

testo pubblicato in
ASSI-Associazione di Studi e Storia sull'Impresa,
“Annali di storia dell'impresa”, n. 13/2002

GIORGIO ROVERATO

VALDAGNO E LA “CITTÀ SOCIALE” DI GAETANO MARZOTTO JR: TRA UTOPIA CONSERVATRICE E MODERNO WELFARE AZIENDALE

1. Premessa

Valdagno, cittadina dell'Alto Vicentino, è uno dei luoghi storici dell'industria laniera italiana. E l'Alto Vicentino, in cui è ricompresa la contigua Schio, è del resto con il biellese ed il pratese uno dei tre poli nei quali si sono articolate, ed ancora in gran parte si articolano, le produzioni di questo comparto.

A Valdagno ha sede ancor oggi la Marzotto che, lì originatasi nel 1836 da preesistenti attività protoindustriali¹, è divenuta negli ultimi decenni il più importante produttore laniero europeo. Altresì conseguendo, grazie a diversificazioni mirate, il primato continentale nella produzione dei filati di lino e, con la controllata tedesca Hugo Boss, un posizionamento d'eccellenza nel mercato mondiale dell'abbigliamento formale maschile.

La cosa rileva non tanto per le indiscutibili *performances* di uno dei più antichi marchi del “made in Italy”, quanto perché induce a riflettere sui percorsi che hanno, in ultima analisi, determinato tali risultati. Nei quali percorsi certo giocano fattori altri rispetto l'antica origine dell'azienda: ad esempio il progressivo allargamento della base azionaria, l'emergere di competenze manageriali (e quindi tecnicistiche) potenzialmente antagoniste – o perlomeno conflittuali – con il precedente controllo total-familiare, il ruolo di manager-azionista (ove l'accento sta più sul manager che non sull'azionista) a lungo svolto da Pietro Marzotto, per molti anni presidente esecutivo della società², e – non ultimo – una naturale vocazione ad una diversificazione nell'intera filiera del T-A perseguita attraverso una rapida internazionalizzazione delle proprie attività.

Partire da questa premessa per delineare, in una sorta di scavo “archeologico”, un profilo del ruolo “pubblico”, o politico in senso

riproduzione ad esclusivo uso didattico nell'ambito del



a. a. 2003-2004

¹ G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, Angeli, 1986.

² Egli rimane ancor oggi nel Comitato esecutivo della Società, nonché azionista di riferimento per gli investitori istituzionali che egli ha saputo attrarre nel capitale azionario.

lato, che il paternalismo marzottiano svolse tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta del Novecento, necessita di alcune coordinate.

Fino a metà degli anni Ottanta, la lettura dell'esperienza marzottiana era equamente divisa tra una visione agiografica ed un suo avverso ed ideologizzato corollario denigratorio: entrambe evitavano accuratamente di contestualizzare le pratiche sociali dell'azienda, e soprattutto di rapportarle al particolare settore produttivo in cui esse si erano manifestate. Esse erano, semplicemente, o un bene, od un male: provvida ed illuminata sollecitudine della famiglia imprenditoriale per gli uni; manifestazione del dominio totalizzante del padrone per gli altri. Senza sfumatura alcuna, e – ovviamente – senza comprendere che tali pratiche erano avvenute in un settore che, tra gli anni Venti e Trenta, faticava ad uscire da una pluridecennale arretratezza tecnico-organizzativa in un contesto politico (il fascismo) restio ad accettare gli impliciti costi sociali della modernizzazione di un comparto maturo.

All'azienda valdagnese – o, meglio, all'imprenditore Gaetano Marzotto (1894-1972)³ – riuscì, accortamente mediandola con i riti del regime, una dura ristrutturazione che lo rese il più competitivo produttore del comparto, alla fine conseguendone la leadership sia in termini di fatturato (superando già nei primi anni Trenta il primato fino ad allora detenuto dal Lanificio Rossi) sia nel ruolo di principale esportatore. Dove tale profilo di maggior esportatore va anche letto nella tipologia delle aeree di irradiazione commerciale: che se per i concorrenti significavano essenzialmente i mercati a valuta povera, per Marzotto voleva dire anche una crescente presenza sulla piazza britannica, soprattutto nel più tipico dei prodotti lanieri inglesi, vale a dire il tessuto pettinato⁴.

Come gioca, all'interno di questo discorso, l'argomento che qui interessa?

Partiamo dal ricordato dualismo interpretativo del paternalismo marzottiano: la ideologizzazione, tutta italiana, del termine “paternalismo industriale”, e quindi il giudizio negativo sulla sua pratica, fu in parte interiorizzata dallo stesso Gaetano Marzotto che si risentiva, e non poco, quando qualche foglio della sinistra

³ Per un suo profilo biografico, cfr. G. Roverato, *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e postfascismo*, "Annali di storia dell'impresa", 2, 1986.

⁴ Per quanto riguarda il peso delle esportazioni della ditta valdagnese, basti dire che a metà degli anni Trenta esso oscillava tra il 50 ed il 55% dell'intero export del comparto (G. Roverato, *Una casa industriale...*, cit.).

italiana lo tacciava di essere il prototipo del “paternalista”. Tanto che, ad un certo momento della sua vita imprenditoriale, tra l'altro nel pieno della crisi laniera dei primi anni '50, ebbe a scrivere:

Se l'aver provveduto [al benessere dei lavoratori] spontaneamente in mancanza di iniziative [statali] viene qualificato *paternalismo*, noi accettiamo la qualifica e dichiariamo che abbiamo mirato alla elevazione sociale, al miglioramento del tenore di vita, al benessere, all'unione delle famiglie, per alleggerire loro le preoccupazioni giornaliere onde potessero vivere più serenamente secondo le leggi sociali e morali⁵.

Ma anche dopo questa piccata e per certi versi orgogliosa rivendicazione, il termine “paternalista” continuò ad essere considerato dal laniere valdagnese poco meno di un epiteto. E, del resto, dalle parole citate emerge netta una delle pulsioni al suo agire sociale: il ruolo di supplenza cui egli, come creatore di ricchezza e di lavoro, si sentiva naturalmente chiamato rispetto l'inazione (o i ritardi) dello stato⁶.

Eppure, se questa era la visione alta che Marzotto aveva della sua opera, o meglio se tale era la razionalizzazione ex-post che egli ne traeva, la concretezza del suo essere imprenditore lo aveva portato ad avviare gran parte degli interventi “sociali” in un momento particolare nella vita della sua azienda. E cioè quando egli intraprese (con più decisione dopo il 1925) quella vasta

⁵ Cit. in G. Roverato, *Gaetano Marzotto Jr, umanista d'impresa*, “Odeo Olimpico”, XXI (1991-1994), 1996, p. 279.

⁶ Una pulsione che appare anche in uno scritto del 1962: «Molti investimenti vennero [effettuati] non tanto in vista del reddito presunto quanto della possibilità di guadagno dei prestatori d'opera. Non ho tenuto la proprietà come un titolo in cassaforte, ma ho speso ed assunto rischi per creare lavoro remunerativo; ho edificato fabbriche per disporre di ambienti salubri; ho costruito case di civile abitazione – quando in genere non vi si pensava o si parlava di “case minime” – e fu anche così che si poterono debellare le malattie professionali. [...] Le Istituzioni Sociali Marzotto che pure restano a tanti anni dalla loro realizzazione le maggiori opere del genere fatte in Italia, sono ben più significative ove si tenga conto del tempo in cui sorsero e del tipo di Aziende che hanno consentito di promuoverle. [...] Non ho lavorato per accumulare ricchezze. Mio Padre mi aveva lasciato più ricco di quanto non fosse necessario per vivere bene. Ho inquadrato la mia attività ai fini del benessere sociale, non ho mai agito per interessi in contrasto con l'interesse collettivo. Ho affermato e applicato ideali di solidarietà umana. Ho agito in libertà a mio esclusivo onere e rischio per contribuire alla educazione morale, civica, sociale, nonché a conseguire un benessere diffuso, verso il quale finalmente e solamente negli ultimi otto o dieci anni è di conforto constatare che il nostro paese è ora incamminato» (*Ibidem*, p. 280).

ristrutturazione impiantistica e nella organizzazione del lavoro che gli consentirà nel giro di un decennio di portare da uno a sette i suoi stabilimenti, e di divenire il primo produttore del paese.

I suoi interventi appaiono straordinariamente simili, almeno sul versante del *welfare* aziendale, a quanto risalta dai numerosi studi sulle relazioni industriali novecentesche dei principali paesi industriali. I quali hanno tra l'altro messo in luce come l'attuazione di politiche di estesi benefici extrasalariali a favore dei dipendenti, lungi dal venir intese, o vissute come metodi arcaici di gestione della manodopera, abbiano al contrario costituito elemento indispensabile, e condiviso, della modernizzazione produttiva nel periodo tra le due guerre mondiali, e per buona parte del dopoguerra.

Se proviamo a leggere il *welfare* marzottiano in questa ottica, non possiamo non rilevare come la costruzione sociale realizzata da Gaetano Marzotto abbia il suo acme proprio negli anni in cui egli concretava la profonda trasformazione del Lanificio valdagnese da azienda tradizionale in impresa moderna. Man mano che egli rinnovava macchinari ed attrezzature tecnico-impiantistiche, centralizzava la direzione dei reparti di produzione, ne rivedeva il *lay-out*, rompeva schemi di lavorazione ottocenteschi, tentava le prime forme di organizzazione scientifica del lavoro, di pari passo egli intensificava le attività assistenziali riversando quote crescenti della incrementata produttività in benefici singoli e collettivi.

Nella profusione di provvidenze ad una classe lavoratrice colpita dalle conseguenze negative della politica economica fascista, entrano certamente in gioco altre componenti, prima fra tutte la sollecitudine sociale del borghese illuminato per il disagio economico della sua gente.

E tuttavia il rafforzamento del *welfare* aziendale appare a me qualcosa di più razionale, e se vogliamo di più "alto" della semplice trasposizione novecentesca del filantropismo delle classi agiate. In Marzotto esso è anche meditata compensazione al disagio, a volte a vere e proprie "sofferenze", che il superamento dell'arcaica organizzazione della fabbrica di stampo ottocentesco andava a provocare in una maestranza abituata da sempre ad autogestire i ritmi del proprio lavoro, con diseconomie non più compatibili con le sfide della competizione internazionale. E in ciò il caso valdagnese assume valore emblematico: e che è riassumibile nel concetto che la

modernizzazione produttiva implica un continuo sforzo di adattamento del singolo lavoratore che la sola manovra salariale, peraltro impraticabile nell'Italia dell'epoca, non poteva da sola remunerare. Da cui la necessità di politiche del personale più duttili ed articolate, capaci di creare consenso ed individuale identificazione nel processo di cambiamento.

E nel caso marzottiano è noto come il consenso, e l'identificazione delle maestranze nelle sorti aziendali, siano stati valori ampiamente condivisi.

Quello che piuttosto distingue il *welfare* di Gaetano Marzotto dalle esperienze d'oltralpe, o d'oltreoceano, è la dilatazione extraziendale che egli tese a darne, coinvolgendo la comunità intera nei benefici che l'impresa dispensava, in una sorta di "risarcimento" all'invasione della fabbrica che via via dilatava le sue dimensioni. Questa impostazione è nettissima nella "Città sociale" valdagnese.

2. La "città sociale". Fatti e cifre.

La "Città sociale", o "Valdarno Nuova", o ancora "Città dell'Armonia" come fu più spesso chiamata negli anni Trenta a celebrazione del preteso annullarsi del conflitto tra capitale e lavoro, venne realizzata nei suoi elementi fondamentali e più significativi tra il 1927 ed il 1937, proprio negli anni della grande crescita aziendale.

Essa si caratterizza sia sul piano della modificazione e modernizzazione urbanistica di un centro industriale di fondovalle, di cui qui diremo, che per la valenza di progettazione sociale che essa assunse in sé, e che meglio definiremo più avanti.

Innanzitutto alcune cifre: l'intervento urbanistico interessò una superficie agricola di circa 54 ettari, situata sulla sponda sinistra del torrente Agno che attraversa la cittadina, opposta a quella sulla quale si affaccia il centro antico. L'insediamento avrebbe raggiunto, a regime, i 4-5.000 abitanti, distribuiti in una varietà di tipologie costruttive (case d'appartamento in edifici a corte od isolati, case a schiera, ville unifamiliari), cui si aggiungevano diversi complessi polifunzionali e di servizio.

La città marzottiana, non isolata ma interagente con il restante tessuto urbano, venne progettata e realizzata dall'arch. Francesco

Bonfanti⁷, e realizzata, utilizzando tecniche industrializzate. Il concetto di economie di scala, che già guidava l'imprenditore nella crescita aziendale, qui si tradusse in un uso spinto del calcestruzzo armato e di alcuni elementi prefabbricati, non rinunciando tuttavia il Bonfanti a valorizzare gli edifici così "industrializzati" con un sapiente accostamento di materiali tradizionali (pietre, mattoni) e nuovi (il calcestruzzo, appunto, ma anche ferro ed alluminio).

Circa un migliaio furono gli alloggi progettati⁸ e costruiti in più quartieri residenziali: il tutto ricompreso in un disegno urbanistico unitario che vide anche la realizzazione di strutture ricreative ed assistenziali (dopolavoro, circolo operaio, scuola di musica per la Banda operaia⁹, asilo d'infanzia, orfanotrofo, poliambulatorio della Cassa mutua aziendale, maternità, casa di riposo per anziani), edifici scolastici (scuole elementari, scuola tecnica, scuole medie, istituto tecnico industriale tessile e liceo classico), un albergo, uno stadio da 5.000 posti in tribuna ed un imponente Cinema-Teatro da 1.860 posti a sedere.

Non è dato di conoscere l'intero costo dell'operazione: le mie ricerche nell'archivio aziendale hanno portato al rinvenimento solo di spezzoni di contabilità relativi ad alcuni tra gli edifici più rilevanti¹⁰. Ma indubbiamente si è trattato di un investimento inusitato sia per le dimensioni (senza dubbio almeno qualche decina di milioni di lire dell'epoca) che per la non eclatante redditività del settore di appartenenza dell'imprenditore, che lo finanziò non solo con i normali profitti aziendali ma anche ricorrendo al patrimonio personale.

La Valdagno nuova non fu solo un episodio, ancorché rilevante, nella storia delle *company towns* italiane: dalle quali peraltro si differenziò decisamente in un superamento interclassista del classico "villaggio operaio", e nella rottura di qualsiasi separatezza ed autosufficienza rispetto il restante territorio¹¹.

⁷ A. Erseghe, G. Ferrari e M. Ricci, *Francesco Bonfanti architetto: i progetti per la Città sociale di Gaetano Marzotto 1927-1946*, Milano, Electa, 1986.

⁸ In realtà, nel decennio 1927-37 ne furono realizzati poco più di 700. Gli altri vennero edificati negli anni Cinquanta.

⁹ La "Banda operaia" era una istituzione del paternalismo ottocentesco di Gaetano Marzotto Sr, nonno del Marzotto di cui in queste pagine si tratta.

¹⁰ E con il riscontro di una interessante gerarchia di costi relativa a ville e villini edificati ad uso dei dirigenti, dove il costo (e quindi la qualità costruttiva, le rifiniture ecc.) corrispondevano all'importanza della figura professionale cui l'alloggio veniva riservato.

¹¹ A questo proposito, Giorgio Ferrari parla di vera e propria antitesi con i modelli storici di "villaggio operaio", fondati essenzialmente «sulla

Fu qualcosa di più: un disegno di riqualificazione urbanistica che l'azienda, l'imprenditore, offrivano alla comunità estendendo alla stessa i concetti, le metodologie, le tecnologie innovative introdotte nel processo produttivo. La qualità urbanistica e l'unitarietà architettonica ne fanno un caso di studio di rilevanza europea nella storia delle città industriali:

Da questo punto di vista Valdagno è straordinaria, poiché presenta una struttura urbana dalle quali emergono due parti storiche, ben caratterizzate e strutturate, di notevole qualità formale. Valdagno, rispetto ad altre città venete di piccole e medie dimensioni, ha conosciuto uno sviluppo anticipato che l'ha portata ad essere tra gli anni Venti e Sessanta [del Novecento] una piccola capitale in un Veneto ancora arretrato e periferico rispetto al "triangolo industriale"¹².

Città "privata", ma con viabilità ad uso pubblico, e presto ceduta al Comune, la Valdagno nuova si articola su una struttura viaria ad assi ortogonali parallela al torrente, lungo il quale per oltre un chilometro si estende uno scenografico viale alberato.

Le piazze principali sono due, entrambe in diretto collegamento dei due ponti che portano uno allo stabilimento principale, e l'altro al centro storico. Sulla prima piazza si affacciano il teatro, i giardini, l'albergo ed un complesso ad uso commerciale-residenziale; sulla seconda lo stadio, l'edificio del Dopolavoro con le relative attività ricreative e sportive, il grande complesso delle Istituzioni sociali ed assistenziali, e più a sud gli Istituti scolastici.

A nord e a sud di quest'area centrale, che integra tutte le funzioni pubbliche, trovano spazio i quartieri residenziali: il quartiere detto "alla Favorita" dalla contiguità con l'omonima azienda agricola modello¹³ di proprietà Marzotto, costituito da edifici ed appartamenti di 3-4 piani con tipologia a corte; il

moltiplicazione della tipologia del *cottage* in una logica di "ruralizzazione" dell'effetto urbano, prodromo del modello insediativo di "città-giardino". E definisce, perciò, quello valdagnese come «un insediamento [...] che contestava l'ideologia antiurbana». Cfr. G. Ferrari, *La "città sociale" di Gaetano Marzotto a Valdagno (Vicenza)*, in F. Mancuso (a cura di), *Archeologia industriale nel Veneto*, Cinisello Balsamo, Giunta Regionale del Veneto/Silvana Editoriale, 1990, p. 237.

¹² G. Ferrari, *La "Città sociale"*, "Le Tre Venezie", 6, 2000 (fascicolo dedicato a Valdagno), p. 65.

¹³ L'azienda era prevalentemente adibita a coltivazioni ortofrutticole, i cui prodotti alimentavano le "Unioni di Consumo" promosse dal Lanificio, ma aperte anche ai non dipendenti.

quartiere delle ville con i suoi viali alberati; il quartiere “Valgrossa”, costituito da villini mono-bifamiliari o a schiera, alcuni dei quali con annesso orto; e i quartieri chiamati “palazzina” e “lido”¹⁴, strutturati con edifici di 3-4 piani per appartamenti.

L’insediamento occupa tutto il territorio racchiuso tra il torrente e la collina, ai piedi della quale si colloca il parco della “Favorita”, il cui ingresso principale è costruito sull’asse est-ovest che, attraversando l’Ago, e lambendo il Lanificio conduce al palazzo padronale, e quindi al borgo antico. Nel parco della Favorita avrebbe dovuto sorgere la nuova residenza di Gaetano Marzotto, progettata da Giò Ponti con Francesco Bonfanti: ma i lavori furono interrotti alle grandi fondamenta, e definitivamente abbandonati con il sopraggiungere del conflitto. Pur non realizzata, l’idea della villa dell’imprenditore all’interno della Valdagno nuova rappresentava il messaggio di come Marzotto intendesse la “Città sociale” si integrata al resto della cittadina, ma pur sempre estensione del primato della fabbrica, e suo personale, nella vallata.

Se tuttavia l’operazione urbanistica si fosse ridotta solo a mera esplicitazione del ruolo “pesante” dell’imprenditore nel territorio, e della sua personale ricchezza, la “Città sociale” non rimarrebbe, a distanza di tanti anni, quell’esempio di scuola dianzi citato.

Essa infatti fu il risultato di un singolare e lungo rapporto dialettico tra il committente e il suo architetto-urbanista: nel quale se Marzotto premeva perché l’intervento insediativo fosse la rappresentazione forte della razionalità della moderna cultura industriale, ed in primis della razionalità organizzativa della sua azienda, Bonfanti interpretava e mediava le pulsioni dell’imprenditore alla luce del dibattito urbanistico dell’epoca. È stato scritto che la Valdagno nuova

può essere considerata una concreta sperimentazione di quel rapporto tra cultura urbanistica e industria posta alla base dei congressi del Movimento Moderno: una sperimentazione legata ad una concezione urbanistica non utopistica ma ancorata fortemente all’idea della città, all’intervento sulla città esistente e non alla teorizzazione di improbabili *news towns*, estranee alla cultura italiana. Nel nuovo centro vennero sperimentate tecniche moderne di insediamento per la popolazione, collegandosi in modo chiaro all’altro aspetto del dibattito architettonico

¹⁴ La impropria denominazione “lido” deriva dalla contiguità di tale quartiere con una grande piscina scoperta, e relative attrezzature sportive, eccentrica rispetto all’area centrale dove era insediato il nucleo più robusto di tali attività.

europeo, quello relativo alla ricerca degli *standards*, l’*existenzminimum*. Uno studio approfondito della tipologia per la definizione di tipi edilizi in grado di coniugare insieme funzionalità d’uso e razionalità costruttiva era la base delle nuove realizzazioni di Valdagno. Si coglie con evidenza questa ricerca nella notevole chiarezza distributiva, nella classificazione tipologica, nella tensione ad una razionalizzazione costruttiva [...]»¹⁵.

Si comprende così perché la “Città sociale” possa anche essere intesa come una sorta di laboratorio: teso sì a rappresentare al meglio il messaggio marzottiano, ma con valenze esterne legate alla fattura dell’edificato. Nel quale emergono alcuni fabbricati: ad esempio il Teatro, di impianto moderno, con un grande palcoscenico, la cavea per l’orchestra, una platea ed una galleria capaci di oltre 1.800 posti¹⁶, un foyer con grande porticato, salette minori al mezzanino, ed al piano interrato un’ampia pista di pattinaggio. Negli anni Cinquanta l’imponente facciata venne decorata con un pregevole mosaico di Santomaso, a dimostrazione – con nuove edificazioni – che la spinta progettuale dell’imprenditore non si era ancora esaurita. Interessante anche l’edificio del Dopolavoro, con grande piscina coperta di dimensioni olimpioniche, e caratteristica torre d’angolo in stile Novecento. E ancora l’edificio della G.I.L., poi Liceo Classico, o la Scuola Media, che mostrano espliciti riferimenti al razionalismo tedesco.

3. I modi del dominio

Indubbiamente quella marzottiana, anche se diversa e distinta nelle premesse e negli obiettivi da altre costruzioni paternaliste incentrate sulla tipologia del “villaggio operaio”, rispondeva anch’essa ad un obiettivo di controllo sociale e di riaffermazione del “potere” dell’imprenditore, e se vogliamo del suo “dominio” sul territorio.

Un intervento urbanistico come quello descritto, che ridisegna spazi e funzioni della città, e impone una gerarchia di ruoli in cui il Lanificio primeggia sull’ente locale come elemento di ordine e di razionalità, costituisce un elemento di pervasività non comune.

¹⁵ G. Ferrari, *La “città sociale” di Gaetano Marzotto...*, cit., p. 236.

¹⁶ Una dimensione insolita per un centro con una popolazione inferiore a 25.000 abitanti, che rendeva questo Cinema-Teatro di provincia uno dei più grandi delle Tre Venezie.

Con ricadute a cascata, dove il controllo sulle maestranze, con la politica premiante della assegnazione degli alloggi ai dipendenti più meritevoli o più fedeli, è solo uno dei risultati, e non necessariamente il più rilevante.

A me pare infatti che maggiore, anche se probabilmente all'inizio non previsto, e a parte gli indubbi riflessi sulla qualità della vita di gran parte della popolazione, non solo quella impiegata alla Marzotto, fu quello esterno alla vallata. Trasformandosi la Valdagno nuova in uno straordinario veicolo pubblicitario: in parte guidato dall'azienda, ma più spesso risultato spontaneo dell'interesse che la spettacolarità dell'opera (e non solo in rapporto alle dimensioni della cittadina valdagnese) sapeva suscitare. Una spettacolarità che una pubblicistica forzosamente faziosa dopo decenni di acritica agiografia, si affrettò nel dopoguerra a liquidare come frutto della megalomania dell'imprenditore¹⁷.

Giornali e riviste, dai quotidiani nazionali ai periodici locali più anonimi, dedicarono in quegli anni alla "Città sociale" descrizioni meticolose: retoriche oltremisura, più di qualche volta di pessimo gusto, ma spesso sinceramente partecipi. Le numerosissime visite alla Valdagno marzottiana da parte di personalità del regime, ma anche di comitive dopolavoristiche come di gruppi professionali, divennero canale di amplificazione inusitato del nome della ditta. La solidità aziendale appariva prima ancora che dai suoi possenti stabilimenti dalle dovizie del benessere elargito ai dipendenti.

Quando Marzotto afferrò la rilevanza di un simile effetto pubblicitario, cominciò a razionalizzarne lo sfruttamento: da un lato predisponendo opuscoli illustrativi delle istituzioni aziendali, dall'altro presentandole come il naturale esito di quasi un secolo di attenzione padronale al bene delle proprie maestranze. Il retaggio della dinastia industriale sembrava così trovare maggior concretezza nella evoluzione e nell'arricchimento delle pratiche assistenziali¹⁸. Lo stesso accento venne del resto messo nell'allestimento degli spazi della Marzotto nelle varie mostre e fiere nazionali e straniere a cui essa partecipò, laddove i prodotti

¹⁷ Se ne veda una buona esemplificazione in L. Guiotto e G. Tempo, *La Marzotto: dal "paternalismo arcaico" alla "comunità globale"*, "Classe", 7, 1973, e *Valdagno, la "comunità globale"*, "Classe", 11, 1975, nonché in L. Guiotto, *La fabbrica totale. Paternalismo e città sociali in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1979.

¹⁸ Lo si avverte con chiarezza nel volume giubilare *Un episodio ed una storia (Il centenario di un lanificio. Marzotto 1836/1936)*, Milano, Ind. Tipogr. Moneta, 1936, scritto da E. Janni.

facevano mostra di sé assieme ai dati, alle fotografie, ai plastici delle istituzioni aziendali e della Valdagno nuova.

Questa utilizzazione intensiva dell'immagine "sociale" dell'impresa spiega ampiamente lo scarso ricorso negli anni Trenta – proprio gli anni in cui la pubblicità entrava massicciamente nel settore – dei messaggi pubblicitari diretti¹⁹.

Più forte in assoluto fu però il risultato sul governo del territorio. Giacché l'impianto urbanistico della Valdagno nuova seppe fissare i moduli sul quale per alcuni decenni a venire doveva poi ritmarsi ordinatamente l'espansione edilizia di tutta la cittadina, impedendo quegli stravolgimenti edilizi che in anni più recenti rovesciarono sul centro storico e sui quartieri periferici mari di cemento. Tanto da far rimpiangere, paradossalmente, i tempi in cui la locale polemica anti-marzottiana soleva accusare l'Ufficio Tecnico comunale di essere una appendice di quello aziendale e di uniformarsi alle sue direttive in materia di insediamenti.

La quantità di danaro prodigata per l'opera divenne poi simbolo della prosperità collettiva. Non è un caso se mentre nelle altre zone laniere l'occupazione tendeva in quegli anni a diminuire, a Valdagno e al Maglio essa fosse – salvo che nella più dura congiuntura 1936-37 – in costante aumento: e che questo centro dell'alto vicentino rappresentasse un polo di attrazione per le altre zone depresse del Veneto, dando vita ad un singolare fenomeno di immigrazione indotto dal mito marzottiano. Non si trattò solo di manodopera direttamente destinata agli stabilimenti lanieri, ché anzi la maggior parte andava ad ingrossare una specie di lista di attesa nella speranza, il più delle volte insoddisfatta, di potervi entrare, ma anche di persone attratte dalle opportunità che la nuova prosperità dell'ambiente valdagnese sembrava offrire: con una dilatazione del piccolo commercio, l'avvio di attività artigianali individuali, l'inserimento di un terziario povero ma non per questo meno vivace, e tuttavia legato alle sorti delle fabbriche marzottiane e del benessere dei loro operai.

È questa l'epoca in cui maggiormente si radica il binomio Marzotto-Valdagno, testimoniato persino dalle lettere di chi chiedeva un lavoro che dal Veneto, e dalle altre zone in cui ormai operava il gruppo Marzotto, giungevano indirizzate al "Signor Valdagno". Era sì la fame di lavoro in un fragile Veneto industriale

¹⁹ Alle inserzioni si ricorreva, spesso di malavoglia, solo per accontentare qualche autorevole postulante (ad esempio per i fogli direttamente controllati dal PNF o da capi fascisti locali) o per ricompensare qualche zelante servizio giornalistico sulla "Città sociale".

investito dalla crisi degli anni Trenta ad attrarre verso questo centro dell'alto vicentino ed il suo circondario, ma aveva un suo ruolo anche l'insieme delle provvidenze sociali dell'azienda, in gran parte estese a tutta la popolazione: come avvenne per il Poliambulatorio, spesso più apprezzato nella medicina specialistica del locale Ospedale Civile, che pure era stato da poco completamente rinnovato ed ospitato in un moderno e più grande complesso.

4. Le risposte della città

La pervasività dell'azione marzottiana non trovò particolari ostacoli nella città: e non solo negli anni Venti e Trenta (per i quali sarebbe peraltro banale e fuorviante cercare le cause nella stabilità del regime e nella struttura podestarile dell'amministrazione comunale), ma anche più tardi, nell'immediato dopoguerra come negli anni Cinquanta.

Il fatto è che da un lato la cooperazione tra ente locale e la Marzotto era nelle cose, stante il determinante peso economico ed occupazionale dell'azienda; ogni ostacolo alla progettualità del Lanificio e del suo capo era un potenziale attentato alla stabilità del lavoro, e quindi al reddito della popolazione. E del resto, azienda e persona fisica dell'imprenditore assicuravano da soli buona parte del gettito fiscale comunale. Dall'altro, la limitatezza dei trasferimenti statali per la realizzazione di opere pubbliche, o i burocratici ritardi nell'accreditamento di finanziamenti già stanziati dallo stato per questo o per quell'intervento, indebolivano una eventuale capacità (o volontà) ostativa del Comune alle esigenze della grande fabbrica: giacché la stessa, o l'imprenditore personalmente, erano non poche volte intervenuti anticipando le somme necessarie per l'avvio di importanti lavori, come ad esempio negli anni Venti per la realizzazione del nuovo acquedotto. Od in altri casi, assumendo in parte l'onere di investimenti necessari alla città, come fu il caso del ricordato nuovo edificio dell'Ospedale.

Gaetano Marzotto giocò infatti una abile partita tesa a dimostrare nei fatti che l'azienda era una istituzione più affidabile, e più sollecita al bene comune di quanto non fossero (non potessero essere) le pubbliche autorità. Certo, alcune delle spese anticipate o munificamente donate riguardavano interventi che pur di pubblico interesse avevano comunque ricadute sulla funzionalità

produttiva dell'azienda, alla quale conveniva perciò intervenire per rimuovere ritardi od ostacoli alla loro realizzazione. E tuttavia non passava inavvertito alla popolazione il ruolo di surroga alle inefficienze od inadempienze dello stato che l'imprenditore sapeva assolvere.

Fu così anche per la "Città sociale". La sua realizzazione non solo metteva in moto una mole di lavori edilizi (e quindi di occupazione) che nessuna opera pubblica locale aveva fino ad allora alimentato, ma ovviava a carenze strutturali della pubblica amministrazione, come la costruzione di un grande e luminoso edificio per le Scuole Elementari idoneo ad ospitare fino a 1.500 allievi, e poi donato al Comune in sostituzione del fatiscente edificio fino ad allora in uso. Ma è solo uno degli svariati esempi di una pratica in grado di creare consenso, e di identificare la comunità con l'azienda munifica. Una azienda che si proponeva in una inedita versione di redistributrice della ricchezza attraverso servizi rivolti a tutto il territorio, e non solo alle proprie maestranze.

Questo "fare amministrazione" al posto dell'ente locale lo si ritrova anche nel dopoguerra, ed anche in quel momento esigenze aziendali, interesse generale e ricerca del consenso trovarono una sintesi nell'improprio ruolo pubblico dell'imprenditore. Fu il caso della redazione del Piano Regolatore Generale di cui il comune valdagnese era ancora sprovvisto. La spinta decisiva perché si arrivasse al varo dello strumento urbanistico venne dalle pressioni marzottiane perché a lenire gli effetti locali della crisi laniera del 1947-48 (circa 2.000 esuberanti) intervenisse un vasto programma di opere pubbliche e private²⁰ da innescare proprio attraverso il PRG. Tanto che, fatto invero singolare in un atto amministrativo, la delibera con la quale il Consiglio comunale affidò alla fine di dicembre del 1948 l'incarico per la redazione del piano citava in premessa il laniere come il «principale interprete e portavoce» della necessità di dotare la cittadina di un PRG che disciplinasse i nuovi insediamenti, e gli interventi risanatori dei vecchi quartieri²¹.

Fu per certi versi il completamento del disegno razionalizzatore avviato con la "Città sociale".

Il progettista incaricato, l'architetto Plinio Marconi, basò infatti il suo lavoro proprio a partire dalla Valdagno nuova, di cui per

²⁰ E di quest'ultime, una parte sarebbe stata ancora una volta realizzata dall'azienda o dalla persona privata del Marzotto.

²¹ G. Roverato, *Una casa industriale...*, cit., p. 400. L'elaborato finale del PRG fu consegnato nell'aprile del 1950.

formazione culturale condivideva l'impostazione novecentista. Accettando la razionalità e la funzionalità del quartiere marzottiano, il professionista la estese per quanto possibile al resto del territorio urbano: con gli spazi aperti a rompere la chiusura quasi medioevale del borgo antico, solo di poco rischiarata dagli edifici settecenteschi del corso che lo attraversa. Fatto non secondario di questo raccordo con il tessuto urbanistico creato da Bonfanti, fu nella prima fase di elaborazione del piano la collaborazione che vi prestò anche l'Ufficio Tecnico della Marzotto: che forse più di quello comunale conosceva a fondo la struttura di talune parti della cittadina, se non altro perché le riforniva di molti servizi, a partire da quelli elettrici.

5. Crisi e percorsi di ristrutturazione

Negli anni Cinquanta, come accennato, il quartiere marzottiano subì qualche incremento edilizio, anche se ormai costituiva parte integrante della città: nella viabilità, innanzitutto, e nel ruolo di cittadella degli studi che ormai la concentrazione di più edifici scolastici, dalle elementari alle superiori, tutti donati dall'imprenditore al Comune o alla Provincia, gli assegnava.

Esso conobbe anche un *revival* di notorietà, grazie al fatto che il grande Teatro divenne la sede delle varie edizioni (1951-1968) dei Premi Marzotto: una iniziativa volta al riconoscimento dei progressi che il paese andava conoscendo nel campo delle arti figurative, delle scienze e dell'economia, con particolare attenzione alle prime le cui opere in concorso venivano esposte in alcune sale del complesso edilizio posto all'angolo tra la piazza principale ed il ponte che porta al Lanificio. Si trattò della più importante manifestazione di sponsorizzazione culturale italiana dei primi decenni postbellici, che fece convenire annualmente a Valdagno le personalità più rilevanti di tali settori, assieme a quella particolare mondanità che sempre accompagna i riti delle premiazioni.

In realtà, le ripetute crisi laniere che investirono, con le altre, anche la ditta valdagnese nel corso degli anni Cinquanta, e più ancora dopo il *boom* espansivo del c.d. miracolo economico (1958-63), non intaccarono la sostanziale funzionalità dell'insediamento marzottiano.

Esse, piuttosto, in una con le mutazioni di stato giuridico dei soggetti proprietari del vasto patrimonio edilizio lì allocato,

provocarono alcune modificazioni che poi ebbero gioco nell'evoluzione successiva.

Conviene ricordarle. Fino al 1952, la proprietà dell'edificato²² si divideva tra il Lanificio V.E. Marzotto (VEM), ditta individuale di proprietà di Gaetano Marzotto, e la persona fisica dell'imprenditore stesso. In quell'anno, il laniere arrivò alla decisione di far confluire il VEM (il nucleo più importante delle sue attività laniere) nella Manifattura Lane Gaetano Marzotto & F. S.p.A. (GMF)²³, un organismo societario che raggruppava lo stabilimento situato al Maglio, una frazione di Valdagno, e le unità produttive extravenete²⁴. Con tale operazione, passarono alla GMF sia le immobilizzazioni tecniche del VEM propriamente intese che tutte le opere assistenziali (Dopolavoro, Asilo, Orfanotrofo, Casa di Riposo, Poliambulatorio ecc.), e solo pochissimi degli edifici civili precedentemente in capo alla ditta individuale²⁵. La persona fisica Marzotto rimase infatti il solo proprietario della maggior parte degli insediamenti abitativi della Valdagno nuova, affidati alla c.d. Amministrazione Marzotto, incarnata da una sorta di fiduciario od "amministratore" di Gaetano Marzotto, cui competeva anche la gestione di altre proprietà personali situate nei quartieri investiti dal risanamento avviato con il PRG. Mi sono spesso interrogato sul perché di tale scelta, non trovandone plausibili ragioni economiche: i costi delle manutenzioni, agevolmente detraibili in sede societaria, erano infatti di più problematico abbattimento totale sul reddito della persona fisica. Il che mi induce a ritenere che Gaetano Marzotto fosse indotto a ciò da un attaccamento affettivo, non improbabile data la natura del personaggio, a quella che considerava a pieno titolo una sua

²² A parte, ovviamente, gli edifici scolastici ceduti mediante donazione agli enti pubblici, e vincolati alla loro originaria destinazione d'uso.

²³ Tecnicamente si trattò del mero acquisto da parte della GMF delle immobilizzazioni tecniche del VEM, che come ditta individuale continuò ad operare fino all'esaurimento delle lavorazioni in corso e alla liquidazione del magazzino (peraltro in parte poi ceduto in normale compravendita alla Manifattura stessa).

²⁴ Brebbia, Brugherio, Manerbio e Mortara in Lombardia; Pisa in Toscana.

²⁵ Si trattava dei dodici villini per dirigenti (in genere dirigenti tecnici) prospicienti il VEM, e quindi non ricompresi nella Valdagno nuova, anche se la loro edificazione e/o ristrutturazione appartiene alla stessa epoca, nonché di una decina di appartamenti per capi-operai in un fabbricato – tutto passato alla GMF – comprendente un deposito biciclette operai, un'autorimessa, gli uffici e i magazzini della Unione di consumo del Lanificio. Collocato parallelamente a questo al di là dell'Agno, vi era raccordato da un ponte pedonale.

creatura: l'impersonalità della società azionaria – magari foriera di futuri, ancorché all'epoca improbabili, allargamenti proprietari extrafamiliari – apparendogli una sorta di espropriazione non tanto del venale valore immobiliare dell'insediamento abitativo quanto del suo significato di progettazione sociale.

E tuttavia, ed eccoci alla seconda trasformazione proprietaria di ciò che restava della Valdagno nuova, l'estensione ad un azionariato terzo giunse alle soglie degli anni Sessanta, quando la necessità di danaro fresco spinse alla collocazione in Borsa di un aumento di capitale di 10 miliardi di lire (sui 20 costituenti il capitale preesistente), tutto in azioni privilegiate, e quindi senza rischi per il controllo familiare²⁶. L'operazione, varata nel novembre 1960, si concretò nel maggio dell'anno successivo con il debutto nel listino milanese. A parte alcune anomalie in questo collocamento (le azioni privilegiate vennero all'inizio riservate ai portatori di quelle ordinarie, e cioè agli esponenti della famiglia, che solo dopo la quotazione cominciarono ad esitarle sul mercato), rileva ai fini di questa ricostruzione che l'aumento di capitale fu preceduto dallo scorporo dal patrimonio aziendale del complesso delle Istituzioni sociali aziendali²⁷, conferite a titolo gratuito alla Fondazione Marzotto costituita a tal fine dalla persona fisica Gaetano Marzotto Jr che, per renderla autonoma finanziariamente, l'aveva contestualmente dotata di un rilevante patrimonio in titoli di stato.

La trasformazione del paternalismo marzottiano in ente morale, come un DPR dell'ottobre 1960 riconobbe la Fondazione, da un lato istituzionalizzava la concezione filantropica del laniere valdagnese, e dall'altro rispondeva a convenienze più propriamente aziendali. Con la cessione alla Fondazione degli immobili e delle attività assistenziali, la GMF si liberava degli oneri gravanti ogni anno sulla gestione aziendale, ammessi solo in parte alla detrazione in sede fiscale, tanto che era necessario provvedervi con un prelievo diretto sugli utili. E rendeva più appetibile l'imminente collocazione dei titoli privilegiati.

Ma al di là di questo aspetto, pur da non sottovalutare, lo scorporo segnava soprattutto una netta e definitiva distinzione tra

²⁶ Gaetano Marzotto aveva sette figli, ad alcuni dei quali all'epoca già aveva in parte ceduto le redini del potere aziendale.

²⁷ Oltre a quelle, più rilevanti, della "Città sociale" valdagnese, vanno menzionati il "Villaggio al Mare Marzotto" a Marina di Jesolo e gli interventi minori localizzati presso gli stabilimenti extraveneti.

scopi aziendali (economici) e quelli invece (moral) dell'assistenza.

Anche se personalmente ritengo il ritorno al filantropismo borghese – ché in questo si concretò poi a lungo la Fondazione voluta dal laniere – un passo indietro rispetto al paternalismo industriale (e industrialista...) dei primi trenta, quarant'anni del secolo, strettamente ancorato com'era agli incrementi di produttività da redistribuire in forme non salariali, va detto che tale scelta trova anche una sua spiegazione extraaziendale. E cioè nella consapevolezza dell'esistenza ormai, e del loro consolidamento, di forme pubbliche di assistenza e previdenza finanziate sia dai contributi sociali obbligatori che dalla fiscalità generale. Cioè veniva meno la cogenza ideologica della supplenza imprenditoriale, che si riconvertiva perciò a ruoli complementari od integrativi delle assicurazioni obbligatorie.

L'ultimo passaggio avvenne negli anni Settanta, dopo la morte di Gaetano Marzotto Jr (1972). Gli eredi decisero di smobilizzare il patrimonio edilizio, cedendo le unità abitative agli affittuari (in gran parte ancora dipendenti, ex dipendenti o figli di questi) con un pagamento rateizzato in 15 anni: nei fatti si trattava della realizzazione conseguente dell'utopia conservatrice di Gaetano Marzotto, che – amandosi definire un conservatore «progredito» – sognava il superamento del conflitto di classe con la generalizzazione della proprietà.

L'operazione, peraltro peraltro accolta con favore da molti degli ex inquilini, portò ad un iniziale degrado estetico della Valdagno nuova, data la difficoltà degli stessi a far fronte alla periodica manutenzione che l'Amministrazione Marzotto garantiva. Una perdita di qualità, poi nel tempo superata.

Talché la "Città sociale" conserva oggi buona parte del fascino razionalizzatore del suo (dei suoi) ideatore/i.

6. Una conclusione

Appare evidente da quanto fin qui detto che l'inserimento dell'esperienza marzottiana nella categoria delle *company town* è limitante, anche se di queste presenta alcuni aspetti, ad esempio la stretta funzionalità al paternalismo aziendale.

La Valdagno nuova non fu però concepita come cittadella "separata", ma come parte essenziale, vivificante del borgo antico.

Anzi, se si tiene a mente la vicenda del PRG, essa rappresentò il motore della modernizzazione cittadina.

Certo, la utopia conservatrice di Marzotto che mirava ad un appianamento del conflitto sociale attraverso una redistribuzione della ricchezza per mano dell'imprenditore, e cioè per mano sua, fa parte integrante del paternalismo. E, tuttavia, nella progettazione della Valdagno nuova e nelle provvidenze che rovesciò su di essa, e sulla città tutta, tale concezione si andò non di poco sfumandosi.

Se da un lato l'entità, la qualità e l'estensione dei benefici e dei servizi diede vita ad un moderno *welfare aziendale*, ancorché non contrattato ma elargito (ma alla fine per lui e per l'azienda vincolante), dall'altro Marzotto fece politica concreta, realizzò amministrazione "a surroga", piegò ad un disegno alto le scelte dell'ente locale: divenendo, di fatto, un costruttore sociale ed un modernizzatore.

La "Città sociale", da semplice sfizio megalomane dell'imprenditore, va pertanto letta come un elemento, fra i tanti, della modernizzazione italiana.