

DALLA MARZOTTO ALLA NASCITA DELL'AREA-SISTEMA

di Giorgio Roverato

in *Storia della Valle dell'Agno*, a cura di G. Cisotto, Valdagno, Comune di Valdagno, 2001

1. Premessa

Nella storia economica della vallata, Valdagno e la Marzotto sono stati per lungo tempo elementi simbiotici e costitutivi di una identità fortemente condivisa. È infatti con la Marzotto, o meglio con la “dinastia imprenditoriale” che l'avviò agli albori dell'Ottocento, che l'area valdagnese transitò dall'economia tradizionale ad una moderna economia industriale. Dapprima, e per oltre un secolo, incentrata sulla “monocultura” laniera, essa a partire dalla fine degli anni Sessanta del Novecento è andata via via aprendosi ad un articolato complesso di attività manifatturiere.

Anche se sulla nascita, sull'ascesa e sul progressivo successo internazionale della grande azienda laniera esiste ormai una consolidata letteratura¹, conviene qui richiamare alcuni snodi-chiave del suo quasi bicentenario percorso, che non poco hanno influito sulla attuale evoluzione economica del territorio.

Tali snodi hanno a che fare sia con il vantaggio competitivo che ne conseguì all'azienda marzottiana, sia con l'accumulo di conoscenze e competenze individuali (e collettive) che poi si riversarono a cascata nel territorio. Sembra banale, ma la storia di un'impresa va ripercorsa anche valutando l'impatto che alcuni suoi salti tecnologico-organizzativi e/o di prodotto determinano nella crescita della cultura del *saper fare* e dell'*imparar facendo* dei suoi lavoratori, e quindi del patrimonio di conoscenze sedimentate che, nei tornanti della crescita economica dell'area in cui essa è insediata, possono poi essere letti come risorsa immateriale dello sviluppo stesso.

Una esemplificazione visibile risalta oggi dalla propensione all'export di non poche aziende della Valle dell'Agno: che non può non aver a che fare con la antica frequentazione dei mercati stranieri praticata dall'azienda laniera, che ha originato generazioni di impiegati usi a tali rapporti. Non che la nascita di nuove imprese, poi dedite all'export, sia a questi dovute, anche se non ne mancano casi: ma la

¹ Una letteratura ripartita tra interessi più propriamente di economia e organizzazione aziendale o di storia economica (Studio Ambrosetti, 1978; Roverato, 1980, 1982b, 1983b, 1986b, 1987, 1993 e 1994); Bairati, 1986; Soli, 1989; Fontana, 1993; Brunetti-Camuffo, 1994), tematiche sociali (Guiotto-Tempo, 1973 e 1975; Guiotto, 1979, Roverato, 1982) e biografia (Roverato, 1986a e 1996b).

consuetudine dei rapporti internazionali in un piccolo centro, con il necessario apprendimento ed utilizzo sistematico delle lingue, lascia tracce di conoscenze ed abitudini che lo storico economico valuta ed “apprezza” nella misura in cui non trova altre spiegazioni plausibili ad una insolita propensione all’apertura all’estero. Magari correlandola, in una rivisitazione dei processi di lunga durata che caratterizzarono l’economia vicentina durante il dominio veneziano, all’attenzione che le magistrature lagunari, ed i Savi alla Mercanzia in particolare, riservavano all’interscambio di merci con i paesi dell’area centrale europea (Fontana, 1993 e 1997; Fontana-Roverato, 2001; Roverato, 1996a). E ritrovando, nella vivacità odierna, una sorta di codice genetico che affonda nel passato.

Ma andiamo con ordine, e soffermiamoci su quei momenti emblematici dell’evoluzione della Marzotto cui prima ci siamo riferiti, e che sono sostanzialmente sei. È utile infatti ripercorrerli perché da essi a me sembra tragga in qualche modo origine non poca parte dell’odierna economia della vallata.

2. La Marzotto

Il *primo* momento è costituito dall’introduzione (1885-1890) della pettinatura e filatura pettinata nella avviata filatura del Maglio, inizialmente pensata come impianto per solo cardato. Questa scelta, voluta dal figlio di Gaetano Marzotto Sr, Vittorio Emanuele, proiettò l’azienda nel vortice del progresso laniero, soprattutto se si tien conto del fatto che, contrariamente a quanto era avvenuto al più diretto e temibile concorrente Lanificio Rossi, la pettinatura (e conseguentemente la filatura) furono subito dimensionate non solo per poter soddisfare la produzione per autoconsumo, ma anche per avviare una proficua vendita a filatori terzi del semilavorato (il *tops*, o nastro pettinato), e del filato pettinato a tessiture (o anche lanifici incentrati sul cardato) interessati a spostarsi nella più remunerativa e qualificata frontiera dei tessuti di qualità. Tale innovazione rappresentò il volano della crescita e dell’espansione: ma soprattutto portò l’azienda a rapportarsi da un lato sempre di più ai mercati stranieri di acquisizione dalla materia prima, e dall’altro a quelli di sbocco. Il primo approccio della Marzotto all’esportazione negli ultimi anni dell’Ottocento avvenne infatti non già sul fronte dei tessuti, bensì su quello dei filati industriali, venduti a tessiture dell’area danubiano-balcanica. Da qui l’abbrivio, sia nel caso delle importazioni che in quello delle esportazioni, di quel continuo confronto (anche linguistico) con l’esterno cui si è fatto dianzi riferimento.

Il *secondo* snodo riguarda la radicale ristrutturazione impiantistica ed organizzativa attuata da Gaetano M. Jr dopo la morte del padre Vittorio Emanuele (1922). In parte ispirata all’organizzazione scientifica del lavoro di scuola statunitense, essa fu mirata non solo a rendere l’azienda valdagnese la più efficiente impresa laniera del paese e, per certi versi una delle migliori dell’industria tessile europea, ma anche – grazie all’utilizzo a fini produttivi dell’ingente patrimonio finanziario ereditato (Roverato, 1986b, pp. 222-223) – all’espansione dimensionale (sia dall’interno, che mediante acquisizioni) che nella seconda metà degli anni

Trenta la portò, con sette unità produttive², a strappare al Lanificio Rossi il ruolo di principale produttore nazionale, nonché a conseguire il primato nell'export di tessuti.

Il *terzo* momento ha a che fare con la crisi strutturale, e più tardi ciclica, che investì il comparto dopo la seconda guerra mondiale, e segnatamente a partire dal 1947-1948. Un crisi "annunciata", e conseguenza inevitabile della liberalizzazione degli scambi seguita agli accordi di Bretton Woods (1944) e poi statuita nel 1948 dal GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). L'ancorché graduale inserimento dell'Italia repubblicana nei circuiti del libero commercio internazionale investì buona parte della nostra struttura produttiva, colpendo in misura maggiore le manifatture tradizionali, che erano poi quelle che più avevano sofferto dalla politica autarchica del regime fascista. L'apertura del mercato interno ai prodotti stranieri, e la scarsa competitività esterna delle nostre merci, comportò per le imprese nazionali difficili processi di ristrutturazione che portavano ad esuberi di manodopera tanto più rilevanti quanto maggiore era lo sforzo di rinnovamento impiantistico. Fu in parte il caso della Marzotto, che nell'autunno 1948 quantificò per i due soli stabilimenti valdagnesi in circa 2.000 i lavoratori in eccesso, avviando le procedure di licenziamento per circa una metà di questi (Roverato, 1986b, pp. 386-401). In realtà, l'esubero non era dovuto tanto all'introduzione di macchinari più moderni, che pure ci fu, quanto alla constatazione che la contrazione della domanda laniera sia interna che internazionale non era solo congiunturale ma tendeva a divenire stabile.

A questo dimagrimento occupazionale – che poi peraltro si realizzò gradualmente coinvolgendo alla fine (1950) circa 1.400 persone – si accompagnò un altro elemento di svolta, il *quarto* di questa breve rassegna. Ed attiene alle strategie di diversificazione degli investimenti della famiglia imprenditoriale, sollecitate appunto dalle mutate condizioni del mercato laniero. Proprio tra la fine del 1947 ed i primi mesi del 1948, Gaetano Marzotto aveva infatti destinato crescenti risorse finanziarie alla valorizzazione agro-industriale della tenuta di Villanova-Portogruaro (Roverato, 1986a) da lui rilevata nel 1935 dal dissesto dell'industriale molitorio Giancarlo Stucky, ed altre ancora ne avrebbe riversate a partire dal 1949 nell'ambizioso progetto di creare una catena di alberghi turistici (la futura Compagnia italiana dei Jolly Hotels) nel centro-sud del paese. Se questo venne vissuto dalle maestranze valdagnesi come una sorta di tradimento, ritenendo che quei capitali dovevano invece essere impiegati a sostenere l'occupazione nella vallata, da parte marzottiana vi era la convinzione che non fosse conveniente neppure per l'economia locale un aumento del peso delle attività della famiglia nel territorio, e che anzi esso andasse ridimensionato a favore di attività alternative a quelle tessili. Il carattere monoindustriale della cittadina, se aveva fino ad allora garantito un certo grado di benessere ai lavoratori, rischiava ora – con le modificazioni strutturali della domanda laniera – di mettere in ginocchio la comunità. Del resto, la situazione era anomala rispetto ad altre aree laniere: se ad

² Oltre ai due stabilimenti principali di Valdagno e del Maglio, ed alla Pettinatura di Mortara (Pavia), appendice del secondo, si erano negli anni aggiunti il Lanificio di Manerbio (Brescia), il Lanificio di Brugherio (Milano), la Tessitura di Brebbia (Varese) ed il Lanificio di Pisa.

esempio, sosteneva Marzotto, nella vicina Schio il Lanificio Rossi costituiva solo il 15-20% dell'attività economica globale, a Valdagno «l'occupazione delle maestranze dell'industria principale rappresenta[va] il 90% dell'attività e del reddito»³. Occorreva, negli intendimenti dell'industriale, uno sforzo comune di azienda ed autorità locali per favorire il ridimensionamento e la riorganizzazione ottimale del Lanificio, stimolando altresì l'emergere di opportunità occupazionali in attività altre e diverse dal tessile, e da quelle del suo gruppo in particolare. Era anche questo il motivo per cui Marzotto, che a Portogruaro stava tra l'altro aprendo un cotonificio ed un linificio, non intendeva – come pure veniva richiesto dalle organizzazioni dei lavoratori – dirottare quell'investimento a Valdagno. Sia per il modesto impatto occupazionale di questi impianti, che non avrebbe certo risolto il problema degli esuberanti, sia perché ciò avrebbe confluito con la sua strategia di (parziale) disimpegno nella vallata. Un disimpegno, tuttavia, che tardò a realizzarsi davvero, dato che all'inizio del 1951 – tra le diversificazioni del laniere – trovò posto anche l'avvio nello stabilimento del Maglio di due nuovi reparti, uno di “Confezioni” e l'altro di “Tessitura di lino e cotone”. Si trattava di piccole iniziative che, una volta avviate, avrebbero dovuto negli obiettivi aziendali costituire – con l'autoconsumo di tessuti maschili in un caso, e con l'assorbimento di una quota dei filati portogruaresi nell'altro – una alternativa alla caduta delle produzioni tradizionali, nonché alle nuove emergenze occupazionali che andavano profilandosi, e che difatti riesplosero di lì a poco. Se il secondo di questi interventi ebbe tuttavia vita effimera, l'entrata della Marzotto nell'appena nato comparto dell'abbigliamento confezionato, e pur nel suo decollo difficoltato, costituì una scelta più tardi vissuta come strategica: da un lato perché l'azienda concorse così ad un capitolo importante dell'evoluzione del costume dei consumatori italiani, proponendo l'abito pronto, ed affrontando pionieristicamente lo studio delle taglie, uno dei punti cruciali per l'affermazione del prodotto, e dall'altro perché il futuro (od almeno una parte del futuro) del tessile tradizionale stava proprio nella sua capacità di integrarsi a valle seguendo gli stimoli della moda. Due, pertanto, i segni della “svolta” di questo periodo: la diversificazione sia esterna che interna, e l'avvio di un “disimpegno” territoriale che, pur inefficacemente, avviava i primi tentativi di incentivazione privata di iniziative imprenditoriali capaci di assorbire quote della manodopera in esubero. Entrambi entrarono nel codice genetico dell'impresa, riemergendo – più mature – nelle grandi trasformazioni aziendali degli anni Settanta ed Ottanta.

Il *quinto* punto di snodo può essere simbolicamente rappresentato dal 1968 valdagnese, con l'abbattimento, il 19 aprile di quell'anno, nel corso di una asprissima vertenza sindacale, della statua del fondatore della dinastia imprenditoriale, Gaetano Marzotto Sr. Ma in realtà esso si protrasse nel tempo. Come definire quella vertenza, e le conseguenze che ne sortirono? Al di là della durezza dello scontro tra maestranze e parte datoriale, e le interpretazioni anche

³ Dalla “lettera aperta” di G. Marzotto al Sindaco di Valdagno, Giovanni Lora, 31 agosto 1948: Archivio Storico Marzotto, Presidenza, *f. 1948-Licenziamenti*. Il testo fu poi pubblicato ne “Il Bollettino dei Lanifici Marzotto”, n. 8-9, 1948.

estreme che ne vennero date (Guiotto-Tempo, 1975; Boscato, 1983; Cocco, 2000⁴), a me pare – ed in questo sta l'emblematicità di quella stagione – che essa segnò l'avvio di un processo di modernizzazione irreversibile dell'impresa, sia dal punto di vista gestionale che da quello delle relazioni industriali, che trasformò in poco meno di una quindicina d'anni una impresa tradizionale e "familiare" in una delle aziende di punta sul mercato internazionale del Tessile-Abbigliamento.

Conviene richiamare il motivo del contendere. La crisi laniera successa al boom espansivo del quinquennio 1959-63, aggravata da una crescente propensione dei consumatori verso prodotti basati su fibre innovative, avevano spinto l'azienda a radicali interventi sul terreno del recupero di produttività, giocato sia sul piano del rinnovo impiantistico reso possibile dalle forti innovazioni che stavano sconvolgendo il comparto meccano-tessile, sia su quello – ed in realtà più pesantemente su quest'ultimo – dell'intensificazione dei carichi di lavoro della manodopera. Tra il 1962 ed il 1968 l'azienda si ridimensionò nei vari stabilimenti di circa 2.000 addetti, in parte con licenziamenti diretti ed in parte col parziale blocco del *turn-over*. Il recupero di produttività che tale azione tendeva a realizzare non si limitò comunque alla sola manovra sugli esuberi, ma passò attraverso l'introduzione di più efficaci strumenti di controllo sul lavoro operaio, culminati nel 1966 con l'istituzione di un "Ufficio tempi e metodi", mirato a fornire gli elementi di conoscenza utili ad elaborare le linee della definitiva ristrutturazione aziendale. Questa azione "ricognitiva" e di elaborazione progettuale culminò nel gennaio 1967 con la presentazione da parte dell'azienda alle Organizzazioni Sindacali di una piattaforma contrattuale, denominata "accordo globale", il cui punto fondamentale poneva come essenziale la «massima saturazione del macchinario e della forza lavoro».

Questa "riscoperta" dell'Organizzazione scientifica del lavoro di marca taylorista – invero tardiva, anche se ciò era comune alla gran parte delle imprese italiane – fu accettata dalle sole CISL e UIL aziendali. Le quali poco dopo, tuttavia, ne rigettarono il contenuto denunciando assieme alla CGIL il maggior carico di lavoro che l'aumento dei macchinari assegnati a ciascun addetto implicava, e l'inaccettabile esubero di personale che una ristrutturazione (a febbraio 1968 già estesa a quasi un quarto dei reparti) incentrata più sulla saturazione della manodopera che sugli interventi impiantistici avrebbe inevitabilmente comportato⁵.

⁴ Si vedano anche Cederna, 1968; Fortunato, 1968a e 1968b; Meneghelli, 1968; Coldagelli-Palmieri, 1969; Merlin, 1969; Palmieri, 1969; Bortoloso, 1980; Istituto Gramsci Veneto – Sez. decentr. di Valdagno, 1981; Zandigiacomi, 1988; Pupillo, 1969, 1970 e 2001 (pp. 177-181); Chinello, 1998, pp. 208-211.

⁵ L'accusa di una pochezza di interventi impiantistici a fronte dell'oggettivo e pesante incremento dei carichi di lavoro individuali, fu respinta dall'azienda per tutta la durata dello scontro. Solo trent'anni dopo Pietro Marzotto, in quel momento Presidente esecutivo della Società, ebbe a riconoscere – ovviamente riconfermando tutte le ragioni che rendevano per l'azienda inevitabile quella ristrutturazione – che il gruppo dirigente dell'epoca aveva mancato di sufficiente "trasparenza", non avendo subito chiarito che il recupero di produttività doveva necessariamente far leva prioritaria sulla forza lavoro. Un più vasto intervento sulle tecnologie, pure posto a base del progetto d'inizio 1967, avrebbe infatti nel breve periodo implicato un esubero di manodopera dirompente, ben maggiore di quello che innescò il conflitto. L'aumento della produttività individuale, ad invarianza qualitativa del macchinario, se si traduceva in una indubbia "sofferenza"

Ma erano il problema del “cottimo”, e le rigidità che il nuovo sistema organizzativo vi introduceva riducendo il salario di fatto, ad essere per gran parte degli operai l’elemento immediatamente visibile. Il cottimo alla Marzotto era più di un semplice incentivo economico; era il modo con cui l’operaio si inseriva nel sistema produttivo, e vi veniva coinvolto. Esso aveva per certi versi una valenza psicologica superiore allo stesso salario, in quanto diversificava i lavoratori all’interno delle stesse mansioni ed, evitando un eccessivo appiattimento retributivo, costituiva una sorta di valorizzazione dell’impegno individuale. Era perciò inevitabile che divenisse elemento unificante, anche se non esaustivo, della vertenza.

Il vero nodo del contendere, ed i sindacati ne erano consapevoli, riguardava tuttavia il tipo di riorganizzazione in corso, tanto che lo scontro con l’azienda si protrasse ben oltre lo sciopero generale (ed i fatti) dell’aprile 1968, durando fino all’occupazione degli stabilimenti valdagnesi del gennaio-febbraio 1969: dove ai momenti anche aspri di divisione sindacale seguì poi una strategia unitaria (Roverato, 1998; Cocco, 2000) che convinse alla fine la Marzotto ad un accordo che fece uscire l’azienda, le maestranze e la stessa comunità da una impasse che appariva ai più irrisolvibile. Accordo che fu favorito anche dal “ricambio” in seno alla famiglia imprenditoriale, con l’emergere di Pietro e Paolo Marzotto, che presero in mano le redini della trattativa finale, e successivamente dell’azienda.

Ci siamo soffermati su questa vicenda perché davvero essa rappresentò una svolta epocale, e da diversi punti di vista. In primo luogo perché l’antica fabbrica marzottiana finalmente avviava un diverso e più maturo sistema di relazioni industriali, riconoscendo definitivamente la titolarità dei sindacati ad interloquire (contrattandole) sulle grandi scelte organizzative. La necessità della ristrutturazione aziendale trovava a sua volta, attraverso una intesa certa ed un programma di graduale applicazione, quel riconoscimento dalle forze sindacali precedentemente rifiutato. E l’avvio di sistemi “morbidi” di incentivazione alla fuoriuscita degli esuberanti, e nel contempo di politiche, sia aziendali che comunali, tese a stimolare nuova imprenditorialità, consentiva una crescita parallela del management aziendale e dei sindacati come soggetti in grado di dialogare tra loro, e di coniugare il naturale antagonismo degli interessi (ad esempio sul tema della redistribuzione dei recuperi di produttività) con le esigenze collaborative del processo produttivo. Sarà anche grazie ai meccanismi di contrattazione e confronto così avviati, oltre che ovviamente alla capacità progettuale del nuovo gruppo dirigente, che la Marzotto riuscirà a superare le difficoltà riesplorate nel settore tessile durante gli anni Settanta. Certo, con una ulteriore contrazione di addetti, ma anche con il definitivo emergere nel territorio valdagnese di un tessuto produttivo diverso, ed altro, in grado di assorbire la manodopera via via espulsa dal processo di riorganizzazione marzottiano. La monoindustria laniera lasciava così il passo all’industrializzazione diffusa, essenzialmente di piccola impresa, consentendo alla vallata di uniformare la sua struttura economica a quella delle altre parti del Veneto e del cosiddetto Nord Est.

del lavoratore, appariva infatti l’unica strada per recuperare competitività senza tagli drammatici dell’occupazione. Cfr. Roverato, 1998, p. 235.

L'ultimo "salto" aziendale utile ai nostri fini, riguarda l'accentuarsi – a partire dalla fine degli anni Settanta, e più ancora dalla seconda metà della decade successiva – della diversificazione produttiva: sia dall'interno con un sensibile incremento delle attività legate all'abbigliamento nei suoi diversi segmenti, sia dall'esterno mediante una serie di acquisizioni. A ciò si correlò negli anni successivi un consistente aumento delle attività internazionali, distributive come produttive, che mutò la natura stessa dell'azienda dandole una dimensione multinazionale. Lo sviluppo dell'impresa per linee esterne iniziò nel 1985 con l'acquisizione della Finbassetti, una holding finanziaria che controllava, tra l'altro, la Bassetti attiva nella biancheria per la casa e il Linificio e Canapificio Nazionale, leader europeo nella produzione di filati di lino. La Marzotto cedette dopo pochi anni la Bassetti ed altre attività minori al Gruppo Zucchi contro una partecipazione finanziaria del 25%, mentre puntò sul Linificio come fattore di diversificazione strategica della sua produzione. Nell'ottobre del 1987 fu poi rilevata dall'ENI la Lanerossi, con tutto l'articolato complesso di produzioni di abbigliamento (ad es., la Lebole) che essa conteneva. Il sovrapporsi di diversi segmenti produttivi con quelli della Marzotto, impose una complessa opera di ristrutturazione e di semplificazione societaria, che si concluse con l'incorporazione della Lanerossi, di cui sopravvisse il solo marchio di fabbrica. Seguì nel 1989, attraverso il Linificio, l'acquisizione del gruppo francese Le Blan, che rafforzò il peso della Marzotto nei lino. Nel 1991, finalmente, la strategia internazionale dell'azienda valdagnese si realizzò compiutamente con l'acquisizione del controllo della tedesca Hugo Boss, leader mondiale nei capispalla maschili. Seguirono acquisizioni minori, come – ad esempio in Italia – il biellese Lanificio Gabello di Biella (1991)⁶.

3. L'avvio del cambiamento

I profondi mutamenti organizzativi e di mix produttivo via via introdotti alla Marzotto innescarono, a cascata, cambiamenti strutturali nell'economia della Valle dell'Agno. Va subito detto che si trattò – e nonostante i momenti drammatici del biennio 1968-69 – di un cambiamento graduale.

Ripercorriamone il primo periodo, quello che definirei di "preparazione", attraverso alcuni dati dei censimenti della popolazione tenuti tra il 1951 ed il 1981⁷, in questo caso più interessanti dei censimenti industriali e del numero delle unità locali e degli addetti in essi registrato.

Alla data della rilevazione del 1951, la popolazione occupata ammontava nella vallata a quasi 19.000 unità su una popolazione complessiva di 55.000 persone circa. Degli occupati, poco più di 11.300 erano attivi nel secondario mentre i restanti lavoravano o in agricoltura o nei servizi (pubblica amministrazione, piccolo commercio, servizi alle persone e, in numero limitato, servizi alle attività economiche).

⁶ Cfr. sul significato strategico di queste acquisizioni Brunetti-Camuffo, 1994.

⁷ Cfr. Tabb. 1-3.

Tab. 1 – Dinamica della popolazione residente, 1951-1981.

COMUNI	Censimenti			
	1951	1961	1971	1981
Brogliano	2.374	2.164	2.097	2.194
Castelgomberto	4.161	3.763	4.125	4.348
Cornedo Vicentino	7.785	7.395	7.998	9.089
Recoaro Terme	8.563	8.584	8.359	7.819
Trissino	5.768	5.098	5.538	6.654
Valdagno	26.413	27.260	28.439	28.538
Tot. Valle dell'Agno	55.064	54.264	56.556	58.642
<i>Provincia</i>	<i>608.002</i>	<i>615.507</i>	<i>677.884</i>	<i>723.867</i>

Fonte: *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Tab. 2 – Evoluzione degli addetti a tutti i settori economici, 1951-1981.

COMUNI	Censimenti			
	1951	1961	1971	1981
Brogliano	702	406	509	1.006
Castelgomberto	1.059	905	1.103	1.652
Cornedo Vicentino	1.332	1.402	1.994	3.474
Recoaro Terme	1.614	1.994	2.113	2.211
Trissino	1.530	1.374	1.761	2.816
Valdagno	12.734	12.960	9.974	12.204
Tot. Valle dell'Agno	18.971	19.041	17.544	23.363
<i>Provincia</i>	<i>188.943</i>	<i>194.944</i>	<i>209.779</i>	<i>300.405</i>

Fonte: *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Se le attività terziarie erano di tipo tradizionale, e frammentate, e l'agricoltura – stante la natura collinare e montagnosa del territorio⁸ – risultava tendenzialmente povera, anche perché condotta in un regime proprietario quasi sempre polverizzato. Nel secondario il settore prevalente era il tessile laniero, che costituiva l'unico elemento di modernità, e di collegamento con i mercati aperti, grazie ai due stabilimenti marzottiani nel quale era concentrato; seguivano attività minori (piccole officine meccaniche, laboratori di falegnameria e di costruzione di mobili su misura, lavorazioni alimentari, edilizia) mirate essenzialmente a soddisfare la domanda locale.

Degli addetti al secondario, del resto, la parte maggioritaria risultava impiegata nel comparto tessile. A Valdagno, poi, tale peso risultava ancora maggiore, con la punta dell'81% di addetti al tessile, cui si aggiungeva un altro 2% impegnato nell'abbigliamento⁹.

⁸ Queste lo scarto altimetrico dei distinti territori comunali: Brogliano (70-666 m. s/m); Castelgomberto (49-445); Cornedo (150-752); Recoaro (345-2025); Trissino (115-807); Valdagno (214-1552).

⁹ Alla Marzotto era appena stato aperto il ricordato reparto Confezioni: Roverato, 1986b, p. 414; Brunetti-Camuffo, 1994, p. 69.

Tab. 3 – Evoluzione degli addetti del settore secondario, 1951-1981.

COMUNI	Censimenti			
	1951	1961	1971	1981
Brogliano	137	59	282	792
Castelgomberto	206	330	643	1.073
Cornedo Vicentino	264	652	1.398	2.409
Recoaro Terme	660	1.256	1.402	1.150
Trissino	346	521	1.329	2.046
Valdagno	9.708	10.408	7.824	7.666
Tot. Valle dell'Agno	11.321	13.226	12.878	15.156
<i>Provincia</i>	<i>75.733</i>	<i>108.591</i>	<i>135.636</i>	<i>176.555</i>

Fonte: *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Considerando che oltre l'85,7% della manodopera manifatturiera della vallata era valdagnese, e che una frazione non lieve di quella residente negli altri comuni lavorava a Valdagno, risaltava che la locale economia di trasformazione, ma in realtà l'economia nel suo complesso, erano più o meno direttamente legate alle sorti di una unica (seppur rilevante) attività manifatturiera.

Un decennio dopo, la situazione appariva già in evoluzione: con il tessile ridimensionato a circa il 50% del complesso delle attività secondarie, e l'abbigliamento salito al 31% nell'intero comprensorio. Se ciò era in gran parte dovuto al decollo della produzione degli abiti confezionati alla Marzotto, nel 1951 appena agli inizi, erano anche comparsi piccoli laboratori impegnati in segmenti diversi dalle confezioni, ad esempio nella maglieria. Come qualche fermento si notava nel comparto meccanico, dove all'irrobustimento di attività preesistenti si accompagnava la nascita di nuove iniziative. Da questo punto di vista la vallata, ma non Valdagno, sembrava in qualche misura risentire di quanto era avvenuto nel quadro manifatturiero provinciale dove il Censimento industriale del 1961 registrava per la prima volta il superamento del peso delle attività meccaniche rispetto a quelle tessili.

L'emergere di una crescita degli occupati nel secondario (+16,8%), cui si aggiungeva un modesto incremento nel terziario (+4%), a fronte di una lieve diminuzione della popolazione¹⁰ (-1,5% circa), del ridimensionamento degli occupati in agricoltura (-20%)¹¹ e di circa un migliaio di posti di lavoro in meno alla Marzotto fra licenziamenti e contrazione del turn-over, testimoniano di una transizione in itinere della vallata. Se queste erano le percentuali per l'intera vallata, a Valdagno la popolazione risultava invece in crescita, anche se di poco: +3,2%, mentre più contenuti risultavano sia l'incremento degli addetti nel secondario (+7,2%)...

¹⁰ Il calo di popolazione aveva riguardato i comuni a valle: Brogliano, Castelgomberto, Cornedo Vicentino e Trissino, con una perdita secca di 1.458 abitanti ed un decremento medio del 7,34%. Un decremento solo in parte recuperato dalla contemporanea crescita dei residenti a Valdagno (Recoaro rimaneva invece sostanzialmente stabile), e spiegabile con le scarse opportunità di lavoro esistenti in quei comuni.

¹¹ Si trattava del resto di una agricoltura pressoché di sussistenza, costretta com'era in superfici medie di 3,53 ha per "azienda" contro il dato provinciale di 5,12 ha.

(+7,2%) che il decremento in agricoltura, e superiore alla media l'aumento degli occupati del terziario.

Gli anni Sessanta, così come emergono dai dati censuari del 1971, appaiono il periodo in cui la transizione si accelera, rendendosi manifesta. Alcuni dati d'insieme, innanzitutto: la popolazione era in crescita ovunque (+4,22%), salvo che a Brogliano, il più agricolo dei comuni della vallata; l'occupazione complessiva presentava invece un saldo negativo del 7,87%; nelle attività secondarie tale saldo era invece più contenuto, -2,64%. Esaminando tuttavia i dati della Valle con l'esclusione di Valdagno, l'occupazione complessiva risultava un +24,48%, e quella specificatamente secondaria arrivava a +79,35%. Il decremento, fortissimo, si era perciò localizzato nel capoluogo della vallata, a Valdagno: -23,04% per tutta l'occupazione, e -24,82% per quella nel secondario. Gli occupati valdagnesi presentavano un saldo negativo di 2.986 unità, di cui 2.584 nelle attività di trasformazione. La ristrutturazione alla Marzotto, entrata nel vivo dopo l'accordo del febbraio 1969, aveva quindi fatto sentire tutti i suoi effetti.

Questo effetto negativo, tuttavia, trovava una compensazione nella crescita del secondario negli altri comuni della Valle. L'occupazione dei residenti si era incrementata ovunque, anche nel più piccolo (e sofferente) comune di Brogliano. Vediamone i dati percentuali: Brogliano, +377,97%; Castelgomberto, +94,85; Cornedo, +114,42; Recoaro, +11,62; Trissino, +155,08¹². In termini assoluti, gli addetti erano complessivamente aumentati di 2.236, a scapito ulteriormente dell'impiego in agricoltura. E le piccole aziende che vi erano sorte cominciarono presto, nella loro graduale crescita, ad attrarre occupati anche dai comuni limitrofi, per quanto solo marginalmente da Valdagno. Di questo diremo tra poco.

Ma da cosa era dipesa questa crescita in aree precedentemente marginali rispetto alle attività di trasformazione manifatturiera? Indubbiamente vi aveva giocato un ruolo ciò che ho in altra sede definito la "tardiva" partecipazione del Veneto al "miracolo economico" italiano, che a mio avviso risulta sfasata di almeno un quinquennio rispetto al trend 1958-1963 del triangolo industriale del Nord-Ovest (Roverato, 1984 e 1996a), con un incremento della domanda congiunturale capace di stimolare spinte imprenditoriali autoctone. Anche di lavoratori fuoriusciti dalla grande fabbrica laniera, che – ricorrendo ai pochi risparmi personali, ed all'aiuto dei familiari – avevano tentato, in non pochi casi riuscendovi, la via dell'autoimprenditorialità come alternativa alla disoccupazione.

Ma una imprenditoria minore, e quasi mai improvvisata, era giunta anche dall'esterno, complici i meccanismi della Legge 29 luglio 1957, n. 635, recante "Disposizioni integrative della legge 10 agosto 1950, n. 647, per l'esecuzione di opere straordinarie di pubblico interesse nell'Italia settentrionale e centrale", che

¹² L'incremento degli addetti al secondario a Trissino trovava una parziale spiegazione in una diversificazione della Marzotto, che vi aveva aperto uno stabilimento per la produzione di coperte di lana. Per una valutazione sulle performances di tale iniziativa, cfr. Brunetti-Camuffo, 1994, p. 70.

all'art. 8 introduceva per le regioni e le province del Centro-Nord agevolazioni fiscali per le nuove imprese che nascessero in località "economicamente depresse"¹³. Tale articolo stabiliva che in tali località, «le nuove imprese artigiane e le nuove piccole industrie che vengano a costituirsi sul territorio di Comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti sono esenti, per dieci anni dalla data di inizio della loro attività [...] di ogni tributo diretto sul reddito»¹⁴, dove per piccole industrie andavano intese «quelle che impiegano normalmente non più di cento operai»¹⁵.

Ebbene, dei cinque comuni sopra ricordati ben quattro ottennero il riconoscimento di "località depressa": Recoaro immediatamente, in quanto già definita "territorio montano" da un precedente provvedimento legislativo del 1952¹⁶; Brogliano nell'ottobre del 1958; Trissino nel giugno 1962 e Castelgomberto nell'agosto del 1964.

Anche se il riconoscimento della classificazione, a parte quello "di diritto" dei comuni "montani", fu viziato – in assenza di criteri oggettivi previamente fissati e noti¹⁷ – da una forte discrezionalità, e dalle inevitabili pressioni dei parlamentari locali, quei comuni della vallata presentavano evidenti i segni di un sostanziale disagio economico-sociale. Del resto, la legge di rifinanziamento del provvedimento (L. 2 Luglio 1966, n. 614, "Interventi straordinari a favore dei territori depressi dell'Italia settentrionale e centrale"), che aggiungeva alle esenzioni fiscali anche la possibilità di finanziamenti agevolati, definì più chiaramente cosa si dovesse intendere per area "depressa", ritenendo tale un territorio caratterizzato «da depauperamento delle forze di lavoro derivante o da sensibile invecchiamento della popolazione residente o da accentuati fenomeni di esodo¹⁸; da livelli di reddito pro capite della popolazione inferiori alla media nazionale e tali da escludere lo spontaneo riequilibrio rispetto alla media stessa; da bassi livelli di produttività in

¹³ Il riconoscimento di località economicamente depressa avveniva con deliberazione del Comitato dei Ministri già previsto per gli adempimenti della L. 647/1950: cfr. Legge 28 Luglio 1957, n. 635, art. 8, 2° comma.

¹⁴ *Ibidem*, 1° comma.

¹⁵ *Ibidem*, 4° comma.

¹⁶ «Sono riconosciute di diritto località economicamente depresse [...] i territori classificati montani ai fini della Legge 25 luglio 1952, n. 991»: *Ibidem*, 3° comma. La Legge 991/1952, intitolata "Provvedimenti in favore dei territori montani", regolamentò e finanziò interventi di bonifica montana e di rimboschimento, ed attivò la concessione di mutui agevolati sia a coltivatori diretti che ad aziende agricole, zootecniche e forestali, ma anche ad aziende trasformatrici di materie prime prodotte nei territori montani. Tali mutui potevano essere destinati anche al miglioramento igienico e ricettivo di abitazioni private ai fini dello sviluppo del turismo. Cfr. Olivieri, 1995. In realtà, la 991/1952 riconobbe come montana anche una parte significativa (2.250 ha su 5.019) del territorio valdagnese: si tratta tuttavia di zone di alta collina e di montagna in cui la presenza umana, e l'uso economico del suolo, sono pressoché inesistenti. Talché nulli furono gli effetti di tale legislazione, salvo qualche intervento manutentivo.

¹⁷ Olivieri, 1995; Roverato, 1996a.

¹⁸ Era, ad esempio, il caso di Brogliano, Castelgomberto e Trissino. Si veda il calo demografico del 1961 sul 1951, e per Brogliano anche del '71 sul '61: cfr. Tab. 1.

dipendenza da riconversioni dall'agricoltura o di un insufficiente sviluppo delle attività industriali»¹⁹. E contemporaneamente affinò il concetto di piccola e media impresa, che non fu più legato al numero di addetti, stante l'esistenza di attività più o meno *labour intensive*, bensì all'ammontare degli investimenti in impianti fissi, terreni inclusi, che non doveva superare i due miliardi.

Ebbene, utilizzando alcuni dei parametri della 614/1966, si nota come Brogliano risultasse nel 1961 il comune più sofferente della vallata, con un tasso di popolazione attiva in agricoltura sceso da 52,9 del 1951 a 32,7, e quello di industrializzazione (addetti industriali per 100 abitanti) da 5,8 a 2,2. Castelgomberto aveva visto sì diminuire il tasso di attivi nel primario da 43,4 a 26,5, ma in compenso il tasso di industrializzazione era se pur di poco cresciuto, passando da 5,0 a 8,1: probabilmente per l'apertura in zona di una azienda per la lavorazione delle materie plastiche²⁰. Un andamento analogo si riscontra anche a Trissino, con il primo indice variato da 50,2 a 31,7 ed il secondo da 6,0 a 9,9. A Recoaro invece la precarietà della sua agricoltura aveva visto il tasso degli attivi scendere da 17,8 a 6,5 a fronte di un indice di industrializzazione quasi raddoppiato, passando quest'ultimo da 7,7 a 14,6. Ciò è in parte spiegabile con lo sviluppo conosciuto negli ultimi anni Cinquanta dal locale stabilimento di imbottigliamento di acque minerali e di produzione di bibite (Recoaro S.p.A., azienda pubblica incardinata nel sistema delle partecipazioni statali), che aveva ampliato il numero dei propri addetti.

Gli effetti positivi degli incentivi fiscali accordati con la legge del 1957 tardarono tuttavia a manifestarsi, anche a causa del verificarsi di una non prevista distorsione. La discrezionalità iniziale, unita alle sollecitazioni localistiche, aveva portato ad una dilatazione eccessiva del numero di comuni dichiarati depressi, che furono in Veneto ben 489 su un totale di 583 (oltre l'83,8%), in termini territoriali l'area più estesa di tutto il centro-nord, mentre in provincia di Vicenza la classificazione di territorio "depresso" riguardò 82 municipalità su 122²¹. Ciò innescò una singolare concorrenza tra i vari comuni, con l'attivazione di agevolazioni integrative rispetto al disposto legislativo tali da rendere più facile attrarre nuove iniziative nel proprio territorio. Tali interventi andarono dalla cessione gratuita (o a prezzi agevolati) di terreni comunali, a contributi a fondo perduto per l'allacciamento dei nuovi insediamenti alle reti elettrica, idrica, telefonica o metanifera, fino alla creazione di infrastrutture viarie ad hoc per la singola attività produttiva o all'esenzione dall'imposta di famiglia all'imprenditore che trasferisse in loco la propria

¹⁹ Legge 2 Luglio 1966, n. 614, art. 1, 1° comma.

²⁰ La Mainetti, che si specializzò nella produzione di appendiabiti per abbigliamento, e che è oggi uno dei principali produttori italiani attivo anche nell'export.

²¹ Può essere interessante vedere l'elenco dei comuni che non rientrarono in tale agevolazione: Arzignano, Bassano del Grappa, Breganze, Bressanvido, Caldogno, Cassola, Cornedo Vicentino, Creazzo, Dueville, Gambugliano, Grumolo delle Abbadesse, Malo, Marano Vicentino, Marostica, Mason Vicentino, Molvena, Montecchio Maggiore, Monticello Conte Otto, Nogarole Vicentino, Nove, Piovene Rocchette, Rossano Veneto, Santorso, Sarcedo, Schiavoni, Schio (meno la fraz. di Tretto), Thiene, Torri di Quartesolo, Valdagno, Vicenza, Villaverla, Zermeghedo e Zugliano.

residenza²².

Nel vicentino furono 25 i comuni ad introdurre tali incentivi aggiuntivi (30,5%)²³, e ad essi ricorsero, in assenza delle esenzioni statali, anche 7 non “depressi”. Il che – se teoricamente distorceva la convenienza di altri fattori localizzativi – non fu, almeno all’inizio, garanzia di effettivi insediamenti: alla fine del 1966, in questi 32 comuni con incentivi non normati dalla legge erano sorte solo 91 imprese per una occupazione complessiva di 2.830 addetti²⁴. In realtà, i risultati di tale politica si fecero sentire solo più tardi, penalizzando i comuni dotati di minore risorse²⁵, in genere proprio situati in quelle aree al cui riequilibrio economico i provvedimenti del 1957 e 1966 tendevano.

Fu il caso, ad esempio, di Brogliano, già Castelgomberto e Trissino riuscendo in qualche modo ad erogare contributi o a favorire “prezzi politici” nell’acquisto delle aree. Le agevolazioni sui terreni furono, del resto, anche nel vicentino la strategia quasi esclusiva²⁶, e probabilmente per molti comuni la meno onerosa.

Uno degli effetti di questa stagione di nuovi insediamenti produttivi fu, dopo una fase anarchica, il dotarsi dei vari comuni di strumenti urbanistici in grado di governare il fenomeno, con la realizzazione di aree artigianali o industriali-artigianali. Come fece anche Valdagno, il comune peraltro con meno territorio “libero”, e quindi il più necessitato a razionalizzarne l’uso.

Ho prima incidentalmente affermato, a proposito delle nuove attività insediate in quegli anni in Valle ad opera di operatori provenienti dall’esterno, che si trattava di una imprenditoria quasi mai improvvisata. In effetti, come è accertato dalle prime (e poche) indagini finora realizzate sugli effetti delle incentivazioni nelle aree economicamente depresse²⁷, la maggioranza delle iniziative artigianali e industriali che vi ricorsero originavano da attività preesistenti. I cui titolari vollero, e seppero, profittevolmente utilizzare i vantaggi fiscali offerti da tale legislazione. Come? Dato che la legge imponeva il requisito ineludibile di “nuova” impresa per fruire delle esenzioni, essi andarono alla costituzione di aziende aventi ragione sociale diversa da quella originaria: in forma societaria (generalmente s.r.l. o s.a.s.), o più spesso intestando la nuova iniziativa alla moglie o ai figli²⁸. Come dire che si trattò di un (peraltro lecito) utilizzo a fini espansivi della esenzione fiscale decennale, dato che non poche volte le ditte così costituite altro non erano che il dirottamento in aree depresse di investimenti già programmati per l’ampliamento dell’impresa

²² L’esenzione dalla imposta di famiglia, o comunque il previo accordo su un suo sostanziale contenimento, diventò perciò uno dei fattori localizzativi sulla base dei quali un imprenditore sceglieva di collocare una nuova iniziativa in un comune piuttosto che in un altro. Tale imposta non rientrava infatti nell’esenzione da ogni *tributo diretto sul reddito* prevista dall’art. 8 della L. 635/1957, ed essa – dipendendo dalla potestà impositiva dei singoli comuni – poteva essere anche gravosa.

²³ 50,5% la media veneta (247 comuni sui 489 “depressi”): Roverato, 1996°, p. 250.

²⁴ Unioncamere Veneto, 1967.

²⁵ E perciò impossibilitati ad offrire incentivazioni, incompatibili con le ristrettezze dei loro bilanci.

²⁶ Più articolata apparendo solo nel veneziano, nel padovano e nel trevigiano. Olivieri, 1995, p. 237.

²⁷ Cfr. Olivieri, 1995 (e relativa bibliografia).

²⁸ Il che non sempre conseguì l’obiettivo atteso, dati i difforni esiti delle istruttorie presso i diversi Uffici Distrettuali delle Imposte Dirette chiamati a concretamente riconoscere i benefici fiscali. Che in non pochi casi furono negati. *Ibidem*.

originaria. E queste imprese nate da un (come altrimenti chiamarlo?) decentramento “improprio” della produzione, la linea di comando rimanendo nell’azienda di origine, si rivelarono nel medio periodo molto più solide di quelle endogene, magari nate sulla sola spinta dell’agevolazione fiscale.

Il che mi porta a ribadire una mia convinzione. Che la legislazione incentivante non portò alcun contributo significativo al “miracolo” veneto della fine degli anni Sessanta e dei primi anni Settanta, come invece sostenne la teorizzazione del supposto modello veneto, ritenuto cosa altra e diversa rispetto le modalità di sviluppo della manifattura nel Nord-Ovest, e che anzi tale modello non esistette affatto mancandone qualsiasi progettazione (Roverato, 1983a, 1986c e 1988). La crescita dell’impresa minore in regione, e nel vicentino, fu piuttosto l’esito (virtuoso) di una formidabile spinta imprenditoriale dal basso capace di cogliere le opportunità offerte dal succedersi dei diversi momenti congiunturali, alcuni particolarmente favorevoli (Roverato, 1996a, pp. 249-277).

Questo fu in parte vero per i ricordati comuni della Valle, anche se non mancarono iniziative autoctone che superarono la (difficile) fase di abbrivio e, resistendo, si consolidarono.

Endogene od esogene che fossero, i risultati delle iniziative altre rispetto l’industria laniera risaltano dai censimenti (della popolazione, e industriale) del 1981, che testimoniano – accanto ad una modesta crescita della popolazione (+3,69%)²⁹ – un più deciso cambiamento della struttura socio-economica.

Che è passato nella vallata attraverso un deciso irrobustimento della occupazione complessiva (+33,17% sul 1971) ed, in misura minore, in quella del secondario (+17,69). Con tuttavia una importante divaricazione, riferita a Valdagno: dove gli addetti al secondario subivano sì una ulteriore flessione (anche se contenuta: -2%), con tuttavia un incremento degli occupati totali del 22,36% (+2.230 unità) prevalentemente concentrati nel terziario.

Un incremento, tuttavia, solo parzialmente rivolto alle funzioni terziarie tradizionali (commercio e servizi alle persone), ed invece indirizzato a molteplici funzioni di supporto all’attività economica della vallata. Con ciò Valdagno riaffermava, pur in condizioni mutate, una centralità difficilmente contestabile dagli altri comuni.

Nei quali l’andamento dell’occupazione nel secondario aveva visto l’incremento percentuale più consistente a Brogliano (180,65%, +510 unità); seguivano Cornedo (72,32%, +1.011), Castelgomberto (66,87%, +430) e Trissino (53,95%, +717). Recoaro era invece in flessione, con -18% sul 1971 (-252), complice una endemica crisi che aveva colpito lo stabilimento di imbottigliamento di acque minerali, incapace di contrastare la aggressività anche pubblicitaria degli altri marchi.

Diamo ora uno sguardo d’insieme alle tipologie produttive quali emergono dal Censimento 1981, con la specificazione che le maggiori concentrazioni risultavano, nell’ordine, a Valdagno (50% circa), Cornedo e Trissino.

²⁹ Pressoché stazionaria a Valdagno e a Brogliano, e con una contrazione del 6,46% (-650 unità) a Recoaro, essa cresceva del 5,4% (+223) a Castelgomberto, del 13,64% (+1.091) a Cornedo, e del 20,15% (+1.116) a Trissino. Cfr. Tab. 1.

L'**Abbigliamento** rappresentava il 24% del secondario, con circa 3.600 addetti, di cui tre quarti concentrati a Valdagno ed i rimanenti a Trissino e a Cornedo. La produzione riguardava l'abbigliamento classico per uomo, donna e bambino (concentrati i primi due prevalentemente alla Marzotto), l'abbigliamento informale e sportivo (sci, moto, tennis), la maglieria, nonché gli accessori per tali prodotti.

Il **Tessile** pesava per un 21%, occupando 3.150 persone per l'85% a Valdagno. Seguivano Cornedo, e Trissino. Oltre alla classica produzione laniera (tops, filati e tessuti sia pettinati che cardati) per abbigliamento e coperte, erano presenti anche la filatura in fibre miste e sintetiche, lavorazione e tintoria conto terzi, nonché l'accessoristica, ad es. tubetti per le rocche di filato.

Il **Metalmeccanico**, 11% del totale, vedeva i suoi oltre 1.700 addetti più o meno equamente divisi tra Cornedo (30%), Trissino, Valdagno e Castelgomberto. Il comparto era impegnato nella realizzazione di apparecchiature di sollevamento e trasporto; nella elettromeccanica (motori, motoriduttori, trasformatori)³⁰; carpenteria e caldareria; macchine per l'industria edile (gru e betoniere) e, in misura minore, per le attività tessili, nonché per la lavorazione dei metalli, con prevalenza per l'industria dell'oreficeria.

Accanto a questi tre comparti principali, sono poi da menzionare le lavorazioni delle *Materie Plastiche*, presenti a Cornedo, e poi a Castelgomberto, Valdagno e Brogliano. Tali produzioni (5-600 addetti) spaziavano dagli accessori in plastica per confezioni (ad es. i ricordati appendiabito), contenitori, imballaggi, etichette, film termoretraibili, articoli per edilizia ed orticoltura, stampaggio di componenti per elettrodomestici). Seguivano le lavorazioni del **Legno e del Mobile** (oltre 500 addetti tra Valdagno e Cornedo), quelle della Concia (quasi tutte a Trissino, a ridosso del polo conciario di Chiampo-Arignano), e la *Costruzione ed installazione impiantistica* (1.300 addetti tra Valdagno e Cornedo). In realtà, queste ultime attività (circa 650 ditte) erano più che altro artigianali, con una media di 2 addetti ciascuna, e tuttavia vitali in un territorio sempre più vivace economicamente, almeno quanto a diversificazione produttiva. Completano la "fotografia" al 1981 la presenza di iniziative nel campo dell'*Oreficeria* a Trissino, ed un piccolo gruppo di imprese *Estrattive e Chimiche* (700 addetti) sparse tra Trissino (lì la più rilevante tra le chimiche, attiva in prodotti intermedi, poi affinati altrove), Valdagno, Cornedo, Castelgomberto e Recoaro.

Ci siamo soffermati in questa (arida) elencazione perché testimonia davvero dell'avvio del cambiamento realizzatosi con la rottura della monoindustria laniera, e certifica di un variegato complesso di attività già in grado di rompere lo storico isolamento della Valle: a parte quelle rivolte a servizio dell'economia locale, buona parte delle produzioni si riversarono sul mercato esterno, in non pochi casi percorrendo le strade dell'esportazione.

Conviene per ultimo osservare il numero delle aziende, o meglio delle Unità locali (U.L) come intese dai Censimenti, potendo una impresa contarne più d'una. Già abbiamo detto del frazionamento delle ditte di impiantistica, peraltro di più

³⁰ Queste produzioni costituivano una sorta di appendice al contiguo polo elettromeccanico di Arignano-Montecchio.

recente formazione.

Vediamo ora (Tabb. 4-5) il secondario nel suo complesso. Tra il 1951 ed il 1981, da un lato il numero delle U.L. aumentò nella vallata di quasi tre volte, passando da 678 a 2.011 (+196,6%); a Valdagno l'incremento fu invece di 539 unità, con una crescita di +161,4%.

D'altro canto il numero medio degli addetti scese da 16,7 (29,1 a Valdagno) a 7,5 (8,8 nel capoluogo), con un decremento percentuale degli addetti per U.L. rispettivamente del 55% e del 69,7%.

Delle aziende della Valle, quasi il 90% era al di sotto dei 100 addetti e circa un 25% aveva una occupazione inferiore ai 10. In questi dati sta la polverizzazione, ma anche diversificazione, dell'attività produttiva seguita alla riconversione marzottiana.

Tab. 4 – Evoluzione del numero di U.L. nel settore secondario, 1951-1981.

COMUNI	Censimenti			
	1951	1961	1971	1981
Brogliano	37	26	53	96
Castelgomberto	47	58	90	171
Cornedo Vicentino	99	118	191	404
Recoaro Terme	55	72	111	249
Trissino	66	59	161	318
Valdagno	334	347	442	873
Tot. Valle dell'Agno	678	680	1.048	2.011
<i>Provincia</i>	<i>8.633</i>	<i>9.411</i>	<i>12.778</i>	<i>21.985</i>

Fonte: *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Tab. 5 – Addetti medi nelle U.L. nel settore secondario, 1951-1981.

COMUNI	Censimenti			
	1951	1961	1971	1981
Brogliano	3,7	2,3	5,3	8,2
Castelgomberto	4,4	5,6	7,1	6,3
Cornedo Vicentino	2,7	5,5	7,3	6,0
Recoaro Terme	6,9	17,4	12,6	7,7
Trissino	5,2	8,8	8,3	6,4
Valdagno	29,1	30,0	17,7	8,8
Tot. Valle dell'Agno	16,7	19,4	12,3	7,5
<i>Provincia</i>	<i>8,7</i>	<i>11,5</i>	<i>10,6</i>	<i>8,5</i>

Fonte: *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Pur nella trasformazione manifatturiera delle due decadi 1961-81, e nell'esito positivo dell'emergere di una platea di piccoli imprenditori, la vallata non era tuttavia riuscita a stare al passo con i ritmi della crescita che contemporaneamente la provincia vicentina conosceva.

Tab. 6 – Incidenza degli addetti al secondario, 1951-1981: Valle dell’Agnò su Provincia; Valdagno su Provincia; Valdagno su Valle dell’Agnò.

	1951	1961	1971	1981
% Valle dell’Agnò su Provincia	14,9	12,2	9,5	8,6
% Valdagno su Provincia	12,8	9,6	5,8	4,4
% Valdagno su Valle dell’Agnò	85,8	78,7	60,8	50,7

Fonte: elaboraz. da *Censimento della popolazione 1951, 1961, 1971, 1981*, Roma, Istat, anni vari.

Limitandoci solo ai dati occupazionali del secondario, è agevole notare in Tab. 6 la progressiva regressione del peso della vallata nel contesto provinciale (-4 punti tra il 1961 ed il 1981), e ancor più quello di Valdagno che perdeva 5,2 punti. Contemporaneamente, l’incidenza occupazionale di Valdagno sul secondario in Valle si ridimensionava a poco più del 50% dalle percentuali pressoché “totalizzanti” del 1951 (85,8%) e del 1961 (78,7%), dimostrando che la struttura economica dell’area stava davvero cambiando.

4. L’area-sistema

Gli anni Ottanta e la prima metà degli anni Novanta videro il consolidamento di questo processo.

La crescita delle attività manifatturiere aveva tuttavia riguardato gli altri comuni della Valle, piuttosto che il capoluogo: il quale subiva invece una contrazione del numero delle U.L., degli addetti, e – per la prima volta in assoluto – quello degli abitanti. Che traumaticamente scesero di circa 900 unità tra il censimento del 1981 e quello del 1991, risultando alla fine del 1996 in calo di ulteriori 300 persone.

Una parte di questa diminuzione era senz’altro dovuta al definitivo ridimensionamento occupazionale alla Marzotto³¹, ed al trasferimento di interi nuclei familiari, soprattutto quelli di più recente formazione, nelle altre località manifatturiere della vallata (Cornedo, Trissino, Castelgomberto). Ma è indubbio che essa abbia avuto anche a che fare il progressivo invecchiamento dei residenti, che difatti risultavano e risultano mediamente più anziani rispetto al resto della provincia, e la scarsa natalità. A questa flessione valdagnese faceva riscontro un incremento negli altri comuni del comprensorio, superiore al dato medio provinciale, indice grezzo della “stabilità” ormai raggiunta dall’occupazione offerta dalle imprese sorte a valle, e quindi della conseguita solidità delle iniziative imprenditoriali lì collocate.

La contrazione del tessile segnata dai processi di ristrutturazione e delocalizzazione delle attività laniere della Marzotto, e che ha aperto un vivace dibattito

³¹ Nel 1981 gli occupati nei due stabilimenti di Valdagno capoluogo e del Maglio erano 4.226; nel 1991 se ne registravano 2.896, con un saldo negativo di 1.330 unità. Può essere interessante vedere il trend di questa diminuzione, che andava di pari passo con l’irrobustimento del gruppo Marzotto sia in termini di acquisizioni che di fatturato: 4.094 (1982), 3.737 (’83), 3.604 (’84), 3.351 (’85), 3.253 (’86), 3.150 (’87), 3.118 (’88), 3.032 (’99), 2.916 (’90). Cfr. Brunetti-Camuffo, 1994, p. 100.

dibattito sull'identità e sul futuro stesso di Valdagno (Tomasoni, 1998; Poster, 2000), ha evidenziato quali comparti forti ed in espansione della Valle l'*Abbigliamento* ed il *Metalmeccanico*, dove sono presenti le aziende più strutturate e maggiormente vocate all'esportazione. Anche se all'export contribuisce in misura più o meno consistente non poca parte delle imprese del territorio.

In particolare, l'abbigliamento ha trovato nel retroterra culturale della presenza laniera – che, ancorché ridimensionata, permane centrale nella filiera produttiva – alimento e stimoli maggiori di quanto non sia avvenuto e non avvenga in altre località produttive inserite nei c.d. Distretti Industriali del Tessile-Abbigliamento, quali individuati con una legge recente dalla Regione³².

E tuttavia sarebbe improponibile, pur nel peso che il comparto vi ha, considerare la Valle dell'Agno una sorta di distretto del T-A. Troppo variegato essendo ormai il suo mix produttivo, e le diverse vocazioni manifatturiere emerse. Anche se, indubbiamente, del distretto industriale la vallata presenta alcuni tratti: l'ambito territoriale ristretto; una popolazione di imprese (con l'eccezione della Marzotto) piccole e/o medio piccole; una specifica *cultura* (valore del lavoro, della famiglia, della comunità); la filiera produttiva, con alcune lavorazioni per fasi, e quindi con un discreto mercato interno di semilavorati e di componenti accessorie; una certa "trasparenza" dei processi produttivi e dell'innovazione di prodotto, favorita anche dalla mobilità di lavoratori da azienda ad azienda³³.

Piuttosto si può definire la vallata, quale è emersa dalla progressiva disgregazione della monocultura laniera, come un'*area-sistema* dove ad una significativa specializzazione nel T-A si sono accompagnate vocazioni altre e non confliggenti con la specializzazione primigenia. In una coesistenza che ha favorito un processo di sviluppo dell'area di tipo "autocentrato": vale a dire fondato sull'utilizzo di risorse prevalentemente locali (imprenditoria, capitale, lavoratori qualificati, tecnologia o comunque "saper fare"), e dove gli imprenditori esterni sono generalmente marginali³⁴.

E del resto il processo di sviluppo si è nel tempo dimostrato autonomo, e dotato di un buon grado di autosostentamento. In altri termini, ciò significando che il sistema locale è stato in grado, all'interno del suo mix produttivo e dei suoi rapporti con il mercato esterno, di "guidare" la propria evoluzione, e per un certo grado di assorbire la (relativa) deindustrializzazione del capoluogo.

Concludendo, l'emergere del nuovo tessuto manifatturiero è stata sì conseguenza della trasformazione anche traumatica della Marzotto, ma al tempo stesso ha saputo alimentare una sua crescita, talora in sinergia con il vecchio modello tessile, tal'altra in direzioni diverse e nuove.

Il dibattito sul futuro e sull'identità del capoluogo, sembrerebbe toccare solo in parte il resto della vallata, anche se essa condivide con il capoluogo alcune sofferenze di non poco conto, in particolare la limitatezza del territorio, freno ad

³² Legge R.V. 22 Novembre 1999, n. 79. Essa, che individua 15 Distretti Industriali e 4 sistemi locali, distingue tra un Distretto del T-A dell'Area Pedemontana ed un Distretto T-A dell'Area Meridionale della regione.

³³ Per il concetto di "distretto industriale", si rimanda a Becattini, 1987.

³⁴ Sulle caratteristiche dello sviluppo "autocentrato", cfr. Garofoli, 1991..

ulteriori espansioni manifatturiere, ed i problemi della viabilità e dei collegamenti con le grandi arterie di traffico della pianura, solo parzialmente risolti dal tunnel dello Zovo che da poco unisce Valdagno a Schio, l'altro antico centro tessile della provincia. E tuttavia, gli scenari di cui si discute non possono prescindere dalla Valle dell'Agno come si è nel tempo strutturata.

Richiamiamoli rapidamente. Una prima ipotesi si concentra sull'idea che sia possibile rilanciare il ruolo di Valdagno come "capitale tecnologica" della filiera tessile, in una prospettiva di sistema che coinvolga gran parte dell'Alto Vicentino. Un secondo scenario si concentra sulla possibilità che la città assuma uno specifico ruolo all'interno della "metropoli diffusa" del Veneto. Una terza prospettiva è quella di una Valdagno proiettata sulla frontiera delle attività terziarie ad elevato contenuto (Poster, 2000).

In particolare, ed è l'ipotesi più "conservativa", e cioè di un recupero "alto" del passato, alcuni osservatori sostengono che, a livello internazionale, esiste ancora la possibilità di attribuire all'Alto Vicentino una funzione specifica e rilevante, come "centro di eccellenza", su scala globale, nelle attività collegate al ciclo tessile. Una ricerca condotta dall'Istituto Poster di Vicenza per l'Amministrazione Comunale di Valdagno, sostiene tuttavia che un tale percorso richiede che il territorio acquisisca una specifica *identità* nell'economia globale, che lo renda comunemente riconosciuto come sistema-leader. Certo, «l'area compresa tra Valdagno, Schio e Thiene si è configurata in passato come una "capitale industriale" o "distretto" del tessile. Nell'area sono infatti presenti numerose attività tradizionali, che sono state progressivamente integrate da nuove attività legate alla new economy e allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi» (Poster, 2000). Ed in questo contesto Valdagno potrebbe perciò aspirare ad una funzione propria, per la dotazione di risorse umane e tecniche di cui dispone; ma – sostiene la ricerca – solo in stretta cooperazione con le comunità di Schio, Thiene, Marano nella creazione di un "distretto mondiale" della tecnologia tessile, la città può tentare di uscire dall'isolamento. Una funzione internazionale che potrebbe essere rafforzata dall'assunzione di un ruolo più deciso di Valdagno e dell'intero Alto Vicentino nella riorganizzazione della "*metropoli veneta*", con i benefici a cascata per il restante tessuto manifatturiero della Valle.

Entrambe queste ipotesi, ma anche quella di una terziarizzazione "avanzata", rendono tuttavia ineludibile – e previo – lo scioglimento dei nodi infrastrutturali (viabilità, reti tecnologiche ecc.), che se ingabbiano la modernizzazione di gran parte del Veneto, qui risultano per la particolare conformazione del territorio ancor più immobilizzanti.

L'economia della Valle dell'Agno si è modificata lentamente nel tempo, crescendo. Ora, dall'autosostentamento dei decenni scorsi, essa ha bisogno di aprirsi all'esterno e di cooperare in un sistema aperto.

Bibliografia

- Bairati Piero (1986), *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Bologna, Il Mulino, 1986.
- Becattini Giacomo (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, 1987.
- Bortoloso Livio (1980), a cura di, *Una scelta di contestazione e proposte. La Filta-Cisl ed i fatti di Valdagno 1968-69*, Filta-Cisl, Schio, 1980.
- Boscato Antonio (1983), *A Valdagno cade un monumento. 1968-1969: gli anni "difficili" della Marzotto*, Valdagno, 1983.
- Brunetti Giorgio - Camuffo Arnaldo (1994), *Marzotto. Continuità e sviluppo*, Torino, Isedi-Utet, 1994.
- Cederna Camilla (1968), *Papà Gaetano non basta più*, "L'Espresso", 12 maggio 1968, p. 11.
- Chinello Cesco (1998), *Il Sessantotto operaio e studentesco a Porto Marghera*, in AA.VV., *Sindacato e lotte dei lavoratori a Padova e nel Veneto (1945-1969)*, Padova, Csel, 1998.
- Cocco Walter (2000), *Una statua nella polvere. Industria capitalistica e classe operaia alla Marzotto di Valdagno dalle origini al 1969*, tesi di laurea, Università degli Studi di Venezia, Facoltà di Lettere e Filosofia, Corso di laurea in Storia, a.a. 1999-2000 (relatore P. Brunello).
- Coldagelli Neno - PALMIERI Ermenegildo (1969), *Il sindacato entra nel feudo*, "Rassegna Sindacale", XV, n. 156, 9 marzo 1969, p. 7.
- Fontana Giovanni Luigi (1993), *Poli di crescita e industrie-pilota: l'ascesa dei Rossi e dei Marzotto*, in FONTANA, 1993.
- Fontana Giovanni Luigi (1993), *Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel Vicentino tra '700 e '900*, Vicenza, Neri Pozza, 1993.
- Fontana Giovanni Luigi (1997), a cura di, *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Bologna, Il Mulino, 1997.
- Fontana Giovanni Luigi - Roverato Giorgio (2001), *Processi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali. Il caso veneto*, in Amatori-Colli (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- Fortunato Piero (1968a), a cura di, *Documenti e indagini. Industria Laniera Marzotto - Valdagno*, Filtea-Cgil, Roma, Settembre 1968.
- Fortunato Piero (1968b), *Condizione operaia e rivendicazioni sindacali alla Marzotto*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", n. 20, ottobre 1968, pp. 57-74.
- Garofoli Gioacchino (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Milano, Angeli, 1991.
- Guiotto Luigi (1979), *La fabbrica totale. Paternalismo e città sociali in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1979.
- Guiotto Luigi - Tempo Giuseppina (1973), *La Marzotto: dal "paternalismo arcaico" alla "comunità globale"*, "Classe", 7.
- Guiotto Luigi - Tempo Giuseppina (1975), *Valdagno, la "comunità globale"*, "Classe", 11.
- Istituto Gramsci Veneto - Sez. decentr. di Valdagno (1981), *Tavola rotonda su «Il '68 a Valdagno» del 6 giugno 1981, Materiali*, Valdagno, cicl., 1981.
- Meneghelli Leopoldo (1968), *La collera che abbatte le statue*, "Rassegna Sindacale", XIV, n. 136, 1-5 maggio 1968, p. 9.
- Merlin Tina (1969), *Resisteremo un minuto in più di Marzotto*, "Rassegna Sindacale", XV, n. 155, 23 febbraio 1969, p. 21.

- Olivieri Nadia (1995), *Le leggi di incentivazione alle piccole e medie imprese e lo sviluppo industriale del Veneto del secondo dopoguerra*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Firenze e Pisa, 1995.
- Palmieri Ermenegildo (1969), *La Marzotto di Valdagno*, "Quaderni di Rassegna Sindacale", n. 24, dicembre 1969, pp. 80-83.
- Poster S.r.l. (2000), *Studio propedeutico all'avvio del progetto "Valdagno-Le nuove frontiere del lavoro". Relazione finale al 15 settembre 2000*, a cura di Paolo Gurisatti e Bianca Nardon, Vicenza, 2000.
- Pupillo Giuseppe (1969), *La lotta operaia a Valdagno*, "Problemi del socialismo", n.s., XI (1969), n. 38, pp. 131-144.
- Pupillo Giuseppe (1970), *Classe operaia, partiti e sindacati nella lotta alla Marzotto*, "Classe", n. 2, 25 febbraio 1970, pp. 37-65.
- Pupillo Giuseppe (2001), *Il pesciolino rosso. I comunisti a Vicenza dal 1942 al 1990*, prefaz. di G. Roverato, Vicenza, Ergon Edizioni, 2001.
- Roverato Giorgio (1980), *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in Istituto Veneto per la Storia della Resistenza, *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, "Annali", 1, Venezia, Marsilio, 1980.
- Roverato Giorgio (1982a), *Gli operai dei Marzotto*, in Franzina Emilio, a cura di, *La classe, gli uomini e i partiti. Storia del movimento operaio e socialista in una provincia "bianca": il vicentino, 1873-1948*, II, Vicenza, Odeonlibri, 1982.
- Roverato Giorgio (1982b), *Il polo laniero vicentino nella grande guerra: alcuni problemi di storia industriale*, in Isnenghi Mario, a cura di, *Operai e contadini nella Grande Guerra*, Bologna, Cappelli 1982.
- Roverato Giorgio (1983a), *La cultura imprenditoriale veneta*, "Schema", 11-12.
- Roverato Giorgio (1983b), *Un archivio industriale: il caso della Marzotto*, "Rivista di storia contemporanea", 2.
- Roverato Giorgio (1984), *La terza regione industriale*, in Lanaro Silvio, a cura di, *Il Veneto. Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi*, Torino, Einaudi, 1984.
- Roverato Giorgio (1986a), *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e postfascismo*, "Annali di storia dell'impresa", 2, 1986.
- Roverato Giorgio (1986b), *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, Angeli, 1986.
- Roverato Giorgio (1986c), *"Modello veneto" e dintorni in alcuni studi recenti*, "Venetica. Rivista di storia delle Venezia", 5.
- Roverato Giorgio (1987), *Metamorfosi del Tessile-Abbigliamento*, "Scenari della società e del territorio", 1.
- Roverato Giorgio (1988), *Alle origini del "modello veneto": un documento di Gavino Sabadin (1955)*, "materiali di storia", 2.
- Roverato Giorgio (1993), *L'industria laniera e la sua presenza internazionale nella prima metà del secolo*, in AA.VV., *L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del '900*, Torino, Archivio Storico Fiat, 1993.
- Roverato Giorgio (1994), *Un exemple d'histoire d'entreprise en Italie: la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli de Valdagne*, "Enterprises & Histoire", 7.
- Roverato Giorgio (1996a), *L'industria nel Veneto: storia economica di un "caso" regionale*, Padova, Esedra, 1996.
- Roverato Giorgio (1996b), *Gaetano Marzotto Jr, umanista d'impresa*, "Odeo Olimpico", XXI (1991-1994), 1996.
- Roverato Giorgio (1998), *Il 1968 a Valdagno: la genesi di un conflitto aziendale*, in AA.VV., *Sindacato e lotte dei lavoratori a Padova e nel Veneto (1945-1969)*, Padova, Csel, 1998.
- Soli Miro (1989), *Il nuovo gruppo Marzotto*, "Oltre il Ponte", 28.

- Studio Ambrosetti (1978), *Marzotto S.p.A. Evoluzione delle funzioni amministrative 1960-1977*, Milano, 1978.
- Tomasoni Stefano (1998), *Tanta voglia di riscossa*, "Industria Vicentina", 1/1998.
- Unioncamere Veneto-Unione regionale delle Camere di C.I.A.A. del Veneto (1967), *Incentivi alla localizzazione industriale nel Veneto*, Venezia, Unioncamere Veneto, 1967.
- Zandigiacomi Ninetta (1988), *Marzotto, un monumento nella polvere. A Valdagno, lo sfruttamento perde la maschera*, in *Marzo 1968. Il caso italiano. Studenti in lotta, operai in rivolta*, supplemento al n. 76 de "il manifesto", 30 marzo 1988, pp. 29-30.

