

# Il manifatturiero perde pezzi

di Giuseppe Ragogna

Un'importante fase economica finì sotto i colpi dei manganelli. I poliziotti, intervenuti massicciamente in assetto antisommossa nelle strade del centro di Pordenone, caricarono a più riprese gli operai dei cotonifici, che protestavano contro i licenziamenti. Le cronache registrarono diversi feriti e alcune persone arrestate. Fu chiusa in maniera tragica, nell'autunno del 1954, una pagina di storia durata un secolo. Si trattava della prima rivoluzione industriale pordenonese, imperniata essenzialmente sul settore tessile. Non a caso la nostra città era chiamata la piccola Manchester del Friuli. L'ossatura era formata da grandi stabilimenti che contavano sull'abbondanza dell'acqua, una risorsa naturale che non poteva passare inosservata a coloro che volevano sfruttare un'opportunità primaria. La ricchezza del patrimonio idrico attirò ingenti capitali stranieri, essenziali per dare un'impronta manifatturiera al vasto comprensorio del Noncello. Dapprima entrò in funzione il cotonificio di Torre, poi via via quelli di Rorai Grande, di Borgomeduna, di Cordenons e di Fiume Veneto. La rete produttiva fu potenziata progressivamente con l'apertura di alcune filande che integrarono il percorso produttivo. In definitiva, lo sviluppo industriale di metà Ottocento poteva puntare sulle favorevoli condizioni ambientali, sull'attrazione di investimenti foresti e sul basso costo del lavoro. Lo stato complessivo di arretratezza gravava sui livelli di vita degli operai (spesso donne e giovani), costretti a sopportare situazioni disumane di sfruttamento. La coscienza sindacale maturò in tempi lunghi. In realtà, fu proprio la fabbrica a forgiare meglio la coscienza dei lavoratori, i quali si organizzarono in strutture sindacali per rivendicare una serie di diritti sacrosanti, non soltanto di tipo salariale, ma anche di tutela della dignità umana. E dagli stanzoni umidi, malsani e rumorosi dei cotonifici, le lotte si estesero ai campi, assumendo lo spessore delle rivolte contro i proprietari terrieri che, fatte salve rarissime eccezioni, anche gli indulgenti preti di campagna descrissero nei loro rapporti come *«padroni voracissimi che si spaventavano al solo pensiero di impiegare anche pochi denari per rendere più produttivi i terreni e più umana l'attività delle persone»*. Di necessità virtù, l'avvio del processo di industrializzazione nell'area pordenonese fu guidato quasi esclusivamente da 'padroni' di provenienza esterna, che costruirono le loro fortune sullo sfruttamento di cose e di persone.

## **I capitani coraggiosi.**

La crisi del tessile non compromise assolutamente la vocazione manifatturiera di un territorio che si stava allargando attorno ai grandi stabilimenti, perché le radici industriali erano ormai solide. Impose semplicemente delle profonde trasformazioni.

I cotonifici e le filande avevano soltanto ultimato la loro funzione propulsiva, portata a termine con il passaggio da un'agricoltura legata essenzialmente all'autoconsumo a una promettente industrializzazione. La mobilitazione popolare di metà anni '50, a difesa di migliaia di posti di lavoro, raggiunse l'obiettivo di attenuare i colpi assestati al territorio da gruppi imprenditoriali smaniosi di andarsene, per cercare aree più promettenti da sfruttare, a costi più bassi. Il declino del settore era inarrestabile, perché aveva esaurito il suo ruolo strategico. Si manifestarono così le prime avvisaglie di quei fenomeni di delocalizzazione che oggi sconquassano inesorabilmente i nostri equilibri economici. La storia voltò pagina ieri e la sta girando anche oggi. Il sistema produttivo vacillò, ma alla fine riuscì a mettere assieme energie straordinarie per riaccendere altre opportunità di crescita. Nulla infatti nasce mai per caso. All'ombra delle ciminiere e dei telai si erano formati i capitani d'azienda, finalmente pordenonesi, in grado di proseguire il processo di sviluppo avviato. Soprattutto, non erano più rassegnati a subire gli eventi. I nuovi imprenditori avevano un'idea più

compassionevole e paternalistica del capitalismo, in grado di stemperare ogni tipo di conflittualità. Segnarono così un'altra fase di crescita economica. Si dimostrarono già solidi nelle loro strategie, in primo luogo 'coraggiosi visionari', capaci di intuire in anticipo quali sarebbero state le leve del boom economico. Erano costruttori di un progetto che non si limitava semplicemente ai destini delle imprese, ma che andava oltre, per rafforzare il senso di appartenenza a una comunità. L'orizzonte oltrepassava i cancelli delle fabbriche, perché le loro intuizioni non si limitavano alla sfera delle produzioni. Erano motivati a investire sulla crescita di tutto il territorio. Così, dopo una rivoluzione industriale a forte impronta 'coloniale', le leve del potere passarono in mani locali. Il destino, bello o brutto che fosse, era deciso 'in casa', da una classe dirigente di grande efficienza, di straordinaria lungimiranza e di forte attaccamento alla terra di origine. Gli stabilimenti guidati da Lino Zanussi, Luciano Savio e Giulio Locatelli fecero crescere Pordenone, valorizzando definitivamente le esperienze esemplari (tutte coniugate su piccola scala) dei Galvani e dei tanti artigiani sempre pronti a far rifiorire, di generazione in generazione, l'operosità e la genialità di lavori spesso antichi legati alla ceramica, alla carta, al ferro, al legno, alla pietra, al mosaico. La figura predominante che entrava in scena era quella del 'metalmezzadro': l'operaio del doppio lavoro, che si divideva tra fabbrica e campagna per incrementare lo scarno bilancio familiare. Si instaurò così un tacito accordo tra imprenditori e dipendenti, che stemperava il conflitto sociale. Era la risposta dei nostri territori allo sradicamento di tanti metalmeccanici catapultati a Milano e a Torino dai paesini meridionali, che in quelle realtà crearono problemi di integrazione.

### **Il riscatto pordenonese.**

Nel secondo dopoguerra, un buon pezzo di miracolo economico nazionale (quello che diede vita al cosiddetto *made in Italy*) ebbe sicure origini pordenonesi. Prima di tutto bisognava inventare e creare, per assorbire i desideri alimentati dall'innalzamento complessivo della qualità della vita. Si trattava di orientare il risveglio dei consumi, sia interni che esteri, dopo un lungo periodo di letargo. I nostri capitani d'azienda fiutarono le esigenze imposte dai nuovi stili di vita. E inventarono sempre qualcosa di nuovo. Partirono dalla rapida trasformazione delle attività artigianali di famiglia per allargare le capacità produttive. Tutto ruotava attorno a una questione fondamentale: capire prima degli altri di che cosa avessero bisogno i mercati. In pratica, Lino Zanussi seppe potenziare il nucleo originario dell'officina di stufe avviata dal padre Antonio. Inseguì abilmente la modernità, offrendo una serie completa di elettrodomestici: i frigoriferi, che sostituirono le *giassere* (scomode e poco igieniche); le lavatrici, che contribuirono al processo di emancipazione femminile; fino a realizzare il grande sogno di fare entrare la televisione nelle case. Zanussi scrisse le pagine più concrete dell'evoluzione del settore: dal mastello di legno al *microchip*. Inoltre, fu uno dei pochi in Italia a legare la produzione alla distribuzione, portando i prodotti direttamente nelle case attraverso una capillare rete di vendita, garantendo anche l'assistenza nel caso si verificassero dei guasti. Non fu da meno Luciano Savio, il quale riuscì ad agganciare la sua passione per la meccanica di precisione alle grandi tradizioni locali del tessile, a un livello tale di contenuti tecnologici che le roccatrici *made in Pordenone* continuano tuttora a sfidare i colossi mondiali del settore, a partire dai cinesi. Giulio Locatelli ebbe l'intuizione di riconvertire l'arte di fare piatti e scodelle, appresa dai Galvani, nei più promettenti (almeno in quegli anni) prodotti igienico-sanitari, particolarmente richiesti dal boom edilizio. E via via l'elenco si arricchiva di iniziative imprenditoriali di tutto rispetto: dalla Safop (macchine utensili) alla Bertoja (rimorchi speciali), dalla Casagrande (carpenteria) alla Palazzetti (caminetti), per arrivare alla Cimolai, l'azienda che oggi rappresenta meglio il legame delle tradizioni con le innovazioni: dai cancelli in ferro battuto, realizzati dalla ditta artigianale del capostipite Armando, alla copertura dello stadio olimpico di Atene, costruito dalla Spa del figlio Luigi. Sembrava che tutto nascesse a Pordenone, almeno nel periodo del boom economico. Erano i ruggenti anni '60, quelli decisivi per la conquista

dell'autonomia amministrativa (nel 1968 fu infatti istituita la Provincia). Terra di fabbriche e di lavoro, la città piano piano usciva dal suo anonimato. Da terra di emigrazione diventò progressivamente luogo di immigrazione. E in poco tempo raddoppiò il numero di abitanti, fino a sfondare il tetto delle 50 mila unità.

### **I tre cerchi magici.**

La crescita industriale di Pordenone riuscì a esprimersi attraverso il meccanismo dei cerchi concentrici: il primo anello, rappresentato dai cotonifici e dalle filande, portò al superamento delle condizioni di povertà; il secondo anello, rappresentato dai grandi capitani d'azienda, elevò decisamente la qualità della vita, preparando la strada a una larga partecipazione al rischio d'impresa; il terzo anello, rappresentato dalla galassia industriale, diede concretezza a quel fenomeno fatto passare dai sociologi sotto la denominazione di capitalismo molecolare, che toccò il punto più alto del benessere diffuso, dopo secoli di rendita per pochi. Si completò così una delle più prorompenti rivoluzioni economico-sociali. Tutto ruotava attorno all'industria: nella prima fase, stabilimenti di grandi dimensioni; nella seconda fase, semplicemente piccoli capannoni. Tra gli anni '80 e '90, si ramificò nel territorio della provincia un'altra Zanussi, polverizzata in aziendine, perlopiù a conduzione familiare, in grado di lavorare sia per conto dei grandi stabilimenti (attraverso la subfornitura), sia in proprio. In molti casi, la specializzazione nei settori più tradizionali (soprattutto legno e meccanica), unita alla flessibilità organizzativa, contribuì a sviluppare dei veri e propri distretti industriali, molto omogenei e compatti, in grado di resistere meglio a ogni situazione di crisi. Nel periodo di massima espansione nacquero più imprese che bambini. Operare in proprio era meglio che farlo alle dipendenze di qualcuno. Per la verità, talvolta era persino difficile distinguere il padrone dall'operaio, perché i ruoli erano spesso uniti dalla consapevolezza che il loro destino dipendeva dal successo della stessa azienda, dalla quale entrambi avevano da guadagnarci: il proprietario incassava i profitti, il dipendente percepiva il salario. Era interesse di tutti e due creare valore. Così, un'intera comunità si mise in movimento, conservando spesso uno spirito individualista, che rappresenta ancora una delle debolezze strutturali del modello Nordest, perché oggi il piccolo non è più bello. Ma in quegli anni l'effetto-galassia riuscì ad attenuare i colpi pesanti provocati dalla cessione delle nostre grandi imprese, le bandiere del territorio, alle multinazionali. Dapprima, su Pordenone si abbattono le conseguenze della maledizione di aver perso troppo presto il leader indiscusso del sistema manifatturiero: Lino Zanussi morì in un incidente aereo nei pressi di San Sebastian, in Spagna, il 18 giugno 1968. Una quindicina d'anni più tardi, il suo impero degli elettrodomestici (guidato da Lamberto Mazza) fu acquistato dall'Electrolux, cioè, ironia della sorte, proprio dalla multinazionale che era ritenuta la preda predestinata all'azienda pordenonese nel periodo di maggior splendore dell'era zanussiana. La Ceramica Scala di Locatelli era già stata ceduta agli americani, i quali la ribattezzarono Ideal Standard. L'ultima creatura del 'miracolo pordenonese' a cadere fu la Savio, prima entrata nell'orbita dell'Eni, poi passata al Gruppo Radici, quindi ceduta a un fondo italo-francese. Era il destino dei grandi gruppi industriali, specialmente di quelli cresciuti in fretta in aree periferiche ai margini dei centri di potere. Soffrivano terribilmente a causa della mancanza di denaro necessario agli investimenti. Finirono così nel vortice della crisi da sotto-capitalizzazione. Queste aziende erano costrette a macerarsi nella solitudine, senza trovare vie di uscita per la scarsa propensione delle banche (in quegli anni troppo piccole) a concedere credito ai programmi di sviluppo. Infatti, quasi sempre le difficoltà erano di natura finanziaria. Ad ogni vendita facevano seguito dei piani di ristrutturazione da lacrime e sangue, che cancellarono migliaia di posti di lavoro. Finì così l'era fordista, fatta di grandi numeri, di quantità, di produzioni, di consumi, di volumetrie urbanistiche, di cemento. Rappresentò una fase di sviluppo, vissuta come un'energia senza limiti. Prima della Grande Crisi, che ha sconvolto il mondo sul finire del primo decennio del Duemila, si aprirono altri spazi per uno sviluppo 'tascabile', sostenuto da un lavoro di tipo intensivo, altamente flessibile, in grado di adattarsi

alle domande di un mercato sempre più globalizzato. Il modello Nordest era il più reattivo a raccogliere le nuove sfide, la risposta postfordista del territorio veneto-friulano alle crisi irreversibili delle grandi fabbriche. Il piccolo diventava futuro e generava valore, alimentando un altro percorso di crescita. In questo scenario si inseriva, a pieno titolo, l'economia pordenonese, che svolgeva così un ruolo da protagonista.

### **Padroni e territorio.**

L'aziendina era un progetto di vita. Veniva prima di tutto. Anche degli affetti. Numerose iniziative partirono dal sottoscala dell'abitazione, o dal garage, oppure dalla stalla dismessa. Lo schema era sempre lo stesso, si partiva con il minimo indispensabile: un tornio, una saldatrice, un apparecchio per verniciare e tanto coraggio, unito a passione, per gestire la piccola impresa. Successivamente, se tutto andava per il verso giusto, nascevano i capannoni, con un intreccio sociale di fabbriche, campanili, famiglie, osterie. Alla fine, i Comuni più virtuosi provvedevano a mettere tutto in ordine, con l'espansione delle zone industriali. Cresceva così l'effetto-comunità che alzava decisamente il livello della coesione. Un filo resistente legava assieme tante esperienze imprenditoriali, così come di occuparsi dell'attività pratica, invece di perdere tempo negli studi. Non a caso, si narra ancora di un industriale pordenonese che si vantava con gli amici di tenere ben in considerazione il motto riportato su un bassorilievo in terracotta messo in bella vista nel salotto di casa: *«L'ingegno umano partorì cose stupende quando aveva tra le mani meno libri e più faccende»*. Era il tempo della cultura del fare. Le regole della vita e i primi frammenti d'istruzione si apprendevano direttamente nel posto di lavoro. Dalle memorie di quegli anni rimbalza un principio condiviso: *«La Zanussi e la Savio erano l'università per i dirigenti, la scuola tecnica per i lavoratori, lo strumento di emancipazione di mezzadri e di contadini»*. Via via la modesta offerta di formazione tecnico-professionale dei pochi istituti superiori si allargò negli anni '60 per iniziativa dei due imprenditori pordenonesi. Le lacune del sapere erano superate, un po' alla buona, con una continua overdose di lavoro, tanto fiuto e una cinica scaltrezza nel fregare i concorrenti. Difficile lasciare spazio a concetti astrusi quali alleanze, strategie, organizzazione, marketing, design, ricerca, innovazioni, men che meno ai paroloni incomprensibili del tipo *start up*. Il cuore batteva dove c'erano affari e *schei*. D'altronde, andava tutto bene. Bastava. Sembrava quasi di essere al casinò in una di quelle giornate in cui la fortuna non abbandonava mai il giocatore: si puntava e si vinceva. Ottimismo e fiducia completavano l'opera, allargando il contagio all'intera comunità. Dentro quel modello di capitalismo molecolare c'era di tutto: virtù e vizi, intuizioni e debolezze, vittorie e drammi. Per esempio, trovavano posto elementi tra loro contraddittori: benessere diffuso, ma anche lavoro nero; impasto di valori sociali, ma anche sacche di evasione fiscale riempite con larghe complicità; propensione a salvaguardare il bene-azienda, ma anche esportazione di capitali all'estero; capacità manageriali, ma anche cocciutaggine dei padri a trattenere a tutti i costi i figli (anche gli incorreggibili bamboccioni) in azienda; rispetto delle proprie radici territoriali, ma anche violenti sconvolgimenti urbanistici. Oggi quel modello è in profonda crisi. Praticamente sta saltando. La deindustrializzazione si allarga a macchia d'olio: capannoni abbandonati in mezzo all'erba alta, serrande chiuse, abitazioni vuote per mancanza di acquirenti, indici demografici in costante calo. È crollato anche il mito del mattone, al quale si erano aggrappati numerosi imprenditori (ormai poco propensi al rischio d'azienda), che credevano di fare i soldi semplicemente spostando gli investimenti sulle rendite immobiliari. La bolla speculativa è scoppiata portando con sé i sogni del denaro facile. I nuovi racconti hanno spesso un'identica trama: tanti drammi personali e collettivi, alcuni dei quali conclusi con il suicidio. Un'epoca è letteralmente scoppiata. Per sempre. È finito un vecchio modo di concepire l'economia e la società e i loro strettissimi intrecci.

### **Tempi di metamorfosi.**

La Grande Crisi continuerà ancora a cambiare profondamente gli assetti del nostro sistema industriale. Pordenone perderà altre produzioni tradizionali, quelle a scarso contenuto tecnologico, perché saranno attratte dai Paesi emergenti, i quali sono avvantaggiati dalle migliori condizioni offerte sul mercato. È infatti difficile competere con aree industriali, nuove di zecca, che praticano costi del lavoro molto più bassi, inferiori anche di 3-4 volte rispetto a quelli italiani. I confronti sono impietosi. E con i numeri non si scherza. Saranno soprattutto le multinazionali a mollare gli ormeggi, perché sono più spregiudicate e più ciniche, potendo mettere a confronto la produttività delle nostre fabbriche con quella degli stabilimenti che hanno da tempo clonato nelle aree più promettenti. E noi siamo finiti inesorabilmente dentro i meccanismi minacciosi dei processi di delocalizzazione. Pordenone rappresenta infatti la realtà industriale più debole del Nordest, non certo aiutata da governi nazionali (politici e tecnici, di centro-destra e di centro-sinistra) che non sono stati in grado di operare scelte concrete a sostegno dell'economia e del lavoro. Chi potrebbe mai, oggi, azzardare investimenti in un Paese che tartassa imprese e cittadini? Tassati (la pressione fiscale ha ormai sfondato la soglia del 52 per cento del Pil) e mazziati, senza ricevere il corrispettivo in infrastrutture moderne e in servizi efficienti. In realtà, ha perso sostanza anche la cultura d'impresa ormai sovrastata da tornaconti personali, senza una visione complessiva di futuro. Gli imprenditori (i pochi rimasti) non investono più. Sul campo di battaglia è rimasto troppo rancore territoriale. La selezione darwiniana lascerà una stretta base da cui partire alla ricerca di nuovi orizzonti per l'economia e il lavoro. Ovviamente, ciò che si salverà del capitalismo molecolare (perché delle grandi fabbriche rimarrà ben poco) dovrà incorporare competenze tecnologiche, processi di innovazione, ricerca permanente, rapporti ravvicinati con la cultura, capacità di commercializzazione. Stavolta sì che, più degli *schei* prosciugati dalla lunga crisi e concessi con il contagocce dalle banche, contano le idee, i progetti, le riforme strutturali sia del sistema-Paese sia delle imprese. Il "piccolo" è un limite per entrare nel mondo. E lo è ancora di più se dovesse mantenere le sue punte alte di individualismo. La forza sta invece nelle aggregazioni, nelle alleanze, ancora una volta nei territori (non più intesi come distretti, che sono stati mangiati dalla politica). In realtà, non è in discussione il manifatturiero, il quale continuerà a mantenere un ruolo strategico nell'economia, soprattutto nelle nostre terre dove il lavoro è identità. Dovrebbe lasciarsi semmai guidare da un processo di metamorfosi al suo interno che, come sostengono efficacemente gli analisti della Fondazione Nord Est, chiede di essere innervato più di 'mentedopera' che di 'manodopera', perché nell'era definita dell'accesso contano le risorse professionali, cioè il capitale intellettuale. E la sfera del lavoro dovrebbe allargarsi necessariamente al terziario, ai servizi, alla cosiddetta *green economy* proiettata alla ricerca di nuove opportunità nella rigenerazione urbana dei pezzi di città abbandonati dal fordismo. Per reggere, il sistema produttivo ha bisogno più di qualità che di quantità, ben sapendo però che un Paese crea reddito e occupazione soltanto se è efficiente e competitivo.

È questa la sfida in un mondo che è cambiato.

O ci si adegua, oppure si accetta consapevolmente l'ineluttabilità del declino.