatto il suo ingresso nell'Esecutivo. Dal 1978 al 1982 ha avuto un incarico provinciale per la Filta e, rientrata in sanRemo, ha sempre fatto la delegata fino a quando è esistito il Cdf. Dal 2003 ha seguito, da esterna, tutte le vicende degli operai messi in mobilità.

W. B. (1.8.2012)

Nata nel 1941, prima di lavorare alla sanRemo ricamava dalle suore; è entrata nell'azienda di Caerano nel 1955, lavorando fino al 1977 all'interno del reparto di finissaggio (rifinitura dei capi). Tra le prime attiviste delle Acli, fu anche una delle prime iscritte alla Cisl, di cui è stata segretaria della Sezione aziendale sindacale.

B. M. (29.10.2012)

Nato nel 1946, a sedici anni ha iniziato a lavorare al tornio in un'officina di Treviso, dove si è iscritto alla Cisl. A 21 anni ha iniziato a seguire, da esterno, i metalmeccanici, incarico durato alcuni mesi. Tornato in fabbrica, è poi stato chiamato a occuparsi del settore calzaturiero e tessile nel comprensorio di Montebelluna; ha seguito direttamente le vicende della sanRemo tra il 1970 e il 1975 circa. Successivamente ha ricoperto incarichi provinciali e regionali nella Federazione unitaria dei lavoratori tessili, diventando poi segretario della Cisl di Treviso.

A. G. (30.10.2012)

Prima di un periodo di preparazione al Centro Studi Nazionale della Cisl a Firenze, si era occupato dei metalmeccanici e, in particolare, della Zoppas di Conegliano. Di ritorno da Firenze è stato dirottato ai tessili e ha seguito direttamente la sanRemo dal 1968 al 1973, anno in cui è diventato segretario della Cisl di Treviso.

A. N. (31.10.2012)

Nato nel 1929, è stato sindacalista nelle file della Cisl Trevigiana tra il 1948 e il 1963. Fu il primo membro della Cisl a prendere contatto con gli operai della sanRemo, sul finire degli anni cinquanta. Dopo il 1963 si è allontanato dal sindacato, diventando amministratore delegato de «Il Gazzettino», ruolo ricoperto fino al 1980. In seguito è stato direttore generale della Rusconi fino al 1990.

S. B. (6.11.2012)

Nato nel 1946, ha lavorato alla sanRemo dal 1968 al 1986 come impiegato al settore vendite. Successivamente è diventato presidente di una Cooperativa a Castelfranco (Tv), entrando poi nella direzione regionale della stessa. Si iscrisse alla Cgil ed entrò prima nell'Esecutivo sindacale unitario, poi nel Consiglio di fabbrica come delegato.

Olivo Bolzon (6.11.2012)

Nato nel 1932, venne ordinato sacerdote nel 1955. Di ritorno dal Belgio, dove aveva lavorato al fianco degli emigrati italiani, fu Cappellano del lavoro nella zona di Cornuda e Montebelluna dal 1955 al 1962; in questi anni si è occupato anche della sanRemo. Successivamente tornò a fare il “prete operaio” a Colonia, in Germania e curò la formazione dei seminaristi in America latina, prima di diventare parroco di San Floriano di Castelfranco Veneto. Nel 1981 scrisse l'unico libro pubblicato sulla fabbrica di Caerano di san Marco.

C. Z. (7.11.2012)

Entrata in sanRemo nel 1955, ha sempre lavorato al collaudo intermedio; finita in cassa integrazione nel 1981, rientrò due anni più tardi dovendo accettare un abbassamento di qualifica. È stata una delle prime iscritte alla Cisl — dopo aver preso parte alle riunioni con le Acli — partecipando attivamente alla vita sindacale come componente della Sas e del Consiglio di fabbrica.

INTRODUZIONE

1. Una memoria (con)divisa

Inizialmente non ero del tutto convinto di poter scrivere qualcosa di adeguato rispetto alla sanRemo di Caerano San Marco: la mancanza di una preparazione specifica e la grande difficoltà nel reperire materiale hanno fatto sì che per un certo periodo di tempo la tentazione costante sia stata quella di lasciar perdere e cercare un altro argomento per la tesi di laurea. Fortuna ha voluto, però, che la mancanza di documenti mi abbia costretto fin da subito a cercare informazioni attraverso le fonti orali: proprio grazie al contatto con le persone che questa storia l'hanno vissuta è nata dapprima una curiosità, poi una precisa volontà di portare a termine la ricerca. Nel corso di questa esperienza ho potuto verificare in prima persona la validità e l'attualità delle parole di Marc Bloch: «Il buono storico somiglia all'orco della fiaba: là dove fiuta carne umana, là sa che è la sua preda»¹. Già, perché quella della sanRemo non è una storia che si possa scrivere solo con i documenti ed esaurire in una loro analisi; di «carne umana» — quella di migliaia di operai che ci hanno lavorato, di dirigenti e di impiegati che in essa hanno creduto, di un intero paese e di un territorio che sono stati trasformati e di numerosi sindacalisti e politici che hanno incrociato la loro vita con quella della fabbrica — la lunga vicenda della sanRemo ne contiene parecchia e questa ha catturato definitivamente la mia attenzione.

Si tratta, dunque, di una storia viva, così come la maggior parte dei suoi protagonisti. E vivi sono i loro ricordi e la loro voglia di raccontare, di fare memoria del passato non per rimpiangere i bei momenti andati, bensì per impartire una lezione e un insegnamento al tempo presente. Ne nasce così un insieme di tante memorie, quelle delle migliaia e migliaia di persone che hanno intrecciato la propria esistenza con la fabbrica; una fabbrica, la sanRemo, che

¹ M. BLOCH, *Apologia della storia o mestiere di storico*, Einaudi, Torino 1969, p. 41.

allo stesso tempo unisce e divide i ricordi, ma non solo quelli. Il tema dell'unione e della divisione è, infatti, ricorrente nella vita dell'azienda ed è emerso nel corso di due incontri "pubblici" ai quali ho potuto partecipare. Il primo, una riunione nella sede Cisl di Montebelluna, alla quale sono stato invitato assieme a una quindicina di ex delegati e sindacalisti esterni; il secondo, una "serata della memoria" — questa la definizione datane dagli organizzatori — promossa da un'associazione di Caerano San Marco e alla quale hanno partecipato moltissimi ex lavoratori della sanRemo.

L'azienda è ancora oggi fonte di divisione negli ambienti sindacali, con pareri discordanti sul ruolo ricoperto all'interno della "vicenda Fabbri" e sul reale peso politico che il sindacato ebbe nella fase di passaggio alla Gepi; ma, allo stesso tempo, costituisce il riferimento comune di una condivisa esperienza sindacale di tipo nuovo, con il grande coinvolgimento unitario all'interno di un compattissimo Consiglio di fabbrica. La sanRemo divide il sindacato dai lavoratori, con alcuni fischi che sono piovuti all'indirizzo di un ex sindacalista della Cisl durante il suo intervento alla "serata della memoria", segnale di qualche screzio passato; contestualmente è stata però un luogo in cui il sindacato si è calato nel lavoro come in poche altre fabbriche, determinando un'unità d'intenti che ha consentito la vittoria in molte battaglie. Divide i lavoratori dai proprietari, con il figlio di uno dei fratelli Comunello che alla "serata della memoria" ha spiegato il servizio di trasporti gratuito come una volontà di far arrivare le maestranze riposate sul posto di lavoro, mentre per molti si è trattato solo di un modo per facilitare lo sfruttamento della manodopera; ma, allo stesso momento, tanti ex dipendenti ricordano con nostalgia i tempi dei Comunello.

A unire definitivamente ogni cosa è, tuttavia, la volontà di ricordare: in un modo o nell'altro, tutti coloro che hanno vissuto la sanRemo, oggi sentono un gran bisogno di farne memoria. Questo sentimento condiviso, veramente molto forte, ha esercitato un'indubbia funzione motivatrice su di me e mi ha fatto definitivamente riflettere riguardo la reale importanza di studiare le vicende accadute in una fabbrica di confezioni in serie del Trevigiano. Ora che il mio lavoro è concluso, mi rendo conto, quindi, di aver scritto per tutte le persone

che sentono la necessità di fare memoria del proprio passato vissuto in sanRemo. Chiaramente ognuno ha un personale ricordo e questa ricerca non ha la pretesa — muovendosi tra le tante contraddizioni evidenziate — di accontentare tutti. L'obiettivo che mi sono proposto è stato invece quello di fornire una personale (ci tengo a dirlo: utilizzare criteri storici non significa e non deve significare raccontare i fatti in modo oggettivo nel senso di neutro o avalutativo) ricostruzione della storia della sanRemo nella sua interezza, dalle origini alla chiusura delle linee di produzione a Caerano. Ho svolto il compito con passione e dedizione, cresciute man mano che la ricerca avanzava, anche se le difficoltà — come si potrà notare nel successivo paragrafo — non sono mancate. Anche la spesa, in termini di tempo, è stata notevole, dal momento che è servito quasi un anno di lavoro per completare il tutto; i continui viaggi in auto per effettuare le interviste (la zona di Montebelluna è a circa un'ora di strada dalla mia residenza) hanno poi richiesto un altro tipo di spesa non indifferente, quella in benzina.

Con tutti i suoi limiti, questo lavoro rappresenta comunque il primo tentativo di compiere uno studio completo e rigoroso sulla storia della fabbrica: mi auguro, con un po' di presunzione, che possa servire ad altri in futuro.

2. Le fonti e la fase di ricerca

Ad oggi è stato pubblicato un solo libro sulla sanRemo, scritto nel 1981 da don Olivo Bolzon, già "prete operaio" e profondo conoscitore del mondo del lavoro, nonché assistente delle Acli nella zona di Cornuda e Montebelluna negli anni in cui nasceva la fabbrica dei fratelli Comunello. Nel testo, curato dalla Filta-Cisl di Treviso, l'autore ha descritto il periodo che va dal 1968 al 1974, quello più denso di conflitti, lotte e vittorie, ma ha fatto anche importanti accenni sulla vita di fabbrica negli anni cinquanta. Le fonti privilegiate, per sua stessa ammissione, sono state quelle orali: nel corso di diverse serate egli ha, infatti, coordinato un gruppo di ex dipendenti e delegati, registrando i loro ricordi. Per questo motivo ne è uscita una storia densa di citazioni, a volte anche

piuttosto lunghe, dalla quale traspaiono la durezza della fabbrica e il ricordo vivo di lotte e fatiche; e proprio in un racconto che "trasuda" vita risiede il pregio di quel volume. Ma non fu solo un sentimento "umanitario" a guidare l'autore: la precisione storica è stata assicurata attraverso la consultazione di documenti e verbali d'accordo conservati, affermava Bolzon, nella sede Cisl di Montebelluna. Si tenga conto di tale fatto, perché risulterà utile più avanti, nel corso di questa introduzione.

Esistono inoltre quattro tesi di laurea che toccano da vicino il tema della sanRemo. La prima — l'unica fatta con fini di ricostruzione storica e sociale — venne discussa a Venezia nel 1976, con relatore Salvatore Sechi. Obiettivo della tesi era quello di definire un profilo sociale della classe operaia della sanRemo, attraverso un questionario distribuito direttamente in azienda; la prima parte ricostruiva invece alcuni passaggi chiave della storia dell'azienda negli anni sessanta.

Due tesi di economia, discusse nel 1984 a Venezia e nel 1995 alla Cattolica di Milano, analizzano invece i temi delle ristrutturazioni aziendali, messe in atto rispettivamente da Gepi e da Inghirami. Mi soffermo brevemente solo sulla più consistente, quella fatta alla Cattolica: posto che da una tesi di economia non ci si aspetta un interesse specifico per l'aspetto umano, mi trovo in disaccordo rispetto alle opinioni dell'autrice su almeno due punti. In primo luogo — ma non poteva sapere la fine della storia — non posso condividere la valutazione estremamente positiva espressa per la ristrutturazione di Inghirami, che avrebbe risanato l'azienda: nel 1995 era già evidente la volontà di delocalizzare la produzione, quindi più che di "risanamento" penso si debba parlare di "trasferimento". Un'azienda che si avviava a non esistere più, se non in un marchio, poteva definirsi risanata? In secondo luogo l'ampia ricostruzione storica delle vicende, utilissima per la grande attenzione data ai dettagli, ha un taglio un po' troppo "ingenuo": di fronte, per esempio, ai dati aziendali sull'assenteismo, manca un approfondimento necessario, il quale avrebbe dovuto portare a domandarsi quali fossero le condizioni e i ritmi di lavoro. Così si finisce per accettare senza problemi la tesi della direzione e affermare che l'assenteismo fosse dovuto ai campi da coltivare a casa o alla vendemmia,

INTRODUZIONE

invece che al reale disagio psico-fisico cui erano sottoposte le maestranze. Senza questo lavoro, tuttavia, non sarebbe stato possibile ricostruire adeguatamente alcuni passaggi che, invece, vengono ottimamente analizzati. È un peccato che la citazione dei moltissimi documenti utilizzati per la parte storica sia stata fatta in maniera sommaria, rendendo impossibile un diretto controllo degli stessi.

Un'ultima tesi, discussa alla facoltà di Scienze politiche di Padova nel 2006, affronta invece il tema della mobilità in provincia di Treviso; la sanRemo viene analizzata solo in parte, in quanto è stata una delle fabbriche prese a campione per effettuare le interviste ai lavoratori in mobilità.

Accanto a pubblicazioni e tesi di laurea, è stato possibile reperire anche diversi articoli di quotidiani e riviste che si occupavano dell'azienda di Caerano. In particolare, nei quotidiani locali o nelle riviste sindacali sono contenute diverse pagine sulla sanRemo, ma anche a livello nazionale l'interesse non è mancato, specie in occasione delle controverse vicende processuali che hanno coinvolto anche importanti esponenti della DC.

Fin qui la descrizione delle fonti a stampa. Mi pare opportuno fare un breve resoconto della fase di ricerca per affrontare, invece, alcune problematiche relative alle fonti primarie, ovvero i documenti d'archivio. L'idea iniziale era quella di selezionare per la tesi di laurea magistrale un argomento che mi consentisse di affrontare una ricerca d'archivio e non puramente compilativa, basata solo sulla letteratura scientifica. La necessità e il desiderio erano quelli di confrontarsi, almeno una volta prima di concludere gli studi, con qualcosa che potesse assomigliare a una vera e propria ricerca storica. L'attenzione è quindi ricaduta sugli Archivi Contemporanei di Storia Politica, ospitati a Ca' Tron di Roncade (Tv) nei locali della Fondazione Cassamarca: tra le altre cose, al loro interno è riposto l'archivio storico della Cisl di Treviso. Dopo un dialogo con il direttore Ivano Sartor, nel febbraio 2012 ho deciso, dunque, di intraprendere uno studio sulla sanRemo della quale, ammetto, non conoscevo nulla, ad eccezione di un marchio apposto su un abito da cerimonia acquistato un paio d'anni fa. Ultimata la veloce lettura di Bolzon, non restava che cercare le fonti da lui citate — quelle che nel 1981 si trovavano presso la

sede Cisl di Montebelluna e che teoricamente dovevano essere presenti a Ca' Tron — ignaro che sarebbe stato l'inizio di un piccolo giallo.

Infatti, dopo tre mattinate passate in archivio a consultare diversi fondi, mi sono reso conto che il materiale esistente era veramente poco; in particolare, il fondo relativo alla Cisl Destra Piave (la sede di Montebelluna) non conteneva nemmeno un documento di quelli usati per il libro di Bolzon e, fatto ancora più sorprendente, sulla sanRemo c'era solo qualche carta relativa agli anni novanta. La circostanza mi pareva assurda, pensando al fatto che la sanRemo era stata la più grande e importante azienda del territorio. Un immediato giro di telefonate da parte del direttore degli Archivi ha portato ad avanzare due ipotesi: o il materiale mancante era in possesso di Olivo Bolzon stesso, oppure poteva essere rimasto nella sede di Montebelluna. Era il 9 marzo. Dieci giorni più tardi mi arrivava una mail di Sartor, che suonava pressappoco così: «pare che il materiale sulla sanRemo sia stato utilizzato da un docente universitario di Padova e poi distrutto; domani vado a Montebelluna per controllare che non sia ancora lì».

A Montebelluna, però, nella sede Cisl, non trovò nessuna traccia della sanRemo prima degli anni novanta. Ancora qualche giorno ed è arrivata una conferma: contattato telefonicamente, Ivano Spano, docente in diverse facoltà dell'ateneo patavino e consulente fidato della Cisl, ha affermato di aver prelevato del materiale da Montebelluna, per una tesi di laurea di un proprio studente. I documenti sarebbero poi stati riposti in un locale in affitto all'università, assieme a carte personali dello stesso professore ma, al momento dello sfratto, qualche funzionario avrebbe ben pensato di mandare tutto al macero, ottenendo come risultato la perdita di numerosissime e preziose testimonianze sull'azienda di Caerano. Alcuni mesi dopo ho potuto parlare personalmente con il prof. Spano: dal mio punto di vista è impensabile che un docente di lungo corso e dal suo curriculum possa avere qualche responsabilità per quanto accaduto.

Resta il fatto che gli archivi sindacali andrebbero gestiti in modo migliore: non è infatti possibile che chiunque (anche se ben conosciuto e fidato) possa prelevare del materiale da un qualsiasi archivio, senza poi restituirlo. Per

INTRODUZIONE

quanto riguarda la Cisl di Treviso il problema è stato risolto, tardivamente per la mia ricerca, affidando tutti i documenti a un archivio esterno, gestito in maniera professionale e quindi “sicuro”; ma quanto materiale è andato perduto, per mancanza di spazi o perché ritenuto inutile, nel corso degli anni? Purtroppo non è stato possibile nemmeno rintracciare quella tesi di laurea, per dimenticanza del già citato docente e per la momentanea chiusura del servizio di archiviazione tesi dell’università di Padova. Chiunque voglia fare un’ulteriore ricerca sulla sanRemo dovrà tener conto anche di questa tesi “fantasma”, l’unica che, a quanto pare, si sia potuta avvalere della consultazione di ampie e pertinenti fonti sindacali.

A Ca’ Tron, fortunatamente, sono raccolti all’interno di altri fondi (relativi al sindacato provinciale o regionale) quasi tutti i contratti aziendali stipulati alla sanRemo, i quali aiutano a ricostruire molte vicende, ma non consentono un’analisi dei retroscena; ecco perché si è reso indispensabile il ricorso ad un altro tipo di fonte, quella orale. Grazie all’aiuto di un ex sindacalista è stato possibile avere una lista di persone che hanno lavorato e partecipato alla costruzione del sindacato in sanRemo. In estate ho realizzato le prime interviste, molto complicate per la generalità delle domande che dovevo porre, in assenza di un’accurata conoscenza degli eventi. Lentamente sono entrato in possesso di documenti custoditi in privato da alcuni ex dipendenti e, a metà ottobre, potevo vantare un buon numero di carte sindacali e contratti; le ultime interviste sono state più mirate, consentendo l’inizio della stesura. Combinando la memoria — necessariamente imprecisa rispetto a date e particolari — con i dati contenuti nell’ampia documentazione raccolta, è stato comunque possibile ricostruire i momenti più significativi della storia della sanRemo, generalmente anche con una certa dovizia di particolari. Resta solo il rammarico relativo all’archivio Cisl di Montebelluna: la sua esistenza, oltre a rendere più veloce la ricerca, avrebbe potuto garantire informazioni che nel presente lavoro non sono contenute.

3. L'organizzazione dei contenuti

L'idea iniziale era quella di organizzare l'esposizione su due soli capitoli, uno dedicato alla storia aziendale e sindacale della sanRemo, l'altro a un'analisi dettagliata della contrattazione. In seguito ho preferito separare la storia sindacale da quella aziendale, per dare il giusto peso specifico al processo di nascita e formazione delle strutture sindacali e per non appesantire ulteriormente un capitolo, il primo, di per sé già denso di notizie e avvenimenti. Sono, dunque, approdato alla struttura definitiva in tre capitoli, dei quali andrò brevemente ad esporre i contenuti.

Nel primo capitolo, intitolato "La storia dell'azienda", viene raccontata in maniera completa la storia della sanRemo, dalle origini fino alla dismissione delle ultime linee di produzione a Caerano di San Marco, con uno sguardo alla situazione odierna. Accanto a un'analisi delle vicende societarie, è data particolare attenzione all'aspetto sociale: infatti un paragrafo è interamente dedicato alla descrizione del tessuto sociale della zona negli anni cinquanta e delle condizioni di lavoro all'interno della fabbrica durante il primo decennio della sua attività. Si è provato a ricostruire anche il delicato momento del passaggio di proprietà tra la Genesco e la Gepi — il quale ha portato a vicende processuali che hanno visto coinvolto, tra gli altri, l'on. Francesco Fabbri — avvalendosi dei verbali della Direzione provinciale della Democrazia Cristiana e di articoli di giornale dell'epoca.

Il secondo capitolo, "Nascita e sviluppi del sindacato in azienda", tratta della formazione di una coscienza sindacale tra i lavoratori e del successivo riconoscimento ed evoluzione delle forme di rappresentanza in azienda. Attraverso le testimonianze dei protagonisti vengono ricostruite le fasi iniziali, dal ruolo di sensibilizzazione operato dalle Acli, alla necessità di rivolgersi a un'istituzione più strutturata, quale il sindacato. In seguito sono descritte e analizzate le varie forme di rappresentanza: Sezione aziendale sindacale, Esecutivo sindacale unitario, Consiglio di fabbrica e Rappresentanze sindacali unitarie. Viene infine tracciato un quadro dell'esperienza unitaria tra le diverse

INTRODUZIONE

sigle sindacali all'interno del Consiglio di fabbrica, dei rapporti di forza e delle controversie che si sono verificate nel corso degli anni.

L'ultimo capitolo, "La stagione della contrattazione aziendale", consiste in un'analisi dettagliata delle maggiori vertenze sindacali condotte alla sanRemo, effettuata grazie allo studio degli accordi aziendali, alle testimonianze di ex sindacalisti e ai numerosi volantini distribuiti dal sindacato stesso. In ordine cronologico sono trattate diverse tematiche, dalle prime rivendicazioni su salario e orario di lavoro, alle grandi lotte per l'abolizione delle gabbie salariali e del cottimo individuale, fino alla progressiva perdita di potere contrattuale subita dal sindacato nei periodi di gestione Gepi e Inghirami. I due paragrafi finali, quelli sui trasporti e sulla salute in fabbrica, escono dalla sequenzialità temporale, poiché riguardano argomenti trasversali, i quali si sono protratti per l'intera vita della sanRemo.

Capitolo I

LA STORIA DELL'AZIENDA

E mi son venute in mente
le avventure del passato,
tante donne, tanti uomini e bambini,
e le lotte che ho vissuto per il posto di lavoro,
i sorrisi degli amici e dei vicini.

Pierangelo Bertoli, *Rosso colore*, 1977.

1. Uno sguardo dall'oggi

Attraversando in auto la Strada Statale 248, importante arteria che collega Vicenza a Nervesa della Battaglia (Treviso), tra gli altri comuni ci si imbatte in quello di Caerano di San Marco; si tratta di un piccolo paese di circa 8.000 abitanti¹, situato in provincia di Treviso e che il viaggiatore ricorderà solamente per il semaforo posto nel centro cittadino, causa di traffico elevato nelle ore di punta.

E' invece proprio svoltando a quel semaforo, su Viale fra' Giocondo, che anche l'occhio meno attento non può fare a meno di notare l'edificio sulla destra: un palazzo di cinque piani che reca la scritta "sanRemo Moda Uomo" al proprio ingresso, qualche finestra aperta, alcune macchine nel parcheggio interno. Poco dopo, sempre sulla destra, da Via Industrie Comunello si può ben vedere cosa si cela dietro quello stabile: metri quadri su metri quadri di vecchi capannoni industriali dismessi, i vetri delle finestre crepati in alcuni punti, la ruggine che intacca le parti metalliche. Il lavoro e la vitalità sembrano lontani anni luce da questi luoghi, ormai obiettivo dei ladri di rame e dei senzatetto, che qui vengono a cercare un rifugio per la notte².

¹ <http://www.comuni-italiani.it>.

² *Rumeni alla San Remo per rubare rame*, s. n., www.oggitreviso.it, 26 giugno 2012.

Questo magnifico esempio di archeologia industriale si trova a due passi dal centro di Caerano, dai luoghi simbolo come la Chiesa e il Municipio, quasi a testimoniare l'enorme legame tra la fabbrica e il paese. Non è un caso che le statistiche sulla popolazione indichino come nel decennio 1961–1971 ci fu un incremento di abitanti del 21% e in quello successivo del 18%, dati che non trovano riscontri nei comuni limitrofi³; furono infatti quelli, particolarmente il primo, i due periodi in cui la SanRemo ebbe un'espansione impensabile e richiamò lavoratori non solo dai paesi vicini, ma da tutte le provincie venete, Rovigo e Verona escluse.

Oggi rimangono solo enormi spazi vuoti, ma guardandoli è comunque possibile farsi un'idea di quanti lavoratori potessero ospitare i capannoni, della grande quantità di persone che le corriere scaricavano nel piazzale, della miriade di contabili, tecnici e dirigenti che occupavano ben cinque piani di uffici. La SanRemo non era la classica medio–piccola impresa che si sviluppava nel Veneto del boom economico, bensì un'azienda che raggiunse livelli di occupazione notevoli, con volumi economici elevatissimi. Sarebbe sbagliato e riduttivo inserirla solamente nel quadro di quel distretto economico del tessile e soprattutto calzaturiero che si sviluppò nel comprensorio di Montebelluna e che esiste tutt'oggi; la SanRemo anticipò la nascita di tale settore, divenendone poi il faro per dimensioni e importanza.

In questo capitolo si tenterà, dunque, di tracciare una storia dell'azienda, dei suoi passaggi di proprietà e delle vicende che l'hanno portata prima a diventare il fiore all'occhiello dell'economia trevigiana, assieme alla Zoppas di Conegliano, poi al progressivo smantellamento, fino ad arrivare all'attuale situazione di quasi totale abbandono. Per farlo è necessario tornare indietro, partendo dagli anni cinquanta, quando ancora quei capannoni che ora sono vuoti non esistevano e Caerano di San Marco non era noto per quel semaforo in mezzo alla Statale, ma si apprestava a diventare il paese che avrebbe ospitato la più importante fabbrica di confezioni della provincia di Treviso.

³ <http://www.comuni-italiani.it>.

2. Le origini della fabbrica e il primo decennio di attività

Il marchio SanRemo è indissolubilmente legato a un cognome, quello dei Comunello, i cinque fratelli che nel 1950 diedero vita alla Società Industria Comunello s.n.c.; vale dunque la pena spendere qualche parola sui membri di questa famiglia. Nati dall'unione di Camillo Comunello con Regina Fenato, infatti, Renzo, Brino, Sergio, Eleonora e Camilla parteciparono tutti attivamente alle prime fasi dell'attività imprenditoriale.

Inizialmente erano venditori ambulanti di cappelli e berretti nei mercati della zona e pare che i primi veri affari furono fatti grazie all'antifascismo di Sergio, che gli permise di entrare in possesso dei pastrani e dei cappotti requisiti ai tedeschi in fuga nella zona durante l'ultimo anno di guerra; questi furono i primi tessuti smerciati, quando ancora non c'era l'idea di costituire un'azienda.⁴ Sergio non era il più vecchio dei fratelli, ma era di sicuro il più intraprendente e fu l'anima del piccolo laboratorio tessile che si andava via via costituendo, divenendo poi la figura più influente e partecipe della vita della nascente industria. Egli imparò il mestiere dal fratello maggiore Brino, il quale in gioventù aveva lavorato nel negozio di Doimo, noto sarto di Treviso; Brino abbandonò la città nel 1944, poco prima che il bombardamento del 7 aprile distruggesse l'abitazione in cui abitava con la moglie. Per la sua competenza, Brino all'inizio era colui che sceglieva i tessuti da utilizzare e si occupava inoltre della parte burocratica e contabile della Società, ruolo che divenne preminente man mano che le dimensioni dell'attività crescevano. Renzo era il più vecchio e collaborò, soprattutto nei primi anni, alla parte tecnica e alla scelta e organizzazione dei macchinari. Le due sorelle si occupavano invece delle faccende domestiche e di molte altre piccole attività: ad esempio Eleonora, emigrata quasi subito in Argentina, andava saltuariamente da una famiglia del paese a chiedere in prestito i soldi che sarebbero poi serviti a coprire le prime spese societarie⁵.

⁴ Intervista a S. B.

⁵ Testimonianza di P. C.

Da commercianti ambulanti e garzoni di bottega i Comunello divennero quindi dei piccoli imprenditori tessili e da subito l'etichetta dei loro prodotti (cappelli, camicie e pantaloni) vide impresso il marchio SanRemo. La scelta di questo nome deriva dal fatto che nei primi anni cinquanta nella città ligure si teneva un'importante sfilata di moda e ai fratelli parve opportuno associare tale evento al proprio marchio⁶. Non si utilizzò San Marco, che sarebbe stata comunque una scelta logica, essendo il patrono di Caerano; ma non si diede nemmeno il cognome di famiglia, il quale forse avrebbe ricordato nei potenziali acquirenti la vecchia attività di ambulanti, un mestiere umile e disprezzato.

La società iniziò ad assumere proporzioni sempre maggiori, concentrandosi sulla produzione dei capospalla e iniziando ad assumere dipendenti ad un ritmo elevato: dai circa 150 operai del 1955, si passò ai 1.000 di cinque anni più tardi. Allo stesso modo crebbero anche i guadagni, con un fatturato che si aggirava attorno al miliardo di lire già nel 1960⁷. Fu in quest'anno che nacque ufficialmente in uno studio notarile di Milano la Confezioni sanRemo S.p.A., con capitale impegnato dai soli Sergio e Brino, in quanto Renzo e Camilla non erano sposati⁸, mentre Eleonora era già emigrata. Tali numeri non sono casuali e indicano il cambiamento di mentalità che era avvenuto negli ultimi anni: i Comunello capirono che l'azienda avrebbe potuto crescere velocemente, concentrandosi su prodotti di qualità elevata e iniziando a pensare in grande. Segnale evidente di questa presa di coscienza fu il cambiamento del logo aziendale, fatto appositamente disegnare da uno studio grafico di Parigi, patria della grande moda: il viaggio in aereo nella capitale francese testimonia come nella mente dei Comunello ci fosse la volontà di espandere i propri orizzonti culturali e qualitativi. A ulteriore conferma di una nuova mentalità e soprattutto di un preciso piano di espansione aziendale venne avviata nel 1959 la costruzione del grande palazzo (che ancora oggi gli abitanti di Caerano chiamano "grattacielo", in quanto era l'edificio più alto in paese dopo il campanile), sede degli uffici ed edificato in maniera innovativa

⁶ *Ivi.*

⁷ *Ivi.*

⁸ Non si inserirono in Società i fratelli non sposati per evitare la dispersione del capitale di famiglia nel tempo.

con il riscaldamento a pavimento, non molto in uso all'epoca. Ma questi sono solo i primi segnali dell'enorme crescita che si verificherà nel decennio successivo.

3. Cultura e vita di fabbrica negli anni cinquanta

Il tessuto sociale alla nascita dell'azienda

Quando sorse la Società Industria Comunello s.n.c. la principale fonte di reddito della zona era l'agricoltura: mezzadria e piccola proprietà coinvolgevano direttamente la maggior parte degli abitanti. Le condizioni di vita risultavano comunque molto precarie e interi paesi erano stati spopolati dall'emigrazione verso l'estero (specie Germania e Svizzera) e verso le città italiane del triangolo industriale. Tale dato è ben visibile consultando le statistiche riguardanti la popolazione della zona relativamente al decennio 1950–1960⁹, nelle quali si noterà un decremento importante in molti comuni limitrofi a Caerano quali Vidor, Vedelago, Pederobba, Maser, Asolo, Trevignano, Altivole. Fanno eccezione Montebelluna, Cornuda e Caerano, i quali videro al contrario un incremento nel numero degli abitanti, poiché nei propri territori stava nascendo l'alternativa all'emigrazione, ovvero la fabbrica. L'industria calzaturiera si sviluppò soprattutto a Montebelluna, mentre a Caerano furono invece il cotonificio Lampugnani e la nascente ditta dei Comunello a strappare le prime persone dal lavoro nei campi.

Fatte queste premesse, risulta abbastanza intuitivo immaginare quale fosse la mentalità dell'epoca: quella di una società per lo più contadina, nella quale il rapporto con il padrone era vissuto in termini strettamente personali. «Il padrone era colui che dava da mangiare, il padre cioè di tanta gente, il benefattore»¹⁰; così dipingeva sé stesso il proprietario dei terreni, mentre il mezzadro rispettava in maniera ossequiosa tale equilibrio sociale che ormai

⁹ <http://www.comuni-italiani.it>.

¹⁰ O. BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento in una fabbrica del Veneto. San Remo Confezioni*, Arsenale Cooperativa Editrice, Venezia 1981, p. 15.

aveva origini remote. Fu in questo contesto che i primi imprenditori, tutte persone del luogo che si erano fatte strada partendo dal basso, impiantarono le loro aziende: apparentemente le fabbriche sorsero in continuità con la mentalità dominante e così effettivamente fu per i primi anni, ma la nascita dell'industria all'interno di una società rurale non poteva rimanere a lungo un fenomeno privo di conseguenze.

Inizialmente, in ogni caso, l'immagine del "padrone benefattore" adottata nel rapporto di mezzadria venne applicata in modo identico alla vita di fabbrica: il "Sior paron" (Signor padrone) era ancora colui che offriva il lavoro, un gesto nobile e una concessione, che gli operai dovevano prendere come tale. Non è così sbagliato, dunque, affermare che il termine "operai" risulti improprio per questi primi addetti all'industria e che sembrerebbe molto più appropriato denominarli con l'espressione "contadini che andarono a lavorare in fabbrica"; la mentalità era la stessa e inoltre, usciti dalle fabbriche, davano comunque una mano a casa e nei campi. Per tutti gli anni cinquanta è difficile trovare i segnali di una identità o di una cultura operaia tra i lavoratori della zona, i quali continuarono a trattare il padrone con la stessa riverenza che usavano nelle campagne; certamente il cambiamento veniva percepito, ma fu solamente con la grande espansione industriale del successivo decennio che avvenne il definitivo passaggio da contadini a operai.

Accanto alla trasformazione sociale appena descritta, nell'industria tessile (e quindi anche in quella dei Comunello) si affiancò un'ulteriore importante passaggio: la grande specificità fu che a lavorare nella fabbrica andarono soprattutto giovani donne. Alla futura SanRemo inizialmente erano assunte solo ragazze e qualche operaio per i lavori più pesanti, ma per tutta la sua storia la percentuale maschile risultò sempre irrisoria nei reparti di produzione. E' questo un aspetto centrale della storia di questa fabbrica, poiché comportò un radicale momento di rottura con il passato: le ragazze abbandonarono campi e vita domestica per lavorare, portare un salario fisso alla famiglia e conquistarsi, nel tempo, un'indipendenza impensabile nella società tipicamente patriarcale che caratterizzava il mondo rurale dell'epoca.

Lavorare alla SanRemo

Ma cosa trovavano queste ragazze che, giovanissime, andavano a lavorare per la ditta dei Comunello? Un clima di comando non diverso da quello vissuto nella famiglia e nel lavoro agricolo, con il padrone, come già detto, che faceva “il bello e il cattivo tempo”. Si proverà ora, attraverso le parole delle protagoniste, a dare un’idea di cosa volesse dire lavorare alla SanRemo negli anni cinquanta.

Innanzitutto è interessante notare come per le assunzioni, al contrario di altre aziende come la Lampugnani, non si faceva ricorso alla mediazione del parroco del paese: le ragazze venivano assunte tramite un passaparola tra amiche e conoscenti, oppure per conoscenza diretta di uno dei fratelli, e a volte bastava presentarsi in fabbrica per ottenere l’assunzione. Così entrò nel 1955 C. Z., alla quale fu semplicemente detto di presentarsi il giorno successivo portando con sé gli attrezzi del mestiere: «Gli ho detto: Devo portare qualcosa? Sai cosa mi ha detto? Tu vai in guerra senza *scioppo* [fucile] ? Portati la forbice, il ditale e quelle cose lì»¹¹. Non esistevano ancora né colloqui, né visite mediche, al massimo il padrone dava un’occhiata alle mani per vedere se fossero adatte al lavoro, come ricorda W. B.: «Sono andata, mi hanno preso subito. Mi hanno guardato le mani e han detto: Tu non hai mai lavorato!»¹².

Non c’era nessun contratto da firmare al momento dell’assunzione e passava molto tempo prima che la posizione lavorativa venisse regolarizzata:

Non ti mettevano neanche in regola e dopo, quando arrivava l’ispettore del lavoro, ti scaraventavano sopra in una stanzetta e ti chiudevano lì finché non se ne andava; e lì vedevi tutte di corsa su per questa scala, alè!, perché passavano tanti di quei mesi prima che ti mettessero in regola!¹³

Altri due problemi connessi all’irregolarità erano la mancanza di una busta paga e i licenziamenti indiscriminati. A fine mese veniva dato uno

¹¹ Intervista a C. Z.

¹² Intervista a W. B.

¹³ *Ivi*.

stipendio che le ragazze definivano "*un tant*", come a dire "una certa quantità, un tot", per sottolineare che non si capiva come fosse conteggiato e perché ci fossero differenze tra un mese e l'altro o tra lavoratrici che avevano fatto le stesse ore. Inoltre a fine stagione molti dipendenti venivano licenziati e riassunti in quella successiva in base alla quantità di ordini e commesse, ovviamente lasciando a casa chi aveva lavorato in modo meno produttivo o chi non era gradito ai padroni; addirittura si procedette al licenziamento e alla riassunzione di tutti i lavoratori in occasione della costituzione della Confezioni SanRemo S.p.A..

Un altro aspetto in cui non esisteva la minima tutela erano gli orari di lavoro: si sapeva il giorno prima l'orario d'ingresso, ma non si poteva mai sapere quando sarebbe conclusa la giornata lavorativa. La maggior parte dei dipendenti arrivava in bicicletta la mattina. Per descrivere la discrezionalità dell'orario di lavoro è emblematica la pratica che adottava Sergio Comunello: «Ci legava le biciclette con la catena e alla sera dovevamo aspettare che arrivasse lui ad aprirci il lucchetto, per poter andare a casa»¹⁴. Bisognava presentarsi un quarto d'ora prima sul posto di lavoro, per scaldarsi le mani e poter essere già ben attivi e preparati a compiere velocemente la propria mansione; ovviamente il quarto d'ora non veniva retribuito. Inoltre durante la pausa pranzo «le ragazze dovevano pulire i servizi, mentre gli uomini stendevano le canapine [piccolo lembo di stoffa rigida usato come rinforzo]»¹⁵ e a fine giornata «due o tre volte a settimana, a turno, bisognava pulire per terra con la nafta e la segatura»¹⁶. Tutte queste prestazioni venivano effettuate gratuitamente e costringevano i lavoratori a passare ulteriori ore in fabbrica (mediamente erano complessivamente dalle dieci alle dodici ore) senza retribuzione. Allo stesso modo, ma in maniera opposta, nei giorni in cui c'era meno lavoro per il ritardo nell'arrivo dei tessuti o per il guasto di qualche macchinario, gli addetti venivano fatti uscire in attesa di ripristinare la

¹⁴ Testimonianza di una dipendente durante la "serata della memoria".

¹⁵ Intervista a C. Z.

¹⁶ *Ivi*.

produzione, oppure direttamente mandati a casa: anche in queste circostanze si trattava di ore di lavoro perse e non pagate.

Il rapporto con il padrone, che per tutti era identificato solo in Sergio Comunello, era di puro terrore. Egli si era fatto fare una pedana dall'alto della quale osservava ogni movimento degli operai, provocando notevole disagio: «Ci osservava sempre; te lo vedevi sempre da dietro, davanti e dovunque guardavi!»¹⁷. Da lì faceva anche le tradizionali prediche sull'importanza di essere veloci e sulla necessità di produrre sempre di più, esortando addirittura i lavoratori a non commettere peccato lavorando a rilento: «Da questo palco diceva che non voleva persone che scaldassero gli sgabelli, che dovevamo produrre e andarci a confessare se non facevamo queste cose»¹⁸. E per chi non faceva abbastanza piovevano multe, così come per chi commetteva qualche errore durante il lavoro. Fare leva sui principi cristiani come il sacramento della confessione era nella testa di Sergio un modo per dare maggior autorità alle proprie parole, ma la cosa non si fermava qui. Poiché l'azienda era aperta anche di domenica e il parroco richiedeva che venisse rispettato il precetto domenicale, si trovò il modo di conciliare le due posizioni e così per un certo periodo la Messa si faceva direttamente in fabbrica prima dell'orario di lavoro.

Una delle maggiori gravosità riguardava la rigida regolamentazione delle pause, anche se parlare di "regolamentazione" è improprio, visto che erano a totale discrezione del padrone: «Ci chiudevano i bagni, oppure ci facevano le fasce orarie: un reparto doveva andare alle nove, uno alle nove e mezza e così via»¹⁹. Anche per bere c'erano dei turni stabiliti e le condizioni igieniche non erano certo le migliori, dal momento che all'esterno c'era un tubo di ferro con dei piccoli fori dai quali scorreva l'acqua, esattamente «*come che se fea pae vacche* [come si faceva con le mucche]»²⁰; oppure, per ottimizzare ulteriormente i tempi, «mettevano l'acqua in un secchio e con un mestolo passavano direttamente dove si lavorava, senza poter andare in bagno»²¹.

¹⁷ Intervista a W. B.

¹⁸ Intervista a C. Z.

¹⁹ *Ivi.*

²⁰ *Ivi.*

²¹ *Ivi.*

A rendere la vita di fabbrica ancora più dura era poi l'organizzazione del lavoro: sebbene il sistema di cottimo individuale sarebbe stato introdotto solo nei primi anni sessanta, la produzione era comunque effettuata su linee a ritmi elevatissimi e ciò rappresentò un notevole shock per delle ragazze giovanissime che erano abituate alla lentezza e soprattutto all'autogestione dei tempi di lavoro nel mondo rurale dal quale provenivano. Non era raro vedere le meno resistenti in preda a crisi di panico, a pianti o a momenti di vero esaurimento nervoso. Disperazione che si accentuava quando il Comunello scherniva pubblicamente qualcuna, oppure premiava le più produttive: «Per metterci una contro l'altra ogni tanto prendeva una fuori e la premiava perché era stata brava; naturalmente era sempre amica di Tizio o di Caio, si sa come vanno queste cose»²².

Le ragazze accettavano tutto questo per due motivi: la paga a fine mese, per quanto non adeguata, era comunque un forte incentivo a continuare e inoltre le famiglie, nel pieno rispetto della mentalità comune, consigliavano di accettare a testa bassa ogni sopruso. Ma pur senza ribellarsi, ci si rendeva conto di quanto ingiusto fosse quel trattamento e di come non sarebbe stato accettabile continuare ancora a lavorare senza avere alcun diritto; tali pensieri attendevano solo il momento opportuno per essere tradotti in pratica e questo avvenne puntualmente sul finire del decennio, grazie anche a un aiuto esterno.

4. I favolosi anni sessanta e i primi segnali di crisi (1960–1974)

La grande espansione

La "nuova" Confezioni Sanremo S.p.A. conobbe negli anni sessanta un'espansione enorme e per certi versi incontrollata, che la portò a diventare azienda leader in Italia nella fabbricazione del capospalla, prima di entrare in crisi all'inizio del nuovo decennio.

²² *Ivi.*

Ma torniamo al 1960: le vendite andavano alla grande e i Comunello continuavano ad assumere a ritmi elevati per aumentare la produzione; ormai non si trattava più di una piccola azienda a conduzione familiare e i fratelli capirono di non avere le qualità e le competenze per governare da soli o con pochi dirigenti del posto una grande fabbrica. Per imprimere una svolta alla Società servivano tecnici competenti e abituati a dirigere e organizzare il lavoro di oltre mille persone: tra il 1960 e il 1962 arrivarono così circa venti dirigenti dalla Fiat e dalla Facis²³, che per tutti i lavoratori sarebbero diventati semplicemente “i piemontesi”. Essi introdussero un sistema di produzione parcellizzato, moltiplicando le mansioni e organizzando il lavoro su linee di produzione che, sebbene fossero già presenti, divennero molto simili alle catene di montaggio delle grandi industrie meccaniche; si andò così a strutturare quella conformazione dei reparti che rimase praticamente immutata per tutta la storia della SanRemo²⁴. Nel 1961, sotto l’impulso dell’Ufficio tempi e metodi, venne introdotto il sistema del cottimo individuale a integrazione del salario; delle conseguenze si parlerà più avanti, per ora basti pensare che l’innovazione portò nei primi tempi a circa venti licenziamenti settimanali causati dalle difficoltà ad adattarsi ai nuovi ritmi di lavoro sempre più incalzanti. Ad ogni modo la parcellizzazione e gli incentivi di cottimo ebbero un effetto positivo sulla produzione e sui guadagni: il fatturato del 1962 risultò infatti di oltre 2 miliardi di lire²⁵. Nel frattempo le assunzioni procedevano in maniera serrata e, anche a causa dell’ampio *turnover* (vi era un ricambio annuo di circa il 20% della forza lavoro²⁶) si venne addirittura a creare una carenza di manodopera della zona. Per ovviare al problema due dirigenti si recarono in Germania e Svizzera per convincere le ragazze che erano emigrate negli anni precedenti a ritornare in Italia e circa centocinquanta di loro accettarono di lavorare per la SanRemo²⁷.

²³ La Fabbrica abiti confezionati in serie (Facis) era ed è una nota azienda piemontese di confezioni.

²⁴ I reparti principali erano: taglio, confezione (su più linee di produzione), collaudo e stiro.

²⁵ Testimonianza di P. C.

²⁶ Intervista a F. B.

²⁷ Intervista ad A. N.

La rapida espansione e il mercato sempre più ampio iniziarono ad attirare l'attenzione di molti investitori, tra cui la multinazionale americana Genesco Inc. L'azienda di Nashville, nello Stato del Tennessee, era all'epoca quotata alla borsa di New York e aveva succursali in tutto il mondo; produceva calzature (era anche fornitrice di scarponcini per l'esercito statunitense), ma in quella fase storica stava cercando di diversificare la produzione e fu in quest'ottica che propose ai Comunello l'acquisto di quote societarie. L'affare si concluse nel luglio 1964, quando la Genesco entrò in Società con il 49% delle azioni; i vecchi proprietari cedettero il 2% a un ulteriore socio di proprio gradimento, il che permise loro di mantenere comunque il controllo, con una maggioranza virtuale. L'ingresso del capitale straniero diede avvio agli anni in cui la SanRemo si rese protagonista di un'esplosione nel numero di dipendenti, nella produzione e nei fatturati: l'apice si toccò nel 1970, con 5.600 addetti e circa 21 miliardi di fatturato²⁸.

In questi anni vennero aperti altri stabilimenti, che nel momento di massima espansione erano organizzati nel modo seguente. A Caerano erano impiegati 3.700 operai tra disegno, taglio, confezione delle giacche e magazzini; inoltre rimasero in questa sede gli uffici di direzione, amministrazione e programmazione. A Paderno di Ponzano Veneto (Treviso) c'erano 350 addetti alla confezione di pantaloni e a Vedelago (Treviso) 80 operai per la produzione di confezioni per ragazzi. A Belluno la fabbrica occupava 1.150 persone tra confezione di giacche e pantaloni e magazzino centrale (ivi costituito grazie alle agevolazioni sull'IGE concesse in seguito al disastro del Vajont²⁹). Lo stabilimento di Belluno fu costruito nel 1969, con un finanziamento pubblico di 3 miliardi di lire (sempre grazie ai contributi post Vajont) e la modifica del Piano regolatore comunale; in precedenza la SanRemo aveva preso in affitto un vecchio capannone a Bribano (Belluno), che venne dismesso con l'apertura nel capoluogo³⁰. Vi era infine un piccolo laboratorio a Cavaso del Tomba (Treviso),

²⁸ Testimonianza di P. C.

²⁹ L'imposta generale sulle entrate (IGE) sarà in seguito sostituita dall'IVA.

³⁰ *San Remo: padrone privato e padrone pubblico*, s. n., in "Triveneto. Fabbrica-Società-Sindacato", n. 2/3, giugno-ottobre 1974, p. 26.

con pochi dipendenti che effettuavano lavorazioni a mano per i capi di alta qualità.

Il periodo d'oro vide anche un'espansione nel campo dei servizi aziendali: venne istituita un'infermeria in fabbrica e le assunzioni iniziarono a prevedere un colloquio alla presenza del medico e dell'assistente sociale. Ma le due novità più rilevanti furono senza dubbio la costituzione di una mensa aziendale e di un sistema di trasporti privato e gratuito; con i dipendenti in costante aumento la SanRemo arrivò infatti ad avere un indotto enorme e la gente veniva a lavorare anche da molto distante. Non è stato possibile recuperare dati precisi riguardo a questo periodo, ma presumibilmente erano attive almeno una trentina di linee di pullman, con i capolinea più lontani situati a Campodarsego, Mestre e Oderzo, quindi a oltre cinquanta chilometri dal posto di lavoro. In assenza di un sistema di trasporto pubblico adeguato, gli enormi guadagni permisero quindi alla Società di coprire gli alti costi di un servizio oneroso ed efficiente, che costituiva in pratica un'azienda a sé stante, con un elevato numero di dipendenti tra autisti e manutentori. Accanto ai servizi per i pendolari, la proprietà (specie nelle figure dei Comunello) si preoccupò di costruire abitazioni a Caerano per i propri lavoratori, anche se per la mancanza di spazi edificabili «eccedettero in altezza, costruendo condomini non proprio in sintonia col paesaggio del paese»³¹. Non si trattò dello scempio urbanistico che accadeva nelle grandi città industriali, dove i quartieri operai si espandevano senza alcun criterio, ma fu comunque un fatto dal notevole impatto per una località così piccola.

Vale la pena spendere qualche riga per parlare dei prodotti della SanRemo poiché, se è vero che la prima espansione si dovette essenzialmente allo sfruttamento della forza lavoro, è altrettanto doveroso affermare come la definitiva affermazione del marchio avvenne anche grazie alla qualità dei capi venduti: tutti gli ex dipendenti rivendicano con orgoglio come «i capospalla della SanRemo erano ottimi e le altre aziende ci guardavano con rispetto»³². Qualità, professionalità, ma anche innovazione, con la presenza di numerosi

³¹ Testimonianza di P. F.

³² Intervista a W. B.

"fashion scouts", i quali permettevano l'arrivo di una grossa quantità di tessuti ricercati:

Qui in SanRemo i giovani funzionari passano da una capitale europea all'altra [...] per scoprire vestiti che sono apparsi in un avvenimento mondano internazionale, in un altro posto per chiedere preziose novità ai produttori di tessuti, altrove infine per esaminare nuovi macchinari [...] Il loro lavoro si traduce in cifre quasi incredibili: ad esempio la SanRemo impiega in un anno 4.500 tessuti diversi [...] Ogni stagione si elaborano più di 1.500 modelli, che poi vengono ridotti a 150.³³

Nel 1965 vi fu il lancio dei cosiddetti "cinque stili", ossia delle linee di prodotto differenziate in base a prezzo e fascia d'età; questi ebbero un notevole successo commerciale anche grazie al loro facile utilizzo in termini di marketing (in una pubblicità del 1969 si legge infatti: "SanRemo: il marchio dei cinque stili", uno slogan molto semplice e allo stesso modo efficace). I "cinque stili" venivano descritti nel 1966 attraverso il seguente schema:

- *Boys*: 5/16 anni; prezzo: medio; connotazione: scuola e giochi.
- *Young Club*: 17/25 anni; prezzo: medio; connotazione: novità e spregiudicatezza.
- *Italian Day*: oltre 25 anni; prezzo: medio-superiore; connotazione: dinamismo e modernità.
- *2 Continenti*: oltre 25 anni; prezzo: medio-superiore; connotazione: società e tradizionalismo.
- *Executive*: oltre 25 anni; prezzo: superiore; connotazione: classicità e raffinatezza.³⁴

Nel frattempo iniziavano a manifestarsi le prime crepe tra gli azionisti, testimoniate dai frequenti cambi di dirigenza: si passò dal gruppo dirigente Ferri/Berrino/Comunello (1967) a Mattarollo/Comunello/Pagliarini (1969)

³³ *Confezioni Sanremo*, s. n., in "Epoca", n. 9, 3 marzo 1968.

³⁴ A. BONFANTI, *Strategie imprenditoriali e di mercato nel risanamento della S. Remo*, tesi di laurea in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, relatore prof. E. Pontarollo, a. a. 1994/95, p. 173.

all'inserimento di Bianchi (1970)³⁵. Le divergenze si verificarono in concomitanza di un leggero calo nelle vendite (nel 1970 il bilancio per la prima volta non risultò in attivo, bensì in pareggio³⁶), con i "cinque stili" che dopo un ottimo avvio manifestarono qualche incertezza; mentre *Young Club* e *Italian Day* registravano ottimi risultati, gli altri tre fecero fatica a conquistare una fascia di mercato, tanto che vennero progressivamente eliminati tra il 1969 e il 1973. Il 1970 vide anche la non del tutto riuscita immissione nel mercato di Arcer e Febus, due sottomarche di minor qualità nelle rifiniture e nei tessuti, create per essere vendute nel circuito della grande distribuzione e quindi a prezzi più bassi e accessibili³⁷. I Comunello, fiutando i primi segnali di crisi maturavano già da qualche anno l'idea di vendere; è infatti opinione di tutti gli intervistati che essi iniziarono ad assumere in maniera eccessiva («Nei primi mesi del '70 sono state assunte 700 persone»³⁸) solo per gonfiare gli organici in vista di una cessione dalla quale avrebbero voluto trarre il massimo profitto. Ciò avvenne nell'aprile del 1971, quando la Genesco acquistò tutto il pacchetto azionario, divenendo unica proprietaria della SanRemo.

La gestione Genesco

A una lettura approfondita del bilancio aziendale la nuova proprietà si accorse come il pareggio del 1970 suonasse come un campanello d'allarme ben più grave rispetto a quello che tutti pensavano; infatti emersero anche alcuni errori nel conteggio dei tessuti a magazzino, i quali avrebbero portato ad ammanchi economici importanti in breve tempo³⁹. La parola d'ordine, per cercare di evitare il fallimento, fu dunque una sola: ristrutturazione. A partire, ancora una volta, dalla dirigenza: silurato Bianchi venne chiamato dall'estero il

³⁵ Archivio Personale A. Giandon, *Documento delle organizzazioni sindacali Filta-Cisl, Filtea-Cgil, Uilta-Uil di Treviso e Belluno e del Consiglio di fabbrica della SanRemo*, dicembre 1972.

³⁶ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 56.

³⁷ BONFANTI, *Strategie imprenditoriali* cit., p. 174.

³⁸ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 18.

³⁹ Intervista a F. B.

fidato Savory, affiancato dai locali Trevisan e Bermiani⁴⁰ e più avanti dal direttore generale White, abituato a lavorare nella segregazionista società del Sudafrica⁴¹; i continui cambi dei dirigenti servirono solamente a creare confusione e ad allontanare molti dei vecchi "piemontesi", che invece conoscevano certamente meglio dei nuovi arrivati le dinamiche aziendali.

Sistemati i vertici e concluso un illusorio accordo assai favorevole ai lavoratori (il 27 maggio 1971), la Genesco svelò finalmente la sua tattica: adducendo il calo della produttività e l'eccessivo costo del lavoro come motivi scatenanti, presentò a settembre un piano di ristrutturazione che prospettava blocco delle assunzioni, modifiche d'orario, trasferimento di molti "indiretti"⁴², parcellizzazione delle mansioni ancora più spinta e licenziamenti. Scongiurati questi ultimi, il processo di riduzione dei costi e riorganizzazione produttiva procedette senza alcun investimento economico se non in pubblicità, senza ottenere per altro gli effetti sperati.

Il clima in azienda diveniva intanto sempre più pesante, con l'avvio di politiche di repressione antisindacale e i primi provvedimenti di Cassa integrazione guadagni. Inevitabilmente la tensione sfociò anche in episodi di violenza verso alcuni dirigenti, in particolare contro White, troppo rigido e incapace di gestire gli operai in maniera adeguata. Nelle parole di un impiegato e delegato sindacale si racconta uno dei momenti più duri:

In un periodo di sciopero a singhiozzo andò in fabbrica e si mise a urlare contro un caporeparto perché non aveva trattenuto i lavoratori. Alcuni operai, che aspettavano in mensa che finisse il turno di sciopero, un po' alla volta sono andati dentro ad ascoltare questo pazzo. Mi arriva una telefonata dal capo della vigilanza che dice: "Venga giù, venga giù che sta succedendo il finimondo!". Ero in ufficio e mi sono precipitato giù e, insomma, lo stavano linciando; lo avevano coperto di sputi, è stata una cosa oscena che mi impressionò. Allora sono salito su una macchina da cucire, mi sono messo a urlare e sono

⁴⁰ APAG, *Documento delle organizzazioni sindacali Filta-Cisl, Filtea-Cgil, Uilta-Uil di Treviso e Belluno e del Consiglio di fabbrica della SanRemo*, dicembre 1972.

⁴¹ Intervista a S. B.

⁴² Nel linguaggio aziendale gli indiretti erano lavoratori non addetti direttamente alla produzione.

riuscito a fermare questa marea e allontanare White. [...] In generale questi dirigenti non capivano nulla⁴³.

Il 1972 non vide miglioramenti e a luglio l'azienda decise di chiudere lo stabilimento di Vedelago, con l'assorbimento di tutti gli operai a Caerano. Il blocco delle assunzioni aveva ormai portato a una riduzione del personale pari a 557 unità: se il 1 gennaio 1971, infatti, risultavano 5.427 dipendenti, il 1 ottobre dell'anno successivo i lavoratori erano scesi a 4.970. La produzione giornaliera complessiva rimase invece intatta, pari a 4.600 capi, e ciò comportò un aumento dei ritmi di lavoro, del quale i sindacati si lamentavano non poco⁴⁴. Il 27 novembre la Genesco propose un ulteriore piano di ristrutturazione, nel quale si prevedeva lo smantellamento anche di Paderno entro il primo trimestre del 1973, con il conseguente trasferimento a Caerano di tutta la forza lavoro; inoltre il piano prevedeva 400 sospensioni a tempo indeterminato da attuare entro fine anno⁴⁵. La risposta degli operai fu veemente, con l'organizzazione di scioperi, l'occupazione e l'autogestione per due settimane dello stabilimento di Paderno; inoltre, quando a dicembre le sospensioni divennero effettive, ci fu un blocco quasi totale della produzione. L'anno più travagliato si concluse con un passivo di 2 miliardi di lire.

Il 1973 si aprì sotto migliori auspici, con la firma l'11 gennaio di un accordo tra azienda e sindacati. Nel testo si legge, relativamente ai livelli occupazionali: «La Società dichiara che raggiungerà, come livelli normali di occupazione per tutte le proprie attività, al 30.6.1973, n. 4.350 unità e dal 30.6.1974 n. 4.600 unità»⁴⁶; per quanto riguarda le sospensioni «La Società, entro il 31.12.1973, offrirà la riammissione al lavoro a tutti i dipendenti sospesi [...] nel rispetto delle qualifiche e delle categorie acquisite»⁴⁷. Infine sui lavoratori di Paderno: «Le parti convengono sullo spostamento delle lavorazioni e dei

⁴³ Intervista a S. B.

⁴⁴ Archivio Personale E. Tonellato, *Sintesi del documento approvato dal Consiglio di Fabbrica S.Remo*, Treviso 28.9.1972.

⁴⁵ *San Remo: padrone privato e padrone pubblico* cit., p. 27.

⁴⁶ Archivi Contemporanei di Storia Politica, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, *Verbale di accordo*, Treviso 11.1.1973.

⁴⁷ *Ivi*.

relativi addetti dallo Stabilimento di Paderno a quello di Caerano, ove svolgeranno le mansioni inerenti alla loro qualifica e categoria ed usufruiranno dei normali servizi di trasporto»⁴⁸. Ma la ricomposizione, celebrata dai giornali locali in modo un po' troppo ottimistico («Non vi è alcun dubbio che la composizione della vertenza alla Sanremo ha riportato serenità in molte famiglie della provincia di Treviso e Belluno» si leggeva sul settimanale cattolico «La vita del popolo»⁴⁹), suonava assai strana visti i molti punti su cui la Genesco aveva ceduto. L'atteggiamento troppo accondiscendente della Società accese alcuni sospetti tra i lavoratori riguardo le reali intenzioni della multinazionale, timori che presero corpo in un comunicato da essa diramato durante le ferie estive. Vi veniva infatti dichiarata la volontà di ritirare tutti gli investimenti in Europa, vendendo anche la SanRemo, a causa delle «crescenti difficoltà politiche sociali ed economiche dell'Italia»⁵⁰. La situazione in fabbrica divenne assai caotica e, accanto all'attesa preoccupata su ulteriori notizie circa eventuali trattative di cessione, saliva anche il timore per lo stallo della produzione: «Per quasi un anno praticamente non abbiamo mai lavorato; molte volte andavo a lavorare e mi portavo dietro un giornale, poiché non c'era proprio lavoro da fare»⁵¹. Il clima di incertezza perdurò fino a dicembre, quando si rese noto che entro il 15 gennaio dell'anno successivo la proprietà avrebbe annunciato le decisioni definitive; ma la scadenza passò e l'ipotesi di una chiusura, con conseguente perdita dei posti di lavoro, cominciò a spaventare le maestranze. All'insaputa dei lavoratori erano allora in corso le trattative che portarono prima a un interessamento e poi all'acquisizione da parte della Gepi, una finanziaria di Stato, che aveva l'incarico di investire capitale nelle aziende in crisi, ristrutturarle e rivenderle a privati⁵².

Prima di analizzare nel dettaglio le vicende che hanno portato alla vendita dell'azienda, è bene spiegare quali furono i motivi per cui la Genesco fallì nel suo tentativo di ristrutturazione. La crisi che dal 1970 colpì la SanRemo

⁴⁸ *Ivi.*

⁴⁹ G. D. MAZZOCATO, *La lezione della Sanremo*, "La vita del popolo", 11 febbraio 1973.

⁵⁰ *San Remo: padrone privato e padrone pubblico cit.*, p. 27.

⁵¹ Intervista a C. Z.

⁵² La sigla sta per Gestioni e partecipazioni industriali.

derivava in primo luogo dal mutamento in atto nel mondo della moda: nasceva infatti la richiesta da parte del mercato di abiti informali, con la tendenza a trascurare sempre più il capospalla formale a favore dell'abbigliamento casual e sportivo. Accanto a ciò, si deve tenere conto della rigidità nel mercato del lavoro e dell'aumento dei salari, effetti derivanti dall'introduzione dello Statuto dei lavoratori nel 1970: erano finiti i tempi in cui i guadagni si potevano fare solo con lo sfruttamento.

A queste tendenze generali si aggiunsero tuttavia precise responsabilità da parte della multinazionale di Nashville. Il già citato rimescolamento continuo dei dirigenti aveva portato a una mancanza totale di un coerente piano di produzione, che sarebbe invece servito per rispondere alle nuove richieste del mercato; la gestione del marchio risultò dunque carente e fatta solo in termini di pubblicità e speculazione. Si sarebbero potute prendere due strade: o tentare una riconversione del prodotto, oppure continuare a puntare sull'alta qualità. Entrambe avrebbero dovuto comportare importanti investimenti, che la Genesco rifiutò, scegliendo una comoda quanto inutile via di mezzo con l'abbassamento della qualità dei propri abiti (e quindi riducendo i costi dei tessuti), mantenendosi tuttavia nell'ambito del capospalla formale. A parziale discolta della proprietà va detto che la via di una riconversione del prodotto sarebbe stata assai ostica a causa della rigidità strutturale di un'azienda con oltre 5.000 dipendenti; si sarebbero resi necessari importanti tagli di personale, ma un sindacato forte come quello che c'era alla SanRemo non lo avrebbe mai permesso. Questa non deve essere una scusante, poiché la strada del dialogo non fu mai proposta, essendo la Genesco troppo legata alla cultura del lavoro americana, lontana anni luce dalla situazione dell'Italia post "autunno caldo"; anche tali incomprensioni culturali, manifestate da subito, resero impossibile ogni tentativo di ristrutturazione.

Il controverso passaggio alla Gepi

La ricostruzione delle fasi che hanno portato all'acquisto della SanRemo da parte dello Stato si rende abbastanza complicata a causa della scarsa

documentazione disponibile e dei diversi punti di vista in gioco, non sempre in sintonia tra loro. La partita si giocò infatti a livello nazionale tra sindacati, Democrazia Cristiana e Gepi stessa: un intreccio molto complesso, nel quale è difficile stabilire con certezza meriti e limiti senza incorrere in qualche errore di valutazione. Si tenterà quindi di evitare giudizi e di attenersi solo ai fatti principali, le cui date sono qui ricostruite anche grazie all'aiuto di Piero Facin, all'epoca sindaco di Caerano San Marco.

Quando la Genesco decise di vendere fissò inizialmente come termine ultimo per la cessione il 31 dicembre 1973, ma le offerte non arrivavano. La sezione locale della DC si attivò subito, rivolgendosi alla propria Segreteria provinciale per sollecitare un interessamento. Il 27 novembre la Direzione della Democrazia Cristiana di Treviso incaricò dunque l'on. Francesco Fabbri, sottosegretario al Tesoro, di esaminare la questione e portarla a Roma: questi contattò il presidente del Consiglio, il vicentino Mariano Rumor, e l'ambasciatore americano John Volpe, affinché facessero pressioni sulla multinazionale per spostare almeno di un mese la data ultima per la presentazione di eventuali offerte. Ottenuto lo slittamento al 15 gennaio, Fabbri, appurato come le voci di interessamento da parte di fantomatici imprenditori con capitale svizzero (voci che giravano in fabbrica) risultassero false e in realtà non ci fosse alcuna offerta di privati, si adoperò per chiedere un intervento pubblico. In particolare avviò i contatti con Eni e Gepi, riferendo poi in Direzione provinciale come "unica possibilità di soluzione sia la Gepi, alla quale è stato recentemente concesso un finanziamento"⁵³.

Tuttavia, in un incontro con i sindacati convocato in quei giorni dal responsabile della Gepi per il settore confezioni Francesco Poletti, la finanziaria pubblica manifestò scarso interesse per la SanRemo, dando l'impressione di voler agire piuttosto da mediatrice verso terzi⁵⁴. Il vero problema riguardava lo Statuto della Gepi, il quale prevedeva dei limiti massimi di capitale investibile per ogni area macroregionale: al nord tale tetto era già stato raggiunto e quindi

⁵³ ACSP, Fondo DC provinciale Treviso, b. 7, *Verbali Direzione 1972-1976*, Seduta del 7.1.1974.

⁵⁴ *San Remo: padrone privato e padrone pubblico* cit., p. 28.

sarebbe stato impossibile procedere a nuove acquisizioni. Anche per questo motivo le organizzazioni sindacali, passata la scadenza del 15 gennaio, speravano nell'intervento dell'Eni e lo manifestarono in un incontro a Roma con il ministro del Lavoro Luigi Bertoldi il 23 e ancora in una conferenza stampa tenutasi nella sede della Provincia di Treviso il 28 gennaio. L'intervento dell'ente guidato da Raffaele Girotti era preferibile anche per altre ragioni: l'Eni era già intervenuto in modo positivo alla Lanerossi di Schio (Vicenza) e inoltre «poteva mettere nella sua pancia la SanRemo non per dismetterla a privati ma per tenerla»⁵⁵. Si aggiunga a ciò la gestione disastrosa della Gepi alla vicina Confitex (poi Geconf) di Castelfranco Veneto (Treviso), che non rassicurava di certo i sindacati. Alla conferenza stampa in Provincia partecipò anche Fabbri, il quale spiegò come l'ipotesi Eni fosse stata scartata da subito in quanto l'ente era impegnato nell'acquisto della Shell e nell'affrontare la grave crisi petrolifera in corso. Pur di salvare l'azienda le organizzazioni sindacali si dichiaravano comunque disposte a qualsiasi apertura, a patto che venissero rispettati alcuni punti fermi, espressi chiaramente sia alla conferenza stampa che nel corso di un incontro tra alcuni sindacalisti e i membri della Direzione provinciale DC: «1) garanzia dell'occupazione per i 4.600 dipendenti, 2) mantenimento dei due stabilimenti di Caerano e Belluno sotto un'unica direzione, 3) rispetto degli accordi integrativi esistenti, 4) continuità del rapporto di lavoro per tutti»⁵⁶.

Nel frattempo Fabbri continuò a esercitare pressioni per l'interessamento da parte della Gepi, contattando il ministro del Bilancio Antonio Giolitti e quello delle Partecipazioni statali Antonio Pietro Gullotti. Il 1 febbraio si tenne una decisiva riunione del Cipe (Comitato interministeriale per la programmazione economica), nella quale si stabilì che la Gepi poteva intervenire nelle aree depresse anche oltre i limiti di capitale imposti, qualora si trattasse di aziende di particolare interesse sociale. La via per l'acquisizione era finalmente sgombra e incominciarono le trattative con la Genesco, le quali si conclusero nel giro di venti giorni, quando un ulteriore incontro del Cipe, che si tenne il 22 febbraio, diede l'ufficiale via libera all'intervento Gepi. Nella

⁵⁵ Intervista a B. M.

⁵⁶ ACSP, Fondo DC provinciale Treviso, b. 7, *Verbali Direzione 1972-1976*, gennaio 1974.

mezzanotte tra il 28 febbraio e il 1 marzo ci fu l'ufficiale passaggio di consegne in fabbrica; quella notte tutti i lavoratori si riunirono all'interno dell'azienda, quasi a voler vegliare sull'effettività del cambio di proprietà. Si trattò di una reale dimostrazione di forte attaccamento al proprio lavoro, alla quale nessuno volle rinunciare, come testimonia E. T., all'epoca molto giovane: «Quella notte ho corrotto mio zio, inventando che c'era un convegno, per poter farmi portare lì e passare la notte in fabbrica»⁵⁷.

Dai fatti e dai nomi citati si capisce la grande rilevanza nazionale della trattativa, con l'intervento di ministri, sottosegretari, enti pubblici e manager dell'alta finanza. Come sempre accade in questi intrecci, anche nella vicenda SanRemo non vennero a mancare accuse e sospetti che tinsero il caso il giallo. Nei primi giorni di marzo del 1976, vale a dire due anni dopo gli avvenimenti, la magistratura di Treviso inviò infatti tre comunicazioni giudiziarie a carico di Francesco Fabbri, Pasquale Chiomenti (avvocato e mediatore della Genesco e allo stesso tempo presidente dell'azienda di Stato Selenia e nei consigli di amministrazione di altre aziende pubbliche) e Franco Grassini (direttore della Gepi): l'accusa era di falso ideologico e interesse privato in atti d'ufficio.

Cosa era effettivamente successo durante le trattative? Nonostante in un'affollata assemblea pubblica tenutasi a Caerano l'11 febbraio 1974 Fabbri avesse affermato che «chiunque può presentarsi a trattare con la Genesco. La Gepi è sempre disposta a ritirarsi di buon ordine»⁵⁸, la realtà fu che l'offerta di un privato non mancò affatto, ma venne lasciata cadere nel vuoto. Da mesi, infatti, Sergio Comunello trattava direttamente con la Genesco per riprendere la SanRemo, senza mai presentare un offerta formale; a febbraio egli venne chiamato a New York dai vertici della multinazionale per concludere le trattative e siglare l'accordo di compravendita. Pur di liberarsi dell'azienda gli americani sarebbero stati disposti a sborsare 12 milioni di dollari al nuovo acquirente, a copertura delle perdite accumulate nel corso degli ultimi anni⁵⁹.

⁵⁷ Intervista a E. T.

⁵⁸ A. B., *La Sanremo è nostra. Fatta: la Gepi assume la gestione dello stabilimento di Caerano San Marco*, "La vita del popolo", 17 febbraio 1974, p. 16.

⁵⁹ B. ENRIOTTI, *Comunicazione giudiziaria anche a Grassini direttore della Gepi*, "l'Unità", 7 marzo 1976.

La delibera del Cipe e l'accelerazione improvvisa da parte della Gepi portarono a un sorpasso nei confronti del Comunello e alla definitiva acquisizione da parte della finanziaria pubblica. La Genesco versò alla Gepi 8 milioni di dollari, cioè ben 4 in meno di quelli promessi ai privati: di qui i dubbi della magistratura «che qualcuno abbia tratto un vantaggio molto concreto da questo affare concluso in tutta fretta e con uno sconto a favore della multinazionale»⁶⁰.

Fabbri presentò immediatamente al presidente del Consiglio Aldo Moro le proprie dimissioni da sottosegretario al Tesoro (che furono respinte) e la rinuncia all'immunità parlamentare; inoltre in una riunione della Direzione Provinciale DC, giustificò così la propria posizione:

[Fabbri] Legge un telegramma del Comunello a lui inviato in cui l'ex proprietario della SanRemo lamenta di non essere stato interessato nella cessione della fabbrica. L'on. Fabbri richiede immediate spiegazioni al dott. Grassi, il quale immediatamente risponde ribadendo la disponibilità dell'ente a far partecipare il Comunello e il suo gruppo finanziario alla trattativa Genesco-Gepi⁶¹.

Per quanto riguarda Fabbri le accuse sembrarono un po' troppo generiche e la feroce campagna di stampa scatenata contro di lui dai giornali più politicamente ostili (e non solo da quelli, dal momento che Fabbri si lamentò delle critiche a lui rivolte anche da «Il Gazzettino», all'epoca schierato con il partito di governo⁶²) venne forse montata da un'eccessiva volontà di screditare la DC. Le posizioni di Grassi e Chiomenti erano certamente più compromettenti. Al direttore della Gepi venne imputato di aver taciuto al Cipe la presenza di una proposta d'acquisto da parte di privati, inducendolo così un pronunciamento favorevole all'intervento della finanziaria di Stato. Per l'avvocato della Genesco si aggiunse l'accusa di costituzione di capitali all'estero in quanto «dall'inchiesta è emerso un versamento di oltre 600.000

⁶⁰ B. ENRIOTTI, *Sottosegretario DC al tesoro implicato nelle indagini sul caso San Remo-Gepi*, "l'Unità", 6 marzo 1976.

⁶¹ ACSP, Fondo DC provinciale Treviso, b. 7, *Verballi Direzione 1972-1976*, Seduta del 13.3.1976.

⁶² *Ivi*.

dollari a favore di Chiomenti in un conto bancario in Svizzera»⁶³. Per tutti gli imputati (Fabbri morì il 20 gennaio 1977) nel 1983 venne comunque stabilito il non luogo a procedere.

Sulla vicenda restano tutt'ora molte nubi, ma certamente la soluzione Gepi fece comodo a molti. La Genesco risparmiò 4 milioni di dollari e ne ricevette, anzi, uno in cambio, come rimborso spese di trasferimento della proprietà delle azioni. La Democrazia Cristiana ne uscì rinforzata, nonostante le accuse a Fabbri, poiché la sua azione di mediazione nel salvataggio della SanRemo venne ben sfruttata per acquisire consensi. I sindacati, pur senza essere riusciti a far intervenire l'Eni, ottennero precise garanzie riguardo i quattro punti richiesti: un nuovo padrone privato, forse, non li avrebbe accettati. Paradossalmente, oltre al gruppo di Sergio Comunello, chi finì per non guadagnarci nulla fu proprio l'acquirente statale: la Gepi, infatti, non si rendeva conto di quale patata bollente si sarebbe presto trovata fra le mani.

5. La gestione Gepi (1974–1988)

I primi tentativi di ristrutturazione

Appena subentrata, la Gepi cercò di non decidere nulla riguardo i vari problemi sottolineati dal sindacato, sui quali aveva invece espresso precise garanzie in fase di compravendita: in particolare non si voleva sbilanciare riguardo al mantenimento dei livelli di occupazione. Dopo alcuni mesi di dure lotte si arrivò comunque a un accordo, siglato a Roma il 10 luglio 1974 alla presenza del sottosegretario al Lavoro Tina Anselmi⁶⁴; l'azienda si assunse l'impegno di mantenere i 4.100 posti di lavoro e di predisporre entro ottobre un piano aziendale di programmazione. Tuttavia si faceva riferimento anche alla cassa integrazione come garanzia in caso di eventuali sospensioni dal lavoro:

⁶³ *La Gepi ha comprato un'azienda illegalmente*, s. n., "la Repubblica", 8 giugno 1984.

⁶⁴ ACSP, Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta, b. 8, Accordi 1974–1975–1976, *Verbale di accordo*, Roma 10.7.1974.

questo fatto, che al momento creò solo qualche sfiducia e brutto presentimento, si sarebbe rivelato negli anni successivi il principale problema per gli occupati.

A fine anno venne presentato l'atteso piano di ristrutturazione quinquennale⁶⁵. Come motivi della crisi in atto alla SanRemo venivano indicati la scarsa produttività aziendale e il mercato in fase involutiva; per ovviare a ciò la Gepi si proponeva di aumentare la produttività e riconvertire parte dello stabilimento di Belluno a un nuovo tipo di produzione, dando priorità al primo punto. Per aumentare la produttività il piano prevedeva: riduzione del personale mediante il mancato reintegro del *turnover* (in pratica, continuare con il blocco delle assunzioni), passaggio di molti indiretti a diretti, aumento dell'efficienza grazie al ridimensionamento del campionario e dei tessuti, abbattimento dei tempi con nuovi metodi e cicli di lavorazione, riduzione del tasso di assenteismo. Belluno invece si sarebbe dovuto prima riconvertire alla produzione di abbigliamento leggero, poi essere venduto a privati. Accanto a tali prospettive generali veniva suggerita una razionalizzazione dell'area amministrativa, un piano in investimenti tecnologici di circa 1 miliardo di lire e una diversa gestione del marketing attraverso l'introduzione di una linea d'abbigliamento casual.

La realtà fu ben diversa dalle previsioni. Nel 1975 vennero acquistati tre nuovi macchinari per incrementare e velocizzare alcune fasi della produzione: al reparto disegno "Autografic", un elaboratore per taglie e modelli, al taglio dei nuovi macchinari laser e allo stiro le "Presse Macpi"⁶⁶. Tali innovazioni non produssero gli effetti sperati, anzi crearono alcuni nuovi problemi relativi a salute e occupazione; infatti molti addetti risultarono in esubero, sostituiti dalle nuove macchine, da cui la necessità di essere reimpiegati con altre mansioni. In quel periodo «la fabbrica è stata rivoltata come un guanto»⁶⁷, con spostamenti continui di operai tra i reparti, frammentazione ulteriore dei tempi e metodi di lavoro, riorganizzazione delle linee praticamente ininterrotta; a creare ulteriore confusione la vincita di appalti per la consegna di forniture militari, non

⁶⁵ ACSP, Fondo Usl Cisl Veneto, Progetto tessili, *Piano di ristrutturazione*, 1975.

⁶⁶ APET, *Controlinea*, luglio 1977.

⁶⁷ Intervista a B. M.

proprio il prodotto tipico SanRemo e chiaro indice di problemi nelle vendite⁶⁸. Il 1975 vide anche l'introduzione di un nuovo stile, il Pedrini, formato da abiti casual di derivazione classica, per tentare di inserirsi nel nuovo mercato dell'informale. Lo stesso anno portò una prima ondata di ore di cassa integrazione, resasi necessaria per la scarsa produttività, cui si cercò di porre freno nel 1976 con l'acquisto di maggiori ordini⁶⁹: l'incremento (ben 250.000 capi in più rispetto all'anno precedente) permise un temporaneo non ricorso ad ammortizzatori sociali, ma moltiplicò inevitabilmente i ritmi di produzione. Verso la fine del 1977 si profilò un crollo della produzione per l'anno successivo⁷⁰; né l'azione promozionale nei confronti del Milan Club per la produzione di giubbini, né l'affannoso tentativo di aggiudicarsi aste riuscirono a evitare agli operai moltissime ore di cassa integrazione nel biennio 1978–1979. In questo periodo l'azienda riorganizzò il marchio Pedrini, concentrandolo più sul pantalone e spostandone a Belluno la produzione, mentre Arcer e Febus subirono un ulteriore ribasso di qualità con l'introduzione della lavorazione a sacco; nacque inoltre una nuova linea di marketing, Tempo, pensata come integrazione informale al capospalla classico *Italian Day*.

Tutti gli obiettivi previsti dal piano finirono per non essere raggiunti: la produttività non aumentò, gli occupati diminuirono di poco e non vi fu un concreto passaggio da indiretti a diretti; lo stabilimento di Belluno non venne ceduto e la riconversione riuscì solo in parte. Terribili i bilanci, impietosi rispetto alle previsioni iniziali: gli anni peggiori furono il 1975 (perdite per 6,653 miliardi invece dei 2,935 previsti) e il 1979 (7,558 miliardi invece di 4,242)⁷¹. Un nuovo piano di ristrutturazione, questa volta drastico, era più che mai necessario.

⁶⁸ Infatti contando i costi per adeguare i macchinari e il tempo maggiore impiegato per produrre capi per i quali gli operai non avevano adeguata preparazione, con le commesse militari l'azienda non aveva quasi nessun margine di guadagno.

⁶⁹ APET, *Comunicato sindacale sulla situazione aziendale*, Treviso 12.5.1976.

⁷⁰ APET, *Accordo aziendale*, 22.12.1977.

⁷¹ ACSP, Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta aziende, b. 19, *Piano di ristrutturazione*, novembre 1979.

Gli ulteriori piani di risanamento e la cessione ai privati

Constatato il fallimento, la Gepi comprese che la situazione di perdita era strutturale e legata alla rigidità di un'azienda troppo grande per poter essere risanata tutta insieme: per sperare in qualche risultato positivo (e in una appetibilità per i privati) si decise così di optare per la strada della divisionalizzazione in tre Società autonome. Nell'elaborazione del nuovo piano di risanamento, presentato nel novembre 1979⁷², il presupposto fu quello di considerare come coesistenti in azienda tre tipologie di prodotti: il capospalla di elevata qualità (*Young Club*, *Italian Day* e *Tempo*), quello di media fattura (Arcer, Febus) e l'abbigliamento casual (Pedrini); per ogni categoria si sarebbe dovuta creare un'azienda indipendente, possibilmente con l'ingresso di capitale privato. Per quanto riguarda i lavoratori, il cui numero era sceso a poco più di 3.000, si prospettava un ulteriore taglio: infatti a Caerano si prevedevano 1.535 impiegati a regime, a Belluno 729 e in una nuova sede 252.

Il 1980 vide dunque la costituzione delle due nuove Società. Il 17 marzo nacque l'Industria Confezioni Belluno S.p.A. (ICB), per la produzione di Arcer e Febus; il capitale sociale ammontava a 490 milioni di lire (290 SanRemo e 200 Gepi), con un successivo aumento a 2 miliardi da effettuarsi a opera della sola Gepi e un'uscita totale della SanRemo nel 1982⁷³. Il 21 luglio, a Vallà di Riese Pio X (Treviso), venne invece costituita la G. B. Pedrini, nella quale si sarebbero prodotti gli indumenti dell'omonimo marchio; il capitale sociale, di 2 miliardi, era suddiviso tra Gepi (59%), Dederal International S.p.A. (2,5%), MG Due S.p.A. (37,5%) e SanRemo (1%)⁷⁴, mentre i dipendenti furono reclutati tramite il trasferimento volontario da Caerano. Nello stabilimento principale rimasero invece le produzioni di *Young Club*, *Italian Day* e *Tempo*, con organici che continuarono ad attestarsi sui 1.900 addetti a fronte dei 1.500 previsti. Grazie al piano del 1979 si riuscirono ad ottenere finalmente dei risultati positivi, con la G. B. Pedrini ceduta completamente ai privati nel 1981 e la SanRemo che l'anno successivo poteva raggiungere il primo utile della gestione Gepi, fermo

⁷² *Ivi.*

⁷³ APET, *Verbale di accordo*, 17.12.1980.

⁷⁴ Archivio Personale A. Trentin, *Verbale di accordo*, 21.10.1980.

restando il ricorso ancora massiccio alla cassa integrazione e il perdurare del blocco nelle assunzioni. In seguito venne lanciata una nuova linea di marketing, Azzurra, come promozione alla barca italiana che nel 1983 ottenne ottimi risultati nella Coppa America, importantissima competizione velistica; infine l'azienda cambiò il proprio nome in SanRemo Moda Uomo S.p.A., per sottolineare la riorganizzazione avvenuta.

Nonostante un ulteriore, importante calo del fatturato, la Gepi si apprestò nel 1985 a presentare il suo ultimo piano di risanamento⁷⁵, triennale, convinta che i tempi per la cessione ai privati fossero divenuti ormai maturi. Punto centrale risultava l'ammodernamento tecnologico, con 4 miliardi di investimento per rinnovare i macchinari obsoleti e 750 milioni per interventi di manutenzione straordinaria alle strutture più vecchie. Affianco a ciò si prevedeva la "solita" cassa integrazione per ulteriori 239 dipendenti, con la promessa di un graduale reintegro entro il 1988, anno in cui l'organico sarebbe dovuto risultare pari a 1.481 unità. Per quanto riguarda il marketing si decideva di puntare ancora una volta sul capospalla classico a marchio *Young Club* e SanRemo (che sostituì *Italian Day*), mentre l'informale avrebbe visto l'eliminazione di Tempo a favore di due nuove linee da definire; inoltre, assieme al rilancio di Azzurra in vista della Coppa America del 1987, erano previsti altri tipi di abbigliamento sportivo sia estivo che invernale.

Grazie al pareggio di bilancio e a un fatturato di quasi 93 miliardi registrato nel 1987, con una crescita enorme rispetto ai 53 del 1984, la SanRemo si poteva dire risanata in buona parte e pronta per essere ceduta a un imprenditore privato. Ancora una volta, in occasione di un'importante passaggio di proprietà, la situazione risultava assai complicata. Nel mese di settembre del 1986 la Gepi aveva presentato a un incontro con i sindacati Renato Bernardi, titolare della Berga, un'azienda di Treviso che produceva macchinari per mangimi e torri da sbarco per scaricare cereali dalle navi; gli interessi della famiglia Bernardi riguardavano anche altre aziende, con quote di maggioranza nell'Ipad di Pavia (mangimi), nella Brr (società immobiliare) e

⁷⁵ APAT, *Controlinea*, maggio 1985.

nella televisione Antenna 3 Veneto⁷⁶. Scopo dell'incontro illustrare che Bernardi avrebbe effettuato «una verifica, nei prossimi mesi, sulla situazione SanRemo per poi assumere la definitiva decisione nell'ingresso come partner nella azienda»⁷⁷. L'imprenditore trevigiano ebbe libero accesso ad archivi e atti d'ufficio per oltre un anno, presentando anche un'offerta formale nell'agosto 1987; il rifiuto della Gepi arrivò totalmente inaspettato, dal momento che si pensava che ormai l'ingresso, almeno con una minoranza di quote societarie, fosse solo una formalità. Con grande disappunto di Bernardi la Gepi nel marzo 1988 incaricò la Sige (Società Italiana per imprese e Gestioni), finanziaria dell'Imi (Istituto Mobiliare Italiano), di assisterla nella preselezione di possibili candidati all'acquisto della SanRemo⁷⁸; requisiti fondamentali per entrare nella lista dei pretendenti erano il mantenimento dei livelli occupazionali (1.324 occupati) e una totale garanzia economica⁷⁹. Oltre a quello dello stesso Bernardi, vi fu un interessamento all'acquisto dell'azienda in particolare da parte di Fabio Inghirami, imprenditore tessile, e dello stilista Nicola Trussardi. A spuntarla fu il gruppo Inghirami Textile Company (I.T.C.), che in una riunione con Gepi e sindacati si dichiarò disponibile a non effettuare licenziamenti collettivi per almeno tre anni, a ricapitalizzare adeguatamente la SanRemo e a mantenere l'unitarietà dell'impresa⁸⁰. Prima di Natale la Società passò definitivamente dallo Stato al Gruppo Cantoni I.T.C., facente capo alla famiglia Inghirami. Resta, tuttavia, il nodo della vicenda Bernardi e il sospetto di pressioni da parte della Democrazia Cristiana locale per evitare un'acquisizione da parte dell'uomo d'affari trevigiano, simpatizzante socialista di area laica⁸¹.

⁷⁶ F. TAMBURINI, *Bernardi veste San Remo*, "Il Mondo", 17 novembre 1986.

⁷⁷ APAT, *Comunicato Filta, Filtea, Uilta Dx Piave e Consiglio di Fabbrica*, Montebelluna settembre 1986.

⁷⁸ A. BONAFEDE, *Azienda offresi ricca dote*, in "la Repubblica", 8 aprile 1988.

⁷⁹ APAT, *Verbale di riunione*, 10.3.1988.

⁸⁰ Archivio Personale G. Trinca, *Verbale di riunione*, Caerano San Marco 8.11.1988.

⁸¹ TAMBURINI, *Bernardi veste San Remo* cit.

6. La gestione Inghirami e le prospettive future (1988–oggi)

Il progressivo svuotamento di Caerano

Nei primi tre anni di gestione del gruppo industriale di Arezzo gli impegni assunti all'acquisto della SanRemo impedirono di effettuare piani di risanamento di ampio respiro, costringendo la proprietà a una razionalizzazione del sistema produttivo abbastanza blanda e senza interventi sostanziali se non in termini di marketing. Il primo obiettivo fu quello di incrementare le collezioni e differenziarle in due grandi blocchi (abbigliamento classico e casual), a loro volta suddivisi in tre segmenti in base alla qualità (fine, medio–fine, media). Per quanto riguarda i capi classici, ai marchi medio–fini SanRemo e *Young Club* si aggiunsero quelli più raffinati Laura Biagiotti uomo, Fabio Inghirami e Regent by Pancaldi e quelli meno elaborati Duca Visconti di Modrone e Horizont. Le collezioni di tipo informale prevedevano invece l'introduzione di Reporter nel segmento fine e di Peter and Sons in quello medio–fine, con la permanenza di Azzurra come marchio di media qualità⁸². Nel 1990 si ebbe tuttavia un primo segnale che avrebbe dovuto mettere in allerta i lavoratori: l'azienda infatti riferì «l'opportunità di reperire, per il 1991, in alcuni paesi esteri, aziende in grado di realizzare parte delle lavorazioni inerenti i prodotti commercializzati dalla Ditta sanRemo»⁸³; ma, con la garanzia che ciò non avrebbe intaccato i livelli occupazionali e i volumi produttivi di Caerano, non si registrarono opposizioni, d'altronde già la Gepi affidava a terzisti (anche se italiani) una piccola percentuale del lavoro. Un anno dopo si segnalava quindi il trasferimento di parte della produzione in Ungheria presso la Società del gruppo Inghirami Stella d'oro KFT di Szolnok⁸⁴ e in Bulgaria alla Drujba–Styl di Varna⁸⁵.

Le reali intenzioni del gruppo Inghirami si manifestarono nel 1992 quando, nonostante gli utili registrati negli anni precedenti, venne presentato

⁸² BONFANTI, *Strategie imprenditoriali* cit., p. 332.

⁸³ APGT, *Verbale di accordo*, Caerano San Marco 19.10.1990.

⁸⁴ ACSP, Fondo Cisl Treviso DX Piave, b. 55, *Verbale di accordo*, Caerano San Marco 16.10.1991.

⁸⁵ *Ivi*, *Verbale di accordo*, Caerano San Marco 5.12.1991.

un piano biennale di gestione che prevedeva il licenziamento immediato di 500 dipendenti; in una raccomandata inviata l'11 novembre alle organizzazioni sindacali e all'Ufficio del Lavoro di Treviso la scelta veniva motivata da una «imprescindibile necessità di recuperare la competitività dei prodotti nei confronti della concorrenza nazionale ed estera»⁸⁶. Esattamente un mese dopo venne trovato l'accordo⁸⁷ per evitare la procedura di mobilità e attivare la cassa integrazione straordinaria di due anni a partire dal 16 dicembre. Contestualmente l'azienda si impegnava a reintegrare 60 lavoratori da adibire part-time a una nuova linea di produzione di giacche ad alto contenuto qualitativo, più altri 40 da inserire in una "linea rapida" per il servizio veloce alla clientela; al termine della riorganizzazione sarebbe stato dunque possibile recuperare in tutto 100 dipendenti dalla cassa integrazione. Ovviamente gli esuberanti erano dovuti a un calo della domanda, ma soprattutto alla chiara volontà di delocalizzare gran parte della produzione all'estero per abbattere i costi, proseguendo sulla strada già iniziata. Oltre al potenziamento della Stella d'oro in Ungheria, si concentrò una fetta di produzione presso la Ge.Te.Ca.-Odd di Sofia, Bulgaria, altra società del gruppo Inghirami e in Portogallo. La novità più rilevante in campo di decentramento produttivo arrivò tuttavia nel 1995, anno in cui venne costruita la Shangai Sanremo Garment: dopo l'est Europa, l'estremo oriente dunque. Si noti come in quest'ultima fabbrica vennero inseriti macchinari completamente nuovi, mentre prima venivano smontati da Caerano e rimontati nelle nuove aziende⁸⁸; inoltre se in Ungheria, Bulgaria e Portogallo si portavano i tessuti già acquistati e tagliati in Italia, la Società cinese avrebbe gestito autonomamente tutte le fasi del ciclo di produzione.

Accanto alla messa in mobilità dei 500 dipendenti il piano portò a una riorganizzazione delle linee di produzione in seguito alla delocalizzazione, con il passaggio da tre linee di capospalla a due e da due di pantaloni a una soltanto; vi fu infine il ricompattamento degli uffici su due piani, con l'apertura

⁸⁶ Ivi, *Licenziamento collettivo per riduzione di personale*, Treviso 11.11.1992.

⁸⁷ Ivi, *Verbale di accordo*, Roma 11.12.1992.

⁸⁸ Intervista a F. B.

di una show room al terzo. Ma non si fecero solo tagli, in quanto gli investimenti risultarono comunque assai importanti: 2,58 miliardi nel 1993 e 1,8 nel 1994, la maggior parte dei quali spesi per l'ammmodernamento dei macchinari e, soprattutto, per la pubblicità e la partecipazione a grandi sfilate di moda a Milano e Firenze⁸⁹. Per effetto degli interventi descritti i dipendenti di Caerano calarono drasticamente, diventando in tutto 520 nel 1995.

Gli anni successivi videro solamente ulteriori interventi di delocalizzazione, con il progressivo calo occupazionale derivante dal "solito" blocco del *turnover*, che abbassò il numero dei lavoratori a 370 in data 31 dicembre 2000⁹⁰. Tuttavia, adducendo come motivo il calo nelle vendite e la crisi generale del settore, nell'ottobre 2001 si attivò ancora una volta la procedura di mobilità collettiva per 150 dipendenti. Anche in questo caso si riuscì a evitare i licenziamenti, ricorrendo ai contratti di solidarietà: in pratica per 290 persone si sarebbe ridotto l'orario di lavoro del 50% del monte ore settimanali (40% per chi era in part-time), per la durata di dodici mesi (prorogabili) a partire dal 26 novembre⁹¹. L'anno dopo arrivò la proroga dei contratti di solidarietà per 230 occupati⁹². Nel 2003, ancora prima della scadenza dei contratti di solidarietà, la proprietà sferrò un ulteriore attacco ai 240 lavoratori residui, con la procedura di mobilità per 170 persone, convertita poi in cassa integrazione straordinaria per 117 di loro, con la possibilità di recupero entro un anno per 20 dipendenti⁹³.

Nel 2004, infine, l'ultimo provvedimento, ampiamente prevedibile: cessazione dell'attività produttiva a Caerano e conseguente riduzione del personale pari a 105 unità, di cui successivamente 86 cassintegrate e 19 riassunte; nella fattispecie finirono in esubero quasi tutti i lavoratori diretti, quindi 24 operai del reparto taglio per chiusura dello stesso e 50 tra cucitura e

⁸⁹ BONFANTI, *Strategie imprenditoriali* cit., p. 352.

⁹⁰ V. COMIN, *Dalle liste di mobilità al nuovo lavoro. Un'indagine in provincia di Treviso*, tesi di laurea in Scienze Politiche, Università degli studi di Padova, rel. prof.ssa F. Pristinger, a. a. 2005/06, p. 113.

⁹¹ APET, *Verbale di accordo*, Treviso 22.11.2001.

⁹² APET, *Verbale di accordo*, Treviso 25.11.2002.

⁹³ APET, *Verbale di accordo*, Treviso 17.12.2003.

stiro, per riduzione dell'attività⁹⁴. La storia della SanRemo si conclude praticamente con questo provvedimento, dopo il quale rimase attiva una sola linea di produzione di capi per campionari, mantenuta almeno fino al 2006, anno in cui i dipendenti risultavano 86 ⁹⁵. Attualmente⁹⁶ in azienda sono presenti ancora 21 impiegati e 4 tecnici, la produzione è definitivamente cessata e il marchio SanRemo, vecchia gloria del *made in Italy*, sopravvive solo grazie ai lavoratori stranieri.

Quali prospettive per "l'area SanRemo?"

L'obiettivo, dal 2004 in poi, è stato quello di garantire il lavoro agli impiegati residui, accompagnandoli gradualmente alla pensione e tra non molti anni l'intero complesso edilizio della SanRemo risulterà completamente vuoto.

A Caerano da qualche tempo amministrazione e cittadinanza si stanno ponendo il problema di quale futuro riservare all'enorme spazio vuoto a due passi dal centro e a tal proposito negli ultimi anni si sono rincorse voci non attendibili sullo smembramento dell'area in due blocchi, di cui il maggiore da destinarsi alla costruzione di nuove abitazioni e il più piccolo a un nuovo insediamento produttivo.

Più recentemente è stata instaurata una collaborazione tra comune e Università Bocconi di Milano, i cui primi risultati sono stati illustrati a un incontro pubblico tenutosi sabato 1 dicembre a Caerano San Marco sul tema "Area SanRemo". In primo luogo sono stati esaminate le problematiche relative alle grandi dimensioni dell'area (circa 70.000 metri quadri), difficilmente appetibile anche in termini di collocazione: è praticamente in centro cittadino e, nonostante il passaggio della "Pedemontana" nelle vicinanze dei territori comunali previsto tra qualche anno, sarebbe difficile trasformare la viabilità locale per sostenere il traffico che verrebbe causato da un'eventuale apertura di un polo commerciale. Un'altra questione è legata alla proprietà: il dott.

⁹⁴ APET, *Verbale di accordo*, Treviso 29.11.2004.

⁹⁵ COMIN, *Dalle liste di mobilità al nuovo lavoro* cit., p. 115.

⁹⁶ A ottobre 2012.

Giovanni Inghirami, intervenuto all'incontro, si è reso disponibile alla cessione, ma appare ovvio che i costi per chi acquisterà saranno indubbiamente elevati vista la grande estensione. Ciò esclude automaticamente l'intervento di enti pubblici, non in condizione di affrontare da soli spese importanti che, oltre all'acquisto, dovranno prevedere anche la riqualificazione del complesso edilizio. Le prime proposte avanzate da parte del mondo accademico sono varie: si va dal museo di archeologia industriale, al parco pubblico, a una struttura termale, fino alla proposta di una centrale energetica sostenibile e un polo tecnologico. Il cardine di qualsiasi progetto dovrà comunque essere la futura autosostenibilità economica, il che parrebbe escludere a priori idee quali parchi pubblici e musei.

Ad ogni modo si è ancora in una fase preliminare di studio, non è stato effettuato nessun progetto ed eventuali proposte serie di privati non sono arrivate. Le tempistiche saranno certamente di lungo periodo e ancora per qualche anno chi passerà per Caerano di San Marco potrà svoltare a quel semaforo in centro e ammirare l'enorme complesso edilizio che sta ancora lì a testimoniare oltre cinquant'anni di storia non solo di un'industria tessile, ma anche di migliaia di lavoratori che al suo interno ci hanno passato una vita e di un intero paese che ad essa è sempre stato indissolubilmente legato.

Capitolo II

NASCITA E SVILUPPI DEL SINDACATO IN AZIENDA

Un'idea, un concetto, un'idea,
finché resta un'idea è soltanto un'astrazione,
se potessi mangiare un'idea
avrei fatto la mia rivoluzione.

Giorgio Gaber, *Un'idea*, 1974.

1. Alcuni nodi da sciogliere

In questo capitolo si ricostruisce la storia del sindacato in quanto “istituzione”, seguendo la sua evoluzione all'interno della sanRemo dal momento in cui è nato, fino alle ultime forme di rappresentanza; particolare attenzione verrà data anche al tentativo unitario e ai rapporti tra le diverse sigle sindacali. Pertanto non verranno qui analizzate le vertenze, le lotte e le richieste dei lavoratori, tematiche che troveranno estesa trattazione nel capitolo successivo.

Ampio è il dibattito almeno su due punti: la nascita del sindacato e la sua posizione rispetto alla politica durante le fasi di “passaggio” da una proprietà all'altra. Per quanto riguarda la prima questione, il nodo sta nell'effettivo ruolo che le Acli (Associazioni cristiane lavoratori italiani) ricoprirono durante la fase iniziale di attività sindacale: il sindacato sorse dalle Acli? Ma questa domanda ne presuppone una di più ampia portata: chi ha introdotto la cultura sindacale alla sanRemo? Chiaro che l'opinione dei sindacalisti della Cisl, che per primi misero piede nella fabbrica, tenda a marginalizzare in modo piuttosto netto la presenza dell'associazionismo cattolico, rivendicando invece la precedenza del sindacato. In realtà, come verrà evidenziato, si tratta di un'estremizzazione nata a posteriori: intervistando alcune operaie — che sono state sia tra le prime attiviste delle Acli che, poi, della Cisl — è stato possibile rendersi conto di come,

all'epoca, si sia verificato un naturale passaggio di consegne tra Acli e sindacato; punti di rottura o questioni di primogenitura sono problematiche sviluppatesi in seguito. Anzi, si mostrerà come le due istituzioni siano state l'una complementare all'altra nel formare un certo tipo di mentalità all'interno del corpo operaio della sanRemo; sarebbe un errore metterle in competizione tra loro.

Sul discorso del legame con la politica, oltre alle complesse vicende del passaggio alla Gepi, non è possibile dire molto altro. Il Trevigiano, si sa, è sempre stato un "feudo" DC — in particolare della on. Tina Anselmi — e la sanRemo, con il suo importante giro d'affari, non è certo sfuggita ai tentativi della "balena bianca" di inglobarla nella sua grande pancia. Tuttavia la Cisl ha rifiutato il ruolo di "mano lunga" del partito, mantenendo sempre una propria autonomia e mettendo al centro dell'azione sindacale gli interessi dei lavoratori: in quest'ottica si devono vedere i punti fermi sulla tutela dell'occupazione posti nei momenti chiave dei vari passaggi di proprietà. In ogni caso, pur ottenendo sempre precise garanzie e creando indubbie pressioni sulle trattative, le organizzazioni sindacali sono state scavalcate dalle questioni politiche sia nell'acquisto da parte della Gepi che in quello di Inghirami: segnale di un mancato controllo totale della situazione, ma anche di un sindacato che "faceva il sindacato", incentrando la lotta e le richieste sulle necessità del lavoro e portando al tavolo della trattativa politica la realtà della fabbrica.

2. Il ruolo delle Acli e le origini del sindacato

Al termine del paragrafo relativo alle condizioni di lavoro negli anni cinquanta si è detto che le giovani operaie della sanRemo, sul finire del decennio, iniziarono a rendersi conto che continuare a lavorare senza diritti non sarebbe stato accettabile ancora a lungo e che un aiuto esterno avrebbe presto tradotto in pratica tale consapevolezza.

Un iniziale supporto ai lavoratori della zona arrivò dalla Chiesa, precisamente dalla Diocesi di Treviso, che nel 1955 inviò a Cornuda un

Cappellano del lavoro, don Olivo Bolzon; questi aveva il compito di coordinare l'azione pastorale all'interno dei primi gruppi operai, favorendo inoltre la partecipazione alle Acli, delle quali divenne assistente di zona¹. Attraverso le Acli vennero promosse diverse iniziative orientate a far nascere nei lavoratori una coscienza operaia e operaista, un'idea di percepirsi come movimento, ovviamente all'interno dei valori cristiani. In una società ancora a prevalenza contadina, dove però le industrie si stavano espandendo velocemente, fu dunque la Chiesa la prima istituzione che cercò di riunire i lavoratori: non i partiti di sinistra, né il sindacato, ma le Acli crearono la base da cui poi sarebbe sorto il movimento operaio. È questo un fatto importante, che spiega anche la futura e indiscussa predominanza della Cisl rispetto agli altri sindacati in molte fabbriche, tra cui la SanRemo.

Tra le proposte concrete messe in atto dall'associazionismo cattolico si registrano sia incontri dedicati alla spiritualità, quali giornate nei monasteri o esercizi spirituali per giovani lavoratori, sia iniziative volte a sensibilizzare gli aderenti sui temi del lavoro². Particolarmente incisive risultarono le giornate o le tre giorni di studio, durante le quali erano gli stessi associati a proporre i temi su cui dibattere e a raccontare le proprie condizioni all'interno della fabbrica. Entrare in contatto con giovani di altre aziende e scoprire che condividevano gli stessi valori e subivano gli stessi trattamenti da parte dei padroni fu un fattore determinante per vincere le paure e provare a ragionare sui diritti che si sarebbero potuti conquistare. Da tali esperienze nacquero il giornalino *Vita nel lavoro*, mensile di zona pubblicato dal 1957 al 1966 e i Nuclei aziendali; il Nucleo aziendale, non riconosciuto dai datori di lavoro, era costituito da militanti delle Acli e aveva la funzione di attirare altri colleghi nell'associazione, proporre riunioni serali con il Cappellano del lavoro, diffondere i giornalini operai e, sul piano sindacale, favorire la costituzione di una Commissione interna³.

¹ P. G. BRUFATTO, *Un'esperienza di pastorale territoriale*, in AA.VV., *Fermenti e speranze nella Chiesa di Treviso. Dal dopoguerra al Concilio Vaticano II 1945-1962*, Danilo Zanetti Editore, Montebelluna 2003, p. 166.

² *Ivi*, pp. 171-173.

³ *Ivi*, p. 182.

Le vicende della SanRemo si inseriscono perfettamente all'interno del quadro appena presentato: fu grazie alla diretta conoscenza di don Olivo Bolzon che alcune operaie iniziarono a frequentare gli incontri proposti dalle Acli e a sviluppare una certa sensibilità per i propri diritti. Da lì si iniziò con grande fatica a coinvolgere altre persone, a partire dalle amiche più strette e da chi faceva parte di altre associazioni cristiane quale l'Azione Cattolica⁴, fino a formare un piccolo Nucleo aziendale che si incontrava ogni dieci giorni circa, subito dopo la fine della giornata lavorativa, nei locali della parrocchia. Sergio Comunello la mattina seguente ne era già a conoscenza e per le ragazze coinvolte iniziava il pubblico sbeffeggiamento: «Alla mattina arrivavamo in fabbrica e Sergio sapeva già tutto e quindi arrivava una pedatina sul fondoschiena, una tirata d'orecchie e così via»⁵; oppure le richiamava mentre stavano lavorando, facendole alzare e urlando di fronte a tutte le altre frasi del tipo: «Ecco, te mi pianti il coltello nella schiena, che io avevo fiducia in te!»⁶. La cosa più difficile fu, dunque, riuscire a vincere la paura del padrone e rompere quello schema sociale tipicamente rurale per il quale il lavoro in fabbrica era un dono e l'operaio doveva solo ringraziare chi glielo offriva. Il timore fu vinto resistendo e continuando a partecipare agli incontri delle Acli, quindi fungendo da esempio per gli altri, i quali vedevano come, nonostante le continue minacce, i licenziamenti non arrivavano; si creò in tal modo una rete sempre più ampia, direttamente all'interno dell'azienda. Per sfuggire ai controlli e all'orecchio di capireparto e proprietari le ragazze escogitarono un sistema di comunicazione particolare e sicuro:

Facendo finta di andare al bagno, andavo negli spogliatoi a mettere nelle tasche dei cappotti dei biglietti su cui scrivevamo le date delle riunioni e mettevo l'invito a chi si sapeva che sarebbe stato sensibile. Poi si poteva venire scoperti, ma non sapevano mai esattamente chi era stato e non potevano farci niente. Ci chiamavano "i galoppini"⁷.

⁴ Intervista a W. B.

⁵ Intervista a C. Z.

⁶ Intervista a W. B.

⁷ Intervista a C. Z.

CAPITOLO II

La situazione era ormai favorevole per un innesto del sindacato, anche se per il primo operatore di zona della Cisl, che si presentava fuori dai cancelli della SanRemo all'uscita dei dipendenti dal lavoro, le difficoltà non mancarono affatto: «Quando ci presentavamo per dire che eravamo del sindacato, era un fuggi fuggi generale che non le dico!»⁸. I timori, infatti, erano ancora molti, dovuti principalmente ad una mentalità ancora di stampo contadino. Le famiglie parlavano male del sindacato, lo consideravano una forza eversiva e disturbatrice dell'equilibrio sociale e proibivano di partecipare alle riunioni, in un'unità d'intenti straordinaria con i datori di lavoro: infatti molto spesso era lo stesso Comunello a informare e allarmare i familiari delle ragazze che si intrattenevano fuori dai cancelli con il sindacalista, le quali subivano così una predica anche a casa, oltre che in azienda.

Ci volle più di un anno per creare un gruppo di lavoro in grado di rivendicare la presenza sindacale in SanRemo e ciò fu possibile sia grazie alla sensibilizzazione effettuata dal Nucleo aziendale Acli, sia per la persistenza e l'abilità dei sindacalisti esterni. Infatti, dopo i primi tentativi disastrosi di avvicinarsi agli operai fuori dall'azienda, si iniziarono ad organizzare alcune "feste danzanti" presso le parrocchie della zona; nel mezzo della festa «si cominciava a parlare del sindacato e si lanciava l'idea forte: come riuscire a essere organizzati senza andare contro al padrone, per ottenere più soldi»⁹. Vennero così reclutati i primi iscritti, una minoranza molto attiva e operosa della forza lavoro che, attraverso il passaparola con i colleghi e grazie alla preparazione che riceveva nelle riunioni serali con gli operatori del sindacato, fece aumentare progressivamente il numero delle iscrizioni in azienda. Attorno al 1961-1962 gli iscritti iniziarono ad essere in numero tale da poter rivendicare un riconoscimento ufficiale da parte dei Comunello; dopo l'arrivo dei "piemontesi", già abituati alla presenza sindacale nelle aziende in cui lavoravano in precedenza, i titolari compresero come non fosse ulteriormente possibile rimandare e il 1964 vide così la nascita della Sezione aziendale sindacale (Sas) Cisl.

⁸ Intervista a A. N.

⁹ *Ivi*.

Sembra infine appropriato proporre alcune considerazioni sulla fase del passaggio al sindacato e sul ruolo che ricoprirono le Acli in tale frangente. È totalmente sbagliato affermare che il sindacato alla SanRemo nacque a partire dall'associazionismo cattolico, poiché ciò andrebbe a sminuire oltremodo il ruolo effettivo e concreto che ebbero i primi operatori di zona della Cisl. Allo stesso modo risulterebbe errato non dare il giusto peso alle esperienze vissute nelle Acli, le quali contribuirono in maniera decisiva al cambiamento della mentalità collettiva attraverso le iniziative sopra ricordate. È bene quindi evitare giudizi frettolosi e unilaterali che attribuiscono il merito della nascita del sindacato in fabbrica all'una o all'altra forza sociale, semplicemente perché si sta parlando di due diversi tipi d'intervento, che hanno rappresentato due distinti passaggi. Il Cappellano del lavoro e le Acli arrivarono certamente per primi nella presa di contatto con i lavoratori, ma la loro funzione è stata per lo più etica e teorica: come ricorda lo stesso don Olivo Bolzon lo scopo era «puramente culturale, per cercare di rendere il lavoro umanizzato»¹⁰. Gli incontri organizzati servivano solamente a condividere le esperienze di fabbrica, a farsi forza a vicenda e creare un primo embrione di unità operaia; non vi fu la presunzione di sostituire il ruolo del sindacato, ma di preparare i lavoratori al passaggio successivo. Quando si sentì la necessità di passare dal piano puramente astratto a quello pratico e organizzativo furono le stesse ragazze del Nucleo aziendale ad avvicinarsi al sindacato: grazie alle riunioni con i sindacalisti di professione svilupparono in maniera più approfondita quelle tematiche che prima avevano osservato solo in teoria e impararono a rivendicare concretamente quei diritti la cui esistenza avevano scoperto nelle Acli. Si tratta, dunque, di due momenti distinguibili: le Acli non si trasformarono in sindacato, ma giocarono un ruolo decisivo nel preparare gli operai a riconoscerne l'importanza; probabilmente il sindacato sarebbe nato anche senza la presenza dell'associazionismo cattolico, ma di certo ci sarebbe voluto molto più tempo per vedersi riconosciuto all'interno della SanRemo. Momenti distinti si è detto, qui divisi in maniera fin troppo netta, ma che nella

¹⁰ Intervista a O. Bolzon.

testa delle prime iscritte alla Cisl risultarono come un passaggio del tutto naturale:

Per noi è stata una cosa automatica: volevamo un organismo che ci tutelasse e quindi siamo passati alle persone competenti per farlo. Ormai avevamo dentro questa idea di migliorare la situazione, c'era e ci credevamo. Le Acli avevano fatto sorgere il senso del rispetto dei diritti e i sindacalisti avevano la competenza per attuarli.¹¹

3. Evoluzione e tutela della rappresentanza sindacale in fabbrica

Come già affermato, nel 1964 alla SanRemo venne costituita la Sezione aziendale sindacale. Prima di esaminare la sua funzione è bene chiedersi perché, a differenza di altre aziende, essa fu costituita prima e in assenza di una Commissione interna, istituto già diffuso nelle maggiori fabbriche italiane in virtù di accordi interconfederali siglati nel 1947 e poi nel 1953. La sua elezione venne rifiutata sia dal sindacato esterno che dal gruppo dei primi iscritti in SanRemo per due distinti motivi. In quegli anni la Cisl di Treviso, in linea con gli orientamenti nazionali, sosteneva con forza l'idea del sindacato come struttura associativa di fabbrica, cosa che la Commissione interna non assicurava. La Commissione, infatti, veniva eletta da tutti i lavoratori, indipendentemente dal fatto che fossero o meno iscritti al sindacato, con la sola distinzione tra operai e impiegati¹². Certamente la rappresentanza così costituita risultava democratica ed universalistica, ma non incentivava lo sviluppo di un forte nucleo di sindacalizzati in azienda. Dal momento che si poteva essere rappresentati anche senza possedere la tessera, non vi era nessun interesse ad iscriversi, rischiando le "solite" prediche del padrone e della famiglia. In una grande fabbrica in cui le maestranze non avevano alcuna tradizione sindacale, inoltre, i meccanismi elettorali della Commissione interna si prestavano al rischio di fenomeni "aziendalisti" come la costituzione di sindacati di comodo.

¹¹ Intervista a C. Z.

¹² Intervista a B. M.

Potendo chiunque presentare una lista, a volte accadeva che i titolari favorissero la candidatura di persone a loro fedeli e che i votanti, nonostante la procedura del voto segreto, scegliessero proprio quei rappresentanti; ovviamente una Commissione di questo tipo non avrebbe portato nessun vantaggio, in quanto sarebbe stata solo un'ulteriore struttura di comando dell'azienda. Proprio ciò di cui in SanRemo non si sentiva il bisogno e, anzi, la Cisl voleva cercare di contrastare ad ogni costo: «Non abbiamo neanche voluto saperne della Commissione interna, perché ci risultava che fosse legata ai padroni, senza la possibilità di avere un confronto»¹³.

Il sindacato fece dunque il suo ingresso ufficiale in azienda il 20 luglio 1964, con la firma di un contratto tra la Fuila (Federazione unitaria italiana lavoratori abbigliamento)¹⁴ e la direzione della SanRemo che prevedeva una serie di diritti sindacali tra cui: affissione per comunicazioni importanti da parte del sindacato provinciale su un'apposita bacheca; trattenuta dei contributi sindacali; permessi non retribuiti per i membri di organi direttivi del sindacato e retribuiti solo per chi faceva parte del Comitato direttivo nazionale o provinciale; permessi non retribuiti per i lavoratori che avrebbero dovuto partecipare a corsi di formazione; diritto di assemblea in azienda, ma fuori dall'orario di lavoro; permesso di eleggere le Sezioni aziendali sindacali¹⁵.

A completamento dell'accordo, qualche tempo dopo, venne redatto il regolamento costitutivo della Sas, di cui si riportano i punti principali:

1. Composizione della Sas: I componenti della Sas eletti di anno in anno dall'assemblea dei dipendenti iscritti alla Cisl dei singoli stabilimenti sarà composta dal seguente numero di membri: 11 per lo stabilimento di Caerano, 1 per lo stabilimento di Vedelago, 4 per lo stabilimento di Paderno di Ponzano.
2. Elezione della Sas: Le elezioni dovranno essere effettuate nell'interno dell'azienda durante l'orario di lavoro [...]
3. Compiti della Sas: Compiti della Sas nell'esercizio delle sue funzioni di rappresentanza dei lavoratori aderenti al sindacato

¹³ Intervista a C. Z.

¹⁴ Si trattava di un ramo della Cisl per il settore tessile, assorbito pochissimo tempo dopo nella Filta (Federazione italiana lavoratori tessili abbigliamento).

¹⁵ APAG, *Accordo aziendale*, Caerano San Marco 20.7.1964.

CAPITOLO II

Filta-Cisl sono: a) Intervenire presso la Direzione Aziendale per l'esatta applicazione degli accordi sindacali, compresi quelli aziendali e delle leggi in materia dove non sia richiesto l'intervento del sindacato provinciale di categoria. b) Tentare il componimento delle controversie collettive e individuali che sorgessero nell'ambito dell'azienda [...] c) Esaminare, con la Direzione, l'attuazione del regolamento interno [...] d) Esaminare, con la Direzione, l'eventuale introduzione di nuovi sistemi di retribuzione [...] g) Assistere il sindacato provinciale di categoria nella contrattazione aziendale. h) Rimettere al sindacato provinciale di categoria tutte le controversie non risolte. i) Esaminare con la maestranza le controversie individuali [...] Per adempiere a tale compito la Sas avrà a disposizione [...] un apposito ufficio. Durante l'orario di lavoro [per un ora al giorno] potranno ricevere nel suddetto locale n. 2 operai per reparto.

4. Tutela dei componenti della Sas: a) I componenti della Sas non potranno essere sospesi, trasferiti o licenziati senza il nulla osta del sindacato provinciale di categoria per un periodo pari a quello di permanenza in carica ed al massimo per il periodo di un anno dalla cessazione della carica [...]

5. Norme generali: a) La normale attività dei componenti della Sas verrà svolta extra orario di lavoro e, la stessa disporrà di un locale per lo svolgimento della propria attività, messo a disposizione dall'azienda. [...]¹⁶

Da questo accordo emergono due elementi importanti. In primo luogo la Sas era eletta solamente dagli iscritti al sindacato, i quali erano gli unici tutelati (almeno sulla carta) e ciò comportò un aumento delle iscrizioni alla Cisl e il progressivo rafforzamento del sindacato. Inoltre si deve notare come alla Sezione aziendale sindacale fosse riconosciuto un ruolo nella contrattazione aziendale: la presenza dei lavoratori in sede di contrattazione rappresentava una notevole conquista, anche se sottoposta al controllo costante del sindacato provinciale.

Nel 1968 misero piede in SanRemo prima la Filtea (Federazione italiana lavoratori tessile e abbigliamento) e poi la Uilta (Unione italiana lavoratori tessili abbigliamento), le sigle del settore rispettivamente di Cgil e Uil; entrambe elessero una propria Sezione aziendale sindacale. Nello stesso anno si arrivò a

¹⁶ APAG, *Regolamento della Sas-Filta-Cisl Confezioni SanRemo S.p.A.*, 1964.

un miglioramento dei diritti nel campo dei permessi sindacali: essi diventavano retribuiti per tutti i componenti delle Sas, per un massimo di dieci ore mensili; eventuali ore in più si potevano ottenere cumulando i permessi dei mesi successivi, restando comunque entro il massimo di 120 ore annue¹⁷.

Nel 1969 si ebbero i primi segnali di un cambiamento che avrebbe portato nel giro di poco tempo a quella che sarebbe diventata la forma di rappresentanza dei lavoratori SanRemo per oltre vent'anni: il Consiglio di fabbrica (Cdf). Il primo fatto importante fu la nomina di delegati di reparto: a Caerano comparvero nei reparti disegno, taglio, confezione (qui i delegati erano due), finitura, mentre a Paderno, Vedelago e Bribano venne istituito un solo delegato per tutto lo stabilimento. Il loro ruolo era quello di verificare, su richiesta del singolo operaio, i tempi assegnati a ogni mansione, chiedendo poi al Capo settore eventuali chiarimenti¹⁸.¹⁹ Il delegato esercitava una forma di controllo sull'organizzazione del lavoro e soprattutto diventava punto di riferimento per i lavoratori di un preciso reparto, non per tutta l'azienda: un tipo di rappresentanza capillare che sarebbe stata ripresa e notevolmente ampliata nel Consiglio di fabbrica.

Poco dopo, di fronte alla crescente necessità di presentarsi in maniera unitaria al tavolo delle trattative, sorse una nuova forma di rappresentanza che sostituì le Sas: l'Esecutivo sindacale unitario (Esu). Il regolamento ricalca praticamente quello sopra riportato delle Sezioni aziendali sindacali, aumentando il numero dei rappresentanti di Caerano a 17 e introducendone 4 per Bribano; identiche le modalità di elezione, le forme di tutela dei componenti e i compiti. Tra le norme generali figuravano invece un paio di importanti novità: la normale attività dei componenti dell'Esu si svolgeva non più extra orario di lavoro, ma ogni mercoledì durante l'ultima ora lavorativa (17.15–18.15). Inoltre era concesso ai dirigenti sindacali esterni di entrare in azienda

¹⁷ ACSP, Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Permessi per motivi sindacali*, Caerano San Marco 16.10.1968.

¹⁸ ACSP, Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta, b. 1, Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), *Delegati sindacali di reparto*, 11.7.1969.

¹⁹ *Ivi*.

durante le pause, per parlare con i singoli lavoratori nei locali della mensa²⁰. Anche in questo caso a interessare non è tanto la funzione dell'Esu, ripresa dalle Sas, ma il fatto che il sindacato si presentasse per la prima volta ai lavoratori come unitario. Nella composizione dell'Esu veniva ovviamente rispettato un criterio proporzionale rispetto al numero degli iscritti alle diverse sigle, ma di fronte alla dirigenza non si andava più con le tre Sezioni sindacali divise, bensì come un unico corpo compatto rappresentante tutti i lavoratori iscritti ai sindacati, fossero essi Cisl, Cgil o Uil.

Sulla base delle esperienze dei delegati di reparto e della rappresentanza unitaria iniziarono dunque le trattative e le discussioni per costituire all'interno della SanRemo un Consiglio di fabbrica, il cui riconoscimento da parte dell'azienda si ottenne con l'ampio accordo del 27 maggio 1971. Pare opportuno riportarne i punti fondamentali:

55. Rappresentanze sindacali aziendali: Si conviene che le Rappresentanze sindacali aziendali dei lavoratori siano articolate nel seguente modo: Consiglio di fabbrica, Esecutivo sindacale, Segretario sindacale aziendale [...]

56. Composizione del Cdf: Il numero dei componenti il Consiglio di fabbrica viene fissato in base al rapporto medio di 1/50 dipendenti.

57. Elezione del Cdf: Ciascun gruppo omogeneo di dipendenti [...] eleggerà il proprio rappresentante quale componente il Cdf. [...]

58. Permessi: Il Cdf si riunisce fuori dell'orario di lavoro. La Società concederà peraltro un permesso retribuito collettivo di 1 giorno al mese [...]

60. Composizione dell'Esecutivo sindacale: Il numero dei membri dell'Esecutivo viene fissato in base al rapporto medio di 1/250 dipendenti.

61. Elezione dell'Esecutivo: Ciascun membro sarà eletto dai componenti il Cdf dei rispettivi gruppi (per stabilimento e per qualifica impiegati/operai) rispettando il rapporto proporzionale sia in base allo stabilimento che alla qualifica (impiegati/operai).

²⁰ Ivi, *Regolamento dell'Esecutivo sindacale unitario*, 29.8.1969.

62. Riunioni dell'Esecutivo: L'Esecutivo potrà riunirsi all'interno dell'orario di lavoro in permesso retribuito per 2 ore la settimana [...]

63. Segretario sindacale aziendale: Il Segretario sindacale aziendale, nominato dall'Esecutivo, sarà delegato a mantenere i collegamenti con la Direzione Aziendale. La Direzione concederà al Segretario permessi retribuiti necessari all'espletamento dei suoi compiti.

64. Funzioni dell'Esecutivo: Agente della contrattazione aziendale e degli interventi in ordine alla applicazione delle norme contrattuali e della risoluzione di eventuali controversie sarà esclusivamente l'Esecutivo. [...]

68. Aggiornamento composizione Rappresentanze sindacali aziendali: ogni semestre (31/12-30/6) verrà effettuata una verifica della composizione delle Rappresentanze sindacali aziendali al fine di rispettare i rapporti numerici e di ripartizione previsti sopra.

Disposizioni transitorie: Gli organismi delle Rappresentanze Sindacali Aziendali sopraindicati saranno costituiti entro il 9 Luglio 1971²¹.

Il Consiglio di fabbrica era la massima espressione della vitalità sindacale e presentava alcuni notevoli fattori di cambiamento rispetto alle precedenti forme di rappresentanza. Innanzitutto veniva introdotta la figura del delegato quale espressione di un gruppo omogeneo di lavoratori: ogni sezione eleggeva il proprio rappresentante (o più d'uno rispetto al criterio di 1/50), con il democratico sistema della votazione segreta su scheda bianca da parte di tutti, iscritti o meno al sindacato. In tal modo si otteneva il duplice vantaggio di vincolare il delegato ai propri elettori (i quali potevano verificarne direttamente l'operato e, in caso, revocargli la delega) e di evitare l'imposizione di candidati provenienti necessariamente dalle file sindacali. In secondo luogo risalta la funzione dell'Esecutivo, non più incaricato di "assistere" il sindacato provinciale, bensì agente e pieno titolare della contrattazione aziendale. La figura del segretario dell'Esecutivo, che nell'accordo fungerebbe semplicemente da collegamento tra i lavoratori e la dirigenza, in SanRemo ricoprì un ruolo fu

²¹ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Diritti sindacali*, 27.5.1971.

di primaria importanza, in quanto per i primi anni svolgeva il suo compito a tempo pieno, a testimonianza di una rappresentanza dei lavoratori dal potere contrattuale assai forte:

Grazie a un accordo per cui una parte delle ore di permesso potevano essere sommate a una sola persona lui andava anche a lavorare nel proprio reparto, ma si autogestiva e poteva arrivare, di fronte a uno stato di necessità, a non lavorare per una giornata intera. E ciò ha consentito una gestione molto efficiente: a ogni vertenza, a ogni casino lui c'era; lo chiamavano e andava anche negli altri stabilimenti²².

Se delegati e consigli di fabbrica in tutta Italia, pur nella complessità del fenomeno, «ebbero una delle proprie matrici nella contestazione antisindacale»²³, alla sanRemo ciò non avvenne e i tre sindacati incoraggiarono da subito tale forma di rappresentanza, che garantì loro il pieno consenso da parte dei lavoratori. Nonostante la procedura di elezione a scheda bianca, risultavano eletti quasi sempre dipendenti iscritti a un sindacato: come afferma F. B., «[...]ci sono stati dei casi in cui hanno eletto dei non iscritti al sindacato e non ricordo bene come ci siamo comportati; mi pare che alla fine li abbiamo fatti iscrivere»²⁴. Inoltre, proprio negli anni di maggiore forza del Consiglio, le iscrizioni ebbero un boom: si passò da una percentuale di tesserati pari al 69,5% nel marzo del 1971 a una dell'86% a giugno 1975, un tasso grossomodo doppio rispetto al tasso di sindacalizzazione medio nazionale²⁵. A onor del vero il secondo dato è tratto da un'inchiesta effettuata su un campione di poco più di 400 lavoratori (provenienti da ogni reparto), quindi non completamente verificabile; tuttavia l'incremento appare attendibile, se si pensa che la SanRemo aveva una delle più alte percentuali in provincia di iscritti ai sindacati anche

²² Intervista a B. M.

²³ S. TURONE, *Storia del sindacato in Italia 1943/1980*, Laterza, Roma-Bari 1981, p. 393.

²⁴ Intervista a F. B.

²⁵ A. TURA, *Organizzazione del lavoro e classe operaia in una grande industria tessile: la Sanremo (1950-1975)*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, Venezia, relatore prof. S. Sechi, a. a. 1975/76, p. 66 e p. 180.

all'interno del settore impiegatizio²⁶. Tutto ciò è indice di un sindacato che nel tempo era riuscito a ritagliarsi un ruolo importante e a conquistare un largo consenso, consolidati dalla scelta di promuovere la costituzione del Cdf.

Negli anni successivi i piani di risanamento, le difficoltà economiche e la riduzione del personale portarono il Consiglio di fabbrica a perdere parte dell'iniziale potere contrattuale. Un esempio per illustrare questa tendenza riguarda il Segretario dell'Esecutivo: egli perse progressivamente la possibilità di autogestire il proprio lavoro (meno occupati significavano meno permessi da poter sommare) e il suo ruolo divenne quello previsto dagli accordi iniziali, cioè di tramite tra l'Esecutivo e la dirigenza in sede di contrattazione²⁷.

La struttura sindacale di base si mantenne comunque intatta fino al 1993, quando si passò dal Cdf alle Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu), la cui regolamentazione deriva dall'intesa tra i sindacati del 1 marzo 1991, accettata poi da Governo e Confindustria nel Protocollo del 23 luglio 1993 e ribadita nell'accordo interconfederale tra le tre maggiori sigle sindacali il 20 dicembre dello stesso anno. Dell'esperienza del Consiglio di fabbrica vennero mantenuti solamente il suffragio universale e il ruolo attivo nella contrattazione aziendale. Per il resto cambiavano molte cose: 2/3 delle Rsu erano elette da tutti i lavoratori tra liste di candidati, mentre 1/3 era assegnato a liste presentate dai sindacati; inoltre si perdeva il ruolo del delegato eletto ogni 50 dipendenti di un "gruppo omogeneo", a favore di un minor numero di componenti rappresentanti tutto il corpo lavoratore (la proporzione era di 3/300 per aziende di dimensioni quali era la SanRemo all'epoca).

²⁶ Intervista a S. B.

²⁷ Intervista a B. M.

4. I rapporti tra le diverse sigle sindacali e i processi unitari

Se la Cisl fu il primo sindacato a mettere radici in SanRemo e mantenne sempre la grande maggioranza (nel 1971 su 2.430 iscritti ben 1630 erano Cisl, 596 Cgil e 304 Uil²⁸), è pur vero che dal 1968 si trovò necessariamente a dover collaborare con le altre sigle sindacali. Il rischio iniziale era quello di una lotta per accaparrarsi le nuove iscrizioni, il che avrebbe portato a divisioni insanabili e screzi tali da compromettere il buon esito delle vertenze e della contrattazione aziendale. La concorrenza ci fu, ma nel ricordo dei protagonisti fu quasi sempre “sana”, leale e basata sulla dimostrazione della giustezza delle idee, portando ai lavoratori i risultati concreti dell’azione sindacale come mezzo per attirarli all’interno delle proprie file. La Cisl puntava molto sulla contrattazione e sulla discussione: le attenzioni maggiori erano rivolte alla difesa del salario e dell’occupazione, con un continuo tentativo di mediazione e un ricorso allo sciopero solo nei momenti più evidenti di rottura con i vertici aziendali. La Cgil insisteva molto sui principi generali e sui diritti del lavoratore, sostenendo le proprie idee anche con motivazioni politiche, attirando le simpatie dei dipendenti più schierati a sinistra. Era molto più incline allo sciopero e alla rottura delle trattative con l’azienda, fattori che da un lato erano visti come segno di combattività, dall’altro come un ricorso inutile a manifestazioni che, in alcune occasioni, sfociavano in isolate scene di violenza: ad esempio nel 1969, durante una protesta del reparto stiro, vennero lanciate alcune bombe–carta nel cortile, le quali infransero alcuni vetri²⁹. La Uil era una componente assai minoritaria e, forse proprio per questo motivo, fu l’unica sigla che in alcuni casi, pur di accaparrarsi un iscritto in più, arrivò a sconfessare a livello aziendale le linee strategiche che invece manteneva a livello provinciale e nazionale³⁰.

Nonostante le diverse culture sindacali, comune e precoce fu la volontà di dare vita a una rappresentanza aziendale unitaria e a un canale unico della stessa, cui si giunse quasi subito con la nascita dell’Esecutivo sindacale unitario. Il percorso verso l’unità si giovò ovviamente del clima nazionale, che verso la

²⁸ TURA, *Organizzazione del lavoro e classe operaia* cit., p. 66.

²⁹ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 34.

³⁰ Intervista a B. M.

fine degli anni sessanta prospettava la possibilità di un ritorno al sindacato unitario. Il percorso verso l'unità derivò ovviamente dalle spinte nazionali, che verso la fine degli anni sessanta prospettavano la possibilità di un ritorno al sindacato unitario. In SanRemo vennero superate le perplessità iniziali dopo le vittoriose lotte condotte dal 1969 in poi, le quali convinsero tutti che l'unico modo per continuare ad ottenere risultati era quello di presentarsi sempre in maniera unita e con un'unità d'intenti in sede di contrattazione aziendale. Nel Consiglio di fabbrica si arrivò anche ad un accordo per una rotazione della carica di segretario fra le tre sigle sindacali, segno di rapporti distesi e sereni, nonostante alcune inevitabili divergenze di opinione e di ideologia sempre mediate durante le riunioni e mai compromettenti il buon esito delle trattative.

Con il Patto federativo del luglio 1972, nacque la Federazione nazionale Cgil-Cisl-Uil, che rappresentò il massimo compromesso unitario a livello confederale. Le categorie che più avevano premuto per la nascita del sindacato unico, metalmeccanici e tessili, andarono oltre, prospettando una fusione organica. A questo scopo venne formata la Fulta (Federazione unitaria lavoratori tessili abbigliamento), dall'unione di Filta, Filtea e Uilta. La Filta-Cisl giunse addirittura al congresso di scioglimento, mentre le altre sigle non vennero mai ufficialmente sciolte. La nascita della Fulta, in provincia e all'interno della SanRemo, portò a ulteriori passi in avanti a livello di unità sindacale, con la costituzione delle deleghe unitarie: in pratica, le iscrizioni alle diverse sigle sindacali venivano congelate (non cancellate) e permutate tutte in tessere unitarie della Fulta. I primi contratti aziendali siglati dalla Fulta risalgono al 1976 e, fatto significativo, in provincia di Treviso la rottura della Federazione Cgil-Cisl-Uil del febbraio 1984 non portò a un immediato scioglimento nella categoria dei tessili. La Fulta di Treviso sopravvisse fino al 1987, anche se già a partire dall'anno precedente in alcuni volantini ricomparivano le vecchie sigle di categoria; a quel punto le deleghe unitarie vennero cancellate e con la cosiddetta "scelta confederale" ogni iscritto tornò al "proprio" sindacato, sancendo la fine di una lunga stagione unitaria.

Il dibattito sulla fine di quell'esperimento è tutt'ora aperto; per quanto si è potuto cogliere dai ricordi di alcuni protagonisti della vita sindacale in

SanRemo (e più in generale nel Trevigiano), è possibile affermare che l'unità non fu solo "di facciata". Non mancarono mai forti attriti, specialmente tra Cisl e Cgil, ma tra alti e bassi si riuscì sempre a procedere uniti, al contrario di altre provincie e di altre regioni in cui l'unità rimase un miraggio.

Pare opportuno ricordare anche come i tre sindacati maggiori dovettero confrontarsi all'interno della SanRemo con altre componenti sindacali e politiche. La più importante di queste fu la Cissal (Confederazione italiana sindacati nazionali lavoratori), il sindacato vicino agli ambienti politici di estrema destra quale il Movimento sociale italiano (Msi). La Cissal si inserì nel momento in cui la Genesco prese in mano le redini dell'azienda, sfruttando la situazione complicata e confusa della ristrutturazione per addossare le colpe a Cgil, Cisl e Uil, definite in un volantino del 1972 come «la federazione comunista»³¹ e «i cocchi di mamma»³² della direzione. Questo atteggiamento provocatorio non ebbe nessun seguito, se non tra una minoranza davvero esigua dei lavoratori. Il merito delle tre sigle principali fu comunque quello di tollerare la presenza della Cissal, per quanto sporadica ed episodica, anche se non la vollero mai seduta allo stesso tavolo nelle trattative: «Noi abbiamo tollerato anche la sua presenza, senza arrivare a scazzottate come in altre fabbriche. Ma, d'accordo con l'azienda, non faceva mai accordi assieme a noi: veniva chiamata separatamente e firmava normalmente quello che avevamo firmato noi»³³. Curioso il caso che pose definitivamente fine alla presenza di quello che per tutti era conosciuto come il "sindacato fascista": «La Cissal è morta e sepolta quando uno dei suoi esponenti, in malattia, ha vinto la gara ciclistica della SanRemo; era in malattia, ovviamente retribuito, e invece andava ad allenarsi e poi ha pure vinto»³⁴. Il che testimonia come in sanRemo l'attività sindacale fosse una cosa seria, giudicata dai lavoratori col metro della coerenza e della responsabilità, anche individuale, dei militanti.

Accanto all'estrema destra erano presenti anche le forze politiche, non con il sindacato, bensì con una cellula aziendale di partito: esistevano infatti il

³¹ APAG, *Volantino sindacale Cissal*, settembre 1972.

³² *Ivi*.

³³ Intervista a S. B.

³⁴ Intervista a B. M.

Nucleo aziendale socialista (Nas) e un'attiva Sezione di fabbrica del Pci, denominata "Sezione Ghidetti". Il loro ruolo era di proselitismo politico, condotto tramite volantini che facevano riferimento ai temi generali del lavoro; inoltre, per tale scopo, organizzavano attività culturali e ricreative, come ricorda, giudicandole negativamente, una delle delegate Cisl: «I comunisti organizzavano in fabbrica i teatrini, quelli di Dario Fo e Franca Rame; mettevano sempre in luce il partito a dispetto degli altri»³⁵. Anche questo tipo di attività venne sempre accettato con grande rispetto sia dai sindacati, che dalla direzione e contribuì a fare della SanRemo — fatto sorprendente pensando ai primi anni di attività — una fabbrica pluralista e all'avanguardia, nella quale trovarono posto e convissero tutte le componenti politiche e culturali della società italiana, riuscendo a innalzare notevolmente le condizioni generali di lavoro. Non sono invece state rinvenute tracce dell'attività di gruppi extraparlamentari caratterizzati da una predicazione "antagonista", quali Potere operaio o Lotta continua; alcuni ex dipendenti ricordano la presenza di qualche loro attivista, ma il controllo operato dai sindacati (e dai lavoratori stessi) impedì in maniera decisa l'affermazione di tali estremismi.

³⁵ Intervista a C. Z.

Capitolo III

LA STAGIONE DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE

Gli operai hanno ancora una forza
per non farsi fregare
dalla gente per bene che con tante parole
e con tante promesse li frena, li tiene.

Giorgio Gaber, *Gli operai*, 1972.

1. Un racconto corale

Questo capitolo si propone di affrontare la storia della sanRemo da un diverso punto di vista rispetto a quello adottato nella prima parte: l'attenzione sarà, infatti, focalizzata sulle vicende inerenti le lotte dei lavoratori e le varie vertenze sindacali che si sono susseguite nell'arco degli anni all'interno dell'azienda di Caerano.

Non si tratta di una storia "del sindacato", ma del racconto di fatti che, attraverso l'attiva partecipazione della maggioranza dei dipendenti, hanno trovato il loro culmine all'interno di accordi aziendali siglati, in rappresentanza di tutte le maestranze, dai delegati facenti parte il Consiglio di fabbrica. È bene sottolineare questo aspetto in quanto, ad eccezione di casi isolati, c'è sempre stata la volontà da parte degli attivisti e dei dirigenti sindacali di coinvolgere tutto il corpo operaio nelle lotte; viceversa, sporadici sono stati i momenti nei quali è mancata la fiducia dei lavoratori nei confronti dei propri rappresentanti. Il sindacato, da solo, non avrebbe potuto fare nulla e l'intuizione dei delegati fu proprio quella di comprendere questo teorema, fattore che li portò a spendersi in un costante dialogo quotidiano con ogni lavoratore; un'opera di sensibilizzazione di notevole portata, che contribuì a trasformare in "movimento operaio" quello che alle origini era solo un insieme di giovani di

estrazione rurale. Tale unità fu il segreto del successo in alcune vertenze, nelle quali la proprietà si trovò ad affrontare un'intera fabbrica in sciopero, dalle operaie delle linee, agli autisti dei pullman, fino agli impiegati e perfino qualche caposezione: una massa compatta nel richiedere il rispetto del lavoro, di fronte alla quale l'azienda era spesso costretta a cedere. Non è un caso che i risultati più significativi siano stati raggiunti durante gli anni sessanta e settanta, quando i dipendenti della sanRemo erano migliaia, mentre con il calo occupazionale dovuto alle ristrutturazioni sarebbe diventato sempre più difficile operare richieste importanti alla direzione aziendale.

In questo racconto corale trovano posto tutti gli aspetti legati in qualche modo alle richieste operaie, descritti in maniera parallela rispetto al primo capitolo, di cui sono la necessaria integrazione. Non è, infatti, possibile ricostruire una storia complessa come quella della sanRemo senza soffermarsi in maniera decisa sulla sua storia sindacale — fatta da operatori del sindacato, delegati e lavoratori tutti — che merita indubbiamente una trattazione importante ed autonoma. Le vicende sono narrate il più possibile seguendo un ordine cronologico, ad eccezione degli ultimi paragrafi, quelli sui servizi e sulla salute; queste tematiche sono infatti trasversali e hanno riguardato l'intero arco di vita della Società, richiedendo una trattazione unitaria.

2. Le prime rivendicazioni su orario e salari

Prima del riconoscimento ufficiale del sindacato, dell'inizio della contrattazione aziendale e del riconoscimento dei diritti in quanto lavoratori, i dipendenti della sanRemo chiedevano solamente un trattamento più umano. Le condizioni di lavoro iniziarono a cambiare a partire dal 1960 quando, grazie all'azione di sensibilizzazione delle Acli e all'impegno dei primi iscritti al sindacato, il clima generale di paura e di sacra riverenza verso il padrone iniziò a lasciare il posto a forme di resistenza più o meno aperte. Bastava un semplice gesto, come una risposta a tono data al Comunello durante una delle sue prediche, per infondere maggiore coraggio a tutte le ragazze che osservavano la

scena; fu così, grazie a queste piccole vittorie “moralì”, che il timore venne lentamente vinto e i proprietari dovettero prendere atto che qualcosa era cambiato. Gli atteggiamenti rimasero sempre molto duri ma, quando il sindacato fece il suo ingresso ufficiale in azienda, le pedate nel sedere, le tirate di orecchie e i tubi di ferro da cui bere — ovvero le espressioni più brutali del comando assoluto del padrone — erano ormai un ricordo del passato e le condizioni di vita all’interno della fabbrica leggermente migliorate. Per questo motivo la Cisl, appena messo piede in sanRemo, ebbe da subito la possibilità di impegnarsi sul fronte dei diritti più strettamente collegati al lavoro, con particolare attenzione per il salario e gli orari.

L’accordo del 20 luglio 1964, lo stesso nel quale veniva riconosciuta la costituzione della Sas, rappresenta anche il primo caso documentabile di contrattazione aziendale per la ditta dei fratelli Comunello. Accanto ai diritti sindacali già descritti, il tema della discussione fu quello di un adeguamento del salario a fronte di una diminuzione complessiva dell’orario di lavoro da attuarsi completamente entro un anno, come riportato nella seguente sintesi:

3) Miglioramenti economici normativi:

Detti miglioramenti restano concordati nella percentuale complessiva del 18%, così suddivisi:

a) Dall’1/7/64:

Salario: Aumento sulla paga base del 7%.

Orario di lavoro: Riduzione di un’ora, e cioè da 46 a 45 ore settimanali.

b) Dall’1/5/65:

Salario: Aumento sulla paga base del 2,50% e revisione delle qualifiche.

Orario di lavoro: Riduzione di un’ora, e cioè da 45 a 44 ore settimanali¹.

Nel 1964, dunque, era già scomparso anche quel “*tant*” che rappresentava lo stipendio nel decennio precedente, a favore di una busta paga con salari ben

¹ APAG, *Accordo aziendale*, Caerano San Marco 20.7.1964.

definiti in base alle qualifiche operaie e, allo stesso modo, l'orario di lavoro veniva concordato da contratto e non più in maniera discrezionale dal padrone. Ma l'aspetto forse più interessante di questo primo accordo aziendale viene riportato in calce:

La pattuizione presente non intende pregiudicare eventuali condizioni di miglior favore che potessero essere stabilite nei singoli istituti attraverso il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro. Se il contratto collettivo nazionale di lavoro prevederà nel suo complesso condizioni inferiori, rimane salvo quanto convenuto nel presente verbale².

Ciò significa che, da subito, la capacità contrattuale del sindacato alla sanRemo risultò assai forte: non solo un consistente aumento del salario e una riduzione d'orario, ma anche condizioni potenzialmente migliorative rispetto a un contratto nazionale che si doveva ancora firmare. Sarà questa una costante della contrattazione aziendale nella fabbrica di Caerano: accordi stipulati prima della conclusione delle trattative per i rinnovi del Ccnl di categoria, molto spesso più vantaggiosi rispetto ad esso e in alcuni casi recepiti al suo interno. Già nella prima metà degli anni sessanta la sanRemo era pronta per diventare, in pratica, la locomotiva alla quale si sarebbero accodate tutte le altre industrie della zona per siglare accordi aziendali; e tutto ciò in anticipo di almeno quattro anni rispetto al periodo d'oro che la contrattazione decentrata avrebbe vissuto in tutta Italia a partire dal 1968 sulla spinta dei Consigli di fabbrica e poi con l'introduzione ufficiale della "contrattazione articolata" nel contratto nazionale dei tessili del 1970³.

Tutto ciò era reso possibile dall'abilità del gruppetto di attivisti nel fare presa tra i lavoratori; tra le iniziative messe in piedi, oltre a corsi per la lettura della busta paga, si deve ricordare la creazione di un giornalino aziendale, "Controlinea". Esso veniva stampato in occasione di importanti trattative e divenne ben presto il mezzo di comunicazione delle iniziative sindacali, ma

² *Ivi.*

³ S. MUSSO, *Storia del lavoro in Italia. Dall'Unità a oggi*, Marsilio Editori, Venezia 2002, p. 232.

anche il veicolo di informazione riguardo agli accordi raggiunti e ai problemi esistenti: una sorta di punto d'incontro di tutte le questioni aperte in sanRemo, che perdurò molto a lungo e rappresentò un valido sostegno per tutti i dipendenti. Ma l'abilità dei sindacalisti e la coesione del corpo lavoratore trovò terreno fertile presso la proprietà. I delegati intervistati riconoscono l'atteggiamento molto duro dei Comunello nelle trattative, ma allo stesso tempo ricordano come i fratelli preferivano evitare scioperi prolungati (scongiurarono sempre manifestazioni eclatanti come i noti "40 giorni" della Zoppas di Conegliano⁴), prediligendo le trattative alle serrate e aprendo spazi contrattuali inaspettati. Inattesi soprattutto rispetto agli atteggiamenti fermi e retrogradi della Confindustria di Treviso, di cui pure facevano parte, ma dalla quale riuscirono a prendere le distanze in diverse occasioni⁵.

Nel 1966 Società e rappresentanza sindacale dichiararono a verbale la necessità di «regolare bilateralmente la corresponsione di tutte le voci retributive che saranno erogate a qualsiasi titolo alle Maestranze»⁶. Due anni più tardi si arrivava così a una prima definizione contrattuale della parte fissa del salario operaio (calcolato su base oraria), come espresso in alcuni punti di un accordo tra le parti:

[...] 2) La paga base aziendale sarà formata: dalla paga base nazionale in vigore dall'1/3/68, maggiorata di un superminimo aziendale pari a un 2% sulla paga base nazionale.

3) Il minimo di cottimo garantito, pari ad un 8%, verrà calcolato sul totale dell'importo di cui al punto 2) del presente accordo.

4) Sarà erogato a tutti i dipendenti operai ed apprendisti in forza alle Confezioni sanRemo, un premio di produzione pari ad un 3% della paga base nazionale. [...]

⁴ Alla Zoppas di Conegliano nel 1960 vi fu un'agitazione sindacale perdurata quaranta giorni, che coinvolse l'intero paese e creò notevole scalpore in tutta la provincia di Treviso.

⁵ Intervista a B. M.

⁶ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), *Dichiarazione a verbale*, 27.4.1966.

6) Gli scatti di anzianità, pari ad un 2%, verranno calcolati sulla paga base nazionale maggiorata del superminimo aziendale di cui al punto 2) del presente accordo⁷. [...]

Tale assetto venne leggermente modificato con l'accordo aziendale del 27 maggio 1971 nel quale alla voce "superminimo aziendale" erano compresi la maggiorazione del 2% sulla paga base, il minimo di cottimo (elevato al 10% dal Ccnl del 1970) e il premio di produzione del 3%. Veniva inoltre mantenuto lo scatto d'anzianità del 2% e istituito un "superminimo individuale" per alcuni gruppi particolari quali ausiliari e autisti⁸. La componente fissa della paga, pur con le dovute maggiorazioni, rimase calcolata sulla base delle voci definite nei due accordi citati per un ventennio; solo con la gestione Inghirami, in un accordo del 1990, si provvedeva all'eliminazione di tutti i superminimi individuali e all'accorpamento delle tre parti costituenti il superminimo aziendale in un'unica quota fissa⁹.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, esaurite le prime richieste di applicazione del Ccnl sulla regolamentazione delle pause e dei turni, dopo la già descritta riduzione a 44 ore settimanali si procedette al recepimento delle normative introdotte dai successivi contratti collettivi di categoria. A partire dal 1970 vi fu, dunque, il progressivo abbassamento a 40 ore, distribuite dal lunedì al venerdì, conclusosi nel 1973. Nel 1969 c'era invece stato un accordo definitivo per quanto riguarda il lavoro straordinario e festivo, il quale prevedeva maggiorazioni superiori rispetto a quelle previste dal contratto nazionale, stabilendo inoltre l'impossibilità da parte dell'azienda di richiedere prestazioni lavorative il sabato e la domenica dopo la mattinata del giovedì. Nello stesso accordo veniva introdotta anche una "garanzia di orario giornaliero": ai lavoratori che arrivavano in ritardo a causa del servizio di trasporto interno si

⁷ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Accordo aziendale*, Caerano San Marco, 10.5.1968.

⁸ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, *Accordo aziendale* (stampato dalla sanRemo), *Classificazioni*, 27.5.1971.

⁹ APAT, *Accordo aziendale* (stampato dalla sanRemo), *Realizzazione dei progetti*, 4.7.1990.

garantiva la retribuzione giornaliera intera, così come nel caso di interruzioni o sospensioni di lavoro dovute a motivi aziendali¹⁰.

3. Le grandi lotte

L'abolizione delle gabbie salariali

A cavallo tra il 1968 e il 1969 la sanRemo venne direttamente coinvolta nella vertenza nazionale sulle gabbie salariali, la cui abolizione rappresentò uno dei maggiori risultati delle lotte operaie condotte sul finire del decennio.

Il sistema delle gabbie, introdotto per la prima volta nel 1946, prevedeva la divisione del territorio italiano in diverse zone, sulla base del costo della vita, cui corrispondevano differenti minimi salariali; inizialmente l'accordo creava solamente 4 zone nel nord Italia. Nel 1954 l'intero territorio italiano fu suddiviso in 14 zone salariali, con uno scarto massimo del 29% tra quella con retribuzioni più alte e quella con le più basse; le fasce vennero ridotte a 7 nel 1961, con lo scarto contestualmente abbassato al 20%¹¹. In pratica, se i lavoratori della zona zero (il triangolo industriale e poche altre città) percepivano 100, quelli della zona sette (quasi tutto il sud) potevano avere al massimo 80; nel mezzo un abbassamento graduale del valore del salario minimo a ogni scatto zonale.

I sindacati lanciarono l'offensiva a partire dalla primavera del 1968, ma le trattative a livello nazionale faticarono a decollare per la rigidità di Confindustria: il Presidente Angelo Costa temeva infatti un crollo delle piccole e medie aziende del sud a causa dell'aumento dei costi del lavoro. La tattica adottata dalle organizzazioni sindacali fu, dunque, quella di organizzare la lotta provincia per provincia, azienda per azienda, nella speranza di arrivare ad accordi decentrati che avrebbero potuto fungere da traino per sbloccare la situazione generale. Dopo un autunno di continui scioperi, le prime a cedere

¹⁰ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Accordo aziendale*, 28.1.1969.

¹¹ TURONE, *Storia del sindacato cit.*, p. 361.

furono le associazioni rappresentative dell'industria di Stato Intersind e Asap (Associazione sindacale aziende petrolifere), che firmarono un accordo il 21 dicembre 1968. Confindustria tenne duro anche dopo lo sciopero generale del 12 febbraio, motivando la scelta sempre con la necessità di tutelare le imprese medio-piccole, ma a sorpresa fu proprio la Confapi (Confederazione italiana piccole e medie imprese) a firmare l'accordo l'8 marzo. A questo punto Costa fu costretto a capitolare e dieci giorni dopo accettò il livellamento degli scarti zionali in maniera graduale, operazione da concludersi definitivamente entro tre anni e mezzo¹².

La provincia di Treviso, a prevalenza agricola, nella prima fase era situata in zona sette, divenuta poi quattro extra nel 1961; ciò significava circa un 10% in meno di salario minimo rispetto alla zona zero, uno scarto troppo ampio per un territorio che stava velocemente trasformando la propria economia da rurale a industriale. L'apertura della vertenza nazionale venne accolta con molto entusiasmo e alcuni scioperi generali provinciali negli ultimi due mesi del 1968 raggiunsero elevati livelli di partecipazione. Tra i più attivi c'erano i lavoratori della sanRemo, individuata dal sindacato quale azienda pilota per arrivare a un accordo in tutta la provincia; la dirigenza, come consuetudine, non aveva alcun interesse a prolungare gli scioperi e già a gennaio si trovò una bozza d'accordo. Ma la situazione precipitò quando, due giorni dopo, si trattò di firmare, come ricorda A. G., all'epoca sindacalista della Cisl incaricato di seguire la sanRemo:

Quell'accordo era già stato fatto due giorni prima e accettato dall'azienda, la quale voleva però sentire anche l'Associazione industriali. Sono andati da loro e Rosolin [Costante Rosolin era il direttore generale della Confindustria di Treviso] gli ha risposto: «mai e poi mai!». Allora ci hanno chiamati e ci hanno detto che Confindustria non voleva l'accordo; spontaneamente gli operai sono usciti tutti e subito hanno invaso il grattacielo. All'ultimo piano, su un tavolino in corridoio, Sergio Comunello allora ha messo quella firma¹³.

¹² *Ivi*, p. 362.

¹³ Intervista a A. G.

CAPITOLO III

Era il 23 gennaio 1969 e, in una situazione di vero e proprio assedio, la proprietà fu costretta a contravvenire alle direttive dell'Associazione industriali e a firmare l'accordo sull'assorbimento delle zone salariali in anticipo di quasi due mesi rispetto alla sua stesura a livello nazionale. Dopo la ditta di Caerano, a cascata, tutte le altre aziende della provincia dovettero adeguarsi: i lavoratori della sanRemo erano riusciti a svolgere in breve tempo quell'azione di esempio e di traino per le altre fabbriche a cui erano stati chiamati, infliggendo una dura sconfitta all'inflessibile Confindustria trevigiana.

I punti principali dell'accordo aziendale sull'assorbimento delle zone salariali sono i seguenti:

1) L'attuale paga base contrattuale sarà aumentata di un importo pari al 40% dello scarto zonale (zona Treviso–zona Milano); [...]

6) Il completo assorbimento degli scatti zonali sarà attuato secondo i seguenti criteri:

- Ulteriore 30% al 1 maggio 1970

- Rimanente 30% al 1 agosto 1971

Tuttavia, qualora un accordo per le aziende private dovesse prevedere il superamento delle zone salariali in un periodo superiore a 3 anni ed un mese dalla data di decorrenza del presente accordo, le parti si impegnano ad accettare i tempi e le percentuali, successive alla prima, previste dall'accordo suddetto entro i limiti percentuali massimi fissati dall'accordo stesso; [...]

10) Il presente accordo è esclusivamente riferito agli operai ed operai degli stabilimenti sanRemo di Caerano, Paderno e Vedelago;

11) Le Organizzazioni sindacali dei lavoratori si impegnano a non proclamare o suscitare scioperi presso gli stabilimenti sanRemo succitati in occasione delle controversie in atto in sede nazionale per il superamento delle zone salariali¹⁴.

¹⁴ ACSP, Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Verbale di accordo*, 23.1.1969.

La vertenza sui collaudatori

A partire dal 1968 iniziò la controversia sull'inquadramento dei collaudatori, che durò quattro anni e rappresentò una delle più lunghe vertenze aperte nell'azienda di Caerano San Marco; la sua conclusione fu di particolare importanza perché significò il riconoscimento della professionalità di un particolare gruppo operaio.

Esistevano due tipi di collaudatori in azienda, finali e intermedi, come descritto in un contratto del 1970, che riporta comunque una situazione preesistente:

Si intendono collaudatori finali gli operai addetti al controllo del capo completo prima che lo stesso venga immesso nel magazzino o nel pre-magazzino [...] Si intendono collaudatori intermedi gli operai addetti al controllo di una parte del capo soggetta a successive lavorazioni¹⁵.

Entrambe le categorie di addetti al collaudo erano reclutate, attraverso una rigorosa selezione, tra la manodopera più qualificata della zona, per lo più sarti professionisti e con elevate competenze tecniche¹⁶. Il compito era tra i più delicati dell'intero sistema produttivo e non esisteva un metodo preciso per rilevare i difetti nei capi, pertanto la responsabilità ricadeva tutta sui singoli collaudatori, i quali volevano un riconoscimento economico e soprattutto professionale del proprio lavoro. Inoltre, nonostante l'incarico fosse sostanzialmente identico, esisteva una differente retribuzione tra finali e intermedi: i collaudatori finali erano inquadrati nella prima categoria operaia (1^a extra) e percepivano più degli intermedi, posti in quella immediatamente inferiore (1^a). Ovviamente questi premevano per l'inquadramento di tutti i collaudatori in una sola categoria.

Le spinte per un maggior riconoscimento professionale portarono il sindacato ad aprire la vertenza. Si partì dall'esame del Ccnl del 1963, il quale prevedeva per il collaudo norme non uniformi tra la versione a stampa e quella effettivamente sottoscritta dalle parti: se la versione a stampa riportava la

¹⁵ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), *Collaudatori finali e Collaudatori intermedi*, 18.2.1970.

¹⁶ Intervista a B. M.

presenza delle due categorie già descritte, la stesura iniziale inquadrava il collaudo finale come categoria impiegatizia (2^a). Si richiedevano pertanto spiegazioni, con l'obiettivo di modificare la situazione in base alla prima stesura del 1963. L'azienda non poteva permetterlo, soprattutto per evitare un effetto a catena: se ai collaudatori fosse stata concessa la categoria impiegatizia, si sarebbero accodati anche altri reparti "delicati" quali disegno, stiro e taglio¹⁷. Inizialmente il metodo adottato dalla dirigenza fu, dunque, quello di "tener buoni" gli operai, concedendo ai collaudatori condizioni economiche privilegiate: nel 1968 si assegnava ai finali un premio annuo di 80.000 £ e agli intermedi di 40.000 £¹⁸. Il premio venne alzato nel 1970, divenendo di 12.000 £ mensili per gli intermedi, mentre per i finali si calcolava in maniera mobile sulla base dei capi restituiti, ore di assenza e altri parametri, comunque senza scendere al di sotto delle 15.000 £ mensili¹⁹.

Poco più di due mesi dopo arrivò un chiarimento ufficiale da parte dell'Associazione nazionale industriali di categoria: la differenza di trattamento prevista nel 1963 non era da considerarsi tra collaudatori finali e intermedi, bensì tra un gruppo di collaudo addetto al semplice riconoscimento dei difetti e uno adibito anche all'individuazione dell'origine del difetto nel processo di lavorazione. Il primo avrebbe trovato posto nel mansionario operaio, il secondo avrebbe invece ottenuto la qualifica impiegatizia, per l'elevata capacità ed esperienza necessarie per svolgere il lavoro. Ciò stava a significare che la distinzione operata in sanRemo tra collaudo finale e intermedio non aveva ragione di esistere e il sindacato iniziò allora l'offensiva per ottenere l'inquadramento in unica categoria impiegatizia per tutti. Di fronte al perdurare del rifiuto dei vertici aziendali si organizzarono una serie di scioperi che portarono a un accordo provvisorio nel maggio 1971: in attesa di una risoluzione sul piano nazionale, veniva riconosciuta la categoria operaia 1^a extra anche ai collaudatori intermedi, oltre a un aumento salariale sia per gli

¹⁷ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 37.

¹⁸ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Verbale di accordo*, 22.10.1968.

¹⁹ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), *Collaudatori finali e Collaudatori intermedi*, 18.2.1970.

intermedi che per i finali²⁰. Mancava però il riconoscimento della professionalità, per il quale si dovette attendere il gennaio successivo: dopo ulteriori azioni di lotta operaia, venne finalmente applicato il chiarimento dell'Associazione nazionale di categoria e i collaudatori vennero inquadrati, sulla base della professionalità, nei due gruppi sopra descritti. Infine, poco dopo, la completa chiusura della vertenza, con la costituzione di una sola figura di collaudatore, inquadrata all'interno delle categorie intermedie:

[...] In conseguenza della riorganizzazione del servizio controllo qualità e dei conseguenti diversi metodi di collaudo, a partire dal 1 ottobre 1972 si ha:

- a) Un'unica figura di collaudatore, che potrà essere adibito alternativamente, in relazione alle necessità aziendali e con comunicazione individuale, alle mansioni di collaudo sia finale che intermedio;
- b) I collaudatori che verranno confermati in tale mansione sono inquadrati nella qualifica Intermedi di 1^a categoria; [...]²¹

Il compromesso al reparto stiro

Una situazione analoga a quella dei collaudatori era presente nel reparto stiro, composto quasi interamente da personale maschile, a causa delle condizioni di lavoro particolarmente dure: il calore e il vapore delle macchine rappresentavano un problema non indifferente per gli addetti, tra i quali si registravano anche diversi casi di tubercolosi. Accanto alla questione ambientale si poneva, anche in questo caso, quella dell'inquadramento: esistevano infatti due tipologie di stiro, finale e intermedio, con tre livelli di inquadramento all'interno delle categorie operaie (1^a extra, 1^a e 2^a). Le richieste operaie andavano nel senso di un riconoscimento della professionalità (e quindi del passaggio a una retribuzione da intermedi o impiegati almeno per lo stiro finale) la quale, al contrario dei collaudatori, non veniva tuttavia nominata in

²⁰ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Classificazioni*, 27.5.1971.

²¹ APAT, *Collaudo*, 1972.

nessun contratto nazionale; inoltre si richiedevano al massimo due sole categorie salariali.

L'impostazione della vertenza fu molto settoriale e quasi corporativa, in quanto gli stiratori scavalcarono le indicazioni del sindacato e condussero una lotta di reparto molto dura a cavallo tra i mesi di giugno e luglio del 1969. La Sas della Cisl voleva collocare la controversia «in un contesto più ampio, sottolineando come prioritario l'impegno per la salute»²², ma nel reparto la maggioranza dei lavoratori era iscritta alla Cgil. Questa preferì organizzare una serie di scioperi, in alcune occasioni assai duri, per ottenere un egualitarismo all'interno del reparto e abolire le differenze salariali: dal 24 giugno all'8 luglio ogni giorno gli stiratori effettuarono scioperi giornalieri oppure "a singhiozzo" di 4 ore²³. Scavalcando anche i delegati della Cgil gli operai convocarono un'assemblea, nella quale la proprietà prospettò due diverse linee di risoluzione della controversia: «O il passaggio alle categorie superiori, fino ad arrivare tutti alla 1^a extra, o l'impegno dei soldi per il miglioramento dell'ambiente»²⁴. Venne scelta la prima ipotesi, ma l'accordo dell'8 luglio prevedeva in realtà il passaggio alla 1^a categoria di tutto lo stiro finale, mentre quello intermedio veniva inquadrato in 2^a; in pratica si ottenne più equilibrio nelle retribuzioni, ma non vi fu il riconoscimento della professionalità e l'ambiente di lavoro continuò ad essere totalmente insalubre.

Due anni più tardi un ulteriore passaggio di categoria: stiro finale in 1^a extra e intermedio in 1^a, con conseguente eliminazione della "paga di posto" che spettava agli stiratori in virtù delle difficili condizioni di lavoro; questa veniva infatti assorbita nell'ambito del passaggio alla categoria più elevata²⁵.

La vertenza del reparto stiro rappresenta uno dei pochi casi nei quali il sindacato non riuscì a far valere la propria strategia, sia per una diversa impostazione tra Cisl e Cgil, sia per l'opposizione degli operai; risultati furono

²² BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 34.

²³ Tratto da dati forniti dal sindacato presenti in: TURA, *Organizzazione del lavoro e classe operaia* cit., pp. 62-63.

²⁴ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 34.

²⁵ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Classificazioni*, 27.5.1971.

di fatto deludenti, poiché si perse l'occasione per imporre una seria riflessione sulla questione della salute in fabbrica, barattata con un piccolo aumento in busta paga. Ma fu questo uno degli ultimi compromessi sul problema dell'ambiente di lavoro, il quale sarebbe letteralmente esploso di lì a qualche anno grazie ai risultati di un'inchiesta sindacale effettuata nel 1970 e resi noti solo due anni più tardi, della quale si parlerà in seguito.

Categorie

Sia nella vertenza sui collaudatori che in quella sul reparto stiro si è parlato di categorie salariali. Più che con una vera e propria lotta la questione dell'inquadramento contrattuale in sanRemo si è sviluppata attraverso il recepimento e il rimodellamento dei vari contratti nazionali di categoria, arrivando ad anticipare gli stessi in maniera pressoché costante. Un'ottima ricostruzione della contrattazione aziendale sulle categorie è reperibile tra il materiale preparatorio di una conferenza di produzione organizzata a Montebelluna dagli attivisti comunisti il 12 febbraio 1977, cui si farà riferimento in questo paragrafo²⁶.

Le prima richiesta, a partire dal 1966, era quella di un mansionario aziendale che definisse in maniera inequivocabile le retribuzioni per gli operai; nel 1968 la dirigenza si prese l'impegno di definire entro l'anno tale mansionario, che entrò in vigore a partire dal 1 gennaio 1969. Venivano in tal modo definite le mansioni, con i tempi necessari per svolgerle e il relativo inquadramento del lavoratore all'interno di una determinata categoria salariale sulla base della mansione svolta: in pratica non si pagava l'operaio in quanto tale, ma era l'operazione cui era assegnato a determinarne il guadagno.

Il Ccnl del 1970 prevedeva un graduale passaggio da dodici a sei categorie, con una riduzione da sei a quattro di quelle operaie; in sanRemo venne applicata la normativa fin da subito, con un rapido svuotamento delle ultime due categorie (5^a e 4^a). Nonostante questo, nel 1972 si registrarono

²⁶ AA. VV., *Qualificazione dell'occupazione, riorganizzazione produttiva, risanamento finanziario. Conferenza di produzione San Remo*, Marsilio Editori, Venezia 1977.

numerose proteste da parte del sindacato, dovute principalmente all'aumento indiscriminato delle mansioni. Venne condotta dunque un'aspra critica nei confronti della "job evaluations", il sistema «consistente nel distribuire le mansioni tra i dipendenti secondo valutazioni estremamente calibrate della capacità dei singoli»²⁷; tale metodo era utilizzato dall'azienda per dividere il fronte lavoratore, creando categorie o addirittura singoli trattamenti privilegiati. In particolare si contestavano il criterio di determinazione delle suddette "capacità dei singoli" e l'alienazione derivante dal definire una persona in quanto semplice espressione di un'attività produttiva. Per eliminare questa situazione veniva richiesto un superamento del mansionario, da attuarsi attraverso l'inquadramento unico tra operai e impiegati:

Da una valutazione della mansione, si passa a valutare le capacità necessarie per svolgere una o più mansioni dando valore all'individuo in termini professionali. Dando a tutti uguali possibilità di acquisizione di capacità ed esperienza, la classificazione che ne risulterà sarà una e unica²⁸.

L'inquadramento unico venne introdotto dal contratto nazionale del 1973, con il passaggio a 6 categorie, di cui tre operaie, a partire dal luglio dell'anno successivo. Ma un accordo aziendale nel 1974 andò oltre, portando le categorie a cinque dal 1 gennaio 1975: si eliminava la più bassa (F) e in quella immediatamente superiore (E₁) si mantenevano solamente manovali e personale appena assunto (circa 60 lavoratori nel 1975). Contestualmente la D, categoria prevista per soli impiegati dal Ccnl, veniva svuotata di tutto il personale impiegatizio a favore del passaggio degli operai precedentemente inquadrati in E₁; le categorie operaie diventavano dunque tre: C, D, E₁. Tale miglioramento entrò in vigore a livello nazionale solo a partire dal 1979, quando vennero previste come categorie operaie C, D, F, con il passaggio della E₁ (eliminata) in D: la sanRemo non solo aveva realizzato ciò con quattro anni di anticipo, ma gli operai dell'ultima categoria operaia percepivano una

²⁷ TURONE, *Storia del sindacato* cit., p. 272.

²⁸ APAG, *Materiale di riflessione per il Consiglio di fabbrica San Remo*, 5.2.1972.

retribuzione maggiore rispetto ai pari ruolo delle altre aziende, in quanto erano collocati in E₁ anziché in F.

4. L'abolizione del cottimo individuale

«E poi hanno messo il cottimo; mamma, lì è stata una stangata e c'era il muro del pianto. Quanta gente è andata in crisi, quanta gente!»²⁹: nelle parole di un'allora giovane operaia il ricordo del momento in cui alla sanRemo è stato introdotto il sistema di incentivazione individuale. Era il 1961 e i tecnici arrivati dalla Fiat e dalla Facis stavano cercando di portare nella fabbrica veneta quei metodi di lavoro già ampiamente applicati nelle aziende d'origine, tra cui una parcellizzazione del lavoro più spinta e il cottimo. I primissimi sindacalisti della Cisl appoggiarono tale forma di integrazione del salario, convincendo i lavoratori che per guadagnare di più era necessario anche produrre di più³⁰; gli stessi operai accettarono velocemente il sistema, vedendo in esso una concreta possibilità di prendere più soldi e nel giro di qualche anno molti arrivarono ad arrotondare la paga base di un ulteriore 25% grazie proprio all'incentivo di cottimo.

In cosa consisteva il sistema di incentivazione individuale? Grosso modo il meccanismo era il seguente: in un primo momento un cronometrista determinava il tempo standard necessario per svolgere una determinata mansione (ad esempio una particolare rifinitura); in base a questo veniva indicato il numero di mansioni da compiere in una giornata lavorativa (ad esempio 100 rifiniture) e a tale numero si associava un valore pari al 100%. L'operaio veniva quindi retribuito, accanto a una paga fissa, sulla base del numero di operazioni che riusciva a svolgere nell'arco della giornata: restando nell'esempio, 100 rifiniture avrebbero determinato un certo tipo di maggiorazione salariale, 80 una retribuzione minore e così via, fino a un limite minimo. Non era inizialmente previsto invece un limite massimo, pertanto i più

²⁹ Intervista a W. B.

³⁰ Intervista a A. N.

veloci potevano arrivare facilmente al 150% in una giornata, con guadagni di cottimo ovviamente maggiori.

Il cottimo era un modo molto semplice per l'azienda di accelerare i tempi di lavoro e per i dipendenti di guadagnare di più, ma poneva anche una serie di problematiche non indifferenti. In primo luogo non tutti riuscivano a raggiungere il valore minimo di incentivazione e ciò creava notevoli disparità di trattamento economico, che portavano ad antipatie e rivalità, ma anche a vere e proprie crisi nervose:

Diventavano tutti matti; che baruffe tra le operaie, perché c'era chi riusciva a raggiungere il cottimo, ma anche chi non riusciva. E allora lotte: «Ecco, tu sei ruffiana, tu prendi più soldi, non lavori bene ed è per questo che riesci a far tanto lavoro!». E sono iniziati i pianti, c'era chi andava fuori a piangere con esaurimenti³¹.

Di qui i numerosi licenziamenti e il forte ricambio della forza lavoro che caratterizzò gli anni d'oro della sanRemo. Accanto ai crolli psicofisici, il cottimo introdusse la mancanza di solidarietà tra lavoratori, la lotta per raggiungere i rendimenti più alti e, in generale, un modo di pensare che induceva all'individualismo e alla possibilità di guadagnare di più con metodi non proprio corretti nei confronti dei colleghi:

Per fare più cottimo e quindi per prendere più soldi, anche cinque lire in più, le persone si rubavano i pacchi migliori: quelli più grandi, così non dovevano perdere tempo per cambiare filo, quelli più grossi, quelli tinta unita, perché per esempio in quelli a quadri bisognava far combaciare le cuciture e così via. C'era egoismo: dal cottimo individuale scaturiva proprio l'individualismo³².

La situazione divenne presto insopportabile e il sindacato iniziò una lotta non per eliminare il cottimo — era una cosa improponibile perché avrebbe ridotto notevolmente le entrate degli operai — bensì per renderlo più “umano”,

³¹ Intervista a W. B.

³² Intervista a E. T.

nell'intento di garantire un vantaggio per tutti ed evitare quelle "lotte tra poveri" che laceravano l'unità del corpo lavoratore.

Il primo passo fu l'introduzione di un guadagno minimo di cottimo per tutte le maestranze, pari all'8% della paga base, che andò a comporre una porzione della parte fissa del salario, della quale si è già parlato³³. Per stabilire un certo equilibrio retributivo, nel 1967 si raggiunse un accordo che portava il coefficiente di incentivazione a costanti fisse e precisamente: 10 £ al raggiungimento dell'80% di cottimo, 15 £ all'85% e 25 £ al 90%³⁴. L'anno successivo si disincentivavano i rendimenti più alti, nel tentativo di mitigare quelle spinte individualiste che portavano all'exasperazione personale e a rubare il lavoro ai colleghi pur di produrre il più possibile:

Con decorrenza 1/5/1968 a tutti gli operai incentivati della Confezioni sanRemo S.p.A., sarà calcolato un incentivo nella misura di £ 2,50 per punto a partire da un rendimento base del 75% fino ad un massimo del 105%. Oltre il rendimento 105% il valore punto sarà eguagliato a £ 1 oraria³⁵.

Nello stesso accordo si dava anche la possibilità al singolo lavoratore di contestare il tempo di lavoro assegnatogli, rivolgendosi al proprio responsabile di produzione; in caso di mancata risposta entro cinque giorni si doveva contattare direttamente l'Ufficio tempi e metodi e, passati altri quindici giorni senza una replica, era possibile far intervenire il sindacato per risolvere la controversia.

I passi in avanti ci furono, ma i problemi di fondo rimasero irrisolti: infatti l'indagine sulla salute in fabbrica del 1970 avrebbe dimostrato da subito come le crisi nervose e lo stress erano direttamente collegati alla presenza del sistema di cottimo individuale. Le organizzazioni sindacali alzarono così il livello delle proprie richieste e iniziarono a contestare il metodo di incentivazione vigente

³³ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), *Minimo di cottimo 8%*, 27.4.1966.

³⁴ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Accordo azienda sanRemo*, Caerano San Marco, 27.10.1967.

³⁵ *Ivi*, *Verbale di accordo*, 10.5.1968.

non solo per le disparità economiche che esso creava, ma anche sulla base di una tutela della salute dei lavoratori: collegando il cottimo al peggioramento delle condizioni di salute si poteva arrivare a una sola rivendicazione, che andava necessariamente nel senso dell'abolizione dell'incentivo individuale a favore di un premio di produttività di gruppo. A. G. era all'epoca uno dei sindacalisti esterni di riferimento e attraverso le sue parole è possibile comprendere come, anche mediante la contestazione dell'oggettività dei tempi di lavoro, si sia arrivati a tale richiesta:

Siamo partiti dall'indagine della salute, convinti che i ritmi fossero troppo elevati [...] e il rendimento del cottimo individuale era per interi reparti pari a zero. L'azienda diceva: «Vuol dire che le ragazze non rendono quello che devono rendere, perché noi mettiamo dei tempi, ci sono gli analisti»; ecco una delle grandi discussioni fatte: l'oggettività della rilevazione dei tempi. Le ragazzine, quando andava l'analista, si intimorivano e istintivamente acceleravano il ritmo, ma non dovevano farlo: la rilevazione del tempo dovrebbe avvenire che l'operaio non si accorge nemmeno! [...] Poi, mese per mese, mi facevo dare i tabulati, che sviluppavo di notte; riuscivo quindi ad avere l'andamento [dei rendimenti] dei vari reparti. Sono convinto che gli analisti avessero direttive per cui allo stiro, dove erano tutti uomini, vivaci e padri di famiglia, dovessero confezionare dei tempi che consentissero di guadagnare e lo stesso al taglio; ma la massa di ragazze non riusciva a raggiungere i rendimenti previsti. [...] Questo ha confermato che la salute era collegata al cottimo ed è venuta fuori quest'idea del premio di reparto, eliminando i rendimenti individuali per trasformarli in collettivi.

La relazione concettuale alla base del ragionamento del sindacato era dunque la seguente: l'inchiesta dice che il cottimo è collegato alla salute, allora verificiamolo, analizzando se i tempi indicati sono adatti; non lo sono, poiché le ragazze con l'analista si innervosiscono e aumentano il ritmo di lavoro, determinando tempi standard falsi; di conseguenza non riescono poi a raggiungere il minimo necessario per l'incentivazione e per farlo sono costrette ad aumentare i ritmi in maniera esagerata, provocando dei danni alla propria salute; allora è vero, il cottimo individuale danneggia la salute degli operai e va

eliminato. Su tali basi si impostò la trattativa per ottenere un premio di sezione, a sostituzione dell'incentivo individuale; l'accordo, di cui si riportano i punti fondamentali, venne raggiunto nel 1971 e il cottimo di gruppo rappresentò una delle più importanti conquiste ottenute dai lavoratori della sanRemo in tutta la sua storia sindacale:

[...] 2 – Oggetto:

Viene eliminato il cottimo individuale. Viene stabilito un premio di sezione collegato all'efficienza qualitativa (E. Q.), come in seguito definita, della sezione stessa.

3 – Tempi:

Questo si attuerà progressivamente in tre fasi, alle date:
1/8/1971 — 1/4/1972 — 1/4/1973.

4 – Eliminazione incentivo individuale:

La quota di retribuzione ad incentivo individuale viene eliminata mediante la riduzione progressiva del valore del punto di rendimento. [...]

5 – Premio di sezione:

Il premio di sezione viene collegato, come valore medio, al mantenimento dell'E. Q. storica di sezione, determinata sulla base degli ultimi venti mesi [...] e reso variabile al variare dell'E. Q. effettiva mensile raggiunta dalla sezione, in un campo di variabilità progressivamente restringentesi nel tempo. [...]³⁶

Paradossalmente la parte più difficile fu far comprendere a molti lavoratori il significato e la portata di questo accordo: infatti chi riusciva ad ottenere alti rendimenti non aveva motivo di accettare l'inevitabile riduzione del guadagno derivante dall'introduzione del premio di sezione. Il timore era quello che, a causa della presenza all'interno del proprio gruppo di operai che prima non riuscivano a raggiungere i limiti validi per l'incentivo, le medie di sezione risultassero troppo basse. Certamente non si raggiunsero più rendimenti stratosferici, ma la realtà evidenziò come molti operai, specie quelli che prima non lavoravano velocemente per mancanza d'impegno, nel nuovo

³⁶ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Cottimo*, 27.5.1971.

sistema erano incentivati dagli stessi colleghi a velocizzare i ritmi; in questo senso l'accordo realizzò, dunque, anche una forma di controllo operaio sul lavoro.

Nonostante la necessità di una continua ricontrattazione delle medie di rendimento da raggiungere e i ripetuti tentativi di abrogazione durante la ristrutturazione della Genesco, l'accordo sul cottimo del 1971 rimase valido, nei suoi punti fondamentali, almeno fino al 24 ottobre 1985. In questa data venne infatti modificato il sistema di incentivazione, creando condizioni ancora più favorevoli agli operai e reintroducendo anche un premio individuale al raggiungimento di determinati risultati rispetto alla media della propria sezione³⁷.

5. Il sindacato alla prova della ristrutturazione

Il momento più complicato per lavoratori e rappresentanze sindacali fu senza dubbio quello corrispondente al periodo di gestione della Genesco, la quale provò a ristrutturare l'azienda in maniera pesante, con aumento dei carichi di lavoro, chiusura di stabilimenti, tentativi di operare sospensioni e di reprimere il sindacato. Il 1971 e il 1972 rappresentarono, dunque, gli anni di maggior attività per delegati e attivisti di Cgil, Cisl e Uil, costantemente occupati nel contrastare gli effetti più dannosi della ristrutturazione aziendale messa in atto dalla multinazionale americana e, per questo, attaccati in maniera lecita e non dalla proprietà.

Dopo il trionfale accordo sul cottimo del maggio 1971, il citato piano di ristrutturazione di settembre costrinse il Consiglio di fabbrica a una seria riflessione, che portò al primo convegno di studio unitario ad Ariccia (Roma), dal quale emersero alcune problematiche, affiancate dalle risposte operaie:

³⁷ APAT, *Controlinea: Verbale di accordo del 24.10.1985*, 25 ottobre 1985.

L'azienda è sempre in azione; già subito dopo ogni accordo tenta di recuperare quanto ha concesso sotto la lotta operaia. Alcuni esempi:

a) Blocco delle assunzioni. b) Riorganizzazione del processo produttivo senza investimenti. c) Taglio tempi. d) Spinta all'autolicensing. e) Favoritismi al sindacato giallo-filopadronale Cissal. f) Soppressione di ogni libertà sindacale ai delegati. [...]

Risposta operaia:

1) Difesa dei livelli di occupazione. 2) Contestazione tempi per diminuire i ritmi. [...] 8) No allo straordinario. [...]³⁸

In particolare il Consiglio di fabbrica sottolineava la necessità di porre fine a ogni forma di lotta di tipo corporativo, come riteneva fosse stata quella degli stiratori, per riuscire ad opporre alla direzione un fronte lavoratore compatto e unito. Si ritenne indispensabile (e questo fu uno dei meriti principali dell'azione sindacale alla sanRemo) impennare la resistenza sulla figura dei delegati di reparto, i quali avrebbero dovuto fare da collegamento diretto con l'Esecutivo, contattando quotidianamente ogni singolo dipendente. Insomma, il primo obiettivo era cementare l'unità operaia, senza la quale non si sarebbe potuta offrire nessuna seria risposta all'azienda:

Preoccupazione primaria è la capillare e costante informazione e sensibilizzazione, presupposti indispensabili per qualsiasi seria attività sindacale. [...] Ogni problema di importanza non trascurabile prima di essere affrontato in sede di trattativa deve essere conosciuto e capito dai lavoratori. [...]³⁹

L'attacco frontale ai lavoratori cominciò sul finire del 1971 quando, in replica al rifiuto di tredici operaie di essere trasferite dal proprio posto di lavoro ad altre mansioni, una notte i macchinari e gli sgabelli vennero fatti sparire; accolto l'invito del sindacato di continuare a presentarsi comunque nel reparto di appartenenza, le addette furono poi sospese per due giorni lavorativi dalla Genesco, la quale teneva a far passare il messaggio che ogni forma di protesta

³⁸ APAG, *Materiale di riflessione per il Consiglio di fabbrica San Remo*, 5.2.1972.

³⁹ APAG, *Bozza di documento del Consiglio di fabbrica San Remo*, 23.2.1972.

sarebbe stata severamente punita. La questione finì alla Pretura di Montebelluna, che diede ragione alle tredici operaie e obbligò la sanRemo a risarcire i mancati stipendi derivanti dai giorni di sospensione⁴⁰. In un'altra occasione la stessa Pretura condannò per comportamento antisindacale l'azienda che, durante uno sciopero degli impiegati nel luglio 1972, aveva risposto con la serrata della fabbrica, costringendo tutto il personale ad uscire⁴¹.

Individuando nei delegati le figure da colpire per riuscire a rompere l'unità dei lavoratori, la Genesco iniziò a fare pressioni sempre più gravi nei loro confronti. A molti venne inizialmente chiesto di collaborare o di rinunciare alla delega, offrendo in cambio promozioni, comportamenti comunque già accaduti in passato. Ma si passò poi a provvedimenti disciplinari, attacchi personali più o meno espliciti e minacce; due casi in particolare sono emblematici della situazione che gli attivisti sindacali dovettero subire. Il primo riguarda un impiegato iscritto alla Cgil, letteralmente "incastrato" e costretto al trasferimento dopo un anno di inattività forzata:

Uno dei maggiori stilisti era Perrone Antonio, iscritto alla Cgil; per liberarsene gli hanno messo delle carte compromettenti sul tavolo e lo hanno tenuto un anno senza far niente, purché andasse via. [...] Facemmo uno sciopero al quale parteciparono tutti e costringemmo l'azienda a fare una denuncia contro ignoti [invece che contro di lui], per salvarlo. [...] Lui si era presentato un mattino e il guardiano lo ha accompagnato nel suo ufficio, dove diceva di aver trovato dei documenti aziendali riservati, ma che erano stati messi lì di notte; lui non li aveva mai visti⁴².

L'altro caso esemplificativo della situazione riguarda invece tutti i delegati, ai quali si cercò di impedire il movimento all'interno dei vari reparti: venne infatti tracciata in ogni sezione una linea bianca che, contro ogni diritto sancito dallo Statuto dei lavoratori, poteva essere valicata solamente dopo espresso consenso del caposezione. Ai delegati sindacali veniva di norma

⁴⁰ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., p. 70.

⁴¹ *Ivi*, p. 51.

⁴² Intervista a S. B.

negato, rendendo impossibile il dialogo diretto con gli operai al lavoro, ovvero l'obiettivo principale che il Consiglio di fabbrica si era prefissato; la reazione fu notevole e, agendo in maniera compatta, i rappresentanti dei lavoratori decisero in blocco di trasgredire la regola e oltrepassare senza permesso la linea bianca. La pioggia di sospensioni, cambi di reparto e altri provvedimenti disciplinari e intimidatori che seguirono servì a poco di fronte alla coesione del Cdf, i cui membri alla fine ottennero la libertà di circolare all'interno della fabbrica, restando nei limiti del proprio incarico⁴³.

Continuando con i vari tentativi di repressione del sindacato, la Genesco presentò un secondo piano di ristrutturazione il 27 novembre 1972, che prevedeva lo smantellamento di Paderno e 400 sospensioni a tempo indeterminato entro fine anno; la colpa della crisi venne addossata tutta sui lavoratori, con particolari accuse riguardo a scioperi, assenteismo, aumento del costo del lavoro. Le organizzazioni sindacali provinciali e il Consiglio di fabbrica risposero a tono, con un lungo documento nel quale si replicava punto per punto a ogni critica, sottolineando le precise responsabilità dell'azienda. Innanzitutto veniva messa in luce la crisi dirigenziale in atto, con continui cambi di dirigenti, promozioni basate su un clima clientelare e paternalistico, stipendi altissimi per pochi intoccabili. Si passava poi all'analisi dei dati offerti dalla Società su costo del lavoro, assenteismo e ore perse per sciopero: in particolare si evidenziava la causa dell'alto tasso di assenteismo nell'ambiente di fabbrica insalubre, come risultava dall'inchiesta sulla salute del 1970, finalmente pubblicata. Infine venivano operate severe critiche riguardo la mancanza di investimenti produttivi, il non rispetto degli accordi precedenti sul mantenimento dei livelli di occupazione e la chiusura di Paderno. La posizione del sindacato veniva riassunta in questo modo:

[...] La posizione dei lavoratori e dei sindacati, rimane ferma sul rifiuto di ogni provvedimento, finché non ci saranno: a) Precise garanzie sui livelli di occupazione; b) Rispetto e

⁴³ BOLZON, *Vita, lotte, cambiamento* cit., pp. 46-47.

continuità degli accordi in vigore; c) Rientro certo e determinato, senza dequalificazione, per gli eventuali sospesi⁴⁴.

Tutte le richieste vennero recepite nell'accordo firmato l'11 gennaio 1973, il quale rappresentò tuttavia il primo segnale della resa da parte della Genesco, che nei mesi successivi non fece più nulla, fino alla decisione definitiva di vendere la sanRemo. Quanto pesò l'inflessibilità da parte del sindacato su questa decisione è difficile dirlo, ma è indubbio che la multinazionale inizialmente pensasse a una ristrutturazione radicale, nella convinzione di non trovare opposizioni eccessive. Un errore di valutazione: di fronte alla crisi il Consiglio di fabbrica e i vertici provinciali delle tre sigle sindacali riuscirono a compattare un corpo operaio che rischiava di disgregarsi e a far valere le proprie ragioni, nonostante tutti i tentativi di repressione cui vennero sottoposti gli attivisti. Una dimostrazione di forza importante, che rappresentò tuttavia il canto del cigno del periodo d'oro del sindacato in sanRemo: quella in risposta alla ristrutturazione fu infatti l'ultima grande azione offensiva da parte del movimento operaio, che negli anni successivi poté effettuare una lotta basata solamente sulla difesa (che poi diventò lenta ritirata) delle posizioni conquistate in precedenza.

6. Le rivendicazioni durante la gestione Gepi

Come si è già avuto modo di osservare, durante le controverse trattative per il passaggio alla Gepi, il sindacato si spese nell'organizzazione di incontri pubblici, conferenze stampa e richieste di chiarimento ai vertici provinciali della DC. Un ruolo senza dubbio molto attivo, con l'obiettivo di portare la sanRemo nelle mani dell'Eni, ma tenuto in secondo piano dalle altre parti in gioco, le quali non lasciarono praticamente alcun margine di decisione alle organizzazioni sindacali. Tramontata l'ipotesi Eni, fortemente voluta dai lavoratori, si cercò almeno di ottenere precise garanzie su occupazione e

⁴⁴ APAG, *Documento delle organizzazioni sindacali Filta-Cisl, Filtea-Cgil, Uilta-Uil di Treviso e Belluno e del Consiglio di fabbrica della Sanremo*, dicembre 1972.

rispetto degli accordi esistenti; ciò venne assicurato anche dalla Gepi al momento dell'acquisizione, ma servirono alcuni mesi di lotta perché il tutto venisse recepito in un accordo aziendale, siglato nel luglio 1974.

Il primo periodo di gestione Gepi coincise con un crollo della fiducia da parte dei lavoratori nei confronti dei propri rappresentanti, dovuto essenzialmente alla delusione per non essere riusciti a entrare nel gruppo Eni, ma anche alla durezza della nuova situazione, la quale si presentò da subito chiara, con l'inizio di una sistematica applicazione della cassa integrazione:

Eravamo tutti fiduciosi che intervenisse l'Eni, [...] quindi la percezione di lavoratori e delegati era di una certa insoddisfazione e la certezza che la ristrutturazione c'era davvero, bisognava affrontarla e poi comunque si doveva ritornare ai privati, veniva vissuta come una sfida troppo grande, che qualcuno in cuor suo sperava di evitare. Tutto ciò veniva visto come un obiettivo mancato e questo ha portato a delle incomprensioni. E poi il fatto di doversi misurare da subito con ristrutturazione e risanamento⁴⁵.

Ma non fu solamente cassa integrazione: la fabbrica venne messa sotto sopra, con cambio continuo di ritmi, ulteriore parcellizzazione, esternalizzazione di parte della produzione e, soprattutto, mobilità tra reparti. Di conseguenza l'impegno del sindacato dovette rivolgersi verso tali problematiche impellenti, nel tentativo di tutelare l'occupazione e impedire un indiscriminato spostamento di lavoratori da una mansione all'altra; a tre anni dall'intervento della finanziaria di Stato si riuscirono ad ottenere alcuni risultati in questo senso: riapertura delle assunzioni (l'ultima nella storia della sanRemo), rientro di alcune lavorazioni esterne, controllo della mobilità in fabbrica da parte del Cdf⁴⁶. Non ci fu invece alcuna possibilità di discussione per quanto riguarda la cassa integrazione che, a causa dei mancati guadagni, divenne una triste abitudine; numerosissimi volantini testimoniano il ricorso, molte volte l'abuso, a questo ammortizzatore sociale nel periodo 1974-1978, con

⁴⁵ Intervista a B. M.

⁴⁶ APET, *Controlinea*, luglio 1977.

aspre critiche da parte del Consiglio di fabbrica, le quali non servirono tuttavia a interrompere la prassi.

Il 1979 fu l'anno del nuovo piano di risanamento, quello della divisionalizzazione. La necessità di interventi drastici era evidenziata sia dall'azienda che dal sindacato, il quale ottenne alcune garanzie riguardo tutela dell'occupazione, categorie salariali, rientro delle lavorazioni precedentemente affidate a terzisti e servizi. Il piano venne accolto in maniera positiva da parte delle organizzazioni sindacali, con l'impegno di poter modificare nove punti: in particolar modo vennero effettuati alcuni accorgimenti su argomenti particolarmente "caldi" quali la tutela dell'occupazione, il riequilibrio tra lavoratori diretti e indiretti, la produzione decentrata e gli organici delle nuove Società che sarebbero sorte con lo scorporo di Belluno e la nascita della G. B. Pedrini⁴⁷. Ma l'apparente riappacificazione non durò a lungo: la Gepi riprese infatti con la cassa integrazione, incontrando ancora una volta la forte opposizione dei lavoratori. L'anno di maggiore conflittualità fu il 1981 quando, nel mese di novembre, si registrarono diversi scioperi, in risposta sia alle sospensioni derivanti dalla cassa integrazione, sia ai licenziamenti mirati che colpivano i dipendenti più sindacalizzati e, addirittura, direttamente alcuni delegati del Consiglio di fabbrica. Nel gennaio successivo si giunse a un parziale accordo, in cui l'azienda si assumeva l'impegno di far rientrare i lavoratori sospesi; inoltre si introduceva la prassi del part-time volontario come mezzo utile per evitare ulteriori ore di cassa integrazione⁴⁸.

Come si è potuto notare, tra Gepi e sindacato c'era una relazione di perenne conflitto, dovuta principalmente alla ristrutturazione in atto: «Era una vertenza continua, perché l'azienda era quasi ogni giorno in continua trasformazione»⁴⁹. Per le organizzazioni sindacali risultò, dunque, assai difficile proporre qualcosa che uscisse dalla semplice logica (descritta fino ad ora) della difesa dell'occupazione di fronte all'attacco padronale. Eppure la forza del sindacato della sanRemo, nonostante le iniziali difficoltà, era ancora tale da

⁴⁷ APET, *Come interpretare l'accordo sul piano*, 1979.

⁴⁸ APAT, *Controlinea: Accordo aziendale 23.1.1982*, 27 gennaio 1982.

⁴⁹ Intervista a B. M.

consentirgli di conseguire proprio in quegli anni un importante risultato nel campo dell'organizzazione del lavoro: l'accordo sulle "isole giubbini". Di fronte al progressivo invecchiamento della manodopera, sempre meno incline ai ritmi frenetici che richiedeva una elevata parcellizzazione del lavoro, si avvertì la necessità di ricomporre le mansioni; il percorso per arrivare alla costituzione delle "isole" è ben descritto nel numero di "Controlinea" del febbraio 1980, cui ora si farà riferimento. Nel maggio 1977 era stata introdotta una nuova linea per la produzione dei giubbini, fortemente parcellizzata: cinquanta operazioni per fare un giubbino, unite alla mancanza di un'adeguata preparazione, rendevano impossibile il raggiungimento del guadagno di cottimo. Un'apposita commissione nominata dal Cdf analizzò la questione e arrivò alla proposta di ricomporre le mansioni, unificando più lavorazioni successive, passando da cinquanta a massimo venti operazioni per modello; il ciclo completo, così ricomposto, sarebbe stato effettuato da organici contenuti di una quindicina di operai. Nel marzo 1979 si ottenne l'avvio di un gruppo sperimentale, di dieci operaie, che riuscirono a elevare i livelli di produzione grazie al nuovo sistema. A novembre un accordo aziendale organizzò la produzione dei giubbini su sei "isole", che ridussero la parcellizzazione del lavoro ed elevarono la professionalità operaia, in quanto ogni singolo lavoratore sapeva svolgere, a rotazione, più mansioni⁵⁰. Per il sindacato il modello delle "isole" poteva rappresentare il principio di un nuovo modo di lavorare, ma negli anni successivi non venne applicato alle altre linee di produzione e l'esperienza delle "isole giubbini" rimase un caso indubbiamente importante, ma senza alcun seguito nel resto della fabbrica.

Gli ultimi anni di gestione della Gepi registrarono un leggero miglioramento dei rapporti con Cgil, Cisl e Uil, grazie anche ai buoni risultati economici raggiunti con l'ultimo piano di risanamento del 1985, il quale era stato ampiamente condiviso dagli ambienti sindacali. All'orizzonte si profilava però un nuovo scoglio da superare, in quanto il momento della privatizzazione si avvicinava sempre di più, con tutte le incognite che essa avrebbe portato ai lavoratori.

⁵⁰ APGT, *Controlinea: isole giubbini*, febbraio 1980.

7. Gli ultimi tentativi di tutelare il lavoro

Il passaggio a Inghirami avvenne, ancora una volta, senza un grosso coinvolgimento dei sindacati, i quali riuscirono comunque a imporre alla Gepi alcune irrinunciabili garanzie da richiedere a qualsiasi eventuale nuovo proprietario, espresse in più comunicati:

Vogliamo aprire nei prossimi giorni il confronto con i vertici aziendali [...] e ribadiamo l'importanza che per noi riveste il previsto incontro di giugno sullo stato della privatizzazione le cui condizioni devono essere quelle da noi espresse in più occasioni: occupazione; unitarietà dell'impresa; affidabilità del privato; progetti e programmi⁵¹.

A queste precise condizioni rispose l'offerta del gruppo Inghirami, il quale divenne nuovo proprietario della sanRemo.

Dopo una fase transitoria di circa un anno, si aprì la trattativa per giungere a un nuovo contratto integrativo, il quale venne firmato in seguito a sei mesi di complicate trattative. La sua firma, il 4 luglio 1990, suscitò reazioni estremamente positive da parte della stampa locale, che sottolineava come per la prima volta in dieci anni venisse siglato un accordo complessivo, riguardante cioè ogni ambito dell'azienda; dal 1979 (anno dell'ultimo contratto di questo tipo) infatti in sanRemo si erano potuti fare accordi solo su problemi specifici e delimitati. Furono gli stessi vertici del sindacato ad alimentare gli entusiasmi, rilasciando interviste in cui si parlava di novità sostanziali su part-time, relazioni sindacali e garanzie occupazionali⁵². Certamente l'accordo rappresentò un notevole passo in avanti per le speranze dei lavoratori, i quali si auguravano di uscire finalmente dai difficilissimi anni delle ristrutturazioni, per approdare a una situazione più stabile, nella apparentemente realistica prospettiva di un rilancio in grande stile del marchio sanRemo.

Risultò, dunque, ancora più cocente la delusione quando, solo due anni più tardi, la proprietà comunicò il licenziamento immediato di 500

⁵¹ APAT, *Comunicato alle lavoratrici e ai lavoratori Sanremo*, maggio 1988.

⁵² D. FERRAZZA, *SanRemo, firmato il nuovo contratto*, in "la Tribuna", luglio 1990.

collaboratori; anche il sindacato venne colto in contropiede e, nelle frenetiche trattative che seguirono, riuscì a salvare 100 dipendenti dal licenziamento, ottenendo per loro il reintegro e per gli altri la cassa integrazione al posto dell'immediata mobilità. Fu questo il segnale del definitivo cambio di rotta nelle strategie sindacali: ormai i tempi erano cambiati e, se durante gli anni della Gepi veniva vissuta come una sconfitta l'applicazione della cassa integrazione, ora bisognava lottare duramente per garantire almeno questo trattamento, in luogo di un licenziamento collettivo e immediato. Attenzione, non si sta parlando di demeriti da parte del Cdf e dei dirigenti di Cgil, Cisl e Uil, bensì di un inaspettato, quanto deciso mutamento dei rapporti di forza: di fronte a un'azienda che stava delocalizzando la produzione all'estero e che minacciava continui tagli di personale, diveniva impossibile e controproducente replicare con quell'opposizione ferma e decisa che si era messa in piedi negli anni di gestione Genesco, quando i dipendenti erano migliaia e le possibilità di contrattare altissime. La sola strategia perseguibile divenne, perciò, quella di una contrattazione costante e decisa sull'applicazione della cassa integrazione e dei contratti di solidarietà, la situazione che puntualmente si creò all'inizio del nuovo secolo. Il sindacato della sanRemo ormai doveva solo cercare di salvare il salvabile e riuscì perfettamente in questo suo compito se si pensa che in questa fase, come in tutta la storia dell'azienda di Caerano, non venne mai effettuato un licenziamento in tronco, se non per giusta causa; magra consolazione forse, ma inequivocabile segnale di quanto si sia cercato di tutelare i lavoratori fino all'ultimo, accompagnandoli nella maniera meno brusca possibile verso l'uscita dal mondo del lavoro.

8. I servizi aziendali

Nel corso della sua lunga storia la sanRemo arrivò ad offrire ai lavoratori una serie di servizi che andavano dal trasporto gratuito, alla mensa, alla possibilità di costituire una cooperativa di consumo aziendale; dopo il primo periodo di enorme ampliamento dell'offerta, anche in questo campo si è

registrato un progressivo tentativo di tagliare i costi, parallelamente all'avanzare delle difficoltà economiche. La contrattazione era continua e il sindacato la affrontò costituendo una serie di Commissioni, incaricate di vigilare e introdurre nuove idee in ogni specifico ambito; grazie a tale sistema di gestione fu sempre possibile tenere sotto controllo tutti i servizi aziendali, mantenendo alti gli standard di qualità anche durante le progressive ristrutturazioni portate avanti negli anni.

Trasporti

Per quanto riguarda i trasporti, la grande espansione degli anni sessanta portò alla costituzione di un sistema che comprendeva oltre 30 linee di autobus per il trasporto delle maestranze sul luogo di lavoro; i costi, assai considerevoli, erano totalmente a carico dell'azienda, che riusciva a coprirli attraverso gli enormi guadagni che realizzava in quel periodo. Il principale problema riguardava il sovraffollamento dei mezzi, che rendeva il viaggio poco confortevole e portava a una vera e propria corsa al pullman appena finiva il turno di lavoro, per accaparrarsi un posto a sedere. Dopo le ripetute proteste, nell'accordo del 27 maggio 1971 le parti si assunsero l'impegno di studiare «una organizzazione dei trasporti del personale che consenta condizioni di adeguata efficienza e di carico normale dei mezzi di trasporto ed una razionale distribuzione dei percorsi»⁵³, ma la ristrutturazione della Genesco fece cadere nel vuoto ogni buon proposito.

La Gepi, appena subentrata, dichiarò da principio la volontà di esternalizzare tutti i servizi che non riguardassero direttamente la principale attività dell'azienda, ovvero creare abiti. Secondo la Società i trasporti dovevano essere assicurati attraverso il servizio pubblico, ma questo non era ancora presente in maniera capillare nel territorio; di conseguenza i sindacati ottennero una garanzia sulla continuità del sistema di trasporto aziendale. Nonostante l'accordo, si cominciò a non sostituire gli autisti che si dimettevano, eliminando

⁵³ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Classificazioni*, 27.5.1971.

di fatto alcune linee, che venivano accorpate ad altre (alle quali si allungava perciò la strada), creando un disagio non indifferente per i pendolari: nel 1977 il 49,69% degli operai era costretto a passare da dodici a tredici ore della propria giornata fuori casa, di cui almeno cinque in autobus⁵⁴. Dove risultava impossibile aumentare ulteriormente i percorsi la sanRemo cominciò a dare in appalto a privati il servizio: sempre nel 1977, su ventidue corriere sette erano appaltate e, nel giro di cinque anni, l'intero sistema dei trasporti finì per essere affidato a terzi⁵⁵.

Di fronte alle continue lamentele aziendali sui costi del servizio, la Commissione trasporti istituita in seno al Consiglio di fabbrica rispondeva nel settembre 1983 che erano già stati fatti tagli importanti, con la riduzione a sedici linee. Sottolineando come il servizio pubblico fosse ancora carente (solo la direttrice Mestre-Treviso era adeguatamente coperta), si proponeva l'inserimento di pullman più capienti per recuperare un paio di linee; veniva invece bocciata l'idea di far pagare ai lavoratori il costo del trasporto privato⁵⁶. Poco dopo la stessa Commissione venne incaricata di cercare un'ulteriore razionalizzazione: le linee vennero ridotte a dodici, con richiesta alle Società locali di trasporto pubblico di prendere in carico il servizio⁵⁷. Dal 1985, infine «i dipendenti che usufruiscono di mezzi di trasporto non di linea sono tenuti a contribuire con un importo mensile pari alle tariffe stabilite in accordo con le OO. SS., in relazione alle distanze chilometriche»⁵⁸; inoltre veniva proibito il trasporto privato per i lavoratori che risiedevano a meno di cinque chilometri dalla fabbrica. Il provvedimento sancì la fine del servizio di trasporto gratuito per i lavoratori della sanRemo, ma la dismissione delle ultime corse in appalto a privati si ebbe solo durante gli anni novanta.

⁵⁴ AA. VV., *Qualificazione dell'occupazione cit.*, p. 85.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ APAT, *Relazione sul trasporto S. Remo*, Montebelluna 2.9.1983.

⁵⁷ APGT, *Relazione Commissione trasporti*, 25.11.1983.

⁵⁸ APGT, *Verbale di accordo*, 23.9.1985.

Mensa, Cooperativa di consumo, altri servizi

Molto attiva fu anche la Commissione mensa, le cui prime tracce risalgono al 1968, quando venne istituita per la prima volta una “Commissione di controllo self-service”: questa era costituita da un rappresentante della direzione, due operai e un impiegato, i quali avevano il compito di vigilare sul rispetto dei contratti da parte della ditta esterna cui era affidato il servizio di ristorazione⁵⁹. Una regolamentazione completa si ebbe nel 1971, con una precisa definizione dei costi: la maggior parte del pasto doveva essere pagata dai dipendenti, mentre l’azienda copriva solamente il 30% del prezzo complessivo⁶⁰. Successivamente la Commissione mensa del Cdf elaborò continue relazioni con proposte e accorgimenti, partendo sempre da questionari distribuiti tra i lavoratori: le tematiche più toccate erano quelle relative all’igiene, alla qualità e alla quantità del cibo distribuito. Per quanto riguarda i prezzi, progressivamente la situazione si ribaltò rispetto al 1971 e nel 1985 le parti concordarono «il contributo a carico dei lavoratori nella misura di un terzo del costo del pasto»⁶¹; durante la gestione Inghirami il costo per i dipendenti venne leggermente alzato, divenendo pari al 40% della spesa complessiva.

L’iniziativa più interessante messa in atto dai lavoratori della sanRemo nell’ambito dei servizi fu la costituzione di una Cooperativa di consumo, all’interno di locali messi a disposizione (sotto pagamento di un canone d’affitto) dall’azienda nel 1971. L’intenzione del Consiglio di fabbrica era quella di creare un sistema che uscisse dalla sanRemo, per allargarsi ai lavoratori di tutta la zona:

Il Consiglio di fabbrica, preoccupato per l’andamento dei prezzi e il continuo aumento del costo della vita provocato dalla speculazione privata con il consenso del Governo, allo scopo di difendere il potere d’acquisto del salario dei lavoratori, intende dar seguito alla iniziativa in atto tendente a far sorgere nella

⁵⁹ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Verbale di accordo*, 16.7.1968.

⁶⁰ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Classificazioni*, 27.5.1971.

⁶¹ APAT, *Controlinea*, maggio 1985.

zona una cooperativa democratica di consumo aperta a tutti i lavoratori, investendo il Consiglio di zona a formulare una proposta di concreta attuazione⁶².

Partendo dal subappalto dei distributori automatici di bibite e snack, la Cooperativa si ingrandì in fretta, fino ad arrivare a gestire un vero e proprio spaccio aziendale nel quale si vendeva ogni bene di consumo, abbigliamento escluso: nel 1976 si contavano già 2.000 soci e la Coopsa (questo era il nome della Cooperativa) chiedeva all'azienda nuovi locali, per ampliare lo spazio di vendita. La vocazione fortemente sociale di questo tipo d'iniziativa è testimoniata dalla sua fuoriuscita dai confini della fabbrica, per abbracciare l'intero territorio; si approvò infatti «l'allargamento dei soci ai pensionati, ai disoccupati, alle categorie più emarginate della classe lavoratrice», fino alla richiesta di istituire un punto vendita nella zona di Montebelluna⁶³.

Tra le altre iniziative, si ricorda l'istituzione dei Patronati Inas-Cisl, Inca-Cgil e Ital-Uil, nati nel 1975 per fornire assistenza in campo previdenziale e sociale, in luogo del lavoro dell'assistente sociale nominato dall'azienda. Nel 1969 erano invece state costituite una Cassa di assistenza — che interveniva, sotto contribuzione di 100 £ mensili, in caso di malattia prolungata, infortunio, morte del socio o dei familiari, invio dei figli in colonia, TBC — e una Cassa aziendale di integrazione⁶⁴. Infine è opportuno ricordare anche un costante impegno da parte della sanRemo a finanziarie eventuali progetti di costruzione di asili nido nei comuni di Caerano di San Marco e Belluno.

⁶² APAG, *Risoluzione del Consiglio di fabbrica del gruppo Sanremo in merito alla recente vertenza sui problemi insoluti e sulla gestione degli accordi*, 17.2.1973.

⁶³ APAT, *A tutti i soci della Coopsa ed ai lavoratori della Sanremo*, 15.3.1976.

⁶⁴ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 1, *Raccolta accordi aziendali (stampata dalla sanRemo nel Luglio 1970), Cassa di assistenza e Cassa aziendale di integrazione*, 10.7.1969.

9. Un lungo filo conduttore: la salute in fabbrica

La salute dei lavoratori è sempre stata al centro del dialogo sindacale in sanRemo, un punto fermo di ogni contrattazione aziendale, ritenuto imprescindibile e considerato come necessario per dare dignità al lavoro. Ovviamente esisteva anche una Commissione ambiente e salute del Cdf, la quale produsse una gran quantità di documentazione nel corso degli anni. Proprio da un membro di tale Commissione è stata scritta, nel 1989, una dettagliata relazione sull'azione sindacale compiuta a riguardo, che è stata di fondamentale importanza per la stesura di questo paragrafo⁶⁵.

Uno dei problemi principali negli anni cinquanta e sessanta (ma perdurò a lungo) era il ricambio d'aria negli edifici, costruiti in maniera tale da impedire una circolazione della stessa al centro degli stabilimenti, dove si trovavano le linee di confezione: numerose ragazze erano soggette a svenimenti, specie durante il periodo estivo, mentre l'infermeria era sempre piena. Tuttavia, il primo accordo che poneva al centro dell'attenzione un argomento riguardante la salute dei lavoratori si ebbe solo nel 1969, quando venne concesso ai dipendenti di richiedere gratuitamente, sotto consiglio del medico, medicinali all'infermeria aziendale⁶⁶.

Nel 1970, spinti dalla necessità di aprire una piattaforma sulla questione del cottimo e dei ritmi, i sindacati promossero un'inchiesta sulle condizioni di lavoro in fabbrica: in collaborazione con un gruppo di laureandi in medicina dell'università di Padova, guidati dal prof. Guido Picotti, venne realizzato un questionario, distribuito ai lavoratori nei giorni 7 e 8 settembre. Le 33 domande richiedevano in modo particolare un giudizio sui tempi di cottimo, sui ritmi, sui principali problemi fisici e psichici che si dovevano affrontare nella giornata lavorativa e sull'influenza che gli stessi esercitavano rispetto agli altri ambiti

⁶⁵ APET, *Storia sindacale dell'ambiente e salute alla S. Remo confezioni*, 1989.

⁶⁶ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta, b. 7, Raccolta accordi, *Verbale di accordo*, 28.1.1969.

della vita⁶⁷. Un volantino spiegava in questo modo i motivi che erano alla base dell'iniziativa:

Nessuna delega per la difesa della salute deve essere data ai padroni o agli enti burocratici, ma questa difesa deve essere condotta in prima persona dai lavoratori e dalle lavoratrici! Ecco perché l'Esu [...] ha promosso una inchiesta collettiva tra tutte le lavoratrici e i lavoratori della sanRemo. La collaborazione dei medici [...] contribuirà a dare ai risultati quelle garanzie necessarie al fine di un'azione di lotta in difesa della salute dei lavoratori. [...]⁶⁸

L'elaborazione dei dati venne ritardata dalla difficoltà di accedere ai calcolatori elettronici ma, quando nel marzo 1972 i risultati vennero resi noti, suscitarono un forte interesse da parte dell'opinione pubblica, occupata in quel periodo in un intenso dibattito sulla mancata riforma sanitaria nazionale. In pratica emerse quello che tutti pensavano, ma la gravità del problema sorprese gli stessi componenti del neonato Consiglio di fabbrica: nessun reparto era risparmiato da problemi ambientali (in particolare polveri e calore), circa il 50% dei lavoratori era afflitto da esaurimenti nervosi e si registrava una generale alienazione della persona, dovuta a ritmi di lavoro che la maggioranza degli operai considerava eccessivi. Tra gli operai iniziò addirittura a circolare il termine "Sanremite" per descrivere quella forma di disagio psicosomatico dovuta ai ritmi, che diventava una vera e propria malattia legata alla fabbrica. Una particolare attenzione, nella relazione conclusiva scritta dal prof. Picotti, era riservata all'analisi del doppio carico di lavoro che dovevano sostenere le donne, sia in fabbrica che tra le mura domestiche. I tassi di nevrosi erano fra le operaie molto più elevati rispetto a quelli dei colleghi, fattore che si ripercuoteva inevitabilmente anche nella vita in famiglia, determinando un giudizio severo da parte del docente universitario: «La donna col lavoro non ha

⁶⁷ APAG, *Questionario operaio sui ritmi e sulle condizioni di lavoro alla San Remo. Risultati*, 1972.

⁶⁸ APAG, *Difendiamo la nostra salute*, 1970.

ottenuto l'emancipazione e la parità effettiva col maschio e dall'altra parte non riesce più a trarre soddisfazione dal ruolo tradizionale»⁶⁹.

Come già affermato, l'inchiesta sulla salute del 1970 risultò determinante per il definitivo superamento del cottimo individuale, rappresentando il punto d'appoggio scientifico e imprescindibile su cui aprire ogni nuova vertenza anche negli anni successivi. Il periodo di gestione Genesco, in realtà, vide il Cdf occupato più sui problemi dell'occupazione che su quelli della salute, ma le richieste di modifiche al sistema di ventilazione e sostituzione dei macchinari più obsoleti e pericolosi erano comunque all'ordine del giorno. I primi anni della Gepi registrarono invece un deciso attacco nei confronti dei lavoratori, accusati di assenteismo ingiustificato. Di fronte all'inasprimento dei controlli fiscali ai dipendenti ammalati e alle continue lamentele della direzione, la risposta sindacale divenne una sola: sbandierando i risultati dell'inchiesta del 1970, si chiedeva un risanamento ambientale, nell'interesse dei dipendenti, ma anche dell'azienda, che avrebbe visto il tasso di assenteismo calare grazie al miglioramento delle condizioni di salute.

Nel 1975 si svolse una seconda indagine, questa volta sull'ambiente, ancora una volta in collaborazione con un ente terzo, ovvero la Clinica di Medicina del lavoro di Milano; oggetto della ricerca la situazione microclimatica, i livelli di rumorosità, le concentrazioni atmosferiche di polveri e gas, i valori di temperatura e umidità dell'aria. Dal dott. Zurlo, coordinatore del progetto, arrivarono alcune proposte di intervento, prontamente fatte proprie dal Cdf e rivendicate nei successivi colloqui con i rappresentanti della proprietà. Nel frattempo si ponevano ulteriori problemi di salute, legati all'introduzione di nuove tecnologie: forte era, ad esempio, il sospetto che il laser utilizzato al reparto taglio fosse la causa di alcuni casi di congiuntivite virale registrati tra le maestranze. Uno specifico accordo del 1978 introdusse, quindi, alcune migliorie proprio al reparto laser, tra cui l'obbligatorietà di periodiche visite mediche per gli addetti e il potenziamento del sistema di ricambio d'aria.

⁶⁹ APAG, *Intervento del prof. Guido Picotti dell'Istituto di medicina del lavoro e dell'università di Padova*, giugno 1972.

Il 1979 vide la sigla di un accordo che recepiva gran parte delle richieste dei lavoratori in tema di salute: in particolare veniva accolta la proposta di eliminare il Centro medico aziendale per legarsi al Centro di medicina del lavoro del Consorzio sociosanitario di Montebelluna. Inoltre venivano istituiti i registri dei dati ambientali e biostatistici, contestualmente all'impegno di effettuare verifiche e miglioramenti nello stabilimento di Belluno⁷⁰. L'accordo era particolarmente importante, in quanto poneva fine a quella situazione di "controllo padronale della medicina", realizzato grazie alla presenza del medico aziendale, degli psicologi e degli assistenti sociali. Dopo la costituzione dei Patronati, questo provvedimento esauriva, dunque, una delle più importanti richieste del movimento operaio.

L'attenzione per la condizione femminile riemerse nel 1981, grazie all'indagine nazionale sulla salute riproduttiva della donna lavoratrice promossa dalla Federazione unitaria Cgil-Csil-Uil: la sanRemo venne scelta, assieme ad altre cinque fabbriche, come campione per il comparto abbigliamento. In seno al Consiglio di fabbrica non fu facile attivarsi, in quanto erano molti i dubbi e l'indifferenza riguardo a un'indagine considerata come "lavoro extra" e bollata come "cosa di donne" da parte della componente maschile; anche le stesse lavoratrici si trovarono in imbarazzo, dovendo fornire risposte necessariamente personali. Una volta avviato il lavoro, si ottennero tuttavia alcuni riscontri significativi: ad esempio si registrava un alto consumo di antidolorifici e tranquillanti, legato a disturbi frequenti della sfera neuropsichica; inoltre le intervistate lamentavano disagi legati ai ritmi di lavoro e alla situazione microclimatica, mentre il rischio d'aborto era più alto rispetto alle casalinghe⁷¹.

Dopo gli ultimi anni di gestione Gepi, caratterizzati da un minor intervento sindacale sulla questione della salute (dovuto a problemi più urgenti, quali cassa integrazione e piani di ristrutturazione), si arrivò nel 1990 a siglare con Inghirami un ultimo, importante accordo sulla questione ambientale. In

⁷⁰ ACSP, Fondo Cisl Usp-Ust Treviso, Filta aziende, b. 19, *Controlinea: accordo 7.6.1979*, giugno 1979.

⁷¹ APET, *Storia sindacale dell'ambiente e salute alla S. Remo confezioni*, 1989.

CAPITOLO III

pratica, veniva effettuato un complessivo intervento di risanamento, con particolare attenzione agli impianti d'illuminazione, di condizionamento dell'aria e di aspirazione delle polveri⁷².

⁷² APAT, Accordo aziendale (stampato dalla sanRemo), *Realizzazione dei progetti*, 4.7.1990.

CRONOLOGIA

- 1950 Nasce la Società Industria Comunello s.n.c.
- 1960 Nasce la Confezioni sanRemo S.p.A.
- 1961 Introduzione del cottimo individuale
- 1964 La multinazionale americana Genesco Inc. entra in Società
Riconoscimento della Sezione aziendale sindacale Cisl
- 1965 Lancio dei "cinque stili"
- 1968 Nascono le Sezioni aziendali sindacali di Cgil e Uil
- 1969 Costruzione dello stabilimento di Belluno
Costituzione dell'Esecutivo sindacale unitario
- 1970 Anno di maggiore occupazione, con quasi 5.600 dipendenti
- 1971 La Genesco diventa unica proprietaria
Riconoscimento del Consiglio di fabbrica
Abolizione del cottimo individuale
- 1972 Chiusura dello stabilimento di Vedelago
- 1973 Chiusura dello stabilimento di Paderno
- 1974 La Gepi acquista la sanRemo
- 1976 Ultima riapertura delle assunzioni
- 1980 Divisionalizzazione: resta in mano alla sanRemo solo lo stabilimento di Caerano
- 1988 La sanRemo entra a far parte del gruppo Inghirami Textile Company
- 1991 Viene per la prima volta delocalizzata all'estero parte della produzione
- 1992 Messa in mobilità di 500 dipendenti
- 1993 Il Consiglio di fabbrica lascia il posto alle Rappresentanze sindacali unitarie
- 2004 Cessazione di ogni attività produttiva a Caerano

ELENCO DELLE FONTI

1. Bibliografia

Monografie:

AA. VV., *Qualificazione dell'occupazione, riorganizzazione produttiva, risanamento finanziario. Conferenza di produzione San Remo*, Marsilio Editori, Venezia 1977.

AA. VV., *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, Marsilio Editori, Venezia 1980.

ACCORNERO, A., *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, il Mulino, Bologna 1992.

BAGLIONI, G., *La lunga marcia della Cisl. 1950–2010*, il Mulino, Bologna 2011.

BOLZON, O., *Vita, lotte, cambiamento in una fabbrica del Veneto. San Remo Confezioni*, Arsenale Cooperativa Editrice, Venezia 1981.

CARNEVALE, F., BALDASSERONI, A., *Mal da lavoro. Storia della salute dei lavoratori*, Laterza, Roma–Bari 1999.

CESCHIN, D. (a cura di), *Dai campi alle officine. Storie e lotte del sindacato nel Trevigiano*, Atti del convegno "Un secolo per il lavoro" (Treviso, 8 novembre 2006), Cierre Edizioni, Caselle di Sommacampagna 2007.

ERVAS, A., *La stagione della speranza, Le ACLI nella vita sociale trevigiana del secondo dopoguerra*, Piazza Editore, Silea 2006.

FOA, V., *Sindacati e lotte operaie 1943–1973*, Loescher, Torino 1975.

MUSSO, S., *Storia del lavoro in Italia. Dall'Unità a oggi*, Marsilio Editori, Venezia 2002.

NICOLETTI, G., *Alle radici del "sindacato nuovo". Il caso della Padovan di Conegliano (1960–1970)*, Piazza Editore, Silea 2008.

TRINCA, G., *Nomade per scelta. Dalle grandi trasformazioni del Veneto agli insediamenti industriali nel sud*, BiblioLavoro, Sesto San Giovanni 2011.

TURONE, S., *Storia del sindacato in Italia 1943/1980*, Laterza, Roma-Bari 1981.

VEDOVATO, G., *Storia della Cisl di Treviso. La corrente sindacale cristiana e la Libera Cgil 1945-1950*, Piazza Editore, Silea 2009.

Articoli contenuti in monografie, riviste o quotidiani:

BRUFATTO, P. G., *Un'esperienza di pastorale territoriale*, in AA.VV., *Fermenti e speranze nella Chiesa di Treviso. Dal dopoguerra al Concilio Vaticano II 1945-1962*, Danilo Zanetti Editore, Montebelluna 2003.

ENRIOTTI, B., *Sottosegretario DC al tesoro implicato nelle indagini sul caso San Remo-Gepi*, "l'Unità", 6 Marzo 1976.

ENRIOTTI, B., *Comunicazione giudiziaria anche a Grassini direttore della Gepi*, "l'Unità", 7 Marzo 1976.

FERRAZZA, D., *SanRemo, firmato il nuovo contratto*, "la Tribuna", luglio 1990.

GAZZOLA, M., *Francesco Fabbri*, in TURCATO, A. (a cura di), *Il contributo della classe dirigente trevigiana alla vita politica nazionale: figure esemplari. I democratico-cristiani*, Atti del convegno a Ca' Tron di Roncade (Treviso, 29 ottobre 2011), Piazza Editore, Silea 2012.

MAZZOCCATO, G. D., *La lezione della Sanremo*, "La vita del popolo", 11 Febbraio 1973.

TAMBURINI, F., *Bernardi veste San Remo*, "Il Mondo", 17 Novembre 1986.

Confezioni Sanremo, s. n., in "Epoca", n. 9, 3 Marzo 1968.

La Gepi ha comprato un'azienda illegalmente, s. n., "la Repubblica", 8 Giugno 1984.

ELENCO DELLE FONTI

La Sanremo è nostra. Fatta: la Gepi assume la gestione dello stabilimento di Caerano San Marco, s. n., "La vita del popolo", 17 Febbraio 1974.

Rumeni alla San Remo per rubare rame, s. n., www.oggitreviso.it, 26 Giugno 2012.

San Remo: padrone privato e padrone pubblico, s. n., in "Triveneto. Fabbica–Società–Sindacato", n. 2/3, Giugno–Ottobre 1974.

Tesi di laurea:

BONFANTI, A., *Strategie imprenditoriali e di mercato nel risanamento della S. Remo*, tesi di laurea in Economia e Commercio, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, relatore prof. E. Pontarollo, a. a. 1994/95.

COMIN, V., *Dalle liste di mobilità al nuovo lavoro. Un'indagine in provincia di Treviso*, tesi di laurea in Scienze Politiche, Università degli studi di Padova, rel. prof.ssa F. Pristinger, a. a. 2005/06.

TURA, A., *Organizzazione del lavoro e classe operaia in una grande industria tessile: la Sanremo (1950-1975)*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari, Venezia, relatore prof. S. Sechi, a. a. 1975/76.

2. Fonti archivistiche

Presso gli Archivi Contemporanei di Storia Politica, via Boschi 12, Ca' Tron di Roncade (Tv), sono stati consultati i seguenti fondi:

Fondo Cisl Treviso DX Piave.

Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta.

Fondo Cisl Usp–Ust Treviso, Filta aziende.

Fondo DC provinciale Treviso.

Fondo Usl Cisl Veneto.

Sono inoltre stati consultati i seguenti archivi personali, i quali dovrebbero confluire negli Archivi Contemporanei di Storia Politica nell'immediato futuro:

Archivio personale di A. Giandon.

Archivio personale di A. Trentin.

Archivio personale di E. Tonellato.

Archivio personale di G. Trinca.

RINGRAZIAMENTI

Ritengo doveroso operare, in calce a questo lavoro, alcuni necessari ringraziamenti, a partire da tutte le persone che hanno concesso parte del loro tempo per rispondere alle mie domande. Ringrazio in modo particolare coloro che mi hanno fornito documenti, contratti e volantini sindacali, senza i quali il presente lavoro non sarebbe stato possibile e chi, a vario titolo, ha contribuito anche in minima parte alla buona riuscita della tesi. Ci sono poi alcune persone che si sono interessate alla mia ricerca in maniera particolarmente spontanea e gentile, oltre quanto richiesto da me, fornendomi materiali, nominativi utili alle interviste e informazioni preziose, nonché telefonandomi in diverse occasioni semplicemente per domandarmi “a che punto ero” o per avvisarmi di qualche “novità”: queste sono Giovanni Trinca, Antonio Giandon ed Elvira Tonellato. Ringrazio inoltre, per la disponibilità dimostratami, Ivano Sartor, direttore degli Archivi Contemporanei di Storia Politica. Merita una citazione anche la prof.ssa Gilda Zazzara, che mi ha spronato a continuare la ricerca nel momento in cui ero a un passo dal cambiare argomento.

Un ultimo, significativo, ringraziamento va infine ai miei genitori: gli oltre 8.000 € di tasse universitarie che hanno speso per me (senza contare abbonamenti del treno e libri) non bastano a descrivere il reale supporto che ho ricevuto negli ultimi cinque anni, il quale va al di là di ogni ragionamento economico.