

GIORGIO ROVERATO

GAETANO MARZOTTO JR, UMANISTA D'IMPRESA *

Il titolo di questa conferenza necessita di una qualche spiegazione. Solitamente il termine «umanista» è riferito ad un imprenditore per le sue qualità – od interessi – «altri» rispetto a quelli imprenditoriali: ad esempio quando un imprenditore si distingue per la sua munificenza verso le arti o le lettere; o quando impronta la propria attività al rispetto dell'ambiente socio-culturale in cui opera, piegandola ai valori di cui tale ambiente è impregnato, o comunque evitando che confligga con essi. L'appellativo «umanista» costituisce in sostanza la rappresentazione terminologica – come dire? – della compensazione che l'imprenditore (e mi riferisco ovviamente all'imprenditore con una forte presenza territoriale) offre alla comunità in cui vive per la inevitabile, e direi naturale, invadenza o pervasività del suo agire economico. Da questo punto di vista – e penso alla sua preziosa collezione sulla pittura italiana dell'Ottocento, in questi giorni esposta alla Basilica Palladiana, al mecenatismo dei Premi intitolati al nome della sua famiglia, all'attenzione sempre riservata alla comunità valdagnese – la definizione di «umanista» ben s'attaglia a Gaetano Marzotto Jr.

E tuttavia, l'umanesimo d'impresa cui mi riferisco nel titolo, è cosa ben diversa da quello ora ricordato. Ed attiene a quell'intricato (e intrigante) legame che Gaetano Marzotto ha saputo costruire tra la comunità (a Valdagno come negli altri centri in cui si è esplicitata la sua attività) e l'azienda da lui guidata; e più ancora si riferisce all'etica del lavoro che sottende l'agire imprenditoriale di Gaetano Marzotto, con l'assunzione di valori che costituiscono una singolare sintesi tra pensiero weberiano (l'*esprit* della borghesia), *self-help* di matrice smilesiana e solidarismo cattolico. Valori che fanno dell'*homo faber*, indipendentemente dalla sua collocazione gerarchica all'interno del mondo produttivo come della società complessivamente intesa, il protagonista fondamentale del benessere comune. E da cui deriva l'attenzione alla crescita morale – e direi culturale – del lavoratore, alla sua graduale presa di coscienza, alla libera esplicitazione delle proprie potenzialità: in quel

* Conferenza tenuta l'11 novembre 1994 nell'Odeo Olimpico.
Giorgio Roverato è docente di Storia economica all'Università di Padova.

«mondo del lavoro» che per Marzotto costituisce la sintesi della civiltà umana.

Il suo essere «umanista d'impresa» sta tutto nel concepire il lavoro (dell'imprenditore come delle maestranze) come conquista e realizzazione dell'uomo, e non come semplice fattore di reddito.

In realtà è difficile parlando di Gaetano Marzotto Jr sfuggire al rischio della retorica. La sua attività imprenditoriale, l'impegno filantropico, l'apparente utopia dei suoi progetti agro-industriali a Portogruaro alla fine degli anni Quaranta, venati da una forte progettazione sociale, persino la sua passione di collezionista d'arte: tutto concorre a caricare di aggettivi forti la figura del laniere valdagnese. Vi contribuisce anche la storia della famiglia, giacché non è usuale – e non solo in Italia – che il succedersi delle generazioni di una dinastia industriale sia segnato, senza soluzioni di continuità per oltre un secolo, da personalità che impregnano di sé la vita aziendale come quella della comunità in cui operano. Il riferimento è a Gaetano Sr (1820-1910), che nel 1836 centralizzò in un impianto unitario le attività laniere che la famiglia svolgeva da qualche decennio presso lavoranti a domicilio, dando avvio alle fortune familiari; ed al figlio Vittorio Emanuele (1858-1922), padre di Gaetano Jr, che diede dimensioni industriali ad una attività trasformatrice fino agli anni Ottanta ancora modesta.

Eppure, l'enfasi con cui alcuni suoi biografi hanno descritto le qualità umane, il retroterra familiare e lo stesso successo imprenditoriale di Gaetano Marzotto è riduttiva della statura del personaggio: e non ne rende la «modernità», e per certi versi la «contemporaneità».

Perché se è vero che egli è figlio del suo tempo, e il suo agire economico è in sintonia con l'epoca in cui vive e con la necessità di superare l'arretratezza del settore di appartenenza, talune delle sue intuizioni imprenditoriali anticipano scelte che poi diventeranno patrimonio comune di una più vasta platea industriale.

Gaetano Marzotto era nato a Valdagno l'11 ottobre 1894, figlio unico di Vittorio Emanuele Marzotto, uno dei protagonisti dell'ammodernamento laniero italiano. Diplomato alla Scuola superiore di Commercio di Colonia, egli aveva alternato agli studi il severo apprendistato aziendale impostogli dal padre, tecnico di vaglia, acquisendo presto una eccezionale esperienza sia sul piano dei processi produttivi che su quello amministrativo-commerciale. Una competenza, la cui testimonianza ricorre sovente nei manuali lanieri d'anteguerra.

L'eredità che Gaetano Marzotto raccolse alla morte del padre fu fortemente influenzata dalle lacerazioni provocate, nella cittadina valdagnese oltre che nella fabbrica, dall'aspro scontro sindacale del 1921. Un disagio latente, che l'imprenditore seppe sanare coniugando l'indispensabile ristrutturazione del ciclo produttivo con l'avvio di una este-

sa rete di interventi filantropici nei confronti delle maestranze e della comunità.

Industriale di terza generazione, il laniere valdagnese si rivelò subito imprenditore capace di unire competenza tecnica e gestionale a tempestività d'interventi, all'interno dell'azienda come al suo esterno. Teso sì a capitalizzare e a far pesare il successo economico dei padri, ma anche capace di esprimere con estrema lucidità un disegno politico che combinava controllo sociale e modernizzazione dell'impresa, arretratezza degli equilibri nella comunità e salto tecnologico nei processi produttivi.

La straordinaria espansione che la ditta valdagnese subì sotto la sua guida, fino a divenire la più importante casa laniera del Paese, non fu – né poteva esserlo – fatto casuale: fu prodotto scelto e meditato della imprenditorialità, o meglio di un certo modo di intendere e di vivere il fatto imprenditoriale. Non solo combinazione di schumpeteriana memoria dei fattori classici della produzione, ma anche integrazione dei cicli produttivi, diversificazione delle risorse come degli investimenti, e quindi dei rischi. E ancora: gestione di rapporti politici in funzione dell'impresa, consapevolezza che le dimensioni aziendali avevano valenze extraeconomiche di non irrilevante portata, coscienza che la conflittualità sociale in fabbrica poteva essere estirpata solo con interventi che esaltassero la interdipendenza tra impresa e società civile, e risolvendo in quest'ultima le contraddizioni (assenza di servizi sociali essenziali in presenza di bassi salari, insalubrità delle abitazioni, sviluppo disordinato del territorio) che altrimenti si sarebbero riversate nelle linee di produzione.

Quattro furono i settori d'intervento fondamentali del suo modo di essere imprenditore: razionalizzazione del ciclo produttivo, ampliamento delle dimensioni aziendali, superamento dell'assistenzialismo di fabbrica ottocentesco, diversificazione degli investimenti. Quando Gaetano Marzotto ne assunse la direzione, l'impresa valdagnese non era molto di più di una buona azienda laniera a ciclo completo, anche se di dimensioni maggiori di molte altre che esistevano nel Paese. Marzotto capì che in un settore tradizionale quale il suo, la diversa articolazione dei mercati derivante dalla crisi postbellica e dall'emergere di nuovi paesi produttori dotati di attrezzature più moderne, e di costi salariali comparativamente più bassi, imponeva – pena il declino – una razionalizzazione degli impianti e il loro continuo aggiornamento nonché maggiori capitalizzazioni e il perseguimento di consistenti economie di scala.

Tra il 1922 e il 1929 l'azienda valdagnese subì una radicale riorganizzazione: il macchinario venne quasi interamente rinnovato ed incrementato, così come gli edifici adibiti alla produzione, mentre una

particolare attenzione venne dedicata alle moderne tecniche di organizzazione scientifica del lavoro pur mediate con la singolare situazione di Valdagno, che da decenni viveva in simbiosi con la famiglia imprenditoriale. Un intervento deciso venne riservato alla standardizzazione della produzione, e cioè alla drastica riduzione delle tipologie fino allora prodotte: fu la base di partenza per un aumento delle dimensioni d'impresa. L'obiettivo postosi da Marzotto era infatti quello di specializzare la propria azienda nella fascia mediana del mercato, quella di più sicura espansione. Risultato che verrà invero conseguito, presentando la Marzotto alla fine degli anni Venti impianti che erano, a seconda dei reparti, da due a tre volte quelli del 1922, con una manodopera cresciuta da 1.200 a circa 3.500 unità, la produzione dei tessuti più che raddoppiata e quella dei filati quasi quintuplicata.

Contemporaneamente Marzotto acquisiva altri impianti lanieri: dapprima il Lanificio di Manerbio (1927), che divenne presto uno snodo essenziale nel complesso ciclo di lavorazioni integrate che l'industriale andava costituendo, poi la Filatura di lana a pettine del Maglio (1932) comprensiva anche della Pettinatura di Mortara. Quella del Maglio era una impresa fortemente disastata, che permetteva però a Marzotto da un lato di ricomporre l'unitarietà dell'azienda avita (il Maglio era stato assegnato nel 1910, alla morte di Gaetano Sr, ad altro ramo della famiglia), e dall'altro di scongiurare le tensioni sociali che si sarebbero aperte nell'area valdagnese ove si fosse giunti, come appariva inevitabile, al suo fallimento e alla disoccupazione dei suoi circa duemila dipendenti. Altre acquisizioni minori, tutte al di fuori dell'area veneta, riguardarono tra il 1933 e il 1937 i Lanifici di Brugherio, Brebbia e il Lanificio Pontecorvo a Pisa.

La organica ristrutturazione di queste unità produttive, e il loro stretto coordinamento, resero in breve il gruppo Marzotto in grado, per buona parte degli anni Trenta, di coprire una quota oscillante tra il 40 e il 50% delle intere esportazioni laniere italiane: per di più concentrate prevalentemente nel pettinato. Basta questo solo dato a dare un'idea del peso ormai acquisito da Gaetano Marzotto all'interno del comparto, e quindi della sua indiscussa *leadership* produttiva.

Ma il successo imprenditoriale di Gaetano Marzotto Jr si evidenziava anche per altre vie: ad esempio nella diversificazione degli investimenti, e nel modo di gestirli. Ormai diffusa in altri comparti industriali, la diversificazione non aveva mai attecchito tra gli imprenditori lanieri: i quali al massimo, e solo in pochissimi casi, avevano affiancato limitate attività cotoniere ai propri impianti originari.

Egli recuperò ad investimenti di rischio – aziendali ed extraziendali – vecchi immobilizzi paterni, vitalizzando in senso produttivistico partecipazioni societarie ed assumendone di nuove.

Si trattò di interessi economici che dilatarono l'influenza aziendale ben al di là degli stretti confini valdagnesi, ma la cui consistenza produceva innegabili effetti di ritorno nel tenore di vita della cittadina. Alla fine del 1935 gli occupati nelle due imprese valdagnesi erano ormai giunti a circa 7.500 unità (10.000 considerando gli stabilimenti extraveneti). Ma nell'area vicentina i dipendenti «Marzotto» erano almeno un altro migliaio, suddivisi nelle varie diversificazioni del laniere, e coinvolti al pari degli altri nelle provvidenze che il laniere aveva concepito per le sue maestranze.

Questa attenzione di Gaetano Marzotto Jr ai valori umani, la sua stessa concezione dell'impresa come grande famiglia del lavoro, che tutto permea e in cui tutto arriva a sintesi, hanno fatto spesso parlare di lui come di uno dei grandi epigoni del paternalismo ottocentesco. Intendendo con ciò – gli estimatori come i detrattori – che Gaetano Marzotto è uomo del passato: magari «illuminato», certo un protagonista della rinascita economica e sociale del Paese dopo il disastro bellico, ma pur sempre portatore di una concezione arcaica, superata, ottocentesca appunto, dei rapporti sociali. Replicante gli schemi dell'assistenzialismo di fabbrica di cui era stato maestro Alessandro Rossi, schemi che si prolungherebbero anche per buona parte del Novecento causa la sostanziale arretratezza del nostro Paese.

Il richiamo a questa lettura distorta della costruzione aziendale e sociale marzottiana, condivisa peraltro da interpretazioni storiografiche contrapposte, mi è utile per arrivare all'argomento che io ritengo centrale nell'umanesimo d'impresa di Gaetano Marzotto.

Mi riferisco al controverso tema del «paternalismo industriale» in Italia, di cui spesso Marzotto – ancora in vita – è stato indicato come l'esponente più cospicuo. Una rappresentazione che suscitava, per la connotazione ideologica che sottendeva, la sua contrarietà, e che lo portò – nel lontano 1951 – 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 giornalieri onde potessero vivere più serenamente secondo le leggi sociali e morali.

E a quanti gli rinfacciavano la sua «sollecitudine» come «una forma di invadenza e di sopraffazione padronale, come un avanzo di mentalità feudale», egli contrapponeva che

la libertà è la bandiera di queste nostre Istituzioni [*aziendali*] [...] man mano che una vera democrazia potrà essere realizzata attraverso una

più alta educazione ed una più profonda coscienza; quando un rispetto maggiore e più sentito della libertà altrui e quindi l'adozione spontanea di una disciplina assicurerà e garantirà la libertà comune; quando, diciamo, questa forma di vera democrazia e di vera civiltà sarà sempre più sentita e generalizzata, gradatamente e automaticamente, tutto quanto oggi è e deve essere frutto delle sollecitudini e delle cure del privato, sarà domani oggetto di una sempre più larga autonomia. E sarà questa una vera conquista della coscienza e della civiltà, nella consapevolezza delle proprie opere e nel rispetto altrui, il cui evento potrà essere avvicinato e maturato dalla emanazione di quelle leggi sociali che il mondo attende.

Da queste parole – tratte dall'*Introduzione* ad un volume illustrativo delle *Istituzioni sociali e ricreative* aziendali – emerge netta una delle pulsioni all'agire marzottiano in campo 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 stato.

In un successivo scritto del 1962, dedicato al giorno anniversario della scomparsa dell'amato padre Vittorio Emanuele, questo ruolo di supplenza si sfuma, acquisendo invece rilievo la consapevolezza della originalità della costruzione sociale cui egli aveva atteso. Conviene leggerne alcuni passaggi:

La mia vita [fu] presto caratterizzata dalla intima e maturata convinzione della necessità di affrontare e di avviare a soluzione con criteri pratici quelle divergenze conseguenti alla lotta di classe che in gran parte trovavano origine nel disagio economico e nella mancanza di fiducia reciproca. Di qui lo sforzo di cercare nuove fonti e nuove possibilità di benessere e di tranquillità per le maestranze. Posso affermare in coscienza che nel corso di lunghi anni ho sentito sempre maggiormente questo impulso e la preoccupazione di nobilitare il lavoro utilizzandolo nelle migliori condizioni [...]. Molti investimenti vennero approvati 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. Ho agito sempre di mia iniziativa fuori da ogni privilegio artificiosamente creato, nella speranza di contribuire a rendere la vita più facile e serena.

Così Marzotto nel 1962. Dalle sue parole filtrano indicazioni che ritengo cruciali per dirimere la questione del «paternalismo» marzottiano.

Innanzitutto la motivazione sociale, che sembrerebbe discendere dal solo solidarismo cattolico se non fosse che in Marzotto convive la lunga tradizione laica, liberale, della famiglia. E che in lui è arricchita dalla consapevolezza, tutta borghese, che la ricchezza costituisce una responsabilità prima che un privilegio. Una seconda indicazione è l'etica del lavoro. Traspare, infine, la stretta correlazione tra ammodernamento degli ambienti produttivi e debellamento delle malattie professionali: e – più in generale – la funzionalità degli interventi assistenziali alla creazione di un moderno sistema di relazioni industriali, e all'aumento della produttività che si riverbera in un progressivo benessere collettivo.

Orbene, cosa hanno in comune questi tre aspetti, e il ruolo di supplenza dello stato prima ricordato, con il supposto «paternalismo»? Nulla, verrebbe da dire ponendo mente all'accezione negativa che tale termine ha da sempre avuto nel nostro Paese, e che rimanda ad un rapporto di «dominio» dell'imprenditore sulle proprie maestranze.

Uno stereotipo questo che è quasi solo italiano, come ci dimostra la storiografia economica dei paesi a più antica industrializzazione.

Una ormai abbondante messe di studi sulle relazioni industriali novecentesche ha infatti ampiamente indagato i più rilevanti fenomeni inglesi, francesi, tedeschi e statunitensi di *welfare* aziendale, mettendo in luce come l'attuazione di politiche di estesi benefici extracontrattuali a favore dei dipendenti – lungi dal venir intese, o vissute come metodi arcaici di gestione della manodopera – ha 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 realizzava la profonda trasformazione del Lanificio valdagnese da azienda tradi-

zionale 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 alle «sofferenze», chiamiamole così, che il superamento dell'arcaica organizzazione della fabbrica di stampo ottocentesco andava a provocare in una maestranza abituata da sempre ad autogestire il proprio lavoro, con diseconomie non più compatibili con le sfide della competizione internazionale. E in ciò il caso valdagnese assume valore emblematico di modernità, che lo assomiglia alle più significative esperienze straniere: 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 può remunerare. Da cui la necessità di politiche del personale più duttili ed articolate, capaci di creare consenso e 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 generalmente condivisi.

Quello che piuttosto distingue il *welfare* di Gaetano Marzotto dalle esperienze d'oltralpe, o d'oltreoceano, è la dilatazione extraziendale che egli tende a darne, coinvolgendo nei benefici che l'impresa dispensa la comunità intera. Questa impostazione traspare dalla «città sociale», quella vasta lottizzazione di terreni aziendali avviata a Valdagno sul finire degli anni Venti che non solo egli destina agli insediamenti abitativi per i suoi dipendenti, ma che apre alla comunità attraverso la costruzione di due grandi complessi scolastici; così come apre alla libera fruibilità alcune delle «istituzioni sociali» pensate per i dipendenti, ad esempio il Poliambulatorio, la Maternità, l'Asilo, il Dopolavoro, il Teatro.

L'ampiezza dell'intervento sottolineava le interdipendenze tra fabbrica e società civile. Modellando una città lineare, ad immagine e

somiglianza dell'organizzazione produttiva, ed offrendola ad integrazione-miglioramento della vecchia Valdagno, Marzotto faceva politica concreta. Non era la «città sociale» solo un grande quartiere operaio e delle opere assistenziali dell'azienda, e quindi realtà in qualche modo staccata dal contesto cittadino, ma modello di ciò che l'imprenditore voleva interagisse con le sue fabbriche. Ma essa fu anche un modello di lottizzazione urbana elaborato secondo i canoni del movimento novecentista italiano, che riuscì a fissare i moduli sul quale per alcuni decenni a venire doveva poi ritmarsi ordinatamente l'espansione edilizia di quel centro industriale.

La quantità di danaro prodigata per l'opera se da un lato testimoniava della ricchezza privata dell'imprenditore, diveniva anche 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.

Questo esempio di progettazione sociale ad integrazione/surroga dell'ente locale incapace di governare l'espansione della città, e di realizzarne i relativi servizi, integra un altro aspetto di quello che ho definito «umanesimo d'impresa».

E che trovò una sua ulteriore manifestazione nella vasta tenuta agricola che Marzotto possedeva nel Veneto orientale, a Portogruaro. Avvicinatosi all'agricoltura negli anni Trenta, egli si fece sostenitore nell'immediato secondo dopoguerra – facendone oggetto di una intensa attività pubblicistica su numerosi quotidiani – sia della necessità di una accelerata modernizzazione della produzione agricola italiana che passasse attraverso un superamento dei patti agrari esistenti – in direzione di una crescita dell'impresa capitalistica – che di una sua forte meccanizzazione. Le proprietà di Portogruaro divennero il laboratorio ideale per la concretizzazione delle proprie enunciazioni: nel giro di pochi anni egli riuscì a trasformare radicalmente l'assetto della tenuta, rompendo il tradizionale appoderamento ed organizzando il lavoro su superfici indivise, più adatte alla meccanizzazione. Ciò passò attraverso la trasformazione di parte dei mezzadri e dei coloni in manodopera salariata facente capo ad un'azienda agricola unitaria. A questo egli accompagnò – e qui sta la dimensione «umanista» dell'intervento razionalizzatore – l'introduzione di una serie di impianti agro-industriali e manifatturieri: da un lato per ottimizzare, mercé la loro trasformazione, la redditività dei prodotti della terra; dall'altro per assorbire la manodopera resa in esubero dai processi di meccanizzazione.

Marzotto riuscì così a realizzare molteplici obiettivi: modifica dei patti agrari, razionalizzazione produttiva, industrializzazione di una campagna povera, riscatto dalla miseria secolare di vaste plaghe. Risultati che tra l'altro gli valsero nel novembre del 1949 il conferimento *honoris causa* della laurea in scienze agrarie da parte dell'Università degli studi di Pisa.

Quella città aveva del resto un altro motivo per celebrare Marzotto: egli aveva da poco completato la ricostruzione di quel suo stabilimento, la cui rimessa in funzione aveva contribuito alla attenuazione dei difficili problemi occupazionali pisani.

Nella motivazione della laurea, il laniere valdagnese veniva indicato come un «profondo conoscitore dell'economia italiana in tutti i suoi aspetti»: e proprio a partire da quell'industria tessile della quale aveva egli inteso fare «un fondamentale fattore di prosperità nazionale e una fonte di crescente benessere per operai ed impiegati, realizzando a loro vantaggio un insieme di assistenze e previdenze uniche nel nostro paese, che pongono il loro ideatore su di un piano di risonanza mondiale». Ma soprattutto, sta scritto nel verbale del conferimento,

il Marzotto si è vigorosamente dedicato in questi ultimi anni alla conduzione e trasformazione di importanti imprese agricole, avviandole ad eccezionale sviluppo produttivo. Con mentalità innovatrice ed audace, ha mutato e sta mutando il volto, nei tradizionali assetti, di vaste zone, attuando procedimenti tecnici e complessi ordinamenti [...] tali [...] da destare la più alta ammirazione per la grandiosità della concezione, per la entità dei mezzi impiegati e per la possibilità di aprire nuove originali vie di evoluzione alla tecnica e alla economia di vasti territori.

Venivano giudicati tratti distintivi di questo processo evolutivo: la pronunciata specializzazione delle colture e degli allevamenti; l'altissimo grado di meccanizzazione; l'integrale trasformazione dei prodotti agricoli in moderni impianti industriali, «concepiti con criteri tecnico-sociali meritevoli del più alto apprezzamento»; la costruzione di abitazioni con relative pertinenze agricole per i contadini e di abitazioni anche per gli impiegati; la ricerca e l'attuazione di nuove forme di rapporti contrattuali, «con l'evidente intento di una più equa distribuzione del reddito e più giusti rapporti fra capitale e lavoro»; la istituzione di scuole specializzate per l'addestramento degli operai agricoli e dei contadini, «come rimedio lungimirante ed efficacissimo per superare la lamentata deficienza tecnica dei lavoratori manuali dell'agricoltura e positivo contributo alla elevazione della loro vita morale e materiale».

Alla base della dignità accademica vi era insomma «il vasto appor-

to» che Gaetano Marzotto aveva recato «con le opere compiute e le pubblicazioni fatte, all'incremento della produzione agraria ed al progresso economico e sociale della classe agricola».

Anche nel riconoscimento pisano, a dire il vero abbondantemente giustificato dal respiro delle iniziative agricole marzottiane, l'accento veniva ripetutamente posto sul loro risvolto sociale. Ciò infatti che meravigliava l'osservatore, e che ancor oggi colpisce chi studia l'opera del laniere, non è tanto il suo successo economico o il *welfare* da lui realizzato, bensì le dimensioni degli interventi in rapporto alla sostanziale arretratezza, alla tendenziale fragilità, del suo comparto produttivo. Certo, per quanto riguarda Portogruaro, Marzotto riusciva a dare concretezza alla mai sopita utopia della conciliazione tra capitale e lavoro. Il laniere aveva del resto colpito la immaginazione dei *media* dell'epoca con la sua affermazione che «la riforma agraria non si può fare *contro* la proprietà, ma *con* la collaborazione della proprietà»: gli strumenti individuati a Portogruaro furono la razionalizzazione delle colture e la costituzione di un centro agricolo coordinatore delle attività dei fondi a mezzadria. I quali vennero drasticamente ridotti di estensione, e in misura più che proporzionale al ridimensionamento delle famiglie mezzadrili: il terreno venne poi sistemato a colture intensive a forte specializzazione, per le quali il centro agricolo – gestito in compartecipazione con i mezzadri rimasti, e presso il quale venivano accentrate le stalle prima presenti in ogni fondo – doveva fornire la meccanizzazione necessaria.

La chiave di volta del sistema stava tuttavia nella utilizzazione della manodopera resa libera dal ricorso alle colture intensive e dall'accentuato uso delle macchine. Essa veniva da un lato impiegata come lavoro in compartecipazione presso il centro agricolo per operazioni di stalla e di magazzino, e per lavorazioni agro-alimentari, e dall'altro come lavoro salariato presso il centro industriale. In quest'ultimo venivano altresì utilizzate, mediante turni supplementari, le ulteriori giornate lavorative rese disponibili dai cicli stagionali delle coltivazioni. Attraverso questo intreccio di lavoro agricolo intensivo, agro-alimentare, industriale e di *part-time* stagionale nascevano così i presupposti non solo per un aumento consistente della produttività, ma anche per un aumento del reddito *pro capite* nelle residue famiglie mezzadrili. In sostanza si trattava della realizzazione, per quanto perseguita in maniera anomala, della grande azienda agraria di tipo capitalistico.

Non fu perciò per piaggeria se in quegli anni di Gaetano Marzotto si cominciò a parlare come, non già di un imprenditore, bensì di «costruttore sociale». E un rilevante contributo a tale rappresentazione simbolica gli venne forse più che dalle motivazioni della laurea pisana, da un esemplare profilo che – nel luglio del 1949 – Indro Montanelli

gli dedicò sulla terza pagina del «Corriere della Sera», nella serie di *Incontri* da lui tenuti su quel quotidiano. Il pretesto fu una visita del giornalista al complesso (poi noto come il Villaggio al mare «Marzotto») che il laniere stava all'epoca edificando a Marina di Jesolo, una piccola località balneare ad una trentina di chilometri da Portogruaro. Esso, comprendente una decina di grandi edifici, due piscine, la chiesa, una fattoria per le forniture di latte e derrate fresche, doveva servire ad accogliere per le ferie estive i dipendenti delle aziende del gruppo e, negli intendimenti dell'imprenditore, era destinato a divenire «il maggior complesso assistenziale del gruppo stesso».

A partire da quest'opera, ultimo anello di una catena che iniziava con la fabbrica valdagnese, Montanelli stende un profilo che è sintomatico del sentire comune che si era andato creando attorno alla straordinaria operosità del Marzotto imprenditore:

In genere i posteri dei grandi capitani d'industria settentrionali del secolo scorso [*scriveva Montanelli*] hanno guadagnato in eleganza e raffinatezza ciò che le fortune ereditate hanno fatto loro perdere in energia costruttiva. Marzotto serba ancora intatto lo slancio ottimista della prima generazione, il generoso impeto del conquistatore. Egli fonda città e villaggi, riscatta terre dalla laguna, riforma la società che da lui dipende; se ignorasse la grammatica e la sintassi parlerebbe come Pietro il Grande o come Giuseppe II d'Austria; conoscendole, le evita e preferisce esprimersi in dialetto vicentino.

Lette così, isolate dal contesto, queste frasi potrebbero apparire una rappresentazione agiografica: se non fosse per la sintesi del pensiero marzottiano che Montanelli traduce per il lettore, leggendo parte degli interventi portogruaresi come una risposta aziendale all'elevato costo dei beni alimentari, troppo elevato per i salari operai. L'imprenditore, non potendo aumentare il salario, vincolo esterno, interviene direttamente nella produzione delle derrate alimentari per cederle a prezzi inferiori tramite gli spacci aziendali. Nella razionalizzazione ad uso divulgativo, Portogruaro diveniva perciò per Marzotto lo strumento strategico per garantire il tenore di vita delle maestranze delle sue industrie. Oltre che, ovviamente, per risollevare quello delle classi contadine. Una lettura intrigante, che conferma la raffinatezza della costruzione sociale marzottiana.

L'ultimo aspetto dell'attività imprenditoriale di Marzotto che qui conviene ricordare, è la sua precoce intuizione della tendenziale terziarizzazione di un Paese che voleva divenire «moderno»: e che lo portò a sviluppare in Italia una iniziativa indirizzata alla valorizzazione economica del turismo di massa. Impresa audace, cui egli cominciò a pensare in una con l'operazione di Portogruaro. Marzotto partiva da una

considerazione molto semplice: che l'Italia disponeva di un'ottima attrezzatura alberghiera in grado di soddisfare le esigenze di una clientela d'*élite*, ma non la domanda turistica di massa che si sarebbe presto creata in Europa occidentale, e nel nostro Paese, grazie al graduale innalzamento del tenore di vita individuale. Conveniva perciò tempestivamente provvedervi, soprattutto nelle città minori dove consistente esisteva un patrimonio d'arte in grado di attrarre flussi di visitatori. Il modello che egli aveva in mente era quello dei *motels* statunitensi, anche se piegati al gusto e alle tradizioni dell'ospitalità europea.

Nacque così nel corso del 1949 la Compagnia alberghi turistici, progenitrice di quella che poi sarebbe stata la Compagnia italiana dei Jolly Hotels. Si trattò davvero di una impresa pionieristica: e per la concezione di largo respiro e per la localizzazione che venne data agli insediamenti, buona parte dei quali fu concentrata al Centro-Sud e nelle isole, con preferenza per i centri medio-piccoli. Nel giro di nemmeno un decennio furono una cinquantina gli alberghi costruiti dal laniere valdagnese, che contribuirono ad orientare buona parte del flusso turistico straniero degli anni Cinquanta e dei primi anni Sessanta. Grazie alla intuizione marzottiana, località da sempre ignorate dai tradizionali *tours* delle agenzie internazionali entrarono di prepotenza nei circuiti del turismo di massa. E fu questo uno dei contributi che Marzotto diede alla rinascita e alla modernizzazione del nostro Paese.

L'umanesimo di impresa di Marzotto sta nei tre filoni che ho qui richiamato. Da essi emerge la modernità di un imprenditore, o se si vuole di un vero e proprio «operatore sociale», che seppe sempre coniugare l'innovazione con il rispetto del contesto in cui agiva, l'audacia delle intuizioni con la prudenza dell'*homo oeconomicus*. Che seppe davvero essere, come amava definirsi, un «conservatore progredito»: dove la ricerca di un progredire sociale ed economico al di fuori dagli schemi, mai faceva velo all'attaccamento alle tradizioni della sua terra e ai valori antichi dei padri, di cui anche il ricorso al dialetto era parte...

Se oggi il nostro Paese, pur nel travaglio che sta attraversando, è tra i paesi a democrazia industriale avanzata è anche merito di Gaetano Marzotto, della sua ostinazione, del suo non conformismo.