

VITTORIO MINCATO

LA LANEROSI DI SCHIO:  
STORIA DI UN PASSATO RECENTE\*

Raccontare la storia recente della Lanerossi significa percorrere a volo d'uccello la storia di Schio nella seconda metà del secolo scorso. Cinquant'anni durante i quali la città ha cambiato fisionomia, svuotando il centro storico delle industrie protagoniste del benessere della vallata a partire dal XIX secolo: qui il Lanificio Conte, piú sú il grande complesso della Lanerossi (già Lanificio Rossi), con la sua Fabbrica Alta, piú sú ancora (ma era periferia) il Lanificio Cazzola.

Io oggi sono stato chiamato a raccontare la storia recente, un po' perché l'ho vissuta qui per vent'anni fino alla metà degli anni Settanta, poi al quartier generale dell'Eni a Roma, dove si è compiuto il destino di questa gloriosa industria vicentina.

Comincio dai primi anni Cinquanta, quando la Direzione Generale fu trasferita a Milano (con grandi proteste di monsignor Tagliaferro) e giungerò fino al suo acquisto da parte della Marzotto nel 1987. Direi che dopo il 1987 non si può più parlare di Lanerossi.

Il trasferimento della Direzione Generale a Milano (la sede legale lo era già, nella centralissima via Pontaccio) avvenne nel 1953, se non ricordo male. In quegli anni seguivo le vicende dell'azienda, con la distrazione dei ragazzi, perché vi avevano lavorato mio nonno a cavallo dell'Ottocento con il Novecento, mia madre nei primi anni del Novecento e mia sorella negli anni Quaranta del Novecento. Inoltre vi lavoravano i miei compagni di infanzia. Io ero ancora studente.

I primi anni Cinquanta sono gli anni dei conflitti ai vertici dell'azienda, gli anni delle *grandeur*: dal palazzetto della Serenella a Milano in via Pirelli (il primo a sorgere nella zona direzionale accanto alla Stazione Centrale, arretrata nel 1931 da piazza della Repubblica), della Villa al Sole con il lampadario di cristallo costato, diceva la gente, un milione di lire e della squadra di calcio del Vicenza in serie A, costata piú di 500 milioni di lire (equivalenti a 8 milioni di euro, somma che in confronto alle follie del calcio di oggi non fa alcun effetto, ma che allora era un'enormità, se si pensa che un operaio guadagnava l'equivalente di 300 euro al mese).

\* Comunicazione letta il 20 maggio 2012 al Lanificio Conte di Schio (VI).

Per risolvere le conflittualità le banche creditrici imposero Giuseppe Luraghi alla presidenza, un presidente di garanzia al quale si deve la allora modernissima filatura di Piovene-Rocchette, realizzata con l'aumento del capitale sociale da 6 a 11 miliardi di lire e con la emissione di un prestito obbligazionario di 3 miliardi di lire. Luraghi sarà poi il presidente dell'Alfa Romeo, dalla quale se ne andrà quando lo Stato gli imporrà di costruire lo sciagurato stabilimento di Pomigliano.

A Luraghi si deve anche l'azione di responsabilità nei confronti di uno degli amministratori, il quale alla fine tacitò l'azienda versando 500 milioni di lire, cento dei quali servirono a costruire la Casa di Riposo, quassù.

Nel 1960 ci fu la scalata del finanziere d'assalto Virgillito che arrivò sul piazzale antistante la sede di via Pirelli con due macchinoni, dai quali scaricò una massa enorme di certificati azionari che provavano il suo diritto di chiedere la convocazione dell'assemblea per la sostituzione del Consiglio di Amministrazione. Imparai allora quanto fosse vera la legge di Gresham («moneta cattiva scaccia quella buona») che mi avevano insegnato a scuola e di cui feci esperienza fino all'ultimo giorno del mio lavoro all'Eni.

Il controllo della società da parte di Virgillito durò *l'espace d'un matin*. Chissà cosa pensava di trovare in quella vecchia società ormai senza fiato!

La partita fu ripresa in mano dalle banche, che affidarono l'azienda all'allora direttore amministrativo e «imposero» al Consiglio di Amministrazione di nominarlo direttore generale. Ricordo con affetto quella persona, perché mi gratificò davanti al presidente della società qualificandomi come la migliore promessa del vivaio Lanerossi: allora i miei capelli erano ancora folti e neri.

La nuova situazione di *governance* non piacque ad alcuni dei colleghi del nuovo capo, alcuni dei quali lasciarono l'azienda diretti verso la Valle dell'Agno, seguiti da alcuni loro bravi collaboratori.

Il neo direttore generale imboccò una strada nuova, quella del mercato a valle della tradizione Lanerossi: la produzione di abiti per dare sfogo alle tessiture (ecco la Lebole di Arezzo insieme ai fratelli Lebole), quella dei negozi al dettaglio per dare sfogo alle coperte che intanto il concorrente della Valle dell'Agno aveva cominciato a produrre anche grazie al *know-how* che gli avevano apportato i fuori usciti del 1961.

Ma nel 1961 l'azienda non ce la faceva più. Non aveva liquidità per sostenere i nuovi piani di sviluppo e perdeva 1,5-2 miliardi di lire l'anno (equivalenti a 20 milioni di euro). Questa situazione di precarietà non era affatto percepita dal territorio, se si pensa che la

gente depositava alla Lanerossi i suoi risparmi e ne faceva il più importante raccoglitore di denaro della zona: 5 miliardi di lire.

Ne era invece consapevole Rumor, allora ministro dell'agricoltura nel Fanfani III; Rumor, personaggio di grandissima levatura politica e morale, non ancora abbastanza apprezzato dagli storici (me lo ricordo sul viale del tramonto a Roma negli anni Settanta-Ottanta). Rumor convinse il presidente dell'Eni, Enrico Mattei, a comprare la Lanerossi e a dotarla dei mezzi finanziari di cui aveva bisogno, nel modo che La Pira era riuscito qualche anno prima a convincerlo a prendersi il Pignone di Firenze.

Mattei motivò l'acquisto della Lanerossi con l'esigenza di verticalizzare l'Eni dando sfogo alle produzioni di fibre acriliche dell'Anic di Pisticci in Val Basento. Era come mandare il figlio a fare il prete perché si è trovato in casa un bottone nero.

L'Eni acquistò dunque il controllo della Lanerossi nel 1962, a luglio. Il successivo 27 ottobre l'aereo di Mattei cadeva a Bescapè, mentre stava atterrando a Linate.

E qui credo che sia utile aprire una parentesi, che non riguarda la morte di Mattei, bensì le condizioni in cui egli lasciò l'Eni, la sua splendida creatura. Nel 1962 l'Eni era un'azienda con un patrimonio umano di cultura tecnico-scientifica e di controllo di gestione senza pari in Italia. L'organizzazione interna era stata impostata dalla americana Booz Allen; Mattei non aveva badato a spese: aveva seminato prima per raccogliere poi. Un uomo di grande lungimiranza.

Meno brillanti erano ancora i risultati sul piano operativo e finanziario. La produzione di idrocarburi era modesta, meno di centomila barili al giorno (oggi è di 1,7 milioni di barili) e le esplorazioni all'estero (in Iran e in Egitto, soprattutto) non avevano ancora dato grandi risultati. Ma era soprattutto la situazione finanziaria a essere preoccupante. Per dare respiro finanziario al gruppo Mattei aveva progettato l'emissione di un importante prestito obbligazionario, ma la Banca d'Italia di Guido Carli gli aveva negata l'autorizzazione.

Mi sono soffermato su questo aspetto, perché l'acquisto della Lanerossi aggravò le finanze dell'Eni, che dovette farsi carico non solo di perdite di gestione, ma anche di finanziare gli investimenti (circa 20 miliardi di lire per costruire, come vedremo subito, i due grandi stabilimenti giù alle Prese).

Con l'entrata della Lanerossi nell'Eni la Direzione Generale si trasferì da Milano a San Donato, nel palazzo dell'Anic, dove trent'anni dopo avrebbe avuto sede il mio ufficio di presidente dell'EniChem, la società petrolchimica del gruppo succeduta all'Anic.

La vecchia dirigenza della Lanerossi durò poco: un anno. Poi la *vision* dell'Eni si divaricò da quella del *management*, che venne so-

stituito. Direttore Generale fu nominato un quarantenne di Genova, che veniva dal Nuovo Pignone, Lorenzo Roasio. Era la fine del 1963 e la sua prima decisione fu di restituire la Direzione Generale a Schio.

Grande personaggio, Roasio! La critica *ex post* che gli è stata fatta, di avere puntato sulla quantità anziché sulla qualità, è frettolosa, non tiene conto del contesto storico. Favorito dalla lungimiranza degli amministratori pubblici della città, di un'azienda ormai in disfacimento fece un'azienda che creava ricchezza per tutto il territorio vicentino.

Con i finanziamenti dell'Eni furono costruiti i due grandi stabilimenti alle Prese, dai quali trae origine l'attuale zona industriale. Purtroppo il progetto di concentrare alle Prese anche la filatura di Rocchette si scontrò con i sindacati, che, supportati dalla politica, ritennero di non accettare il progetto. E così l'inutilmente costosissima nuova filatura fu costruita a Rocchette. Questo è l'unico appunto che bonariamente credo di poter fare a Roasio, di avere ceduto a non condivisibili richieste sindacali. A suo discarico va la circostanza che tutta quella vicenda si svolse nel 1971, uno degli anni caldi delle rivendicazioni sindacali, con gli operai in sciopero, i picchetti davanti alle fabbriche.

Ciò non impedì la realizzazione del programma industriale dell'azienda: venne ricostruita la rete commerciale, venduta la Smit alla Nuova Pignone, venduto il palazzo milanese. Il personale fu drasticamente ridotto: nel 1963 era di 11 mila persone, dieci anni dopo era di 6 mila. I bilanci ritornarono al profitto.

Il Rinascimento scledense è tutto qua. Dalla Lanerossi uscirono bravi operai, impiegati, dirigenti che avviarono loro iniziative imprenditoriali che costituiscono ancora l'ossatura dell'industria scledense.

Ma nel 1971 qualcosa di importante cambiò all'Eni. Cefis, successore di Mattei, lasciò la presidenza dell'Eni per quella della Montedison. Gli succedette un ingegnere, bravo, ma politicamente debole. E così l'Eni, in cambio di vantaggi sul suo *core business*, gas e petrolio, fu piegata ad accettare che alla Lanerossi fossero addossati tutti i fallimenti che già allora stavano aggredendo l'industria del tessile-abbigliamento: dapprima le Cotoniere Meridionali e il Fabbricante di Prato, poi il Lanificio di Maratea di Rivetti in Basilicata e Calabria, il cotonificio Fossati a Sondrio, le confezioni Monti d'Abruzzo a Pescara, Girombelli di Filottrano e altri. Inoltre la Lebole divenne interamente della Lanerossi. Ne risultò una conglomerata fabbricatrice di perdite colossali.

Ciliegina sulla torta, nel 1974 si volle dare una poltrona a un partito minoritario, ma di Governo, e così l'Eni costituì una società a Roma senza alcun ruolo, la Tescon, che tolse a Schio la strategia del settore, senza averne una da proporre in cambio.

Da quel momento Schio cominciò a ricevere ordini da Roma, da gente che non aveva mai visto un telaio, né un filatoio, né una catena di produzione di abiti. Tutto questo durò poco. Nel 1977 la Tescon fu sciolta e la Direzione ritornò a Schio. Ma il nuovo *top management* era fortemente condizionato dalla politica, anche locale; erano *manager* lontani dalla tradizione tessile. E non di rado anche i *manager* di seconda fila, quelli cresciuti localmente, non erano estranei alla politica.

Le perdite continuavano ed è allora che all'Eni maturò il piano di liberare la Lanerossi da tutta quell'accozzaglia di aziende decotte addossatele dalla politica negli anni Settanta e di riportarla al profitto.

Così, nel 1978 iniziò la paziente opera di smontaggio di un "mostro" costruito dalla politica, i cui destini non erano più nelle mani del suo *management*.

Ma il piano andava a rilento e la politica si opponeva a qualsiasi alleggerimento del settore tessile pubblico, incurante che esso drenava più di 100 miliardi di lire l'anno per la copertura delle perdite. E in quegli anni l'Eni si faceva carico delle perdite della chimica, del minero-metallurgico e del meccano-tessile: migliaia di miliardi di lire, in parte finanziati dalla Stato attraverso l'aumento del debito pubblico.

La crisi del debito pubblico italiano parte da questa politica degli anni Settanta.

Nel 1983, dopo che per cinque anni la politica ne aveva fatte di tutti i colori (6 presidenti dell'Eni in cinque anni, ognuno esonerato per non avere «ubbidito» agli ordini di questo o quel politico), il Governo si rassegnò a mettere il gruppo Eni nelle mani di un galantuomo, Franco Reviglio, già ministro delle Finanze (fu lui a introdurre i registratori di cassa) e allora impegnato al Bilancio sui tagli della spesa pubblica.

Alla Lanerossi era in scadenza il Consiglio di Amministrazione e con esso il Presidente. Reviglio volle sostituire l'intero *management* e il candidato naturale ad assumere la presidenza della Lanerossi ero io, che da cinque anni avevo assunto una delle cinque Direzioni centrali dell'Eni, quella amministrativa, conoscevo il settore per averci lavorato vent'anni e avevo elaborato un piano di ristrutturazione dell'intero settore tessile che avevo illustrato a Reviglio.

Intanto attorno alla Lanerossi giravano sciacalli di varia natura, anche anziani ex *manager* fuoriusciti in tempi remoti, i quali, con l'aiuto della politica, erano pronti a prendersela gratis. Alcuni erano particolarmente fastidiosi e toccò a me allontanarli.

Ma la mia candidatura cadde un po' per l'opposizione dei politici (un politico veneto soprattutto) che non gradivano che a Schio ritornasse un *manager* impermeabile alla politica come era stato Roa-

sio, un po' perché a Roma il *management* dell'Eni era stato decimato dagli scandali di Eni-Petromin e del Banco Ambrosiano e ormai ero rimasto l'unico a conoscere le cose dal di dentro.

Reviglio mi chiese di restargli accanto, di fargli da assistente, il ruolo che tanti anni prima Cefis aveva svolto con Mattei, una specie di direttore generale. A Schio giunse un *manager* che, ancorché sponsorizzato dalla politica, era di valore: subito separò le mele buone (gli stabilimenti del Vicentino, di Arezzo e di Praia a Mare) da quelle marce e in quattro anni riuscì a far tornare i conti. Le mele marce furono affidate alla cura di un giovane *manager* incaricato di venderle o di convertirle ad altra produzione. L'avevo selezionato io in una rosa di aspiranti: Vito Gamberale, che sarà amministratore delegato della Telecom e poi di Autostrade.

Nel 1987 la Lanerossi era ormai liberata dai pesi che la gravavano e i suoi bilanci erano profittevoli, ma ancora una volta la politica ci mise lo zampino: giunse l'ordine di venderla. Si sapeva già chi sarebbe stato il compratore, ma Reviglio, con grande dispetto della politica romana, aprì la vendita al migliore offerente attraverso una gara con evidenza pubblica.

La politica si irritò, e ancora di più quando apprese che il compito gestire il procedimento di selezione del compratore sarebbe stato affidato a me, unico *manager* «romano» che conosceva la Lanerossi.

Considerato anche che io ero riluttante ad accettare l'incarico, esso fu affidato a un mio collega, *manager* peraltro bravissimo, onesto e trasparente. La gara fu lunga e complessa, partecipata da operatori buoni e cattivi. C'era di tutto. Di particolare pericolosità alcuni imprenditori in cattive acque, in acque torbide che volevano illimpidire un poco con quelle ormai pulite della Lanerossi.

Alla fine la Lanerossi fu assegnata alla Marzotto, che offrì il prezzo più elevato: 166 miliardi di lire, più l'accollo di oltre 400 miliardi di debiti e altre passività. Il territorio non fu soddisfatto di questo disimpegno dell'Eni dall'industria locale, ma va detto che se il disimpegno non fosse stato fatto nel 1987, sarebbe accaduto cinque anni dopo, quando, scoppiata Tangentopoli e liberi da condizionamenti politici, prima Bernabé e poi io liberammo l'Eni da tutte le attività diverse da quella originaria, l'attività petrolifera, e la trasformammo da una fabbrica di perdite nella più grande e profittevole azienda multinazionale italiana.