



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
in ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E  
DELLE ATTIVITÀ CULTURALI

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Le memorie d'impresa:  
il caso Menon

**Relatore**

Prof. Fabrizio Panozzo

**Laureando**

Eugenio Chinello  
Matricola 807459

**Anno Accademico**

2013 / 2014

Un sentito ringraziamento a Chiara Tullio che mi ha assistito nella ricerca e a tutti i cittadini roncalesi che mi hanno gentilmente concesso l'intervista e che hanno collaborato. Ringrazio anche il Prof. Alessandro Casellato per le preziose indicazioni e il supporto. Senza il loro appoggio questo lavoro non avrebbe sicuramente la stessa importanza.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1. IL CONTESTO TEORICO</b> .....	4
1.1 L'archivio: definizione .....	5
1.1.1 Archivi d'impresa .....	6
1.1.2 Specificità di gestione ed organizzazione .....	11
1.2 Il museo d'impresa .....	16
1.3 Investimenti culturali: cultura d'impresa, archivio, memoria. ....	17
1.3.1 Cultura. ....	19
1.3.2 Cultura d'impresa. ....	20
1.3.3 Cambiamenti fondamentali del mercato: il comportamento sociologico del consumatore e l'economia della conoscenza .....	21
1.3.4 Cultura come mezzo di sviluppo di capacità e competenze. ....	29
1.3.5 Cultura e competitività .....	30
1.3.6 Forme di investimento culturale: dalla sponsorizzazione alle forme integrate	36
1.3.7 Come investire efficacemente in cultura, la proposta di Comunian .....	38
1.3.8 La valutazione dell'investimento .....	40
1.4 Perché investire nell'archivio d'impresa? .....	42
1.4.1 Scopo scientifico .....	44
1.4.2 Scopo informativo - conoscitivo .....	46
1.4.3 Scopo promozionale .....	52
1.4.4 Riassumendo. ....	53
1.5 La cultura d'impresa per l'impresa storica .....	54
1.6 Modelli di gestione per archivi e cultura d'impresa .....	58
<b>CAPITOLO 2. FONTI ORALI PER LA STORIA</b> .....	62
2.1 Origini e sviluppi .....	62
2.2 Lo strumento dell'intervista .....	65
2.3 Epistemologia della memoria .....	67
2.4 Metodologia delle fonti orali .....	70
2.5 Metodologia del caso .....	74
<b>CAPITOLO 3. IL CASO MENON</b> .....	78
3.1 Avvio della ricerca .....	78
3.2 Descrizione delle fonti disponibili. ....	80
3.3 Notizie storiche sull'azienda. ....	81
3.4 Sviluppo della ricerca. ....	90
3.5 Azioni collettive per la memoria. ....	92
3.5.1 Il monumento .....	93

3.6 Le idee degli imprenditori. ....	95
3.6.1 Commento sui concetti espressi da Davide Basso. ....	99
3.7 Forme materiali della cultura d'impresa Menon. ....	100
3.7.1 Prodotti. ....	100
3.7.2 Archivio storico ....	100
3.7.3 Archivio tecnico. ....	101
3.7.4 Materiale iconografico. ....	101
3.7.5 La fotografia come fonte. ....	103
3.7.6 Luoghi. ....	104
3.8 Ridefinizione dei meta obiettivi. ....	110
3.9 Fonti orali. ....	112
3.9.1 Contenuti delle interviste. ....	114
3.10 Sintesi dell'evoluzione sulle ipotesi di valorizzazione. ....	115
<b>IPOTESI DI SVILUPPO</b> .....	118
<b>APPENDICE</b> .....	122
INTERVISTA A IVANO SARTOR .....	122
INTERVISTA A DINO LORENZON .....	130
INTERVISTA A GIANNINO PAVAN .....	133
INTERVISTA A SILVIO BASSO .....	136
INTERVISTA A DAVIDE BASSO .....	146
INTERVISTA A GIAMPAOLO BASSETTO .....	161
INTERVISTA ELIO CONTE .....	164
INTERVISTA AD ANGELO TONON .....	170
INTERVISTA LUCIANO CONTE .....	182
INTERVISTA A CAMATEL GIANNI .....	187
INTERVISTA A MARIO BIASIETTO .....	194
Liberatoria per il trattamento dei dati personali a scopi storici .....	198
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	199

# INTRODUZIONE

Il caso di questo studio è la memoria storica dell'impresa Menon, declinata al plurale per meglio sottolineare le varie forme e significati che essa può assumere, in base agli attori coinvolti e al tipo di testimonianze considerate.

Il lavoro si pone l'obiettivo di rispondere meglio a delle esigenze conoscitive circa la cultura d'impresa, che possono provenire sia dall'esterno che dall'interno dell'azienda, per capire come l'impresa possa attuare delle forme di valorizzazione della memoria.

L'approccio che si è seguito è multidisciplinare perché le memorie d'impresa sulle quali si è focalizzata maggiormente l'attenzione durante la trattazione riguardano quella conservata nella documentazione cartacea prodotta dalla stessa impresa, costituente archivio storico, e la memoria delle persone che hanno fatto parte del sistema impresa, costituente materiale potenziale utilizzabile dalla storiografia, che può trasformarlo in fonte documentaria orale integrante l'archivio cartaceo. Dati gli elementi, sono stati considerati a livello generale i vari argomenti del relativo contesto teorico nel primo capitolo, e della relativa metodologia nel secondo.

Innanzitutto sono presi in esame i due strumenti più comuni per la conservazione della cultura d'impresa ovvero il museo e l'archivio, sul quale ci siamo concentrati maggiormente. Successivamente si sono considerate le motivazioni che spingono le imprese a finanziare la cultura e in particolare questi strumenti, per il motivo che c'è ancora poca consapevolezza e ancora molta confusione e sottovalutazione sulla gamma dei benefici che rientrano dall'investimento in questo settore, e che dunque un loro esame sia necessario per parlare di questo tema.

Nel secondo capitolo si descrive come viene impiegata la memoria dell'individuo e come questa viene analizzata e raccolta negli studi storici aventi un'impronta orale; attraverso lo strumento dell'intervista e la metodologia applicata per la ricostruzione storiografica basata su fonti orali, la memoria storica può essere ampliata e valorizzata ulteriormente. L'introduzione fatta in questa parte relativa all'uso delle fonti orali nella storiografia, che è la disciplina che si applica a

indagare la storia dell'impresa, serve anche a informare maggiormente circa il ruolo di queste fonti negli studi di storia contemporanea.

Nel terzo capitolo trova spazio il caso di ricerca, basato su un'esperienza di stage: dall'esame del relativo percorso emergono i motivi della scelta degli argomenti dei primi due capitoli e i risultati a cui si è giunti. A questo capitolo segue un accenno alle limitazioni riscontrate e all'individuazione dei possibili sviluppi della ricerca.

## **CAPITOLO 1. IL CONTESTO TEORICO**

La progettazione della ricerca ha fatto inizialmente perno sull'elemento dato: l'archivio storico. Da questo si è cominciato ad approfondire il contesto relativo e a tutto ciò che ruota intorno agli strumenti di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale di un'impresa, dei quali archivi e musei fanno parte. La descrizione del contesto verterà soprattutto sull'archivio perché esso è la base per la conoscenza storica e fonte che alimenta altri strumenti di valorizzazione, dal museo o centri di documentazione fino agli eventi; inoltre è stato l'oggetto principale sul quale si è sviluppato il progetto di stage. Si parlerà distintamente del reimpiego dell'archivio nell'impresa, che si integra nel più ampio rapporto di investimenti e rapporti tra impresa, cultura e territorio.

La maggiore conoscenza della storia d'impresa Menon, a partire dal periodo delle origini e dal fondatore che è stata la figura più celebrata e ricordata, era prevista tra gli obiettivi dello stage e della tesi. Se l'elemento di partenza del lavoro, cioè l'archivio, è fonte di memoria storica per l'azienda, e vedremo perché, tanto più lo è uno studio sulla storia d'impresa. La ricerca storica sull'impresa non fa eccezione per quanto riguarda la metodologia da adottare, e come per gli altri campi d'interesse storico essa si basa su vari elementi, vale a dire fonti e documenti. Le carte d'archivio sono le fonti documentarie scritte favorite dagli

storici per la ricostruzione delle percorso vitale dell'organizzazione impresa: sviluppo, crisi, cambi di direzione, etc.

### **1.1 L'archivio: definizione.**

Si definisce archivio il complesso di documenti prodotti o ricevuti da una persona fisica o giuridica, pubblica o privata nel corso dello svolgimento della propria attività e destinati ad essere conservati. "Ente produttore" è il termine tecnico che designa chi materialmente produce documentazione quindi archivi. L'archivio si può definire "aperto" o "chiuso" a seconda se sia in corso o esaurita l'attività dell'ente produttore; archivio è denominato anche il luogo fisico di conservazione di uno o più complessi documentari.<sup>1</sup>

L'archivistica è la disciplina che si occupa dell'ordinamento, funzionamento e mantenimento degli archivi, che nascono in funzione di attività. Prima di diventare oggetto di una disciplina, l'archivio fungeva da aiuto prediletto dagli storici per le loro ricerche. La figura professionale che si occupa dell'archivio è l'archivista.

Per convenzione in base all'età delle carte si suddivide l'archivio in tre fasi: archivio corrente, archivio di deposito e archivio storico.

Nella fase corrente, ovvero quella di produzione dei documenti e in cui si struttura, l'archivio ha ovviamente finalità pratiche (contabilità, gestione) per il disbrigo degli affari in corso, oltre a quelle giuridiche e amministrative.

La fase di deposito è quella di transizione, nella quale, durante un periodo di quarant'anni, si perde via via l'utilità pratica dei documenti relativi ad affari esauriti, non più occorrenti alla trattazione degli affari in corso e comincia a maturarne una storica; le carte dell'archivio corrente vengono accumulate qui al termine dell'anno solare in corso per far spazio a quelle nuove, e vengono conservate per il loro carattere giuridico. Inoltre si può procedere al riordino, alla selezione e allo scarto che servono a conservare l'unitarietà dell'archivio.

Trascorsi il termine della fase di deposito l'archivio è detto storico: viene versata, solitamente in un'altra collocazione fisica, la documentazione prodotta anteriormente all'ultimo quarantennio, che ha perso definitivamente l'originale valore giuridico - amministrativo, acquistando valenza storico - culturale.

---

<sup>1</sup> Glossario della Direzione Generale per gli Archivi

L'archivio storico custodisce, pertanto, la documentazione destinata alla conservazione definitiva, che dovrebbe essere selezionata tramite un'ultima operazione di scarto e non dovrebbe più subire modifiche, rispettando il vincolo archivistico che permetta all'archivio di essere un complesso organico organizzato sistematicamente e cronologicamente, capace di ricreare l'attività del soggetto che l'ha prodotto. È l'archivio di questa fase quello che più ci interessa.

### **1.1.1 Archivi d'impresa**

Ci si addentra nella fattispecie in questione citando una frase dal libro di Montemaggi su ciò che rappresenta l'archivio: "una parte importante della nostra civiltà, un supporto alla memoria collettiva oltre che individuale della singola famiglia o impresa, una specie di monumento perenne alla laboriosità spesso unica e anche geniale, all'intraprendenza di tanti imprenditori: una sorta di nobilitazione di categorie per secoli escluse dal prestigio sociale" (Montemaggi e Severino 2007, 37).

La fattispecie dell'archivio d'impresa come lo intendiamo oggi, ha origine con la necessità di annotare le transazioni durante il basso medioevo. Le attività commerciali iniziarono a conservare sistematicamente la documentazione contabile nel '200, per la siffatta necessità di controllare più efficacemente la gestione della propria attività. Si organizza così la conservazione della memoria d'impresa racchiusa in libri mastri e giornali (Tucci 1989).

Lo studio dei documenti costituenti l'archivio storico, così come la conservazione e la valorizzazione dei materiali iconografici e di altro genere prodotti dall'azienda, raccontano la storia dell'impresa e dei suoi protagonisti (imprenditori, managers), ma anche della comunità di lavoratori (risorse umane) impiegati per produrre oggetti o servizi (l'output) attraverso la micro storia dei processi industriali e della comprensione del ciclo produttivo e del modo concreto di operare dell'organizzazione (Næss 2005).

Attraverso la lettura e l'uso di questo strumento si manifesta la mentalità imprenditoriale e la capacità di costruire la memoria (Montemaggi e Severino 2007), non solo quella aziendale ma anche quella collettiva se tale memoria si riferisce alle fonti ufficiali e istituzionali territorio come un complemento. Le fonti documentarie d'archivio integrano la conoscenza di altri filoni d'indagine al di



fuori del micro ambiente aziendale, quali alleanze economiche, percorsi di ascesa sociale, diffusione delle tecnologie, sfruttamento delle risorse e organizzazione del territorio, circolazione delle maestranze, dei dirigenti, degli imprenditori, delle malattie professionali, storia delle donne e della famiglia. Dunque gli archivi d'impresa hanno un'importanza tale anche perché sono testimoni, oltre che della vitale categoria economica delle imprese, anche della politica sindacale, della socialità, mentalità e cultura delle persone che vi ruotano intorno (Bonfiglio-Dosio 2003).

Va da sé che gli archivi d'impresa sono molto spesso sparpagliati, non solo perché a differenza degli archivi pubblici essi non vengono concentrati in una sola sede, ma anche in quanto le realtà produttive che li hanno generati si modificano sempre oppure vengono divise, accorpate ed ora spesso de-localizzate. In base alla loro funzione questi archivi riflettono queste trasformazioni, presentando oltre a vari tipi di materiali che li compongono (come circolari, libri matricole, verbali delle assemblee, fotografie, disegni tecnici, prototipi, pubblicazioni, manuali tecnici, pubblicità, campioni, corrispondenza), riconducibili a tre tipologie documentarie (scritture sociali, documentazione amministrativa e contabile, documentazione tecnica e progettuale) anche una moltitudine di assetti, strutture, consistenze eterogenee (Del Giudice 2007).

A dispetto della gran quantità di informazioni che contengono, essi sono spesso scarsamente considerati nelle aziende stesse, soprattutto dopo la fase di deposito o quando un'impresa chiude, ma come dicevamo rappresentano tasselli importanti per la comprensione della storia economico-sociale dei territori cui si riferiscono e sono risorse culturali per diversi fruitori.

In seguito al diffondersi delle imprese nelle società moderne è andato via via crescendo "il peso che l'impresa ha nelle scelte di politica economica<sup>2</sup> degli stati nonché l'influenza da parte delle industrie nella formazione dell'opinione pubblica e del gusto collettivo" (Bonfiglio-Dosio 2003, 179); peso e influenza che talvolta sono così notevoli da oscurare altri centri di potere.

Ecco allora l'importanza di poter accedere al materiale che permetta di studiare meglio la loro storia. L'archivio d'impresa oggi acquisisce un valore notevole in relazione alla visione dell'impresa nella società odierna, imperniata sullo spirito

---

<sup>2</sup> Per non parlare ad esempio della tutela dell'ambiente e della modifica dei paesaggi.

imprenditoriale e più in generale sulla "cultura d'impresa" che attraversa le coscienze della collettività, e anche "in relazione al declino della sfera pubblica gode di un consenso sociale impensabile sino a dieci anni fa. E' espressione della cultura del fare, di cui oggi si fa un gran parlare, e contemporaneamente si presta al culto della memoria che caratterizza il periodo di crisi in cui viviamo" (Martino 2014).

In Italia quando si iniziò a interessarsi di archivi d'impresa (e più in generale di cultura d'impresa)? Negli anni '70 del secolo scorso gli storici dell'economia furono i primi a capire l'importanza di questi insiemi di documenti e a porsi il problema della loro conservazione, problema recepito e comunicato poi dall'amministrazione pubblica a un pubblico più ampio, iniziando dalla creazione degli spazi intellettuali per avviare un dibattito. E' interessante il pionieristico lavoro di Duccio Bigazzi perché tra i primi che inserisce le fonti orali nella ricerca storiografica industriale, li pone accanto al vaglio di archivi e tramite tutto questo pone in evidenza sia la storia dell'industria che quella del lavoro, esaminando le scelte imprenditoriali tanto quanto i comportamenti degli operai. Questa visione corale anticipatrice ha però un carattere marginale rispetto ad altri studi di storia dell'impresa (Zanisi 2010) e resta isolata in quel primo periodo. Bigazzi è stato animatore dell'ASSI<sup>3</sup> e fondatore della rivista "Archivi e Imprese"; inoltre la fondazione a lui dedicata continua ad operare per la ricerca e la diffusione di questo filone di studi.

A questi primi dibattiti tra studiosi e amministrazione non seguirà, soprattutto da parte dell'amministrazione archivistica, una corsa immediata alla messa in sicurezza dei complessi documentari ma inizierà a maturare lentamente negli archivisti la consapevolezza di questo problema.

Nel 1972 infatti ha luogo il primo tavolo promosso dall'amministrazione archivistica sugli archivi delle imprese<sup>4</sup>. Prima degli anni '70 le istituzioni che iniziarono a interessarsi alle modalità di conservazione della propria memoria furono sicuramente le banche, che forti della loro lunga storia e tradizione avevano maturato da tempo l'importanza delle proprie carte.

Da questo primo punto di partenza si avviarono le prime indagini verso gli archivi di soggetti economici privati (archivi economici), diversi dall'impresa in quanto

---

<sup>3</sup> Associazione per gli studi sulla storia dell'impresa.

<sup>4</sup> Ottobre 1972. Atti pubblicati nella rivista "Rassegna degli Archivi di Stato", XXXIII/1, p. 9-76.

banche, fondazioni bancarie hanno scopi diversi. Per avere una conoscenza circa la dimensione della loro diffusione, si procedette tramite il censimento, strumento adottato anche negli anni '80 verso l'impresa (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008). Tali iniziative di ricognizione portarono alla realizzazione di guide, cioè delle prime pubblicazioni in grado di dare una fotografia del patrimonio dei territori di riferimento sui quali si desiderava intervenire<sup>5</sup>. Questi interventi positivi hanno reso sistematico l'utilizzo del censimento per successive indagini, e hanno portato alla luce una quantità di dati distinti per area e settore, su cui gli archivisti avevano la possibilità di accedere e lavorare, cioè il dettaglio dei documenti conservati in una tale azienda.

Il dibattito acceso e l'interesse verso il recupero della propria memoria storica, maturato dalle imprese con lo svilupparsi delle opportunità legate alle relazioni esterne, sempre più importanti, portarono anche il protagonista produttore, l'impresa, a scendere in campo, e alla nascita delle prime iniziative dei privati negli anni '80, come la creazione dell'archivio storico Ansaldo nel 1980 e il convegno ospitato sempre da Ansaldo nel 1982<sup>6</sup>, la creazione di archivi o l'avvio di progetti archivistici delle grandi imprese come FIAT, Pirelli, Barilla, ENI, Italgas, Olivetti, ENEL per citarne alcune (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008). Anni '80 e '90 sono considerati anni positivi nei quali vengono resi accessibili al pubblico vari archivi e vengono costruiti musei d'impresa, si tengono convegni formativi, seminari e si creano fondazioni, centri studi, associazioni dedicate<sup>7</sup>, e studi promossi anche dall'ANAI (Associazione Nazionale Archivistica Italiana) per dare risposte alle problematiche emergenti della documentazione d'impresa. Un riferimento importante è il Consorzio BAICR<sup>8</sup> che ha promosso il progetto "Archivi del Novecento", costituito con il sostegno di Confindustria e Assolombarda (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008).

Le ultime iniziative di rilievo sono state la creazione del GIAI, un gruppo di lavoro nazionale per la raccolta degli archivisti e degli archivi d'impresa; la creazione di una rivista semestrale dedicata "Cultura e Impresa" da parte della Fondazione

---

<sup>5</sup> Ad esempio per la Toscana la guida "Archivi di imprese industriali in Toscana", Firenze, 1982, Consiglio Nazionale Delle Ricerche - Sovrintendenza Archivistica per la Toscana.

<sup>6</sup> <<Beni culturali, ricerca storica e impresa>>.

<sup>7</sup> Fondazione ASSI (Associazione per gli studi sulla storia dell'impresa), Centro studi per la storia dell'impresa e dell'innovazione, Fondazione Famiglia Legler, etc.

<sup>8</sup> Biblioteche e archivi degli istituti culturali romani.

Ansaldo e del Centro per la cultura d'impresa; la nascita nel 2001 di Museimpresa (Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa) per iniziativa di Assolombarda e Confindustria, la creazione del portale web Archivi d'impresa all'interno del Sistema Nazionale Archivistico in concomitanza con il 150° anniversario dell'Unità d'Italia, che consente di accedere alle fonti archivistiche di più di mille archivi<sup>9</sup>. Oggi il riordino e l'apertura di questi archivi non sono più un'eccezione nel panorama nazionale, ma internazionalmente l'Italia, uno dei paesi più industrializzati del mondo, è stata indietro dal punto di vista della loro apertura e valorizzazione (Segreto 1989).

Si rimando ai testi di Bonfiglio-Dosio per il dettaglio della letteratura e della storia del dibattito sul tema mentre qui sono riassunte brevemente alcuni passaggi.

Quanto emerge da tutte le esperienze compiute fino al termine del secolo è un modello di intervento che ha come focus tre passaggi: il censimento, le operazioni di selezione, i programmi di inventariazione e i progetti di valorizzazione (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008).

Già all'inizio del dibattito negli anni '70 era emersa in primo luogo una necessità di metodo ovvero che per la salvaguardia e valorizzazione di questi archivi è necessaria la collaborazione di archivisti, storici economici e gli imprenditori che li producono. Questa convinzione si è confermata alla luce di tutte le esperienze passate dell'ultimo ventennio del '900, sottolineando il bisogno di una sinergia tra le figure in grado di portare a un dialogo tra le categorie che serva da scintilla per nuove idee e per aumentare la coesione tra i vari punti di vista.

L'ideale sarebbe un' unica figura che abbia competenze di storia economica, di archiviazione e di gestione dei flussi informativi correnti, per poter gestire sia l'archivio storico che quello corrente.

Nella situazione attuale, da qualche anno a causa della congiuntura economica il trend positivo del panorama italiano sta subendo un rallentamento; le imprese hanno diminuito i progetti di conservazione e di valorizzazione, e le amministrazioni hanno molte meno risorse da destinarvi. Nonostante ciò gli inventari di archivi aziendali completati e disponibili fino ad oggi hanno portato alla luce diverse realtà imprenditoriali, consentendo così al pubblico e agli studiosi di venire a contatto con i testi narranti le famiglie che le guidarono, con

---

<sup>9</sup> <http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/>

le vicende locali legate all'azienda piuttosto che scoprire le fasi di nascita e sviluppo di prodotti che divennero uno status symbol: il tutto basato su documentazioni oggettive. Oggettive perché prodotte con finalità d'uso pratico e non comunicativo e divulgativo. Perciò secondo Montemaggi, gli inventari "pur evidenziando la logica aziendale dello strumento archivio e facendo risaltare la mentalità dei proprietari, garantiscono una fedeltà dei fatti del tutto estranea alle più tradizionali fonti storiche" (Montemaggi e Severino 2007, 37).

### **1.1.2 Specificità di gestione ed organizzazione**

La tipologia dell'archivio d'impresa è caratterizzata da problematiche specifiche assenti in altri tipi di archivi privati: giuridiche, gestionali, archivistiche. Innanzi tutto, in quanto archivio privato il produttore ha ampia libertà e ne può disporre secondo propria volontà, anche distruggendolo: non esiste l'obbligo della conservazione, né è sanzionabile l'eliminazione. Vi è quindi una lacuna normativa di fondo che non prevede nemmeno un termine temporale di conservazione, se non relativo a certi documenti fiscali. Posto che le sedi degli archivi statali non hanno lo spazio fisico per accogliere tutti gli archivi d'impresa, si dovrebbero per lo meno incrementare le azioni volte ad accrescere il senso di responsabilità presso i produttori.

Le Sovrintendenze archivistiche, piuttosto che i centri studi attivi nel settore e in qualche caso Confindustria, hanno organizzato dei corsi appositi per addetti ai lavori ma forse non è stato fatto abbastanza per diffondere la sensibilità presso i piccoli e medi imprenditori, e per questo occorre diffonderla maggiormente. Anche secondo Fanfani questo è il passaggio più spinoso della faccenda (Fanfani 2004). Solo in pochi casi c'è stata una conservazione prolungata, e questo è avvenuto per l'appunto quando l'imprenditore coglie la funzione successiva a quella primaria, cioè quella di memoria, che egli ha intuito essere un possibile monumento della sua attività. Ciò discende dalla consapevolezza in primis del suo ruolo economico e sociale nel territorio (attore economico), e poi di testimone culturale "dietro al quale spesso c'è la presenza di una famiglia, che si rivela quindi, oltre che un volano in campo economico, un elemento di coesione e di impulso per le politiche di conservazione della memoria aziendale" (Bonfigli-Dosio 2003, 57). Bisogna motivare i proprietari di questo patrimonio per non

perdere elementi di questa memoria, ribadendo l'importanza della loro posizione all'interno dell'ambiente sociale di riferimento. Siamo consapevoli che solo attraverso il recupero e la conoscenza delle fonti sia possibile preservare e trasmettere la conoscenza del passato di queste realtà nei suoi diversi aspetti, conoscenza tanto più veritiera quanto maggiore è il numero di fonti a cui riusciamo ad accedere. E il passato a cui ci riferiamo è "un passato in cui è stato ridisegnato sia il territorio che il paesaggio circostanti, rappresentando non la "storia" di questi luoghi ma un insieme di "storie": di tecnologie e produzioni, ma anche di lavoratori, di lotte e di conquiste sociali, di emancipazioni, di prese di coscienza sull'ambiente e sulla qualità della vita" (Fondazione Gianni Pellicani 2013).

Gli spazi fisici per il materiale e i costi giocano spesso da fattori determinanti nella decisione. La conservazione permanente infatti richiede una preliminare considerazione concernente le risorse economiche di cui necessita la manutenzione.

Solamente se dallo Stato viene dichiarato l'interesse culturale verso un archivio, qualora ricopra evidente interesse storico particolarmente importante<sup>10</sup>, questo dovrà rispettare le regole che si applicano agli archivi pubblici e dovrà quindi sottostare ad obblighi che garantiscano la conservazione e la fruizione tramite accessibilità al pubblico per la consultazione. In quanto la tutela viene posta dallo Stato, per adempiere a tali obblighi il proprietario in alcuni casi potrà accedere ai vari sostegni economici previsti. In alcuni pochi casi, in seguito alla dichiarazione di interesse storico si è provveduto ad accogliere qualche archivio d'impresa presso le strutture degli archivi di stato. In Italia, al 2006, gli archivi d'impresa sono il 10% dell'insieme di quelli dichiarati d'interesse storico (Del Giudice 2007, 347).

Per quanto riguarda la fase di deposito, secondo quanto rileva Bonfiglio-Dosio, la durata è eccessiva e viene considerata uno scoglio. Le imprese tendono a snellire gli archivi già in fase di formazione<sup>11</sup>, a volte anche tramite scarti generici che ignorano il giusto operare e vanno infine a compiere una prima selezione della

---

<sup>10</sup> Articoli 10 - 13 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, 2004.

<sup>11</sup> I documenti prodotti dall'azienda vengono depositati in archivio dalle segreterie dopo un primo scarto in base a:  
- funzionalità amministrativa ed economica delle carte;  
- termini obbligatori previsti dalla legge per la conservazione di documenti.

memoria, in base all'interesse dell'imprenditore che predilige la documentazione tecnica<sup>12</sup>. Il valore delle carte per l'azienda è diverso dal loro valore storiografico. Ad esempio in un'azienda meccanica la quota più rilevante dell'archivio è data dalle carte tecniche vale a dire dai disegni. Questo perché hanno un gran "valore aziendale" per ricostruire la storia tecnica dell'azienda e quindi sono state conservate maggiormente rispetto ai documenti relativi all'organizzazione del lavoro, di poco valore per l'azienda ma di alto valore storiografico. In considerazione del dato emerso dal primo censimento dei disegni Menon ciò potrebbe essere riscontrabile anche per questa impresa, ma si dovrà attendere l'inventariazione dell'archivio per poterlo confermare.

Va detto che lo scarto è importante per le imprese, perché esse non potrebbero sostenere il costo di un archivio che contenga tutto. Bisogna eliminare il superfluo conservando le carte utili alla ricerca e non farsi prendere dalla mania di conservare tutto perché l'eccesso non permette di avere una chiara immagine della situazione aziendale.

Nell'impresa, per tutte le esigenze di cui dicevamo si vengono a produrre fondi documentari di una certa complessità, ma "organizzati anche per garantire la reperibilità (o non reperibilità) della documentazione sia a fini operativi che fiscali" (Tatò, 2007). Come mai Tatò parla di non reperibilità? Nelle PMI è difficile che le carte amministrative e contabili siano curate con lo stesso riguardo che viene riservato alla documentazione di tipo tecnica, e spesso l'impresa apporta volontariamente delle modifiche nel tentativo di occultarle. Secondo Severino gli imprenditori "ancora troppo spesso abbinano il concetto di archivio quello di adempimento normativo" (Montemaggi e Severino 2007, 39). Ovviamente ciò compromette il suddetto vincolo archivistico e dunque l'integrità dell'archivio stesso.

Un'altra motivazione che si può celare dietro l'incompletezza dell'archivio può essere una selezione pilotata avvenuta a monte nella fase di deposito: oltre a uno scarto di documenti che potevano essere ritenuti talmente compromettenti o segreti da causarne la distruzione, l'incompletezza può celarsi anche dietro ad un documento manipolato volutamente dall'impresa, così da rendere l'immagine storica di un evento diversa e artefatta. Per esempio una modifica in fase di

---

<sup>12</sup> Come confermato al seminario del 17 aprile 2002 presso la Fondazione Ponte di Breda, organizzato dalla Sezione Veneto dell'ANAI.

trascrizione di un verbale di assemblea, o di una riunione dei soci, dell'incontro con dei rappresentanti delle istituzioni locali (Bonfiglio-Dosio 2003).

Un'altra problematica è l'estrema diversità dei fondi archivistici ma soprattutto la scarsa strutturazione di molti di essi, che crea difficoltà negli interventi di riordinamento e inventariazione: la varietà è data dalle molte tipologie d'impresa che includono singoli commercianti e multinazionali, produttori di servizi e di merci di diversa tipologia.

Il recupero e l'accesso ai documenti in molti casi è difficile per vari motivi legati alle discontinuità delle aziende, cessazioni, delocalizzazioni, passaggi di proprietà, che a volte dividono fisicamente un archivio o lo spostano. Queste discontinuità indeboliscono anche il legame tra produttore e archivio. Per questi motivi Bonfiglio-Dosio ritiene che sia più importante per gli archivisti saper ripercorrere il filo che lega nel tempo l'archivio all'impresa che non descrivere la singola unità archivistica, perché ripercorrerlo significa venire a capo delle sue capacità organizzative, ricostruire la cultura dell'imprenditore e le conoscenze impiegate del personale amministrativo che lo ha amministrato. La durata dell'impresa storica infatti è l'ottica sulla quale si considerano eventi precisi che si sono potuti conoscere dalle fonti (Progetto archivio storico FIAT 1990).

Inoltre si sottolinea come gli archivisti debbano fornire un supporto all'azienda fornendo soluzioni e dati in armonia con l'ambiente imprenditoriale e non creare ulteriori problemi su questioni scientifiche di archivistica; essi dovrebbero concentrarsi sulla gestione della memoria che traspare dai documenti, dalla fase formativa a quella storica, per rendere utile e far fruttare l'investimento che l'azienda dedica.

Un altro punto che si dovrebbe sottolineare maggiormente presso gli imprenditori in fase di sensibilizzazione del recupero degli archivi è quello riguardante la certezza che si deve garantire circa il rispetto della loro volontà di mantenere riservata una parte dell'archivio oppure la segretezza di certi documenti, che deve essere assicurata e che influisce sugli aspetti della conservazione, selezione e sui tempi della fruizione. Per Romiti, sono aspetti che si possono gestire autonomamente (Romiti 2004) in base al livello di riservatezza e alla tipologia della documentazione.



## **1.2 Il museo d'impresa**

Il museo d'impresa si configura come un museo, ma differisce da esso perché legato all'impresa che l'ha creato e gli ha imposto determinate funzioni e motivazioni. Esso infatti, a differenza dell'archivio, è creato appositamente anziché sorgere spontaneamente in funzione delle attività gestionali e operative dell'azienda. Il museo d'impresa, qualunque forma assuma tra le varie, è uno strumento (Negri 2003), un asset impegnativo dal punto di vista finanziario e dunque accessibile solitamente alle medio-grandi imprese; questo asset ha impieghi prevalentemente di marketing, infatti secondo la visione di Severino e Montemaggi (2007) esso è il principale strumento di heritage marketing, ovvero quella forma di gestione strategica che si serve degli strumenti connessi al patrimonio storico dell'azienda per politiche di marketing, branding e comunicazione, che si basa su un processo intenzionale e selettivo, da parte del management, di costruzione e rappresentazione della storia aziendale, a partire dagli aspetti l'azienda è interessata a tramandare nel tempo. Per questi scopi, i musei organizzano la cultura materiale dell'impresa solitamente dentro l'edificio stesso dell'azienda o in un luogo ben riconosciuto collegato, per comunicare ad un pubblico un certo tipo di immagine. Date le dimensioni e le necessità del progetto, si capisce come servano non poche risorse perché possa entrare a regime come strumento, e questo motiva il fatto che sia appannaggio di medie - grandi imprese: come confermano le indagini di CIVITA "le imprese più grandi comunicano di più" (Civita centro studi 2010, 6).

Esistono molti tipi di musei d'impresa (ad esempio: sulla storia dell'azienda oppure della famiglia dell'imprenditore, tematici o riguardanti un brand o un settore merceologico, etc.) ed esistono diverse motivazioni, che si possono ricondurre ad un orientamento basato strettamente sulla comunicazione, adottato soprattutto in base alla decisione di un singolo o da un'azienda familiare, oppure con una concezione di strumento più articolato per il marketing (Montemaggi e Severino, Heritage Marketing: la storia d'impresa italiana come vantaggio competitivo 2007) basata su una decisione multilaterale. Alcune motivazioni sono ad esempio la volontà di raccontare una storia imprenditoriale, l'esigenza personale di raccontare la storia della propria famiglia, lo scopo di avere un ritorno di immagine e reputazione, la volontà di pubblicizzare

i propri prodotti o di impattare sul sistema sociale, sostenere una strategia di riposizionamento, etc. Severino rileva quattro funzioni utili per il marketing, che dipendono dalla strutturazione del museo:

- funzione display, ovvero dare prova della storia aziendale ai vari pubblici e clienti, incluso il personale;
- funzione storico-istituzionale, cioè sfruttare la fase di allestimento per ricomporre la storia dell'azienda, fissandola;
- funzione *digestiva*, consistente nelle attività che comportano la valorizzazione e selezione del materiale che si mette a disposizione del pubblico e all'interno dell'azienda (avviene soprattutto se il museo comprende l'archivio);
- funzione identificativa, la più importante dal punto di vista strategico perché identifica l'azienda con il museo, e questo la rappresenta verso i vari interlocutori, con una funzione di public relations.

Interlocutori (politici, economici, istituzionali )con cui si parla attraverso la propria cultura d'impresa, particolarmente importanti quando tramite essi si instaura una relazione col territorio che può inserirlo nella rete di valorizzazione dell'offerta culturale e turistica di un luogo (Montemaggi e Severino, Heritage Marketing: la storia d'impresa italiana come vantaggio competitivo 2007). Nella progettazione di un museo va da sé che bisogna considerare che il museo deve essere fruito e aperto ai pubblici; dunque quando c'è una forte volontà motivazionale per la sua creazione come strumento per ricostruire la propria storia o per raccontare la vicenda della famiglia fondatrice non si può pensare che una volta organizzato sia raggiunto lo scopo. A tal proposito bisogna riflettere anche sul generale sistema museale italiano che, come rileva Golinelli (Golinelli 2008) è articolato in piccoli o piccolissimi musei ma in grande quantità e spesso non aperti al pubblico causa personale o risorse mancanti. Senza un pubblico, senza promozione dello stesso museo e senza il personale competente atto a gestirlo con la propria professionalità, il museo perde tutto il suo valore e permane come un ingombrante esercizio di stile.

Bisogna anche riportare che molti musei sono sorti in seno alla forte volontà di un dirigente con fine celebrativo o auto celebrativo e altri musei ancora sono nati

con scopi precisi, ma tutti quelli che non sono stati gestiti correttamente o competentemente si sono rivelati dei costosi fallimenti.

### **1.3 Investimenti culturali: cultura d'impresa, archivio, memoria.**

Perché un'azienda si occupa del suo passato? Come può un'organizzazione economica volta al profitto, qual è l'impresa, fare cultura? Ci sono delle finalità in questo interesse alla storia e alla propria cultura? La conoscenza del passato di un'impresa può darle qualche vantaggio spendibile?

Queste sono le domande che si sono poste dall'inizio della ricerca a cui si tenta di rispondere, anche alla luce della scarsa informazione che tuttora c'è sul tema dei possibili benefici derivanti dall'investimento in cultura (Domenichini 2012), che è motivo di non intervento o ripensamento sul coinvolgimento dell'impresa nelle iniziative culturali (Civita centro studi 2010). Investire in cultura porta dei benefici, soprattutto se si investe nella propria. Conservare la propria memoria vuol dire in ultima analisi arricchire il valore aggiunto dell'azienda stessa per renderla protagonista consapevole del proprio presente, alla luce del suo passato. Come dicevamo parlando delle prime iniziative sugli archivi, l'impresa ha cominciato stabilmente negli anni '80 a guardare e riflettere sul proprio patrimonio culturale, cominciando a definire un campo di attività definito "cultura d'impresa" (Tinonin 2008). L'intervento in campo culturale da parte delle aziende, fino a un decennio fa, era visto alla luce di due motivazioni: una che si riconduce all'intervento filantropico e un'altra legata al ritorno di immagine e promozione<sup>13</sup> (O'Hagan e Harvey 2000). Lo strumento della sponsorizzazione viene impiegato in base a quest'ultimo obiettivo e in Italia le imprese tuttora continuano a usare maggiormente questa forma di sostegno piuttosto di orientarsi in erogazioni liberali (o mecenatismo) come rilevato dai rapporti di Civita e Confindustria Veneto<sup>14</sup> degli ultimi anni, anche se questi non esauriscono l'insieme di possibilità che hanno le imprese di rapportarsi alla cultura, che anzi sono molteplici.

---

<sup>13</sup> A cui si legano maggiormente i musei d'impresa.

<sup>14</sup> Si vedano: (Impact Srl 2012); (Civita centro studi 2010).

Il fenomeno acquisisce senso e importanza per le imprese in considerazione di due cambiamenti fondamentali del mercato: il comportamento sociologico del consumatore (Tinonin 2008) in risposta alla globalizzazione e al paradigma dell'Information and Communication Technology, e la successiva diffusione di un'economia post industriale basata maggiormente sulle risorse intangibili (nella produzione e nei prodotti) e sul reimpiego di conoscenze, nota come economia della conoscenza. Il passaggio dalla produzione di merci prodotte da altre merci (descritto da Sraffa<sup>15</sup>) a quello della produzione di valore tramite conoscenza (descritto da Rullani<sup>16</sup>), che si aggiunge al prodotto, oggetto o servizio, ha di fatto rivalutato il rapporto cultura - impresa, facendo fare alle imprese un salto di qualità: da forme di investimento impostate con una visione limitata e blanda, quali sponsorizzazioni sporadiche, a strategie di investimento focalizzate che impattano positivamente sia sull'impresa sia sul territorio (Comunian, Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio 2006). Se da un lato certe imprese effettuano ancora questo tipo di investimenti come fossero una campagna di PR, atta a rispondere alle pressioni di impegno sociale e a classifiche stilate in base a come sono viste le loro condotte verso l'ambiente e il sociale (che vengono considerate come pubblicità), che sono da riferire ad un modello in via di diffusione di responsabilità sociale d'impresa (RSI), altre imprese invece hanno capito come un impegno non a breve termine verso specifici progetti culturali o sociali possano modificare il proprio ambiente competitivo a loro favore, creandogli un vantaggio competitivo e creando valore condiviso alla comunità di riferimento<sup>17</sup> (Kramer e Porter, Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility 2006) atto a migliorare le condizioni di vita (Comunian 2010). Concentrandoci sulla valenza di questi investimenti e su quelli che hanno come riferimento un focus interno all'azienda riguardanti la cultura d'impresa e la memoria emergeranno le risposte alle domande che si sono poste. Per prima cosa però è necessario specificare brevemente cosa rappresenta la cultura per la società nella quale si situa

---

<sup>15</sup> Sraffa P., *Produzione di merci a mezzo di merci : premesse a una critica della teoria economica*, Torino, Einaudi, 1960.

<sup>16</sup> Rullani E., *Economia della conoscenza : creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.

<sup>17</sup> Bacino di utenza verso il quale è diretto il progetto sostenuto.

l'impresa e la cultura d'impresa per poter capire meglio le motivazioni del suo crescente sostegno e impiego in questo panorama.

**1.3.1 Cultura.** Qual è il senso che ha la cultura nella società? Secondo un'interpretazione di Davide Rampello che torna utile come collegamento nel nostro ragionamento, fare cultura (da *cultus* = coltivare) vuol dire acquisire la consapevolezza della vita che ci circonda, cogliendone il senso, distinguendolo dal significato, come Aristotele invitava a fare. Fare cultura quindi si riferisce ad un modo esperienziale di conoscere le cose della vita che non si ferma all'acquisizione del suo significato, cioè dell'informazione oggettiva recepita passivamente, ma implica una esperienza personale (attiva) che dà un senso a queste, che le fa comprendere soggettivamente: vuol dire vivere le cose con *phatos*, "patendole, cessando di guardarle con il distacco che deriva da quella presunta conoscenza che ci porta a passare accanto alle persone e alle cose come se fossero muri" (Rampello 2010, 13). Trovare il senso delle cose è un modo di ampliare gli orizzonti della conoscenza, per cui se una società è più acculturata allora è più attiva, coesa, partecipativa e consapevole. Questo ragionamento sembra rifarsi al pensiero filosofico di Dewey, che riguardo il collegamento tra esperienza ed arte (esperienza di rilievo) ci fa riflettere su come le opere d'arte e la cultura possano apportare coscienza, influenzando sull'intera esperienza (continua) di un individuo, e questo avviene per destabilizzazione delle sue aspettative. Esperienza come fonte del pensiero e come rapporto tra uomo ed ambiente, dove l'uomo non è uno spettatore passivo, ma interagisce con ciò che lo circonda (Dewey 2007). Così come l'uomo è inserito nell'ambiente così lo è anche l'impresa e pure l'uomo nell'impresa. Si desume che un'esperienza attiva verso l'arte sia una vera occasione di ripensare a certi aspetti della vita e del mondo verso i quali si aveva un giudizio consolidato, sotto diverse angolature prima non considerate, capacità che tornano utili o determinanti in molte dimensioni della vita dell'individuo. È in questa considerazione della cultura che essa ha significato per la società (e anche per l'economia).

La coesione sociale si sviluppa innanzi tutto dalla condivisione con gli altri di un'esperienza culturale, che crea aggregazione negli individui. Ma per condividere un'esperienza culturale, intesa nei termini come l'abbiamo descritta, si presuppone che la collettività ampiamente intesa abbia già messo da parte quella

visione riduttiva di cultura come svago e orpello che la rende povera di contenuti culturali. La scelta di relegare la cultura nel settore divertimento la pone in competizione e la equipara ad altri divertimenti (shopping, videogame, tv, sports...) più soddisfacenti, ove non sia anche percepita come appannaggio di una elite sociale (soprattutto se si pensa all'arte contemporanea). Per questo stereotipo si è creata, anzi rafforzata, la percezione variamente diffusa di una divisione contrapposta tra forme di divertimento di massa e d'elite (Sacco, La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze 2010), divisione un tempo sostenuta dalla distinzione dei gusti delle classi sociali. Pur essendo il divertimento una finalità di cui tener conto nella programmazione delle attività di valorizzazione culturale non è questo il fine primario della cultura, proprio per il suo carattere di coinvolgere l'individuo a mettere in discussione le proprie opinioni e di lasciare un segno nel suo pensiero. Ciò nonostante in base ai significati e funzioni che vengono dati alla cultura questa assumerà una diversa legittimazione e considerazione sociale.

**1.3.2 Cultura d'impresa.** Si può definire il campo della cultura d'impresa come quello attinente ai pensieri, ai comportamenti e alle modalità che riguardano i saperi impiegati dall'organizzazione impresa, stratificati nel tempo, per la produzione o vendita di beni o servizi, al fine di ottenere un profitto. Pensare al significato di cultura in senso antropologico e sociologico ci aiuta nella comprensione. Antropologicamente per cultura si intendono tutti gli usi e costumi, abitudini, artefatti, norme e modi di pensare condivisi in un gruppo. Sociologicamente la cultura riguarda l'insieme dei valori e simboli con cui si concepisce il mondo e la vita. L'uomo nel lavoro può esprimere le sue capacità tecniche e creative. L'impresa esprime la sua cultura tramite processi, relazioni, prodotti (Crasta 2008). Considerate queste definizioni indicative si può riconoscere la cultura d'impresa e individuarne i tratti nella sua produzione materiale di manufatti, ma anche in tutte le persone che ne hanno fatto parte, nelle competenze tecniche e organizzative, nelle relazioni, nelle logiche delle scelte strategiche effettuate (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008), nei valori condivisi a cui queste si ispirano. Disegni e documenti componenti un archivio conservano queste informazioni e conservano il saper fare, incorporato nei prodotti, parte di questa cultura. Fare cultura vuol dire inoltre comunicare un contenuto a

qualcuno, vuol dire conoscere. La conoscenza permette di prendere coscienza del proprio passato fa entrare in gioco la memoria insita nei testi, negli oggetti, entrambi riferimenti e fonti della storia di un'impresa.

Secondo Caterina Seia, la cultura viene prodotta ma viene anche importata, e viene immessa nella società (Seia 2014) perché l'impresa non la imprigiona al suo interno, ma la veicola volontariamente e involontariamente tramite la diffusione dei prodotti e la circolazione degli individui nella realtà territoriale e nel mercato. Con l'avvio di progetti di sistemazione e catalogazione di archivi o della costruzione di musei d'impresa, l'impresa fa cultura perché interagisce con la realtà territoriale comunicandole un contenuto, che rende pubblico e fruibile, quello della suo patrimonio culturale, che è espressione di una tradizione produttiva del territorio stesso. Rendere pubblico questo patrimonio vuol dire già compiere una valorizzazione del territorio perché l'impresa "restituisce" risorse e valori a quei luoghi specifici e alla comunità che un tempo l'ha sostenuta con altre risorse e l'ha legittimata (Tinonin 2008).

### **1.3.3 Cambiamenti fondamentali del mercato: il comportamento sociologico del consumatore e l'economia della conoscenza**

Senza la pretesa di spiegare esaustivamente la sociologia dei consumi sembra opportuno spiegare brevemente il comportamento del consumatore nell'età postmoderna globalizzata e sempre più connessa e comunicativa.

Il passaggio dall'epoca moderna a quella postmoderna in una società che ha raggiunto il benessere materiale, ha portato un cambiamento nel consumo delle merci, spostando l'attenzione dall'accumulazione, dall'uso e dall'ostentazione - possesso degli oggetti, alla sua componente immateriale cioè ai significati e valori rappresentanti un'esperienza o una visione delle cose a cui si vuole accedere o che rappresenta la persona (Montemaggi e Severino, Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo 2007).

Questo ci porta a chiederci: qual è il valore di un oggetto? Secondo gli studi sulla cultura dei gruppi sociali condotto da Lévi - Strauss nei quali si concentra sullo scambio, gli oggetti assumono dei valori simbolici, dei significati che connettono i singoli ai gruppi e richiamano i sentimenti; inoltre essi palesano le differenze gerarchiche (che nel consumo moderno si evidenzia attraverso il possesso di certi oggetti status symbol). Ne "Il pensiero selvaggio" (1979) sostiene che è attraverso

lo scambio di oggetti che le persone creano reciprocità. Se un ordine sociale ha bisogno di un sistema di codici culturali per esistere, attraverso i quali si possano trasmettere valori, significati della vita collettiva, gli oggetti incarnano uno di questi codici e trasmettono valore sociale (che può essere anche un gusto, una posizione sociale). Sono parte della cultura e identificano l'individuo con essa quando effettua uno scambio. Così gli scambi economici e il consumo degli oggetti contribuiscono all'identità del consumatore e assumono la funzione sociologica di contribuire alla coesione sociale tramite la possibilità di creare relazioni.

I moderni beni di consumo mantengono questi valori: d'uso, di scambio, di status e oggi hanno acquisito anche quello di consumo, sulla base del cambiamento della percezione del consumo stesso (Lamma 2009).

Il rapporto dell'individuo e il consumo di beni ha subito delle variazioni nelle diverse fasi dell'economia. Nel consumo moderno esso cercava una collocazione all'interno di certi gruppi sociali definiti stili di vita attraverso il possesso di una gamma di prodotti, comunicati dal mercato, che lo collegavano al relativo contesto culturale. Secondo Fabris (Fabris, Consumatore & Mercato 1995) infatti gli stili di vita identificano i gruppi sociali tipici delle società industriali avanzate. Attraverso il linguaggio simbolico dei consumi il marketing gioca un ruolo importante nella definizione di questi stili, codificandoli e ricodificandoli, dando vita a mondi e stili sempre nuovi (Dell'Aquila, 1997). Con il passaggio alla post modernità, in una prima fase i consumatori assunsero un comportamento tendente ad esaltare l'individualismo e la propria personalità attraverso la creazione di uno stile individuale, uno *style symbol*. Essi ricercano un'estetica individuale, e sono in grado di comporla in nuovi mix di significati attraverso la composizione dei simboli contenuti nei diversi oggetti disponibili sul mercato, caratterizzati da una prevalenza di contenuto immateriale. Questi prodotti combinano qualità funzionale ed estetica e una immediata comprensione del gusto. Tale forma di consumo è autoreferenziale e gli oggetti assumono la funzione di proiettare la soggettività dell'individuo, la sua personalità. La singola persona è in grado di differenziarsi dalle altre, ed è in grado di interagire con gli oggetti, pescando codici e significati da questi (Dell'Aquila, 1997). Questa individualizzazione del consumatore però non lo isola nella società ma lo collega a dei gruppi più piccoli (tribù).



Nella post modernità avviene una dunque de materializzazione dei beni e un aumento della loro componente simbolica, cioè segni, simboli, che sono alla base di una forma di linguaggio di comunicazione, e tramite i quali i prodotti stessi vengono promossi. Baudrillard sottolineava già nella "Società dei consumi" (1976) come gli oggetti fossero soprattutto dei segni capaci di esprimere una sintassi, di interagire tra loro sfuggendo al valore d'uso.

Negli anni '90 inoltre è cominciata ed è tutt'ora in corso, una lenta diffusione di un'esigenza di etica sociale estesa, dovuta al ripensamento da parte degli individui sulla comunità, sul lavoro, sull'individualità (Lamma 2009) e anche alla presa di coscienza che il nostro modo di produrre e consumare è all'origine di molti dei problemi ambientali odierni, quali l'inquinamento, il riscaldamento globale, l'impoverimento delle risorse naturali e la perdita di biodiversità. Il mondo prende sempre più atto che il pianeta in cui viviamo è un ambiente in cui esiste una interdipendenza tra tutti i sottosistemi esistenti, tra cui uno di questi è l'ambiente in cui opera l'impresa, e si sente l'esigenza di trovare un punto di equilibrio tra lo sviluppo, la società e il mondo naturale (Bocci e Passaro 2011). Dell'Aquila, che scrive nel 1997, comincia a vedere "il passaggio alla seconda fase del postmoderno, caratterizzata dall'oscillazione fra post e neo-materialismo [...] sta inducendo il consumatore ad assumere un atteggiamento più maturo, a sviluppare un progetto di consumo [...] una maggiore autodisciplina e a riequilibrare il nesso fra piacere individuale e doveri sociali" (Dell'Aquila, 60). Sempre secondo l'autore, questo dovrebbe imporre al consumatore una capacità maggiore di selezione dei prodotti, avviando dunque un'ecologia del consumo che porta i consumatori ad informarsi di più rispetto alle opzioni possibili in tutti i comportamenti sociali, facendogli acquisire così una maggiore autoconsapevolezza, e a selezionare prodotti essenziali ma di qualità. La visione del nuovo tipo di consumatore che si va delineando secondo l'autore è quella di un individuo più maturo, riflessivo sugli aspetti finanziari, etici e sociali del mondo che lo circonda, che alla luce di queste effettue scelte ponderate in armonia coi propri bisogni interiori. Il consumo così diventa " il campo in cui viene combattuta la battaglia per definire la cultura e darle forma" (Douglas e Isherwood 1984, 64). In questa visione gli oggetti sono un sistema di comunicazione in cui si definiscono e consolidano i significati elaborati dalla

cultura. Questo consumatore ricerca ancora un'estetica individuale ma la affianca ad un'autoregolazione, rifiutando quindi l'eccesso del superfluo scegliendo l'essenziale di qualità, alla ricerca di un progetto di consumo unitario e un percorso di vita meno frenetico.

I beni di consumo rivestono quindi un ruolo fondamentale nel formare e sostenere l'identità dell'individuo in un contesto sociale ormai privo di forti istituzioni identificative e divengono il canale privilegiato attraverso cui scambiare informazioni sulle definizioni che i soggetti danno di loro stessi e del mondo. Per agire in questo modo il consumatore impiega gli oggetti nella società come linguaggio. La seconda fase di consumo postmoderno, che si delinea in un mondo profondamente mutato, è quella in cui è visto come linguaggio della cultura contemporanea (Lamma 2009) con una sua grammatica e una sua sintassi (Paltrinieri 1998), come comunicazione intelligibile tra soggetti che concepiscono il consumo come strutturalmente autonomo rispetto alla produzione e libero dalla sua logiche e dagli schemi relativi agli status. I trend di consumo odierni vedono un comportamento che oscilla verso due modelli, come delineato da Fabris (2003): uno più individualistico, con manifestazioni particolarmente forti di propensione all'edonismo e al narcisismo, che non implica però il venir meno coi legami sociali, e uno che denota genericamente come "nuovo consumatore". Le caratteristiche di questo nuovo consumatore concordano con quelle intraviste da Dell'Aquila: questo consumatore è autonomo nelle scelte, desideroso di comunicare con il mondo della produzione; competente, perché si informa su molti aspetti; esigente perché desidera attenzione verso i suoi bisogni; selettivo perché sceglie consapevolmente; sceglie in base a entrambe le componenti del prodotto (d'uso e di significato); pragmatico, perché disincantato e realistico nei confronti del mercato (Fabris 1995, 100-101). Il consumatore che si delinea è complesso: maturo, eclettico, pragmatico, individualista ma allo stesso tempo attento alla società e alla socialità, ma sceglie i beni anche perché li ritiene belli o espressivi della sua personalità non solo in base al pragmatismo. Sicuramente è un consumatore che fa sentire la sua voce nella società.

Gli studi che hanno convalidato questa nuova valenza strumentale del consumo proseguono da quelli basati sulla matrice dell'antropologia strutturalista di Lévi-

Strauss. è sulla base di questi che negli anni 70' Mary Douglas e Byron Isherwood nel loro libro indagano il consumo in campo etnografico e affermano che gli oggetti hanno un ruolo rilevante nel processo di costruzione della realtà sociale perché trasmettono significati (Douglas e Isherwood 1984). L'antropologo canadese Grant Mc Cracken proseguendo su questo approccio comunicativo insiste sul concetto della mobilità del significato culturale dei beni, e riconosce al consumo dei micro linguaggi organizzati su elementi sintattici del mondo culturale (Mc Cracken 1990). Le riflessioni di Mc Cracken aprono la strada dunque all'interpretazione del consumo in termini di linguaggio dato dalle tre sociologhe italiane Egeria Di Nallo, Roberta Paltrinieri e Paola Parmiggiani che delineano il fenomeno del consumo come un linguaggio inserito nella società contemporanea e impiegato dai consumatori, in cui la produzione non riveste più il ruolo di una struttura a dominanza, ha la possibilità di esplicitarsi secondo logiche proprie. Scrive a riguardo Di Nallo: "Sia la società postindustriale sia quella postmoderna portano tra le loro caratteristiche definitorie quella di allontanarsi dalla centralità della produzione. Si apre allora al consumo la possibilità di allargare il proprio potenziale di autonomia; accade così che il consumo, che era stato il linguaggio delle società della produzione, si libera dal riferimento alla logica della produzione, tutto sommato limitante e insoddisfacente, e dalla preponderanza degli schemi relativi ai simboli di status, e si ripropone come linguaggio di se stesso" (Di Nallo 1997, 45). L'autrice distingue tre valori nel consumo-sistema di informazione: consumo come cultura, perché costruisce le categorie e i principi della cultura; consumo come linguaggio, perché indipendente dalla logica produttiva; consumo come potere in grado di certificare fatti e relazioni sociali e anche di condizionarli, agendo sensibilmente nella realtà. Lamma ci spiega che riconoscere questi aspetti del consumo (culturali e intersoggettivi) vuol dire riconoscerne la connessione con la questione etica della società contemporanea. è accetta l'idea del consumo non solo "come soddisfacimento dei bisogni e dunque fonte di alienazione e passività ma luogo dove si intessono rapporti interpersonali, si giocano ruoli attivi nella vita pubblica come in quella privata, prendono forma le responsabilità individuali e collettive relative alla convivenza sociale" (Lamma 2009, 110).

Quello che non cambia nel consumo postmoderno è che sono sempre i valori e i significati comunicati dai prodotti che indirizzano gli individui a comprarli. Inoltre nella società contemporanea i bisogni materiali sono ampiamente soddisfatti, però persiste il desiderio, che può essere appagato in vari modi (Boero 2009). I desideri sono strettamente collegati alle emozioni, che assumono una rilevanza crescente nelle scelte d'acquisto. Così la produzione e i mezzi di promozione immettono e caricano gli oggetti con significati volta in volta diversi, incrementando sempre di più la comunicazione della componente "soft" immateriale di questi a discapito della componente materiale, soprattutto dopo il passaggio delle economie di medio reddito, da un modo di produrre di massa incentrato sui miglioramenti tecnologici, delle prestazioni, sull'abbattimento dei prezzi dei prodotti, ad un modello di economie al alto reddito, concentrato sul valore simbolico del prodotto (economia della conoscenza). Questi diversi sistemi di produzioni delle merci sono dunque determinati su un diverso rapporto col consumatore (prima passivo e ora interattivo), che influenza sempre di più il mondo della produzione (e la società stessa) comunicando anche ad esso quelle esigenze etico - sociali che si sono poste sulla base della riflessione dei modi di produzione e di crescita, questione che si collega direttamente al merito della Responsabilità Sociale d'Impresa (abbreviata "RSI" o "CSR") come scelta di impostazione sulla quale le imprese si interrogano.

La competizione internazionale dei sistemi di produzione ha portato le imprese alla ricerca di nuove modalità su cui impostare la concorrenza, diversi da quelli che puntano sulla quantità e sul prezzo (che portano all'accentramento della produzione in quelle nazioni più ricche di risorse ma più povere a livello di diritti dei lavoratori e dell'uomo). Si è ricercato insomma un altro tipo di vantaggio competitivo (Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo* 2007), basato su altre leve disponibili quali la qualità materiale, la creatività, la cultura: un vantaggio che gioca sulla differenziazione del valore aggiunto nell'oggetto o nel processo di produzione da riportare nel prodotto o nel marchio, che non ecceda a livello di extra costi per l'azienda, tale per cui il consumatore è disposto a pagare di più (Porter 1991). L'economia della conoscenza, in cui esiste un legame stretto tra i processi di apprendimento, innovazione e competitività economica (Cappellin 2003),

punta sull'intangibile e sulla creazione di valore, nasce da un sistema organizzato di conoscenze che crea e moltiplica tale valore assegnato a un oggetto e che mette insieme competenze specifiche, investimenti, immaginazione creativa e capacità di comunicare (Rullani 2004). Rullani ci spiega che si può parlare di economia della conoscenza tutte le volte che ci si trova davanti ad una parte del sistema economico che produce valore economico attraverso delle conoscenze, e che dunque possiamo trovarne traccia dall'inizio della meccanizzazione, al fordismo, all'economia dei distretti, alla New Economy ovvero quando l'uomo non opera una trasformazione diretta della materia ma impiega le conoscenze innovative per trasformarla tramite una macchina, o nel caso di servizi, quando la si può impiegare come informazione, consulenza, comunicazione (e crea utilità per l'utilizzatore).

Il primo elemento sul quale si fonda il valore economico dei beni prodotti è quello immateriale (significato, esperienza, servizio) e solo dopo viene quello legato ai costi e prestazioni della sua produzione fisica. Infatti il motore dello sviluppo economico in questo tipo di economia non si basa sulla migliore allocazione delle risorse ma sulla moltiplicazione e la propagazione delle conoscenze, che avviene a costo basso o nullo, e al contrario delle risorse materiali non si consumano nell'uso. La risorsa conoscenza infatti non è scarsa, e dunque è moltiplicabile; non è divisibile, e dunque condivisibile (i costi e i ricavi sono associati a processi sociali e quindi non sono imputabili ad un singolo attore); non è strumentale, e quindi è riflessiva (perché è retroattiva).

Si ricorda che l'istruzione, che è parte fondamentale della filiera cognitiva della conoscenza, è un bene pubblico ed è fonte di esternalità (positiva), entrambi motivi di fallimento del mercato tale per cui il suo costo viene sostenuto dagli organismi statali (Bosi 1996) attraverso le imposte.

Per spiegare meglio l'utilità che può creare la conoscenza ecco le parole che illustra l'economista ad un'intervista: "le utilità create dall'uso della conoscenza possono derivare da diverse forme di uso. Prima di tutto possono derivare dalla riduzione dei costi di un precedente processo produttivo (efficienza). Ma possono anche derivare dalla creazione di un nuovo prodotto o servizio, che non esisteva in precedenza, o dalla produzione – attraverso la conoscenza – di significati, desideri, identità. Oppure dalla personalizzazione del servizio, dalla progettazione

di esperienze coinvolgenti, dalla costruzione di rapporti fiduciari e di garanzia e così via. In tutti questi casi, la base materiale di un prodotto può anche rimanere inalterata o subire modificazioni banali: quello che crea valore, infatti, è direttamente la conoscenza, nelle sue varie forme, che viene applicata a tale base materiale" (Scarichiamoli). Nell'economia della conoscenza<sup>18</sup> si distinguono le conoscenze in codificate e tacite, differenziate dal grado di trasferibilità. Le conoscenze codificate sono quelle più facilmente trasferibili (ad esempio una nozione), mentre quelle tacite sono difficilmente esplicabili (in base ad un alto costo) e sono quelle che creano un sapere intrinseco per l'individuo o l'impresa che le possiede (ad esempio saper guidare un mezzo) e diventano un vantaggio economico perché solo essi o esse possono sfruttarle. Le conoscenze si possono distinguere anche a seconda del tipo di contenuti, e tra questi quelle che più ci interessano, perché corrispondono a conoscenza tacita, sono il know-how (conoscenza procedurale) e il know-who (la conoscenza delle conoscenze altrui). Per know-how si intendono le capacità manuali, intellettive e gestionali che si traducono in conoscenze e capacità pratiche mentre per know-who si intende la capacità di conoscere chi ha delle conoscenze riguardo un certo campo e chi è in grado di compiere una certa attività per cui si sviluppa all'interno delle persone o delle organizzazioni tramite l'interazione sociale (Treccani 2012). La conoscenza tacita essendo meno trasferibile assume maggior rilievo all'interno delle risorse di un'impresa, e sempre attraverso la stessa può esercitare un certo grado di controllo.

Data l'importanza della conoscenza per la produzione di valore, e l'importanza dell'apprendimento nella filiera, per avere un maggior sviluppo è richiesta una maggiore formazione permanente del capitale umano e creazione di capitale sociale perché le innovazioni importanti sono nei processi produttivi: materiale - tecnologico (in minor misura) e organizzativo, processo quest'ultimo per il quale è "cruciale è quindi lo sviluppo delle competenze e delle professionalità della forza lavoro, dei quadri e dei dirigenti. Il fattore più rilevante nell'assicurare la sopravvivenza ed il successo delle imprese in una società della conoscenza non

---

<sup>18</sup> "Branca dell'economia che si occupa di studiare le implicazioni economiche della conoscenza, con particolare attenzione alla sua natura, creazione, diffusione, trasformazione, trasferimento e utilizzo in varie forme. Alcune caratteristiche influenzano il trasferimento, la diffusione e l'utilizzo della conoscenza, che non è un bene omogeneo". Treccani, " Conoscenza, economia della", Lessico del XXI Secolo, 2012.

sono gli investimenti fissi, il capitale o il valore di bilancio delle attività materiali, ma il know-how e le competenze distintive" (Cappellin 2003, 2). Dati di conferma relativi al 2012-2013 si possono reperire nell'indagine "XIV Rapporto sulla formazione continua" condotta dall'ente pubblico di ricerca ISFOL sulla formazione in Italia. Dal convegno di presentazione delle indagini emerge che le imprese che si sono dimostrate capaci più di altre di reagire con efficienza alla crisi sono quelle che fanno innovazione, sia di processo che di prodotto, investendo in capitale umano attraverso la formazione (ISFOL 2013).

#### **1.3.4 Cultura come mezzo di sviluppo di capacità e competenze.**

Alla luce dell'importanza ricoperta dai contenuti veicolati dalla cultura e dalla conoscenza tacita per i lavoratori e le imprese, è utile ripensare al senso della cultura per la società. Un altro spunto di riflessione sull'apporto della cultura per la creazione di valore (che sottintende questo concetto di cultura) è sottolineato da Sacco in un paio di passaggi: facendo una premessa su come la cultura, nel contesto post-industriale, sia generatore di significati che crea valore economico e sociale (da cui attingono tutti coloro che vogliono produrre valore), l'economista italiano individua una connessione tra cultura e mondo produttivo attraverso la *capabilities* personali degli individui. Egli descrive gli individui come immersi in una trama quotidiana di interazioni sociali, impregnata di riferimenti a contenuti culturali che possono ispirare idee e suggestioni immediatamente esprimibili nei lavori di tipo creativo, ed afferma che "l'accesso alle esperienze culturali rappresenta una sorta di preconditione alla qualità della vita, in quanto permette agli individui di acquisire le proprie *capabilities* di cui hanno bisogno" (Sacco, La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze 2010, 46-47), capacità di costruire ed elaborare significati importante perché permette loro di saper strutturare il proprio tempo e perché influisce su fattori quali la capacità innovativa, la sostenibilità socio-ambientale, la produttività dell'economia della conoscenza, lo sviluppo di modelli imprenditoriali innovativi, l'identità territoriale e infine la stessa coesione sociale. Nell'approfondire poi il ruolo della cultura per la coesione sociale, riflette sul fatto che l'offerta di esperienze culturali tramite proposte culturali vere sia un'occasione reale per entrare in contatto con altre culture diverse dalla propria, con il diverso,

comunicate senza filtri basati su stereotipi, e che questo accesso all'esperienza culturale permetta alle persone di concentrarsi sulla dimensione di scoperta lasciandosi alle spalle i pregiudizi. L'esperienza della cultura in questo modo fornisce gli strumenti per oltrepassare un particolarismo (Sacco, La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze 2010). Si palesa così la connessione positiva tra il "capitale culturale" e il "capitale sociale", connessione verso la coesione sociale, ed anche verso l'identità sociale nella misura in cui si acquisisce familiarità con il prodotto artistico o riconoscendosi nei simboli in esso contenuti (Bocci e Passaro 2011). Queste capacità ampliabili dalle esperienze culturali di cui parla Sacco sono già individuabili anche in ciò che afferma Enzo Rullani nel suo libro "La fabbrica dell'immateriale" del 2004, riguardo al ruolo che svolge la creatività nell'individuo consumatore-produttore all'interno della filiera produttiva, perché il consumatore deve essere creativo cioè capace di attuare comportamenti di esplorazione, sfruttamento ed estrazione del valore di un prodotto, in modo da organizzare esperienze cognitive per lui rilevanti o emotivamente coinvolgenti (Rullani 2004). Nel suo lavoro del 2003 riassume: "ciò che attiva la cultura per l'impresa è una conoscenza diffusa e relazionale" che può essere applicata (per creare valore) "nell'estetica, il gusto il design, la riscoperta del corpo, la partecipazione emotiva all'esperienza, il racconto, il servizio flessibile di qualità"<sup>19</sup>. Ciò che serve è un collante intelligente che permette alle imprese di essere un nodo attivo in questo tessuto culturale per plasmare e condividere progetti, rischi e nuove visioni del mondo, collante che Comunian (2006) individua nella cultura.

### **1.3.5 Cultura e competitività**

La miopia nella valutazione della cultura come settore d'investimento e di policy insita nel mondo dell'impresa (e molto spesso anche della politica) ha sicuramente almeno un paio di motivazioni legate a stereotipi: quello dell'opinione comune che le attribuisce un valore prevalentemente di svago che la rende inferiore dal punto di vista della legittimazione sociale (Sacco, La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze 2010), e quello di

---

<sup>19</sup> Fonte: Rullani E., *Intelligenza terziaria e reti professionali. Il nuovo motore di sviluppo*, relazione presentata a "Il terziario motore di sviluppo dell'economia: le sfide per il management", FENDAC, Milano, 2003.



riflesso dell'opinione di certa parte critica del mondo economico, che la indica come campo di distrazione di fondi improduttivo per la finalità di profitto dell'impresa (Comunian 2010) che non porta a benefici economici. Si può comprendere allora come spesso le imprese che vantano una storia importante, sottovalutino il loro passato, rispolverandolo "solitamente in occasione di un anniversario, come parte degli addobbi per le celebrazioni" (Seaman e Smith 2012, 45).

Nella realizzazione del cambiamento conseguente le due succitate modificazioni del mercato, si punta alla ricerca del vantaggio competitivo dato dalla differenziazione di prezzo creata dal plus valore immateriale, oltrepassando quello perseguibile dai tentativi di ottenere minori costi rispetto alla concorrenza<sup>20</sup>.

L'investimento in cultura si inserisce nella riflessione del mondo economico relativamente a questo modello di competitività verso il quale si sta tentando di andare. Secondo il pensiero odierno del presidente di Musei Impresa "nell'arco di trent'anni la stessa sponsorizzazione appare sempre più obsoleta" (Meomartini 2014). Si passa così dall'uso preponderante della sponsorizzazione all'aumento delle forme di investimento basate su una strategia a medio - lungo termine. Questa riflessione ha dei punti cardine nello studio sul pensiero economico che si concentra sul rapporto tra etica ed economia e tra economia e cultura, individuabile negli scritti di Micheal Porter e Markl Kramer, Amartya Sen, Pier Luigi Sacco e Roberta Comunian.

Un punto da tenere in considerazione è che la consapevolezza della gamma di vantaggi apportati dagli investimenti di tipo culturale cresce quando il primo stereotipo legato alla cultura viene a cadere. Quando la cultura viene vista come un intrattenimento viene assoggettata e legittimata misurandosi le altre tipologie della categoria e dunque viene considerata in maniera proporzionale alla quantità, ai numeri di persone che riesce ad aggregare e agli introiti che riesce a portare (Sacco 2010, 44-45). Questo stereotipo come altri elementi che abbiamo visto, fa parte della costruzione mentale legata al tipo di economia finalizzata al profitto, e prevede implicazioni quali il turismo di massa incontrollato e l'impoverimento delle economie locali. Quindi come abbiamo visto la cultura viene

---

<sup>20</sup> Le due categorie di base di vantaggi competitivi sono sintetizzati da Micheal E. Porter in: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.

legittimata di per sé quando si prende coscienza del suo valore sociale e per lo sviluppo dell'individuo.

Si può affermare che l'ottica che ha preso piede diffusamente in nome dello sviluppo tecnologico, del benessere materiale, incentrata sullo soddisfacimento dei bisogni dell'individuo e quindi sul perseguimento di una competitività basata sul costo, sia concentrata sul breve termine. Tale ottica adottata dal mondo produttivo ha "contagiato" anche il modo di pensare relativo a molte politiche statali, in quanto lo Stato è anche soggetto economico (si pensi ad esempio all'adozione di misure d'emergenza nelle politiche di gestione idrogeologica del territorio a fronte di una mancata gestione sul lungo termine); così insieme all'erosione delle risorse materiali disponibili nel pianeta avviene anche quella dei diritti lavorativi e umani, tale per cui si spostano le produzioni in quei paesi dove il costo del lavoro è più basso.

Sen si concentra in particolare sugli studi tra etica ed economia. Egli parte dall'esame critico dell'economia del benessere e da questa passa all'accredito della versione di competizione smithsiana di come gioco win - win in opposizione a quella hobbesiana, che porta al paradosso di generare forme di distruzione del benessere. Sen dimostra invece come l'unica realtà conciliabile con una visione lungimirante di sviluppo economico sia quella smithsiana e illustra una prospettiva di sviluppo che mira alla tutela reale degli aspetti centrali dei diritti umani (Sen 2000).

Ma come afferma Sacco, le stesse società, che hanno pieno interesse in questo passaggio, possono trovare un freno e opporre resistenza a questa utile sfida di cambiamento: produrre oggetti post industriali ad alto valore aggiunto (alto contenuto di conoscenze, informazioni, valore simbolico) che assolvono a uno scopo d'uso materiale e sociale di costruzione d'identità è una sfida, perché richiede alle persone il massimo impegno motivazionale e impegno delle organizzazioni a coinvolgere le persone a sentirsi parte di un progetto dotato di senso ed estetica; la competitività insomma si comincia a costruire creando forme di motivazione degli individui basate sulla risposta delle diffuse istanze etico - sociali (ad esempio: migliori aspettative sulla qualità della vita o un buon futuro per i propri figli) verso l'efficienza dell'uso delle risorse di tipo materiale e immateriale (Sacco 2003).

Porter porta avanti gli studi sulla competitività e assieme a Kramer individuano un collegamento tra filantropia e vantaggio competitivo (2002) e successivamente anche quello tra vantaggio competitivo e responsabilità sociale d'impresa (2006), indicando come gli investimenti verso il sociale e il territorio parte dell'ambiente economico dell'azienda migliorino il suo contesto competitivo sul lungo termine e ne aumentino la competitività. Secondo gli autori le aziende influenzano e impattano positivamente nella società con i loro affari, fornendo posti di lavoro, investendo capitali, acquistando beni e nei loro lavori sottolineano come le imprese abbiano uno scopo morale per la società cioè quello di contribuire ad un'economia prospera per le comunità.

Per loro, il limite degli investimenti filantropici verso il sociale sta nel fatto che sono poco mirati e poco o per niente inseriti nella mission e nella strategia a lungo termine dell'impresa. Le risorse immesse dall'azienda per questi progetti possono però migliorare la qualità dell'ambiente imprenditoriale e sociale circostante (contesto socio-economico) quando questi limiti si superano. Essi rilevano che i benefici economici legati al miglioramento del proprio ambiente economico crescono in parallelo quando le imprese attuano una sofisticazione nelle strategie e nelle operazioni cioè quando attuano i comportamenti che tendono alla competitività basata sul plus valore, riconoscendo che il passaggio verso tale forma sia impegnativo, e che questo, insieme alle caratteristiche dei vantaggi ottenuti e ad uno sviluppo sul piano formativo e di marketing hanno una stretta connessione col PIL pro capite di un paese. L'impegno, come concorda Sacco, richiede motivazione, incentivi, che vuol dire una capacità di attrarre e trattenere talenti. L'impegno per la singola impresa è perciò anche quello di aprirsi a forme di cooperazione relazionandosi con le altre imprese e con il settore pubblico in un quadro determinato di sviluppo comune.

Per influenzare il contesto competitivo bisogna quindi analizzare gli elementi del contesto competitivo per capire quali siano le aree di sovrapposizione del valore sociale ed economico che possa rafforzare la propria competitività e quella della propria rete, e per capire in che modo sostenere il progetto filantropico migliori le condizioni a lungo termine dell'impresa.

I fattori che condizionano il contesto competitivo sono quelli legati al raggiungimento di elevati livelli di produttività, che dipende da: presenza di

lavoratori qualificati, istituzioni scientifiche e tecnologiche di alta qualità, infrastrutture adeguate, processi amministrativi trasparenti ed efficienti e infine le risorse naturali disponibili. Queste sono aree che la filantropia può influenzare. Un possibile problema consiste nel fenomeno del free riding, ovvero se un'azienda migliora il contesto competitivo a proprie spese anche altre aziende e diretti concorrenti possono beneficiarne. Porter e Kramer spiegano che questo non va a inficiare la prospettiva filantropica context-focused perché l'azienda mantiene i vantaggi competitivi creati per cinque ragioni:

1. Il miglioramento del contesto è a beneficio delle aziende di quel determinato luogo, non di tutte.
2. Condividendo i costi con altre aziende della sua rete diminuisce il free riding.
3. Le aziende leader saranno nella posizione migliore per dare un contributo sostanziale e ciò si tradurrà nella raccolta di una quota importante dei benefici.
4. Non tutti i vantaggi del context sono di pari valore per tutti i concorrenti e questo è legato a quanto più l'investimento è allineato alla particolare strategia d'impresa.
5. Il beneficio che trae l'investitore in una certa area è sproporzionato per il fatto che aumenta la sua reputazione e crea relazioni di qualità, con governi, enti od organizzazioni non-profit.

Il nuovo schema che indicano gli autori per le imprese nel valutare la filantropia come investimento è quello di concentrarsi sulle condizioni di contesto e strategie più importanti per i loro settori produttivi, in tal modo le aziende hanno la garanzia che le loro capacità aziendali saranno particolarmente adatte ad aiutare i beneficiari a creare maggiore valore e, aumentando il valore prodotto dagli sforzi filantropici nei loro campi, le aziende ottengono un maggiore miglioramento nel contesto competitivo. Lo schema viene riassunto in cinque punti: esaminare il contesto competitivo in ciascuna delle importanti posizioni geografiche dell'azienda; se esistenti, rivedere i propri finanziamenti filantropici alla luce del nuovo paradigma della competitività e delle aree del contesto che possono influenzare; cercare le opportunità per fare gruppo con altri partner; monitorare

costantemente e valutare i risultati (Kramer e Porter, *The competitive advantage of corporate philanthropy* 2002).

Comunian si basa sugli studi dei due statunitensi e concorda anche con Sen e Sacco che leggono la competitività come legata alle problematiche socio-qualitative e non solo in termini quantitativi. Lo studio approfondisce meglio il legame specifico del vantaggio competitivo della cultura e l'impresa attraverso esempi concreti, stabilendo una relazione tra questo e la competitività del territorio (2006) evidenziando come la cultura possa creare vantaggio competitivo anche per imprese e settori merceologici diversi da quelli solitamente legati alle industrie creative più riconoscibili (come quelle del design, moda, musica, pubblicità, etc.) e come la ricerca di competitività generi benessere su tutta l'economia nazionale, nella riqualificazione strategica nei mercati internazionali, e nei territori locali tramite l'innescò di un circolo virtuoso tra arte luoghi e imprese (2010). Il concetto di competitività infatti non va limitato alle singole imprese: per quanto queste possono creare benessere ad un livello microeconomico (socio ed economico) attraverso la competizione (in termini smithsiani), esse incontrano inevitabilmente dei limiti strutturali che portano ad uno sviluppo squilibrato, quando gli sforzi per raggiungerla non sono sostenuti da tutto l'impianto produttivo e dalle politiche di una nazione. La ricerca diffusa e sostenuta di competitività delle imprese si ripercuote sull'economia nazionale attraverso effetti sistemici e ciò porta dei benefici per tutti, uno sviluppo diffuso. L'autrice riconosce come ciò dipenda da una moltitudine di fattori e cambiamenti che interessano tutto il contesto produttivo, a partire dalle stesse imprese che devono fare i conti anche con fattori quali le regolamentazioni dei governi e università, enti di ricerca e sviluppo (Comunian 2010). Nel delineare la situazione delle imprese a fronte di questo tipo di investimento specifico viene rilevata una dualità di approcci collegati ai due modelli di competitività. Da una parte ci sono le imprese che non investono in cultura perché non hanno mai considerato una gestione più strategica degli investimenti socio-culturali che sono visti come investimenti a fondo perduto (dunque solo come una voce di costo) o tutt'al più destinati al marketing (ritorno d'immagine, promozione) e quando li considerano vengono visti in un'ottica totalmente distinta dagli investimenti economico-commerciali (Comunian 2010) e prendono la forma della sponsorizzazione.

Questo primo tipo di impresa è ancora legato alla concezione hobbesiana di competitività, ad un'economia di medio reddito e ad una strategia che fa leva sul marketing; sempre a questa visione del mondo economico si rifà quella critica verso gli investimenti culturali, critica che Porter, Kramer e Comunian smentiscono nel dimostrare come invece essi migliorino il proprio contesto competitivo (qualità dell'ambiente economico dove è inserita l'impresa). Dall'altra parte ci sono quelle imprese che investono in cultura perché hanno compreso proprio quest'ultimo punto, legato al tipo di visione economica post-moderna che coinvolge anche le problematiche sociali e qualitative all'interno del gioco competitivo. Un'azienda che entra in un modello economico di alto reddito abbandona il focus del marketing e adottandone altri: maggiori deleghe, compensazioni basate su incentivi, maggiore capacità d'innovazione e crescita sui mercati internazionali. Questo secondo tipo d'impresa adotterà degli investimenti culturali più performanti.

### **1.3.6 Forme di investimento culturale: dalla sponsorizzazione alle forme integrate**

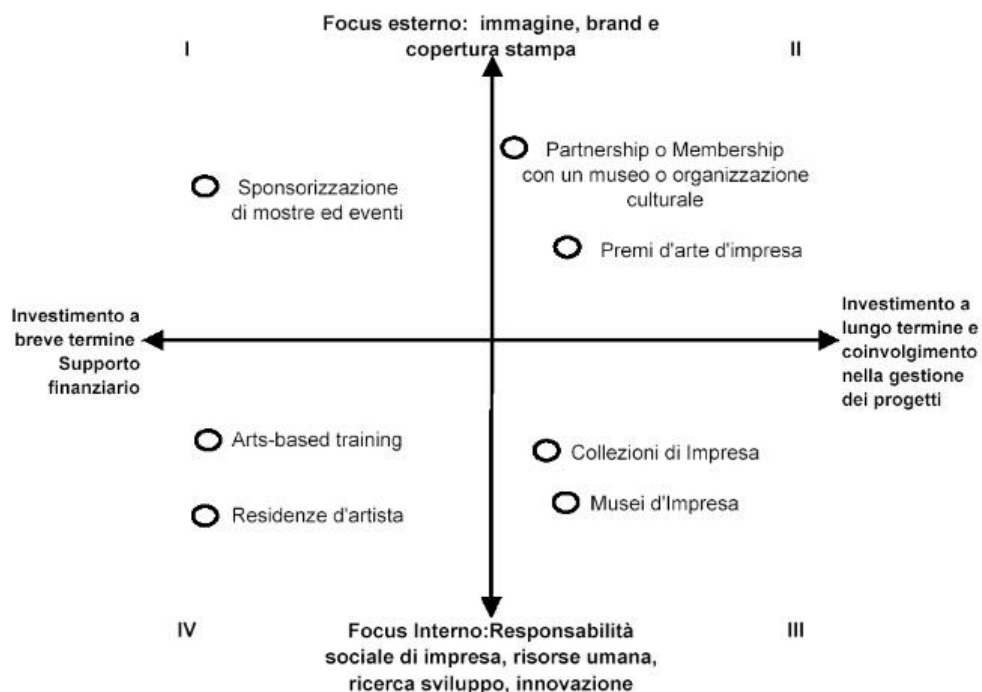
Prima di parlare delle nuove forme integrate di investimenti culturali consideriamo anche le varie motivazioni additate dagli studiosi alle soglie del nuovo millennio che spingevano le aziende negli anni '90 a investire risorse nella cultura, attraverso gli strumenti della sponsorizzazione e delle erogazioni liberali o donazioni filantropiche che dir si voglia.

O'Hagan e Harvey, nella loro indagine a riguardo, distinguono le motivazioni che fanno tendere all'uso di uno strumento piuttosto che dell'altro, in base ad un interesse di profitto o di beneficenza. Pur ribadendo come vi sia un elemento filantropico in ogni progetto di sponsorizzazione, gli studiosi rilevano che secondo il modello tradizionale di analisi economica razionale entrambi gli strumenti hanno il compito di massimizzare il profitto. Dallo studio basato su 69 casi di imprese irlandesi che hanno sponsorizzato la cultura, confrontato poi con altre indagini, sono emersi quattro gruppi di motivazioni principali: quello che è stato indicato come il principale motivo è la promozione dell'immagine aziendale, seguito da supply-chain cohesion, rent-seeking (valorizzazione riferibile alla letteratura filantropica) e infine motivazioni personali dei dirigenti o proprietari (O'Hagan e Harvey 2000). Anche secondo gli italiani Bucci, Castellani e Figini

l'obiettivo dello sponsor è quello della creazione di profitto più che di divulgazione del patrimonio artistico nazionale, ed equiparano la sponsorizzazione alle donazioni liberali alla pubblicità in quanto rappresentanti "fattori di produzione" per la creazione di "valore" tramite promozione dell'immagine e del marchio, con la quale l'impresa cerca di differenziarsi dalla concorrenza; inoltre rilevano come l'efficacia della sponsorizzazione sia raggiunta se combinata con altri strumenti di promozione (Bucci, Castellani e Figini 2003).

Analizzando la motivazione filantropica però, O'Hagan e Harvey evidenziano come questa, all'interno di un "modello etico/altruistico" (che comincia a fare propri i concetti del nuovo modello economico) sia basata sull'estrema interdipendenza tra aziende e società, in cui i singoli managers o dirigenti mossi da un personale modello etico del mondo vogliono perseguire degli obiettivi di beneficenza non collegati agli interessi della corporazione, mentre all'interno di un "modello politico" la filantropia serve a mantenere il potere e l'autonomia dell'impresa dall'iniziativa statale. Il motivo qui risiederebbe nell'alterazione o mantenimento dell'ambiente socio-politico di business generale. In questo caso si parla di un beneficio comune che può essere condiviso diffusamente dalle imprese più grandi (O'Hagan e Harvey 2000). La promozione culturale comunque permette di creare connessioni emotive nel mercato e con i mercati di riferimento, e di creare relazioni (soprattutto opinionisti, attori pubblici e privati).

L'investimento culturale attraverso questi due strumenti, quando è semplicemente tradotto con una distribuzione di risorse e non prevede coinvolgimento partecipe dell'impresa, da luogo appunto ad una relazione di debole intensità. Per illustrare altre possibili forme di relazioni che invece l'impresa è in grado di intessere con la cultura, si riporta qui una versione riassuntiva dell'utile schema proposto da Roberta Comunian, consistente in una griglia a quattro quadranti dove si possono collocare le possibilità su base spaziale e temporale.



Schema 1. Fonte: (Comunian, Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio 2006).

Alla luce di questo schema pur non volendo demonizzare tale strumento, si può vedere come la sponsorizzazione di breve termine sia parte del 1° quadrante, in cui le operazioni finalizzate al marketing non coinvolgono l'impresa in sé. Più che i quadranti e i tipi di investimenti, che possono assumere varie forme e incrociare anche diversi quadranti, sono importanti i due elementi che delineano il tipo di rapporto che l'impresa lega all'investimento: si può scegliere se essere più o meno coinvolti a livello di capacità (organizzative, gestionali, economiche) dunque pensare in termini temporali a come e quanto coinvolgersi, e si può scegliere il punto sul quale focalizzare questo intervento che può impattare in aspetti esterni o interni dell'azienda (coinvolgere gli stakeholders, clienti, opinione pubblica oppure dipendenti, produttività, edifici).

Dato questo schema e considerata la natura della competitività si può capire ora come investire efficacemente in cultura.

### 1.3.7 Come investire efficacemente in cultura, la proposta di Comunian

Kramer e Porter nei loro studi contraddicono la critica che lega la spesa per la cultura a una voce di costo controbattendo con un modello di investimento che



sia considerato dalla dirigenza alla stregua degli investimenti economico-commerciali, integrato nelle strategie od operazioni dell'impresa che punti al miglioramento dell'ambiente in cui essa opera. Infatti le imprese sul lungo termine non funzionano in modo separato dal contesto sociale, anzi questo insieme alle circostanze influenza l'abilità di competere. Per investire in modo strategico e competitivo essi indicano di adottare una prospettiva di focalizzazione sul contesto, consistente nel capire *come* e *dove* agire, e una volta individuato questo provare a cercare un partner per creare cooperazione e centrare meglio l'obiettivo. Se gli investimenti sono ben focalizzati all'interno del proprio context si raggiungono insieme obiettivi economici e socio-culturali creando valore condiviso che porta a soluzioni autosufficienti ai problemi sociali (Kramer e Porter 2006). In questo modo si mette in moto un circolo virtuoso che sul lungo termine porta a benefici diffusi. Una volta individuato il progetto che si ritiene più collegato al proprio miglioramento si deve pensare a come agire, con risorse, competenze, strutture e capacità gestionali, quindi scegliere un progetto che sia adeguato alla propria mission aiuta in questo.

Riguardo al *dove* si concorda che il territorio locale prossimo all'azienda debba essere il primo destinatario, perché può essere fonte di lavoro, capitali e risorse naturali e perché se la competitività è data dalla capacità innovativa della combinazione di questi fattori produttivi dalle capabilities e competenze insite nel capitale umano, che attraverso il lavoro usano la conoscenza per produrre valore aggiuntivo nell'output, la produttività finale dipenderà anche dalla disponibilità di dipendenti formati, stimolati e motivati. Investire in cultura vuol dire anche migliorare la ricchezza culturale generale a livello locale e ciò porta benefici a tutti i cittadini e attira lavoratori con una formazione di qualità (Comunian 2010). A questo la studiosa collega anche la sofisticazione della clientela, e indica che un'impresa che guarda al mercato internazionale o che desidera inserirsi possa, tramite questi investimenti destinati a paesi in via di sviluppo, attuare miglioramenti economici e socio culturali che portano ad un cambiamento delle esigenze dei consumatori e quindi migliorare quel contesto competitivo, influenzando sulla grandezza e la qualità del mercato locale (Comunian 2010, 6-7). Si rileva come l'efficacia dell'investimento culturale sia ottenuta quando questo va a

intercettare, in modo equilibrato, gli interessi degli shareholders (2006) oltre a quelli degli stakeholders.

Si diceva che il valore aggiunto può essere insito nell'oggetto oppure nel suo processo produttivo, (secondo il modello della catena del valore di Porter) coinvolgendo diversamente le aree strategiche dell'impresa. Sempre relativamente al *dove*, questa volta non geograficamente, ma a livello di produzione del valore nell'azienda, si può valutare in quali aree strategiche la cultura crea impatto o valore. Ci si può aiutare con lo schema delle relazioni precedentemente visto per capire se potenziare il focus esterno o interno, dopo di che l'autrice indica in un altro schema alcuni possibili effetti dell'investimento culturale in tutte le aree strategiche dell'impresa, non solo quella del marketing, derivanti da esempi concreti presi in esame.

Coinvolgimento nell'arena pubblica, Lobbying e networking Copertura stampa, ospitalità d'impresa, immagine e reputazione dell'impresa	Promozione, punti di vendita Pubblicità, brand e immagine, product design, valori e politiche di marca	Immagine sociale, cittadinanza d'impresa, Partecipazione a rigenerazione locale
<b>Relazioni pubbliche</b>	<b>Marketing</b>	<b>Responsabilità sociale d'impresa</b>
<b>Area esterna</b>		
<b>Strategia Profitto</b>	<b>Struttura d'Impresa</b>	<b>Visione Mission</b>
<b>Area interna</b>		
<b>Produzione</b>	<b>Innovazione, Ricerca e Sviluppo</b>	<b>Risorse Umane</b>
Industrie creative, prodotti culturali, diversificazione di prodotto	Innovazione di prodotto, creatività, ricerca e design, commissioni d'artista	Coinvolgimento del direttivo, formazione accesso alla cultura per i dipendenti, qualità dell'ambiente di lavoro, maggiore partecipazione e fedeltà

Schema 2. Fonte: (Comunian, Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio 2006).

L'investimento cioè può impattare in modi diversi nelle attività, in base a quale viene coinvolta (attività principale o di supporto) e ai modi d'intervenire (strategie

di valorizzazione o differenziazione. Riguardo al *come*, vale sempre il concetto di Porter, per cui se l'investimento è ben integrato nel processo attraverso cui si crea il proprio vantaggio competitivo e nella mission, allora avviene una differenziazione maggiore.

### **1.3.8 La valutazione dell'investimento**

Per valutare gli effetti reali dell'investimento, sulla base dei fattori che influenzano l'ambiente competitivo da tenere in considerazione per l'investimento, descritti da Porter e Kramer, viene indicato di analizzare, oltre agli effetti sulle aree dell'azienda, otto aree componenti la capacità competitività locale di un'area:

- Sofisticazione dei processi produttivi, capacità di investimento e spesa della compagnia in ricerca e sviluppo;
- Livello di staff training e valorizzazione delle risorse umane, sviluppo della formazione e della ricerca interna di creatività, sviluppo dei processi di formazione locali, collaborazione con enti educativi e di ricerca locali;
- Sviluppo della marca, orientamento del consumatore e suo coinvolgimento, posizionamento strategico del prodotto;
- Crescita sui mercati internazionali, accesso a nuovi mercati e controllo della distribuzione internazionale;
- Natura del vantaggio competitivo, capacità di innovazione di prodotto e di processo;
- Qualità e valorizzazione delle infrastrutture aziendali;
- Qualità delle infrastrutture locali e regionali e valorizzazione del territorio, sviluppo di cluster locali dal lato della domanda e dell'offerta;
- Sviluppo della corporate social responsibility, coinvolgimento delle realtà locali, cooperazione nelle relazioni intra - organizzative e con le comunità locali esterne (Comunian 2010, 11).

Come per lo schema 1, anche nello schema 2 la natura dell'investimento culturale può influire in più di un'area. Se si punta più verso un focus esterno il ritorno avverrà soprattutto in termini di risorse intangibili (valore del marchio, relazioni, immagine, rete di contatti ma anche capabilities dei propri dipendenti qualora siano coinvolti). Se si punta verso un focus interno si ha un ritorno con la generazione di risorse relative alla conoscenza spesso di tipo tacita, mantenibile all'interno dell'azienda o conoscenze che vengono comunque reimpiegate per aumentare la capacità innovativa (Comunian 2010).

Un'altra considerazione sulla valutazione è quella di Marco Ratti che, dal quadro che traccia in merito alla teoria e pratica con cui questa è affrontata in Italia, indica un'altra proposta ispirata alla valutazione dell'investimento d'impatto sociale (Ratti 2014). Questo strumento nato negli ultimi anni, è frutto del cambiamento dei mercati che si inserisce nell'ottica individuata da Kramer e Porter. Questi investimenti, che combinano fondi pubblici ai privati hanno l'obiettivo di rendere positivi effetti sociali per le comunità e rendimenti economici. "L'impact investing si caratterizza per: l'intenzionalità dell'investitore di generare un impatto sociale; l'aspettativa di un rendimento economico che motiva l'investitore; la flessibilità del tasso di rendimento atteso che può posizionarsi al di sotto del livello medio di mercato o allinearsi ai rendimenti di mercato; la varietà degli strumenti finanziari utilizzati e delle forme di intervento che spaziano dal debito all'equity puro; la misurabilità dell'impatto, fondamentale per assicurare trasparenza e accountability" (Bandera 2014). Il punto che chiarisce Ratti è dunque quello che per valutare correttamente questo tipo di investimento applicato alla cultura, che devono essere motivati da un quadro logico e implicano risorse, attività ed effetti, si debbano considerare due dimensioni, entrambe denominate outcome, che egli indica come: strumentale (socio-economica) e intrinseca (culturale). Alcuni outcome che individua dalla letteratura sul tema sono ad esempio il benessere personale, lo sviluppo morale, la coesione sociale, la costruzione d'identità. Quello che l'autore prospetta per il futuro è la ricerca di validi misuratori e indicatori concreti di questi outcome perché i contributori privati considerano la valutazione preventiva e a posteriori come un fattore importante per considerare l'investimento d'impatto (Ratti 2014).

Nell'articolo sulle potenzialità della valutazione di Domenichini, emerge che la stessa valutazione dell'investimento culturale è visto da vari autori come strumento di comunicazione esterna considerato nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa: questo può legittimare l'impresa e il suo operato agli occhi degli operatori economici e delle parti sociali, aiutando il dialogo con l'opinione pubblica qualora la valutazione riguardi anche le ricadute degli eventi/progetti sul territorio (Domenichini 2012).

#### **1.4 Perché investire nell'archivio d'impresa?**

Vediamo ora come si può inserire e motivare l'investimento della fase storica d'archivio d'impresa. Considerato a tutti gli effetti parte della cultura d'impresa specifica di una singola organizzazione, secondo lo schema n. 1 l'investimento va a incrociare un focus interno e sul lungo termine. Se l'archivio viene gestito internamente può essere utile in più fronti rispetto a quelli derivanti dalla gestione separata, che può essere adottata per usufruire dei dati di aziende non più operanti. L'esteso orizzonte temporale che è preso in carico dall'azienda riflette un suo coinvolgimento totale: coinvolgimento non solo di risorse ma anche di competenze. Si investe sostanzialmente nella propria cultura per ricavare risorse che possono essere reimpiegate all'interno o all'esterno, in base all'area che si vuole potenziare. Considerando lo schema n. 2 infatti possiamo ipotizzare che un investimento nell'archivio storico possa impattare all'interno di ogni area strategica dell'impresa, anche se le aree maggiormente interessate sarebbero quelle delle risorse umane e delle relazioni pubbliche. Considerate anche le aree della competitività locale si può sempre preventivare come la ricaduta dell'archivio si rifletta in: sviluppo della corporate social responsibility, coinvolgimento delle realtà locali, cooperazione nelle relazioni intra - organizzative e con le comunità locali esterne, sviluppo della formazione e della ricerca interna di creatività, sviluppo dei processi di formazione locali, collaborazione con enti educativi e di ricerca locali. Alla valutazione preventiva dovrà seguire dunque una valutazione a posteriori, oltre all'integrazione con una fase di controllo.

Le risorse specifiche, relazioni e conoscenze, possono essere utilizzate all'interno dell'azienda potenzialmente in tutte le aree, dunque privilegiare una funzione d'archivio piuttosto di un'altra cambierà l'impatto finale dell'investimento. In base a come sono visti i dati agli occhi degli utilizzatori, ai loro impieghi effettivi e alle motivazioni del suo recupero, si individuano le funzioni o dimensioni dell'archivio storico, che ora illustreremo per poi approfondire. L'impegno che si assume per un lavoro scientifico di ordinazione, inventariazione, studio relativo quindi ad operazioni di raccolta, conservazione e (non sempre) di valorizzazione della fase storica di archivio risponde alle ragioni di utilità e divertimento (inteso come necessità culturale) dell'imprenditore o dell'impresa, intese come necessità di prendere coscienza di sé, di recuperare la propria memoria storica e il proprio passato, ovvero alla definizione più precisa della propria identità, delle passate esperienze manageriali e del patrimonio tecnico e umano impiegato o prodotto in un certo territorio (Progetto archivio storico FIAT 1990). C'è quindi un tentativo di recuperare la memoria di tutti i fatti passati in quanto parte del proprio patrimonio di conoscenze, che sono risorse strategiche e culturali, con valenza comunicativa. I dati d'archivio possono servire diverse figure per diversi fini: un ricercatore o uno studioso li valuterà come fonti documentarie storiche; un'archivista li percepirà come un flusso di informazioni; il manager può intravederne il potenziale gestionale; i creativi e i pubblicitari possono vederli come fonti d'ispirazione. Gli utilizzatori possono essere interni ed esterni all'azienda (con le dovute limitazioni del caso). Dalla letteratura sul tema consultata<sup>21</sup> emergono i possibili impieghi nei seguenti fronti:

- Supporto informativo e gestionale all'impresa
- Assistenza alla consultazione interna ed esterna (logistica)
- Realizzazione di servizi a corredo (pubblicazioni, merchandising, eventi, corsi di formazione, ricerche etc.)
- Comunicazione
- Politiche di marketing (heritage marketing, storytelling)
- Pubbliche relazioni (da Paoloni)
- Concentrazione, ordinamento

---

<sup>21</sup> Vedi bibliografia.

Le tre funzioni o scopi a cui si possono ricondurre questi impieghi sono:

- funzione scientifica - divulgativa;
- funzione informativo - conoscitiva;
- funzione promozionale.

#### **1.4.1 Scopo scientifico**

Per quanto riguarda la funzione scientifica, che è quella che interessa il mondo degli studi, abbiamo già visto parlando di archivi come le fonti scritte siano importanti per la storia d'impresa. Dai dati contenuti nell'archivio si possono estrapolare una serie di informazioni, da studiare in relazione a varie tematiche: ad esempio coi libri matricola degli operai contenenti anagrafiche, data di ammissione in servizio, data di licenziamento, categoria professionale, misura del salario giornaliero sono state condotte ricerche sulla manodopera occupata, manodopera femminile nelle fabbriche (Progetto archivio storico FIAT 1990). Altri numeri interessanti estrapolabili questa volta dai libri paga possono essere il numero di ore lavorate ordinarie e straordinarie, la paga corrisposta; mentre dai libretti di lavoro (obbligatori) ci sono notizie sul servizio militare, stato famiglia, indicazioni particolari per ragazzi minori di 14 anni, infortuni. Dai registri infortuni operai (documento obbligatorio dal 1956 ma adottato anche precedentemente) si hanno descrizioni degli episodi avvenuti. Presi nel complesso, certi dati numerici possono essere analizzati statisticamente per determinare nel tempo la composizione anagrafica, gli andamenti delle retribuzioni, i dettagli sul reclutamento; altre studi con dati trattati non statisticamente dalle cartelle del personale riguardano le relazioni del personale, le meccaniche di formazione, i rapporti informali in azienda, le pratiche di reclutamento. Gli studiosi devono trattare questo tipo di dati socio-economici in riferimento all'ambiente socio-economico di cui fa parte l'impresa, accostandoli insieme alle variabili che sono proprie del mondo sociale e del mondo economico: un'operazione caratterizzata da complessità, che andrebbe ricordata quando si devono operare scelte di selezione e valorizzazione delle fonti (Progetto archivio storico FIAT 1990). Considerati a volte distintamente, i disegni e le fotografie possono essere studiati nell'ambito della storia della fotografia e del design. è per questo che i dati vengono studiati da sociologi piuttosto che da storici, organizzatori d'impresa o

tecnologi, e per ognuno degli aspetti studiati, via via diversi, i dati in oggetto avranno ogni volta una chiave di lettura che si confà alla disciplina di indagine. L'approccio multidisciplinare o i contributi di varie professionalità servono in ultima analisi per giungere a una sintesi finale della conoscenza a tutto tondo dell'impresa.

I documenti storici e la storia che ne emerge possono poi essere impiegati (e dunque valorizzati) in vari modi oltre che come fonti documentarie? Che altri ruoli può giocare l'archivio storico? Questo è ciò che si chiedeva Eugenio Pacchioli nel 2003 per rilevare poi come l'archivio si debba mettere in gioco maggiormente, come successo ad esempio nel caso dell'archivio Olivetti, che ha aggiunto allo scopo scientifico anche quello di stimolo della proposta culturale. Secondo l'autore si possono considerare altri impegni in quanto è possibile acquisire nuovi fondi da aggiungere; inoltre individua le potenzialità delle risorse immateriali che possono essere reimpiegate (esempi, soluzioni, brevetti, invenzioni) nel contesto attuale, e come ultimo punto intravede nell'archivio la possibilità di farsi risorsa per immettere creatività nel territorio (Pacchioli 2004).

Il territorio e la comunità prossima all'azienda, oltre che quella scientifica sono i maggiori destinatari di questo orientamento verso l'esterno, orientamento che necessita la gestione dell'archivio in un luogo atto alla fruizione del pubblico. In questo modo l'archivio da sostanza all'utilità sociale e culturale, migliora l'immagine dell'impresa e avvicina gli utenti locali e le istituzioni, che possono appoggiarsi anche alla sua "banca dati" per integrare le informazioni storiche locali disponibili.

#### **1.4.2 Scopo informativo - conoscitivo**

Considerato nelle sua fase corrente l'archivio ricopre la funzione informativa legata alla gestione giornaliera dell'azienda. Da questo punto di vista la conservazione della fase storica non è una voce di costo improduttiva perché gestito assieme alle altre fasi, può essere elemento per aumentare l'efficienza conoscitiva, di programmazione e verifica (Montemaggi e Severino, Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo 2007). Attraverso i documenti chi opera nell'impresa può confrontare e condividere problemi, decisioni, risultati facenti parte del flusso di informazioni interno, nelle



due dimensioni temporali del presente e del passato (Schultz & Hernes, 2013). La ricostruzione delle scelte manageriali adottate in passato funge da elemento conoscitivo che influisce nella prospettiva strategica, il suo percorso, ed è questo che ricollega maggiormente la funzione della fase storica a quella corrente. Chi dirige l'organizzazione ha dunque delle aspettative di beneficio dal controllo dei flussi delle informazioni interne, cioè una riduzione di costi e un aumento di efficienza nella gestione ordinaria dell'azienda (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008) ma dipende dall'aiuto di una figura professionale che sappia gestire l'insieme di queste informazioni (Bonfiglio Dosio 2008). Fino a questo punto arrivano le affermazioni sull'utilità gestionale degli archivisti e storici, che non scendono però nel dettaglio. Approfondiamo un attimo questa funzione.

I manager possono utilizzare gli archivi per ricavare degli elementi narrativi di storia aziendale atti a infondere identità e motivazione a partner e dipendenti per accettare un cambiamento, come nel caso Kraft descritto da Seaman e Smith (Seaman e Smith 2012). La memoria testuale raccolta negli archivi, in quanto caratterizzata da una costanza di significato nel tempo (per via della regolarità dei segni e delle loro relazioni componenti i vari testi) consente di poter reinterpretare le informazioni riguardanti fenomeni organizzativi passati in modo simile per lunghi periodi di tempo, a differenza degli altri tipi di memoria (Schultz e Hernes 2013). Dunque secondo gli spunti degli studi sulla storia d'impresa e della memoria organizzata l'archivio storico è un ingranaggio importante nella definizione strategica dell'impresa, perché approcciare il management con una prospettiva da storico, e avere una prospettiva temporale ampliata al passato, amplia anche l'orizzonte futuro ad un termine più lungo, e contribuisce a ridefinire meglio l'identità presente dell'azienda (corporate identity), permettendo di superare momenti critici e cambiamenti. Riassumiamo ora i concetti chiave di questi studi per capire meglio il ruolo che può avere la cultura d'impresa e la storia per l'impresa.

**Adottare una prospettiva temporale per migliorare la capacità di pensare alla propria identità.** I due studiosi della Copenhagen Business School si concentrano sul *come* gli attori che si occupano dell'identità organizzata (managers) concepiscono il passato, e quindi come lo approcciano, quando devono fare affermazioni sull'identità aziendale all'interno di un ragionamento

strategico, proponendo un framework sui loro modi di "evocare" il passato nella ricostruzione dell'identità del presente e su come il passato influenzi il futuro o la concezione futura dell'azienda, la sua vision, sottolineando come la presa in considerazione di questo passato ampli l'orizzonte temporale futuro. Come sarebbe evocato il passato? In probabile accordo con Halbwachs, che a ricollega la memoria a dei segni, anche secondo loro il potenziale evocativo del passato è suscitato dalla memoria contenuta in certi materiali disponibili nel presente, che distinguono in base a forme: il modo in cui vengono combinate queste forme di memoria plasmerrebbe un certo tipo di passato "evocato" che influirebbe così in maniera diversa nel processo di ricostruzione dell'identità. In questo significato la memoria organizzata è evocata perché è parte del processo di creazione di senso, che vuol dire che la memoria non è univoca.

Si può paragonare quindi il processo di costruzione della memoria descritto dagli studiosi al processo con cui avverrebbe la costruzione di una narrazione. Come vedremo successivamente parlando di discorso narrativo, la narrazione è performativa, e la narrazione storica mette in luce con significato un'interpretazione del passato, per collegare il presente e dare una prospettiva futura, fornendo spiegazioni. A tal proposito, anche la posizione di Mads Mordhorst, che in un suo recente studio sulla narrazione storica delle cooperative danesi collegata all'identità, descrive le narrazioni con queste parole: "Narratives function as a mechanism to reduce uncertainty and replace it with meaning, but to create a narrative, it is necessary to select sources and events, to choose what is to be a part of the story and what is not. The overwhelming majority of sources and events are rejected as irrelevant and any given narrative retains only a very limited number of them." (Mordhorst 2014, 119). Per riprendere il passaggio che vogliamo sottolineare, si dice che per creare una narrazione è necessario selezionare sorgenti ed eventi, cioè scegliere ciò che deve essere una parte della storia e ciò che non lo è. Le narrazioni sono definite con una metafora "fasci di luce" per ribadire che ciò che si situa fuori dal fascio è quasi invisibile e non considerato.

Si può notare la somiglianza dei due modi per far riaffiorare la storia.

Schultz e Hernes si basano su una definizione di identità organizzata e su una definizione di memoria organizzata. Identità organizzata come riaffermazioni

articolate che emergono dall'interazione tra i leader, i dipendenti e gli altri soggetti interessati a capire: chi siamo, cosa stiamo diventando come organizzazione. Memoria organizzata come "bidoni" da cui estrarre le informazioni memorizzate della storia di un'organizzazione, che possono esercitare forze sulla dimensione presente, considerando che:

- il significato di un evento può essere diverso a seconda che l'evento sia stato raccontato, presentato per iscritto o richiamato da un artefatto;
- l'enfasi sulle informazioni testuali come fonte primaria di memoria limita la comprensione della ricchezza della memoria che hanno le organizzazioni;
- le informazioni del passato non sono distinte dal significato che gli danno gli attori ma entrano in una prospettiva di senso (passato evocato).

Detto questo le forme di memoria individuate (testuali, materiali, orali) corrispondono alla parte materiale della riconosciuta cultura d'impresa così come l'abbiamo descritta. Riportiamo qui la tabella che riassume le forme e le varie caratteristiche e funzioni che hanno nella ricostruzione d'identità.

**Table 1 Memory Forms**

Form	Examples	Characteristics	Functions in identity reconstruction
Textual	Corporate communication Written rules Records Corporate autobiographies	Abstract Factual Standardized representation	Allows for correlations over time Allows for comparing past and future identities
Material	Artifacts Physical spaces Prototypes Corporate museums Emblems	Experiential Sensorial Open to multiple interpretations	Allows for imagining experiences of past actors Allows for materialization of future projects
Oral	Stories and narratives Presentations Conversations	Intersubjective Interpretive Contextual	Allows for richness and detail of meaning of past experience Allows for aligning future claims with socially conveyed meaning of the past

Schema 3. Fonte: (Schultz e Hernes 2013).

I due studiosi, attraverso un caso studio incentrato su due occasioni di ricostruzione dell'identità da parte della LEGO inserita in processi strategici messi a punto per superare due momenti di crisi, dimostrano come le versioni evocate del passato (date dalla combinazione di queste forme di memoria) abbiano influenzato diversamente le decisioni strategiche attuate. Questo fa intuire che si debba continuare a studiare i modi di evocare il passato adottati dagli attori dell'organizzazione, per verificare come influenzino la ricostruzione dell'identità dell'organizzazione e la vision. Quindi risulta importante l'apporto della memoria

del passato per definire l'identità dell'impresa e anche il fatto che l'adozione della prospettiva temporale basata su un presente continuo (che guarda al passato e nel futuro) influenzi la ricomposizione dell'identità, che può servire come auto controllo. A riguardo delle forme materiali, si dice che gli artefatti (gli oggetti) offrono un'esperienza fisica e sensoriale nel processo di conferire sapere sugli oggetti; e ancora, i manufatti possono essere particolarmente efficaci nell'influenzare scelte relative alle obiettivi futuri, in quanto potrebbero essere concepiti come portatori di identità futura, consentendo in tal modo di sviluppare un progetto visionario comune. Per quanto riguardano le forme orali, registrazioni e interviste hanno un elemento chiave, ovvero la trasmissione del significato dell'esperienza passata (il significato è dato dalla connessione intersoggettiva delle esperienze nel corso del tempo). Storie e narrazioni orali, in particolare, consentono alle relazioni potenzialmente complesse tra esperienze passate e presenti di essere trasportate in una forma vivida e compatta. Putnam e Boys (2006) sostengono che le storie e racconti servano come veicoli di contestazione o serbatoi per trasmettere senso aziendale. Le fonti orali sono ricche di dettagli, permettono interpretazioni multiple nonché consentono alle persone di dare un senso a posteriori di ciò che accade.

**Adottare una prospettiva storica nella strategia.** Lo studio condotto da Seaman e Smith (2012) ci dice che la storia d'impresa modella sempre il modo in cui i suoi vertici pensano alla vision, alla strategia e all'imprenditorialità, e che le decisioni prese in passato spesso limitano le soluzioni disponibili. Analizzando i casi con cui i manager di Kraft, UPS e altre hanno utilizzato la storia, Seaman e Smith sono giunti a concludere che condurre con un senso di storia vuol dire riconoscerne il potere, e non essere schiavo del passato, perché la storia è un potente strumento e plasma le scelte che i dirigenti devono fare e influenza il modo delle persone di pensare al futuro (tramite appunto la costruzione identitaria). In particolare la narrazione del passato, soprattutto all'interno dell'azienda, serve a infondere identità, serve a motivare e suggerisce obiettivi (nella vision), che permettono di superare crisi dei mercati, crisi dell'azienda, e di far accettare un cambiamento culturale. La narrazione storica è vista dunque come uno strumento per spronare al cambiamento e superare le sfide e, ad un livello superiore: offre spunti pragmatici, generalizzazioni valide, prospettive

significative, da una un tracciato delle mode gestionali del management e indica i momenti confusi fino a ciò che conta davvero. Per un leader quindi la sfida è quella di trovare nella storia di un'organizzazione il suo passato "utilizzabile" in una certa narrazione. è attraverso la comprensione sofisticata del passato che i managers possono migliorare il processo decisionale e la gestione dei cambiamenti in un'organizzazione, che può avvenire solamente quando i leaders prendono il tempo per capire perché sono state prese certe decisioni e come certe assunzioni siano diventate profondamente radicate. La narrazione serve a infondere identità a dipendenti e / o a partner, perché la condivisione di una storia comune è ciò che lega gli individui di una comunità; inoltre infonde un senso di scopo, e dunque motiva le persone ispirando energia ed impegno. Conoscere la storia di un gruppo al quale apparteniamo, in altre parole, può aiutarci a vedere gli eventi, e noi stessi, come parte di una storia ancora in svolgimento e come parte di qualcosa più grande di noi stessi; il filo narrativo usato aiuta a capire cosa sta succedendo. Questo è ciò che ha fatto Kraft per ammorbidire il processo di integrazione con la Cadbury: attraverso le informazioni dell'archivio gli archivisti hanno lanciato un sito internet per evidenziare i punti e i valori comuni delle due aziende raccontati con testi, pubblicità, video documentari, e la stessa impronta narrativa è stata adottata in quel periodo in tutte le altre comunicazioni (discorsi del CEO, comunicati stampa, etc.). In seguito all'adozione di questa strategia si riporta che l'operazione di integrazione è stata più agevole rispetto alle precedenti acquisizioni. Si può notare come alla decisione strategica sia seguita un'operazione comunicativa. In questo caso l'archivio è stata la fonte principale da dove si sono scovate le prove di valori condivisi. Un altro uso della storia che i redattori dell'articolo approfondiscono è quello di far accettare i cambiamenti di politiche aziendali consolidate (trasformare le culture che non sono più utili). Quando un leader ha una sofisticata comprensione del passato può fare in modo di far vedere oltre le storie spesso ripetute di oggi per scoprirne altre, quelle a lungo dimenticate, perché come si diceva, le narrazioni pongono in luce certi elementi storici ma ne lasciano in ombra molti altri. Una maggiore conoscenza storica dell'azienda può permettere di costruire una nuova narrazione focalizzata sui passaggi che può essere utile mettere in luce durante il cambiamento. Un cambiamento culturale

come sappiamo può essere estremamente difficile da accogliere per le persone, che spesso reagiscono disapprovando perché vedono i cambiamenti come attacchi alla loro sicurezza individuale e autostima. Ecco che la narrazione delle storie può aiutare il manager nei compiti di: gestire i cambiamenti; infondere fiducia ai lavoratori motivandoli a continuare. Le forme narrative / il racconto del passato / la comunicazione (verso dipendenti e stakeholders) serve a spiegare come l'organizzazione sia arrivata al bisogno critico di cambiamento e perché i vari difficili passaggi che seguono sono necessari in gran parte dei processi di cambiamento e adattamento. Una narrazione efficace serve a spronare le persone nel momento in cui serve tener duro, ricordando ad esempio momenti ben più duri vissuti nel passato. Gli autori riconoscono che pensare come uno storico e raggiungere una conoscenza sofisticata della propria storia non sia così facile, e per questo indicano sette utili consigli:

1. Visita i tuoi archivi aziendali - o inizia una loro inventariazione. Qualsiasi sforzo di capire o sfruttare la propria storia d'azienda è buono quanto lo sono le materie prime - documenti, immagini e manufatti - che si hanno a disposizione.
2. Arricchite i vostri archivi con le interviste di dirigenti e dipendenti che stanno per terminare il percorso dopo molto tempo - in particolare i "fuorilegge" e gli "iconoclasti". Tali interviste arricchiscono le testimonianze scritte, che spesso omettono il razionale delle decisioni o non notano quelle che potrebbero rivelarsi idee ed eventi importanti.
3. Sonda ciò che è noto e comprensibile sulla storia e i valori della società. Questo vi aiuterà a separare i fatti dalla finzione, identificare i pezzi mancanti che dovete cercare, e cominciare a capire come la storia modella le percezioni sulla società di oggi.
4. Rendere la storia - di persone, prodotti e marchi - accessibile. Utilizzare contenuti multimediali di oggi non solo per acquisire storie sul passato della società, ma anche per coinvolgere il pubblico dentro e fuori in un dialogo continuo sul significato di quel passato per il lavoro della società.
5. Condurre autopsie su grandi progetti e iniziative passate - di successo o meno, per riconoscere che si può imparare tanto dal fallimento quanto dal successo.

6. Ricercare la prospettiva storica prima di ogni decisione importante, sia che si tratti di una nuova strategia, un'importante acquisizione o investimento, o una nuova iniziativa di comunicazione o una campagna di marketing .
7. Parlare in ogni occasione della storia - dei leader carismatici, delle innovazioni rivoluzionarie, degli impatti decisivi - è raccontare l'azienda di oggi o quello che si vuole diventare. (Seaman e Smith 2012, 50-51).

Abbiamo visto da questi due approfondimenti sulla funzione informativo - conoscitiva come la preservazione del passato possa servire anche ai manager e quindi all'impresa stessa. Questa funzione può collegarsi all'altra funzione/utilità degli archivi: quella del marketing, attraverso politiche specifiche ed elaborazione di servizi a corredo pubblicitari.

### **1.4.3 Scopo promozionale**

Il terzo uso che si può fare delle informazioni contenute nell'archivio storico è quello di materiale ad uso del marketing per promuovere l'azienda. Informazioni quali forme dei prodotti, design, loghi, soluzioni tecniche possono essere dati da vecchi progetti, fotografie, pubblicità e possono ispirare il personale per dei nuovi progetti di prodotti, pubblicità, gadget, etc. Il materiale pubblicitario e fotografico rimanda ai prodotti materiali, che incorporano le conoscenze e le filosofie che stanno dietro alla loro concezione. Come abbiamo visto le decisioni strategiche dei managers possono indirizzare ad adottare delle "versioni adattate" della storia d'impresa, le narrazioni, che entrano nelle politiche di marketing sotto la forma dello storytelling. Lo storytelling permette di "studiare strategicamente il funzionamento dei racconti e progettarli in funzione della loro efficacia"<sup>22</sup> nel rapporto comunicativo con i clienti. Utilizzare in maniera attenta le narrazioni storiche può servire anche a costruire il brand aziendale, come spiegano Sara Spear e Stuart Roper nel loro articolo "Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective" (2013). Anche l'heritage marketing si propone all'incirca lo stesso scopo, cioè agire sul piano della comunicazione, esprimendosi nella valorizzazione strategica della celebrazione del passato per creare nuovi canali di comunicazione con i consumatori, sempre in

---

<sup>22</sup> Fonte: Corporate Storytelling, L'ago e il filo del racconto di impresa, [www.storyfactory.it/ebook2013/01](http://www.storyfactory.it/ebook2013/01), ultimo accesso 17/11/2014.

una cornice di costruzione del brand. Questa strategia punta da una parte al consolidamento della corporate identity e della corporate image e dall'altra alla valorizzazione reale della cultura d'impresa.

Gli archivi, ma soprattutto i musei d'impresa sono pedine di questa politica di comunicazione (Montemaggi e Severino, *Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo* 2007), che comunica contenuti basati sulla cultura d'impresa sottoforma di pubblicità, siti web, packaging, prodotti editoriali, eventi, comunicati stampa, sempre offerti con un forte coinvolgimento emotivo, incluso anche nelle narrazioni di storytelling<sup>23</sup>.

**1.4.4 Riassumendo.** In considerazione delle funzioni che può trovare un archivio storico integrato nell'impresa possiamo capire come siano importanti soprattutto le due funzioni scientifico - divulgativa e informativa - conoscitiva. La funzione scientifico - divulgativa permette di attivare risorse relazionali e conoscenze verso l'esterno, agendo in maniera importante nelle aree delle relazioni pubbliche e della responsabilità sociale d'impresa, mentre la funzione informativo - conoscitiva, attraverso le conoscenze, influisce significativamente sull'area risorse umane, in primo luogo sul direttivo e poi anche sulle altre figure. In entrambe le funzioni ha molta importanza la comunicazione, che attraverso forme narrative può agevolare la rendicontazione verso la società (CSR, bilanci sociali d'azienda, riviste, siti) e le istituzioni locali dei propri progetti d'investimento (anche per sponsorizzazioni, mecenatismo), delle scelte adottate in passato e di quelle future: questo uso è valido anche verso i propri dipendenti (comunicazioni interne), verso i partner (siti, comunicati stampa), per motivare e dare senso di appartenenza. Inoltre la comunicazione promozionale trova nelle informazioni storiche d'archivio un testimonial di primo piano, cioè i contenuti valoriali e visivi della cultura d'impresa, con cui costruire narrazioni che possono rivelarsi efficaci nel promuovere l'azienda verso i clienti. Abbiamo così risposto alla domanda posta da Pacchioli, confermando come l'archivio, "soprattutto se caratterizzato da un umanesimo e da valori forti" (Pacchioli 2004, 86) può effettivamente avere degli impieghi concreti e si possa configurare come risorsa sostanziale per il territorio.

---

<sup>23</sup> Sul rapporto narrazione consumatore si veda Fontana Andrea, Sassoon Joseph, Soranzo Ramon, *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Franco Angeli, Milano, 2010.



## **1.5 La cultura d'impresa per l'impresa storica**

La trattazione fin qui articolata ha il compito di rispondere alle domande poste all'inizio del paragrafo riguardante gli investimenti culturali che coinvolgono l'archivio d'impresa e sono attinenti al nostro caso. Parlare di archivi storici riferiti ad un'impresa con radici ben piantate nel passato coinvolge automaticamente nel discorso la storia, la memoria d'impresa e i cambiamenti del mercato.

In base ai fattori di cambiamento che stanno mutando il mercato, il pensiero di Sir Ronald Cohen, Presidente della Task Force sugli investimenti a impatto sociale istituita in ambito G8, è quello per cui "ci troviamo agli inizi di una rivoluzione sociale. Una crescente ondata d'imprenditorialità sociale ha seguito l'ondata dell'imprenditorialità commerciale" (Cohen 2014). Il cambiamento nel paradigma della competitività ha portato (o dovrebbe portare) le imprese a riflettere sull'interdipendenza di tutti i sotto sistemi, soprattutto su quella del territorio locale, per cui la competitività aumenta se si innesca un miglioramento degli ambienti interconnessi. Questo dovrebbe portare a sviluppare una sensibilità verso i temi della società tale da far comprendere il ruolo della cultura in questo meccanismo virtuoso. Sull'onda di questa nuova sensibilità le aziende private guardano diversamente ai propri valori storici, e soprattutto al proprio patrimonio storico tangibile. Da qui si inserisce l'apporto significativo della cultura d'impresa alla comunità. Il nuovo compito aggiuntivo che viene alla ribalta per le imprese sembrerebbe allora quello di fare cultura, partendo dall'ampliamento della storia economica dei territori, proprio perché l'intervento pubblico verso questo aspetto non è incisivo e ogni singola iniziativa atta ad aumentare tale conoscenza (tra cui la sistemazione degli archivi) sono certamente da considerare preziose (Progetto archivio storico FIAT 1990). Ma anche le singole iniziative a livello di progetti culturali ed eccellenze innovative spesso non bastano, soprattutto in Italia, dove si fa molto a livello di singole imprese ma poco a livello di Paese, come afferma David Haight, ceo di brand Finance (Seia 2014). Insomma per favorire la conoscenza di mondi che mutano in modo biunivoco bisogna accelerare i processi di cooperazione, la capacità di fare rete, e ciò può essere facilitato da quel ruolo di collante tra nodi propulsivi delle reti individuato come si diceva nella cultura. Dunque gli sforzi in cultura delle singole imprese

sono utili in quanto possono attivare quelle risorse tali da innescare un circolo virtuoso imitativo e delle reti di cooperazione. Proposte culturali migliorano la qualità di vita e del territorio e di conseguenza attirano talenti e forza lavoro specializzata, rendendo il territorio pronto all'ascolto, ad accogliere l'innovazione, perché la creatività e le idee da sole non bastano (Meomartini 2014). Come si diceva la competitività che la singola impresa può raggiungere troverà un freno qualora essa non sia ricercata ad un livello superiore diffuso, dunque le capacità di far rete e cooperare sono fattori importanti per rendere un territorio competitivo secondo Alberto Meomartini, perché le esperienze passate ci insegnano che "non è l'idea del singolo, per quanto giusta, a determinare la riuscita. La nascita di Campari e Pirelli a Milano, la Borsalino ad Alessandria, sono frutto di visioni imprenditoriali che si sono intrecciate con l'Amministrazione pubblica, la manodopera locale e la ricerca, generando quel senso di appartenenza che trasmettono ancora oggi le aziende ben radicate nel territorio (Kartell, Piaggio, Zambon etc.). In fondo, anche se con dinamiche diverse, è il principio della bottega, della collaborazione e della complementarietà delle competenze che rende un territorio e un'impresa competitiva. E' la logica del Nord - Est" (2014). Anche se forse il Nord - Est Italia forse non ha elaborato ancora molto quelle istanze etico - sociali che stanno guidando il cambiamento, visto che come rileva Legambiente c'è un triste primato che va al Veneto che si piazza al primo posto per fatturato illegale legato al riciclo dei rifiuti , come emerge dal dossier del 2014 "Scoasse. Dossier su rifiuti e illegalità in Veneto", presentato il 22 Gennaio a Mestre<sup>24</sup>, che rivela come la criminalità faccia affari soprattutto nella filiera dello smaltimento, appoggiata da un intreccio di imprenditori senza scrupoli e politici senza etica. Sempre da Legambiente abbiamo il dato secondo cui in Veneto nel 2010 sono avvenuti 871 illeciti ambientali accertati, cioè più di due ogni giorno<sup>25</sup>. L'investimento in cultura però può essere un reale investimento win - win non solo per "restituire delle risorse alla comunità" ma anche per attivare le risorse relazionali. L'importanza della propria cultura d'impresa è veicolata dagli archivi e musei, che comunicano le storie d'impresa al pubblico, attraverso la fruizione reale o digitale di queste storie e memorie perché è attraverso la "presentazione fisica, o virtuale, degli oggetti che oggi riusciamo a

---

<sup>24</sup> Specificata fonte non valida.

<sup>25</sup> Specificata fonte non valida.

percepirle come vive" (Meomartini 2014). La narrativa si inserisce come forma di comunicazione efficace per legittimare e rendicontare scelte, cambiamenti, eventi storici che hanno portato al presente, e riesce a comunicare, con i contenuti culturali, delle emozioni, a coinvolgere emotivamente il destinatario (Crista 2008). La comunicazione coinvolgente è la base sulla quale si possono impostare delle buone pratiche progettuali con cui fare rete, sulla quale coinvolgere i protagonisti in cose interessanti, secondo Crista. Non si tratta infatti di dover spronare l'azienda a recuperare la storia e comunicarla passivamente, ma bisogna cercare di coinvolgere, puntando su quello che si presta ad essere narrato meglio (come il processo di creazione di un prodotto di successo, dall'ideazione alla produzione) ed evidenziando le visioni del passato per far emergere i possibili rapporti col presente (ad esempio: creare discorsi che collegano scelte aziendali al contesto generale del periodo e alle fasi di sviluppo del settore specifico di attività). In tutto questo la storia dell'azienda viene così a supportare l'identità e la mission aziendale, incentrata su certi valori precisi e su precisi marchi (Brignone 2008). Secondo il presidente di Musei Impresa, i fattori che determinano il successo di un'impresa e la sua durata nel tempo sono la capacità di "creare e mantenere un'identità aziendale, una riconoscibilità che ne ha permesso nel tempo il cambiamento. Identità non significa soltanto conservazione, ma valorizzazione della propria storia, anche attraverso la cultura come parte integrante del vissuto aziendale" (Meomartini 2014). A riguardo della riconoscibilità del marchio, Fanfani ci dice che le aziende che possono vantare delle solide radici storiche, nel momento in cui esse si presentano ai mercati, destano una maggiore considerazione presso i potenziali clienti (Fanfani 2004). Un'altro valore che deriva dalla storicità dell'impresa, ma che può essere ampliato dall'attivo supporto al fare cultura d'impresa è quello della disponibilità di lavoratori motivati, motivazione che deriva "dall'orgoglio di lavorare per un'operazione che ha valore extra-profitto. Molte volte queste persone hanno delle competenze specifiche uniche che hanno imparato in questa azienda"; inoltre "la maggior parte di queste persone ha avuto parenti o familiari che hanno già lavorato all'interno" (Sacerdote 2014, 67).

La crisi globale che continua ormai da qualche anno può servire a ripensare ancora di più allo spendere denari in modo slegato a buone pratiche progettuali, e

dunque è un momento buono per diffondere sensibilità, parlare dei metodi d'investimento culturale, di pratiche creative e comunicative che coinvolgono questi progetti (Crasta 2008), di ripensare allo scopo morale del business per ripensare a come poter crescere. Dunque meno denari, ma allocati con strategie e modalità più proattive; più progettualità all'insegna di benefici condivisi. Questo porta a spendersi in qualcosa che convince, che coinvolge gli altri, per arrivare a degli obiettivi praticabili, realmente raggiungibili, e il riconoscimento della propria cultura d'impresa e un progetto su questa è sicuramente uno di questi. Perché questo accada però serve appunto che si determinino le condizioni per cui l'impresa abbia il reale interesse verso la propria memoria storica (Crasta 2008). A favore della maturazione di questa sensibilità è importante la diffusione della conoscenza dei migliori esempi di successo e delle buone pratiche e metodi, attraverso studi, indagini, presentazioni, dibattiti, a partire dalle associazioni di imprenditori. Sembra arrivato il momento di agire, anche in base al fatto che negli ultimi anni si è rinnovato l'interesse per il saper fare e per le vicende imprenditoriali, insieme ad un tipo di aspettativa verso le imprese, dovuto al fatto che l'amministrazione pubblica sta lasciando un vuoto di risposte (anche culturalmente) che fa percepire positivamente l'impresa in quanto soggetto che porta lavoro, sviluppo, ricerca e anche cultura.

### **1.6 Modelli di gestione per archivi e cultura d'impresa**

Data la caratteristica frammentazione geografica degli archivi d'impresa, si è d'accordo con Dentoni Litta (Montemaggi e Severino 2007) nel delineare la situazione prossima futura nella quale lo Stato, trovandosi necessariamente a razionalizzare le risorse, dovrà delegare maggiormente alle amministrazioni locali la gestione di quelle testimonianze storiche legate maggiormente a un territorio, a una zona circoscritta, alla quale spesso appartengono questo tipo di archivi. Un aiuto per il futuro degli archivi delle piccolo - medie imprese, che sono quelle per il quale l'investimento in musei e archivi rappresenta un impegno difficoltoso se non impossibile, giungerà da nuove forme di collaborazione fra Stato, enti locali e privati (formula già adottata in Germania), insomma una soluzione pubblico - privata, che potrebbe portare alla creazione di aggregati territoriali di questo tipo di archivi, che altrimenti corrono un forte rischio di dispersione, nei così detti archivi di concentrazione. Istituti di concentrazione che non vadano a poggiarsi

unicamente sulle spalle dello Stato, come inizialmente ipotizzato alla tavola rotonda del '72<sup>26</sup>.

Un modello di esempio che concentra la cultura d'impresa caratteristica di un distretto industriale è quello del 'Museo dello scarpone e della calzatura sportiva' di Montebelluna (TV) che risiede in una villa storica del XVI secolo ristrutturata fedelmente, sostenuta e gestita totalmente a spese degli imprenditori del distretto in questione. Il museo conserva oggetti di carattere storico, legati al mondo del design, della progettazione, dell'innovazione tecnologica e della produzione delle calzature sportive, che rappresentano storicamente il frutto del know how distintivo del distretto<sup>27</sup>. Oltre agli oggetti storici esso contiene un archivio brevetti, un archivio cataloghi, un archivio fotografico, una biblioteca storica e cura i quaderni didattici e tecnologici. La funzione principale del museo sembra dunque quella scientifico - divulgativa che valorizza la cultura d'impresa distrettuale presso la comunità. In questo caso la cultura d'impresa specifica delle singole aziende è sacrificata e non potrà trovare una valorizzazione interna all'azienda come nel caso di musei o archivi proprietari.

Una forma simile di gestione che si è sperimentata è quella portata avanti da nuovi soggetti, ovvero le fondazioni, nate in seno alle grandi imprese (come Fondazione Benetton, Fondazione Dalmine, Fondazione Piaggio, Tipoteca Italiana Fondazione) che spesso trascinano con sé centri di documentazione, attività culturali, musei. Una soluzione ipotizzata da Antonio Dentoni Litta per ridurre la frammentazione degli archivi delle medie imprese è quella per la quale le fondazioni legate a grosse imprese, come la Fondazione Piaggio, potrebbero convogliare la documentazione proveniente da altri archivi minori della zona (Dentoni Litta 2004).

A volte queste fondazioni sono partecipate o volute dagli enti locali, e in tal caso gli archivi vengono aperti alla comunità di riferimento e rimangono collocati nel loro territorio d'origine, luogo dove l'impresa ha messo radici e si è sviluppata economicamente e socialmente. Tale soluzione, che dipende sempre dalle dimensioni dell'archivio o dell'azienda, sembra efficace per quanto riguarda valorizzazione e continuità della gestione, ed è stata quella adottata per la

---

<sup>26</sup> "Rassegna degli Archivi di Stato", XXXIII, p. 13.

<sup>27</sup> Sito web del museo <http://www.montebellunasportssystem.com/it/> ultimo accesso 27 gennaio 2015.

Fondazione Piaggio (partecipato dall'azienda, dal comune di Pontedera e dalla provincia di Pisa).

Un buon esempio di fondazione privata è quello della Tipoteca italiana (TIF) di Cornuda (TV) che vede la media impresa Grafiche Antiga come main sponsor. Per statuto, la Tipoteca documenta e promuove gli aspetti storici, tecnici e culturali legati al progetto, al disegno e alla produzione degli stampati; la sua principale attività è il museo, che raccoglie materiali che provengono da stamperie e tipografi dislocati su tutto il territorio nazionale, ma il nucleo originario era costituito dall'archivio. Questo centro, dotato di una biblioteca specializzata, si pone come un istituto di concentrazione di collezioni private di un preciso settore, i cui materiali provengono da stamperie e tipografi collocati su tutto il territorio nazionale; ha ricevuto vari premi per la sua gestione. Si compone di spazi dedicati a varie attività: officine di fusione, stampa e restauro, compositorie, laboratori e aule didattiche<sup>28</sup>. L'azienda ha sede nel medesimo comune della fondazione per cui è quella che mantiene il maggior numero di benefici dalla sua creazione.

Una grande azienda che ha scelto di concentrarsi sull'archivio piuttosto che su un museo è stata la Guzzini, che ha pensato alla realizzazione di un archivio informatizzato da condividere sul web per valorizzare la propria collezione di progetti e prodotti, catalogata, conservata e organizzata. La scelta di valorizzare il patrimonio via web è stata ritenuta quella più funzionale, anche se non facile da realizzare. Un aspetto molto interessante di questo archivio è quello legato alle fonti orali. Non esistevano che pochissimi materiali cartacei relativi agli anni iniziali delle aziende del gruppo (anni Cinquanta e Sessanta) per cui i responsabili del progetto hanno pensato di impiegare i testimoni diretti di quel periodo (soci fondatori, operai, capi reparto, designer) per realizzare una raccolta di video interviste narranti i ricordi dei protagonisti. Queste interviste sono poi state elaborate anche in diversi formati: video, audio, cartaceo, e sono state anche riutilizzate come integrazione in altri progetti di comunicazione, tra i quali il sito internet dell'archivio (Montemaggi e Severino, Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo 2007).

Un altro caso di gestione e valorizzazione dell'archivio è quello del Museo Rossimoda della Calzatura (Strà, VE) nato per iniziativa di Luigino Rossi,

---

<sup>28</sup> Sito web della fondazione: <http://www.tipoteca.it/> ultimo accesso 27 gennaio 2015.

presidente dello stesso calzaturificio, che ha creato il museo nel 1995 all'interno della villa Foscari Rossi, una delle varie settecentesche ville venete sparse nella Riviera del Brenta, nota come zona distrettuale produttiva di calzature. Durante un incontro avvenuto in sede con la responsabile della struttura, Federica Rossi, è emerso che la motivazione principale della creazione di questo museo è di tipo celebrativa - comunicativa, e secondariamente scientifico - divulgativa. Lo stesso presidente in varie occasioni ha usufruito casualmente del potenziale conservato come risorsa per la produzione attuale, ma questo caso non è consolidato in una prassi in cui l'archivio è metabolizzato nel suo significato. La struttura conserva quel che rimane dell'archivio complessivo dell'azienda, storico e non, consistente in una collezione di modelli prodotti dal calzaturificio commissionati da noti brand mondiali della moda. Purtroppo dall'incontro si apprende che il calzaturificio conserva unicamente i prodotti sotto forma di collezione, mentre il carteggio amministrativo e tecnico non viene conservato, se non per la durata imposta dalle norme giuridiche di dieci anni. Nelle stanze del museo sono conservati solo alcuni diplomi incorniciati e alcuni disegni (parte dell'archivio tecnico) che non sono mai stati inventariati né registrati. Molti di questi trovano spazio in una interessante stanza dedicata al confronto delle modalità di produzione tra passato e presente, nella quale sono conservati da un lato strumentazioni e attrezzi di lavoro (in parte donati di spontanea volontà da un privato, per preservare la memoria) del passato e dall'altra un tavolo con campionari e strumenti di lavoro odierni, valorizzati da una postazione video nel quale vengono illustrate le attività produttive attuali. Altro materiale tecnico e materiale pubblicitario o illustrativo è conservato ma non catalogato. Un'altra cosa interessante di questo museo atipico è la commissione di opere d'arte e fotografiche ad artisti, Luz e Federica Bottoli, che sono state ispirate dalla collezione: le loro opere trovano posto sulle pareti del percorso museale. La responsabile ha ammesso come sia difficile individuare i vantaggi apportati dal museo, che non sono mai stati misurati. Dal 2003 la proprietà del museo e del calzaturificio è passata, come molte altre realtà dell'eccellenza produttiva italiana, al gruppo finanziario francese LVMH.

Bisogna comunque prendere atto della scontata differente possibilità di mettere mano al patrimonio archivistico e alle attività di valorizzazione, che hanno da una

parte le grandi aziende e dall'altra le PMI, che rappresenta una criticità come spiegato anche da Bonfiglio Dosio. I casi più riusciti di valorizzazione della cultura d'impresa sono quelli sorretti da grosse imprese, che a volte non hanno consolidato a sufficienza i loro archivi. Il problema è quindi pensare a come salvare il patrimonio archivistico e culturale delle piccole e medie imprese, che non hanno sufficienti risorse e capacità di provvedere da sole alla sistemazione adeguata dei documenti né spesso autocoscienza del loro ruolo (Bonfiglio Dosio 2008). Da quanto visto, le opzioni per le piccole medie imprese senza adeguate risorse si ridurrebbero alla delocalizzazione dell'archivio, perdendo il vantaggio logistico dato dalla gestione unica di tutte le fasi dell'archivio, oppure alla conservazione senza possibilità di renderlo fruibile al pubblico o gestibile correttamente al suo interno. Si pone quindi la necessità di valutare altre forme di valorizzazione o di crearne di nuove.

Il problema è quindi da una parte come salvare la loro memoria alla luce delle norme, dei vincoli e delle risorse che la regolano mentre dall'altra parte è come valorizzare al meglio il patrimonio affinché l'impresa abbia interesse a investirci.

## **CAPITOLO 2. FONTI ORALI PER LA STORIA**

L'uso delle fonti orali per la ricerca storica è aumentato in tempi recenti. Le prime ricerche italiane basate sulla storia orale<sup>29</sup> iniziano negli anni '30 ma è solo col magnetofono negli anni '40 e con la diffusione degli apparecchi di riproduzione negli anni '60 - '70, contemporanea al nuovo interesse per la cultura popolare, che si inizia a raccogliere materiale documentario in maniera più diffusa. Oggi sembra affermata diffusamente l'opinione che le fonti orali siano fonti storiche e debbano essere gestite come un patrimonio collettivo da conservare, al pari dei libri e come i documenti scritti anche quelli orali trovano spazio negli archivi. Qualche decennio fa invece erano modestamente impiegate dagli storici e molto più dai ricercatori indipendenti e venivano generalmente considerate in maniera contraddittoria come fonti di seconda scelta, con scarsa considerazione; vi si opponevano deboli critiche sulla scarsa attendibilità. La rilevanza e le possibilità di impiego di questa nuova fonte però si rese evidente e spinse a sperimentazioni di metodi storici alternativi. Nel corso del Novecento, durante il dibattito che le

---

<sup>29</sup> Espressione che riassume l'uso delle fonti orali per la ricerca storiografica.



coinvolgeva, insieme alla "oral history", venne superata anche la critica pregiudizievole relativa all'attendibilità (Portelli 1981), nel momento in cui vennero considerate alla stregua delle altre fonti documentarie (quindi al pari di quelle, soggette ad un vaglio critico).

## **2.1 Origini e sviluppi**

Nell'antichità greca, poco dopo l'introduzione della scrittura, i primi storici ricostruivano la storia con le fonti orali in quanto preferivano riportare la loro testimonianza diretta dei fatti oppure, quando non era possibile, basarsi sul vaglio critico (da Tucidide in poi) delle testimonianze orali di persone presenti ai fatti che si volevano raccontare, valutandone la serietà e ponendo attenzione alle inevitabili discrepanze tra realtà e ricordi dato dallo stesso trascorrere del tempo (Celetti e Novello 2006), mentre le fonti scritte venivano considerate meno attendibili in quanto testi prodotti per la necessità dello scrittore o di un committente, e quindi "inquinati" dai loro obiettivi comunicativi. Inoltre va riportata anche la carenza numerica di testi scritti sui quali fare ricerca all'epoca. Durante i secoli, da una parte è andata crescendo la produzione di testi scritti, dall'altra è andata invertendosi la considerazione rispetto alle fonti scritte e orali. Le fonti scritte sono state per molto tempo, e lo sono ancora, lo strumento privilegiato per le ricerche, ed è così dagli albori della sistematizzazione della metodologia storica avvenuta nel clima positivista nel XIX secolo, che si ispirava anche ad una prospettiva critica come quella adottata nei tempi che furono da Tucidide. Bisogna però considerare le fonti disponibili che permettevano di indagare un campo storico limitato: dunque se prima si studiavano le dinamiche delle classi dirigenti, delle guerre, degli stati, della diplomazia attingendo agli archivi di stato o alle carte prodotte da enti e personaggi chiave, dagli inizi del Novecento in poi le indagini si sono ampliate ad ambiti diversi, soprattutto nel periodo tra le due guerre sotto l'impulso della scuola francese degli "Annales", che amplia di molto il campo storico aprendolo alle scienze umane, sociali ed economiche, e successivamente con la corrente della "nuova storia" quando si prova ad ampliare l'analisi su qualsiasi aspetto attinente alla vita umana a 360 gradi. Nel Novecento i meccanismi economici azionati dalle rivoluzioni industriali e dalle innovazioni tecnologiche cambiano la società nelle sue categorie, nelle

condizioni di vita, e ciò porta gli storici a interessarsi di questi cambiamenti, indagandoli anche a ritroso a partire dagli aspetti della quotidianità delle persone. Tale ampliamento è basato anche sulle nuove scoperte tecnologiche che hanno reso disponibili nuove forme di fonti che permettono di analizzare quindi molti altri temi della storia, anche con nuove metodologie (analisi sul campo, inchiesta). Dunque se nel recente passato i temi della ricerca erano limitati giocoforza all'indagine delle fonti scritte disponibili, oggi con l'ampliamento delle tecnologie impiegate in nuovi mezzi di comunicazione a distanza, e con la nascita dei media, abbiamo la possibilità di esplorare nuove tematiche attraverso altre fonti che non si limitano più a scritti cartacei. Questa moltiplicazione dei mezzi di comunicazione consente un aumento esponenziale di testimonianze reperibili e impiegabili come fonti per la storia contemporanea. La storiografia nella seconda metà del XX secolo ha puntato verso un rinnovamento orientato all'interdisciplinarietà per indagare quanti più aspetti possibili della vita umana; i limiti fra discipline e le relative metodologie sono messi in secondo piano rispetto ai risultati che possono essere raggiunti da un loro mix (Celetti e Novello 2006). Inoltre non si rapporta più l'uomo alle sole categorie oggettive studiate della politica, dell'economia e dell'organizzazione sociale ma "entrano in gioco" anche aspetti soggettivi quali la capacità di relazionarsi, i comportamenti, i meccanismi psicologici e le idee<sup>30</sup>. Le altre discipline delle scienze umane, sociali ed economiche che si incrociano e impiegano le fonti orali sono l'antropologia, la sociologia, l'etnografia, la documentaristica, il marketing, mentre i temi specifici della ricerca storica che vengono indagati con queste fonti sono i movimenti sociali, la storia urbana, la storia quotidiana della gente comune incluse le guerre, crisi economiche, la storia del lavoro, la storia delle donne, tutti compresi come si diceva, nel macro periodo della storia contemporanea (Bonomo, 2013). Data la moltitudine di ricerche che si avvalgono del loro contributo, si può dire che tali fonti non sono limitate a una tematica particolare e da forza alla loro valenza di fonte storica.

La "storia orale" che tali fonti compongono è intensa, qui come per gli studi storici, nonché nel recente manuale di Bonomo sull'argomento (2013), nell'accezione di ricostruzione storiografica basata su fonti orali ma non solo, in

---

<sup>30</sup> PASSERINI L., Storia e soggettività. Le fonti orali, la memoria, Firenze, La Nuova Italia, 1988.

quanto una ricerca storica seria non può fondarsi esclusivamente su queste escludendo le altre, per quanto secondarie possano essere. È bene ricordare che non esiste una distinzione tra "storia orale" e "storia scritta" e quindi a scanso di equivoci è meglio dire che le fonti orali sono un supporto per la ricerca storiografica. Portelli sottolinea però che si può parlare di storia orale qualora in una ricerca che usa vari tipi di fonti vi sia un'attenzione particolare per quelle orali (1981) o ne costituiscano il nocciolo, dunque come metodologia che espliciti il loro uso. Alla luce di questo nuovo impiego delle fonti orali bisogna approfondire il legame storia - memoria attraverso delle linee metodologiche, linee che in parte si stanno ancora definendo tutt'oggi. Ad esempio nel 2014 l'AIISO<sup>31</sup> ha costituito a Venezia un gruppo di lavoro per l'elaborazione di linee guida per quanto riguarda i nodi deontologici e giuridici legati al trattamento delle fonti orali che i ricercatori si trovano ad affrontare (AIISO s.d.).

Una parentesi va fatta per quanto riguarda la tradizione orale, a cui a volte si fa riferimento come "storia orale", che è storia in quanto bagaglio di conoscenze formalizzate e collettive che si trasmettono oralmente per conservare il patrimonio del sapere comune in una società priva di scrittura (Bonomo 2013), che usa la memoria collettiva come se fosse un archivio fisico, un supporto da cui leggere un testo. In un senso ampio sono da considerare anch'esse entro la famiglia di fonti orali, assieme a tutte le registrazioni di testi o conversazioni orali (prodotti a fini di una ricerca o meno: intervista o colloquio, conferenze, dialoghi telefonici o radiofonici). La potenzialità che queste diventino fonti conservate su un supporto che resista nel tempo, durevole, è un altro problema.

Per la ricerca storiografica le fonti orali impiegate sono i racconti e le memorie acquisiti tramite la registrazione di interviste delle persone coinvolte o informate dei fatti oggetto di uno studio. Più precisamente sono fonti "sonore o audiovisive", mentre altre fonti distinte sempre per forma sono: fonti scritte, fonti materiali, fonti iconografiche (come le fotografie), fonti digitali. A differenza delle altre fonti, quelle orali sono costruite dallo storico per essere fonti, e sono il risultato di un dialogo tra il ricercatore, che si cala nella parte di intervistatore, ed un intervistato che si ritiene abbia qualcosa da raccontare. La costruzione diretta della fonte che implica la partecipazione diretta del ricercatore è una qualità che

---

<sup>31</sup> AIISO (Associazione Italiana di Storia Orale) che opera per organizzare e mettere in comunicazione le molte professionalità e realtà di ricerca e di fruizione delle fonti orali a livello nazionale, creata nel 2006.

la distingue da tutte le altre. Lo scopo può essere la ricerca, la pura conoscenza o volontà di conservazione di una memoria che si riterrà preziosa come testimonianza, sia per sfruttare il suo potenziale di fonte, sia essa necessaria laddove non sono disponibili altri tipi di fonti per avere una conoscenza di qualche fatto. Esse sono contestuali al momento della ricerca, quindi contemporanee ad essa e non ai fatti indagati<sup>32</sup> (Garruccio 2005) che fanno parte del passato. L'oggetto della registrazione sarà quindi un fatto passato in relazione al momento presente dell'intervista. Al soggetto intervistato è richiesto di approcciare ad un tempo passato e trascorso, che è esattamente ciò che avviene quando si fa ricorso alla memoria, al ricordare, quando si uniscono fatti del passato e rielaborazione della mente. Onde per cui la fonte orale è fonte di memoria.

## **2.2 Lo strumento dell'intervista**

La registrazione audio, va da sé, non permette di riprodurre interamente la comunicazione orale del dialogo che si instaura durante un'intervista, come ad esempio la mimica facciale o la gestualità (a meno che non vi si affianchi una registrazione audiovisiva). Ancora più difficile risulta dunque la comprensione di questo scambio comunicativo quando si va a leggere il dialogo trascritto, per via del necessario adattamento, dove si perde anche il ritmo e l'intonazione della voce. L'intervista è comunicazione performativa e codificata, ma non formalizzata, ha carattere relazionale e multi vocale, perché partecipata da più di una persona e di una voce. Bisogna considerare anche che la registrazione è il risultato della conversazione che risulterà soggetta in parte alle modificazioni volontarie o involontarie da parte dei due soggetti. L'intervista è una produzione di un discorso e sarà sempre diversa in base al momento del presente in cui la si registra e in base alle tematiche indagate o al comportamento dei soggetti autori. Ad esempio l'intervistatore può essere deviato nella scaletta delle domande dai discorsi dell'intervistato, oppure può reindirizzare i discorsi; oppure può orientare le risposte. L'intervistato può adattare le risposte pensando all'esigenza di chi lo sta intervistando o in base all'atteggiamento dell'altra persona. Ciò non toglie che la fonte orale risultante possa comunque fornire informazioni involontarie o

---

<sup>32</sup> Al contrario delle altre fonti solitamente contemporanee al momento storico studiato.

impreviste che il ricercatore non si aspettava di individuare e che l'intervistato non aveva calcolato di fornire, a causa di un controllo minore sul testo del dialogo dato dalla rapidità dello scambio delle battute e della minore elaborazione dei concetti e pensieri che invece sono maggiormente curati quando si scrive (Garruccio 2005).

Le fonti orali e le scritture personali (diari, autobiografie) sono caratterizzate da una chiara e forte soggettività perché trattano di episodi e impressioni comunicati attraverso un soggetto, che agisce come un filtro o una lente con la sua visione del mondo. Ecco allora che durante il racconto può essere predominante un punto di vista o un'emozione. Si parla anche di doppia soggettività (Celetti e Novello 2006) per rimarcare il ruolo del ricercatore. Per la soggettività queste interviste vanno sottoposte ai normali procedimenti della critica storiografica per accertarne attendibilità e utilizzabilità. Oltre ciò le esperienze, raccontate in forma narrativa, vanno a comporre un'autobiografia dell'intervistato, che tramite la ricostruzione del suo vissuto personale dà anche un'immagine della sua identità: il suo racconto è rielaborato nella sua mente per costruire un'immagine di sé che gli compiacca e che dia il senso di sé (Bonomo 2013).

### **2.3 Epistemologia della memoria**

Tutto questo si collega alla memoria dell'individuo che rende possibile creare la fonte orale. Per questo essa riveste certamente un ruolo centrale nella storia orale. La storiografia e la memoria sono due modi di concepire il passato, diversi per procedimento ma non inconciliabili: con la storia orale, abbiamo già detto, la storiografia tenta di integrare la memoria (Bonomo 2013). L'oralità nella storia si presta a una naturale vocazione per l'impiego in temi connessi alla memoria e al soggetto, soprattutto per mettere in connessione grandi fenomeni storici con le singole esperienze o particolarità che ne fanno parte.

La memoria nella disciplina storica, è da sempre punto focale intorno a cui si pongono domande epistemologiche, e assume rilievo in quanto "atto narrante di un individuo in un contesto sociale"<sup>33</sup> e anche per l'attenzione data dai ricercatori in certi casi per quanto riguarda il modo di ricordare delle persone intervistate;

---

<sup>33</sup> Passerini, 1988, p. 108

inoltre nella memoria si conserva una traccia, un'impronta che gli eventi passati hanno lasciato nell'individuo, ma non il passato. Sono ancora aperte delle questioni relative al modo in cui la memoria individuale, vivente nel presente dai testimoni, si deve tradurre in memoria accettata dalla collettività per uno studio a posteriori (Garruccio 2005).

Il sociologo francese Maurice Halbwachs, vissuto nella prima metà del Novecento è stato il primo studioso ad aver studiato approfonditamente la memoria come fenomeno sociale. La memoria, in quanto processo psichico complesso, permette di riprodurre nella mente stati di coscienza passati sotto forma di immagini, sensazioni, nozioni e di poterli riconoscere e di localizzarli in un contesto spazio temporale<sup>34</sup>; senza di essa non potremmo compiere nemmeno le attività elementari. Tre punti fondamentali a cui è giunto Halbwachs nei suoi lavori<sup>35</sup> sono: 1) l'organizzazione della memoria individuale avviene in base a dei criteri chiamati quadri sociali, che sono condivisi tra simili; 2) la memoria è funzionale alle necessità del presente o future nel ricostruire il passato, ma non permette di riviverlo; 3) la memoria è un componente essenziale di identità per un gruppo sociale.

L'intervista si serve della memoria a lungo termine, episodica, che permette di accedere agli episodi avvenuti, e della memoria semantica che regola l'apprendimento delle conoscenze, per ricomporre una memoria autobiografica (Bonomo 2013). Le funzioni attraverso cui agisce la memoria sono di tre tipi: acquisizione e codificazione delle informazioni, stabilizzazione e immagazzinamento, recupero. L'operazione di ricordare non è solo un recupero meccanico o diretto delle informazioni dal magazzino - mente: nel racconto autobiografico la memoria seleziona, interpreta e ricompone le informazioni per comporre il ricordo, e lo si comunica immettendolo in una forma espressiva narrativa. La selezione dei ricordi, oltre che avvenire per oblio della mente, può essere apportata anche dal testimone stesso in fase di testimonianza o racconto. La testimonianza comunicata dipende dai tre elementi interagenti: contenuto del ricordo, la parte di contenuto a cui ci si riferisce e infine i processi di recupero ovvero cosa raccontare e come farlo. Perché questa selezione? Come dicevamo il

---

<sup>34</sup> Alessandro Cavalli, Memoria, in Enciclopedia delle scienze sociali, 1996, [http://www.treccani.it/enciclopedia/memoria\\_%28Enciclopedia\\_delle\\_scienze\\_sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/memoria_%28Enciclopedia_delle_scienze_sociali%29/)

<sup>35</sup> Soprattutto: Halbwachs, La memoria collettiva, 1987, Milano.

soggetto intervistato nel riportare i ricordi li rapporta a se stesso, essi sono una parte della sua autobiografia dalla quale deve trasparire la sua identità e il suo essere, dunque potrebbe omettere degli episodi o momenti di dolore o fastidiosi per l'integrità o la coerenza della sua immagine. Per questo serve uno spazio di riflessione dopo l'intervista: il ricercatore dovrebbe cercare di decodificare il racconto, di interpretare i silenzi e le pause delle quali tentare di capire le motivazioni (Celetti e Novello 2006).

Nel racconto autobiografico il ricordo di un evento non è mai completamente avulso dalle influenze esterne perché nel processo si fa riferimento, oltre alla propria esperienza, anche a elementi esterni, fissati dalla società (Halbwachs 1987), racconti altrui, rappresentazioni dei media. Un uomo per ricostruire il suo passato spesso ricorre ai ricordi degli altri, e non solo nel racconto di sé: secondo gli studi di Halbwachs la memoria individuale si rapporta alla memoria collettiva<sup>36</sup> perché il ricordo individuale è sempre mediato dalla sua intersezione con quadri di pensiero collettivo. "La memoria di una società si stende fin là dove può, cioè fin dove arriva la memoria dei gruppi di cui è composta. Se la durata della vita umana fosse doppia o tripla, il campo della memoria collettiva sarebbe molto più esteso. [...] In ogni caso, poiché la memoria di una società si sfalda lentamente lungo i bordi che segnano i suoi confini, mano a mano che i suoi singoli membri, soprattutto i più anziani, scompaiono o si isolano, essa non smette mai di trasformarsi, e il gruppo stesso cambia ininterrottamente" (Halbwachs 1987, 91-92).

La storiografia invece al contrario delle memorie collettive, mira ad essere una sola, composta da vari periodi riferibili a vari luoghi ma inseriti tutti per comporre un quadro d'insieme universale. Essa si pone al di fuori della memoria esperienziale delle persone perché il suo gruppo di riferimento non è uno, limitato nello spazio e nel tempo, ma idealisticamente sono tutti. Ricapitolando bisogna ripetere che la memoria è diversa dalla storia perché è selettiva, soggettiva, in mutazione, non mira a delle comparazioni o contestualizzazioni ed è veritiera per il soggetto a prescindere da prove fisiche, mentre la storia studia gli eventi in modo critico, confrontando le fonti, accertandone l'attendibilità, il contesto, tende all'oggettività verso la ricerca della verità. Entrambe hanno obiettivi diversi

---

<sup>36</sup> Versioni e ricostruzioni del proprio passato e di tutta la società

nell'approcciare il passato, però convivono nella stessa società e si riferiscono al periodo contemporaneo durante al quale i fatti storici più recenti devono essere ancora inquadrati e identificati con precisione, o lo sono stati da poco (Bonomo 2013). Ecco allora che possono essere d'aiuto le persone più anziane che hanno memoria di fatti (diretti o di ricordi altrui) oggetto di indagine storiografica. La fonte orale risultante si inserisce così in uno studio storico, in un contesto e se ne approfondisce significato e interpretazione. Il maggiore impiego che se ne fa in campo storiografico negli ultimi tempi è sicuramente collegato all'importanza che viene data alla memoria, all'intervista e al testimone dalla società odierna; basti pensare all'importanza del testimone nel processo giuridico, oppure alle intercettazioni telefoniche, alla quantità di interviste che vengono somministrate ogni giorno dalle società che si occupano di servizi piuttosto che a quelle che si possono seguire in televisione. Come sottolinea Bonomo (Voci della memoria 2013) è posta un'enfaticizzazione sulla figura del testimone quando è parte lesa in relazione a qualche circostanza tragica, come ad esempio l'Olocausto o l'attacco terroristico alle Twin Towers, che aumenta l'interesse delle altre persone verso i loro ricordi. Il ricercatore che si avvale di queste testimonianze orali deve quindi districarsi tra atteggiamenti empatici che possono essere conseguenza di ricordi carichi di emozioni<sup>37</sup> e atteggiamenti di distacco necessari per lo studio di queste fonti, per rilevarne i punti critici, secondo dei punti metodologici che abbiamo in parte anticipato.

## **2.4 Metodologia delle fonti orali**

Sono diversi i metodi d'impiego delle fonti orali sondati nei lavori di storia orale fin'ora condotti, si distinguono in base all'incrocio tra numero di intervistati, approfondimento delle fonti e confronto con altre fonti. Le ricerche possono basarsi sull'intervista relativa a una persona per ricollegarsi al contesto storico della sua esperienza o sviluppare un ragionamento su questioni metodologiche; oppure si possono registrare interviste di più persone per dare corpo a una raccolta sulla quale basarsi a cui affiancare le ragioni della ricerca, le

---

<sup>37</sup> Come riporta Nuto Revelli nella prefazione de "La strada del davai" (Torino, Einaudi, 2010) parlando delle testimonianze rese dai soldati superstiti della prigionia in Russia nel secondo conflitto mondiale: "Raccontano e soffrono. E' la prima volta che raccontano tutto o quasi tutto. Scavano dentro, cercano il vero. Raccontando si piegano, piangono". E ancora: "Le testimonianze della prigionia di Russia mi sconvolsero. Non riuscii a non vivere e soffrire i racconti".



considerazioni, i temi emersi, le indicazioni di contesto. I lavori storiografici completi affiancano a queste raccolte di interviste trascritte (corpo di dati della ricerca) una maggiore analisi, interpretazioni e affiancamento ad altre fonti documentarie, stilando una critica alla luce dei risultati per giungere ad una ricostruzione storica. Come dicevamo gli studi di storia orale sono focalizzati su queste fonti ma ne esistono altri che tali non si possono considerare perché se ne avvalgono in minor misura, oppure altri ancora che lo sono a pieno titolo ma che non riportano nel lavoro il corpo di interviste trascritte, benché questo si basi su di esse<sup>38</sup>. Per quanto riguarda la metodologia della ricerca essa considera due parti: la costruzione della fonte e la sua analisi critica.

La creazione della fonte orale prevede in seguito altre fasi operative quali: trascrizione, interpretazione, conservazione, consultazione e pubblicazione.

Tre questioni riguardano la procedura di creazione della fonte: il design dell'operazione, la ricerca e selezione degli intervistati e la traccia o griglia che serve nello svolgimento dell'intervista, momento di creazione della traccia audio o audiovisiva.

Nel design dell'operazione si pensa al tema del progetto di ricerca, si individuano le persone con cui realizzare le interviste per valutare la fattibilità, ci si prepara sui temi che si vogliono trattare nelle interviste per riuscire a raggiungere degli obiettivi conoscitivi. Individuate le persone aventi memoria degli eventi indagati, si procede a una selezione di queste e una eventuale preparazione che serve a sensibilizzarle verso il lavoro e stabilire un primo rapporto umano di fiducia senza il quale è impossibile ricavare alcunché. Limiti di questa parte sono legati al periodo dei fatti dell'indagine e alla dimensione di questi. Se i fatti si sono svolti in un tempo troppo lontano rischiamo di non riuscire a reperire le persone che hanno vissuto in quel periodo. Se il fenomeno indagato è molto vasto o ristretto, influirà nel numero di testimoni intervistabili reperibili (si pensi ad un confronto tra la storia di un'azienda locale o di una multinazionale oppure all'olocausto). Nello scegliere i soggetti in base all'utilità il ricercatore dovrebbe dare attenzione maggiore a chi non ha avuto la possibilità di raccontare la propria esperienza<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Ad esempio: Bigazzi D., "Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo 1906-1926", Milano, Angeli, 1988.

<sup>39</sup> Questo si collega ad un tratto il quale, nel dibattito storiografico, aveva un valore legittimante per la fonte orale, cioè quello della possibilità di dare voce al popolo, alle classi meno rappresentate che non hanno contribuito a scrivere la storia entrata nei libri, per poter avere così degli altri punti di vista dei fatti storici.

(Celetti e Novello 2006) e anche a chi può dare un punto di vista alternativo. Se il tema scelto fosse ad esempio il clima socio-economico nella città di Berlino prima della caduta del muro, oltre ad intervistare i rappresentanti del potere politico ed economico sarebbe importante dar voce agli abitanti e ai lavoratori della città. Anche se il campionamento è fatto senza metodo scientifico, o con un unico punto di vista, bisogna sottolineare che anche una sola narrazione ha importanza per la storia orale.

Prima dello svolgimento dell'intervista, bisogna prepararsi una traccia scritta o avere in mente una griglia che indirizzi lo svolgersi di questa performance, contenete delle domande che possono portare al raggiungimento degli obiettivi o i temi che si desiderano sondare. Domande che possono porsi da base o come aiuto ma non come scaletta rigida usata in un interrogatorio. Bisognerebbe anche considerare se utilizzare o meno una videocamera, che permettere di cogliere ulteriori elementi comunicativi oltre che dell'ambiente nella quale viene svolta (distintivi, caratterizzanti).

Prima di accingersi a registrare l'intervista, è opportuno valutare gli aspetti etici e legali dell'intervista riportati dal Garante per la Protezione dei Dati Personali nel Codice di deontologia e di buona condotta per i trattamenti di dati personali per scopi storici, allegato poi al Codice in materia di protezione dei dati personali, Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196. Questo codice impone l'autorizzazione da parte di chi ha concesso l'intervista per poterla utilizzare come fonte orale, ed è esplicitata in forma orale all'inizio della registrazione oppure scritta attraverso una dichiarazione. Si devono esplicitare le finalità d'uso, il consenso all'intervista, gli usi futuri, l'identità dei soggetti, l'indicazione dell'archivio presso il quale sarà conservata. Questo elemento in forma scritta può essere elemento inibitorio per l'intervistato, potenziale ostacolo alla ricerca. L'autorizzazione è parte della procedura per le altre fasi di gestione della fonte cioè della conservazione, consultazione e pubblicazione.

L'intervista, di cui abbiamo già parlato, può avere diversi gradi di strutturazione in base alle necessità. Se il numero di intervistati è grande o se i dati vengono trattati quantitativamente, statisticamente, su un campione, allora si possono usare delle interviste strutturate in questionari con risposte limitate o aperte (Celetti e Novello 2006). Solitamente si usano interviste semi strutturate o non

strutturate, dove le risposte dell'intervistato sono aperte e si possono ampliare, assumono forma narrativa autobiografica. Se non si hanno particolari domande relative ad un tema si può anche solo lanciare il tema come un "la" per lasciare totale libertà all'intervistato, anche di divagare, con le proprie abitudini linguistiche. Si adotta una intervista semi strutturata (meglio chiamata conversazione guidata per far intendere meglio la tipologia) qualora si abbia una scaletta di domande, non da porre necessariamente esaustivamente né con ordine, per essere puntuali in certi temi o per ricavare delle concordanze nella serie di interviste. L'intervistatore dovrà conoscere l'argomento che vuole trattare e porre le domande per reindirizzare il discorso, ma lascia ampia libertà ascoltando empaticamente il narratore.

L'operazione di trascrizione è una inevitabile storpiatura della registrazione legata alla comunicazione di questa tramite testo scritto, per la pubblicazione e una più agevole consultazione; in più facilita l'analisi nei momenti successivi perché "trascrizione e analisi sono due operazioni strettamente collegate, perché la seconda non può prescindere dalla prima [...] il modo in cui la trascrizione viene effettuata dipende e influisce sulle possibilità e modalità d'analisi" (Bichi 2002, 133). Per questo motivo la trascrizione non coincide con la fonte orale (registrazione). Durante la trascrizione, passando dall'orale allo scritto, è inevitabile compiere già parte dell'analisi della fonte tramite il suo riascolto e l'interpretazione, che deve essere fedele all'intervista rendendone agevole la lettura (Bichi 2002). Le modalità di trascrizione sono varie perché si passa da un testo base nel quale è riportato ogni particolare parlato e sonoro (reso con punteggiatura) alla completa ritrascrizione nella quale viene rieditato il testo base aggiungendo la propria soggettività e valorizzando oltre che ai contenuti anche la comunicazione nascosta, cambiando la forma dell'espressione originale.

Trascrizioni intermedie più simili al testo base aggiungono correzioni di elementi non chiari, informazioni esplicative esterne al parlato (note), oppure traduzioni di termini dialettali: per questo l'accuratezza della trascrizione è maggiore se il trascrittore è lo stesso intervistatore. Essa ha un alto grado di dipendenza dal trascrittore. Nella descrizione metodologica è utile specificare quale forma o elementi si adattano e come vengono rese graficamente le annotazioni.

Dopo aver creato la fonte si diceva necessario un momento di interpretazione e analisi critica. Lo studioso che vuole arrivare ad una ricostruzione storica dovrà verificare l'attendibilità dell'intervista, ricordandosi che non è una "sorta di storia più vera in quanto espressa direttamente dai protagonisti" (Bonomo 2013, 101) confrontandola con le altre narrazioni e con altre fonti documentarie, individuare parti comuni nella serie di interviste, indicando come è stata trascritta; ricorrere insomma all'analisi del racconto narrativo di tipo contenutistico utilizzato nelle ricerche di tipo qualitative, come l'approccio illustrativo proposto da Demaziere e Dubar (Demaziere e Dubar 2000), che indica di analizzare il contenuto e i temi dei discorsi. L'altro livello che le ricerche qualitative indagano è quello del discorso, sul quale si fa analisi dei saperi sociali, delle forme del discorso e testuali, dei sentimenti e dei significati personali (Silverman 2002).

In base al tipo di ricerca l'analisi può avvenire in momenti differenti: dopo ogni singola intervista oppure successivamente alla registrazione dell'insieme delle interviste (Bichi 2002). Questi passaggi si collegano ad altre considerazioni che vanno fatte e di cui abbiamo già parlato riguardano gli elementi che ci parlano del carattere soggettivo della fonte e dei fenomeni messi in moto dalla coscienza dei soggetti durante l'atto di ricordare (inesattezze, omissioni, errori inconsapevoli o consapevoli, significati). Un altro aspetto da considerare e criticare è cosa ci si aspettava dall'intervista e come impostare il rapporto con l'altra persona: lo studioso pur avendo più potere nella relazione con l'intervistato, quando lo intervista deve porsi con un atteggiamento amichevole e di ascolto per creare un rapporto disteso, senza il quale l'intervistato non si troverebbe a suo agio per raccontare di sé; per questo durante il racconto è sconsigliabile contraddire. Per quanto riguarda le aspettative, si può ricorrere all'uso di un diario di ricerca, contenente anche le tracce. Le aspettative possono essere tradite o confermate, e ciò dipende dal fatto che nell'intervista non è possibile uno svolgimento sistematico, né approfondire qualsiasi tema: vi sarà sempre qualche parte superficiale e qualche domanda non fatta, elementi di frustrazioni per il ricercatore che però sono da prevedere proprio per il carattere performativo dell'intervista (Garruccio 2005). Altre critiche vanno fatte in merito agli elementi di disturbo dell'intervista quali autorizzazione, apparecchio audio o video, modi di indirizzare il discorso. Infine ci si può chiedere che contributo hanno apportato

queste fonti. L'attenersi del ricercatore a delle linee metodologiche permette di creare una fonte orale in maniera corretta riducendo le distorsioni, più facilmente analizzabile e confrontabile, con un più alto contenuto informativo.

## **2.5 Metodologia del caso**

L'uso della tecnica dell'intervista nel corso del lavoro di ricerca non era stato preventivato nel lavoro di ricerca. Durante lo stage, poco prima del trasferimento dell'archivio era stato preso in considerazione assieme all'assessore Tullio un incontro con uno storico del luogo, Ivano Sartor, in passato primo cittadino di Roncade, che poi si è deciso di registrare. Da questa prima registrazione sono emersi dei primi contatti nella comunità di riferimento (Comune di Roncade, Treviso). Successivamente è stata inoltre preventivata la realizzazione di interviste ai due imprenditori dell'attuale Nuova Menon s.r.l., Silvio Basso e Davide Basso, rispettivamente padre e figlio.

Col proseguo della ricerca l'attenzione si è spostata altrove per vincoli legati all'accessibilità dell'archivio: le tempistiche e la necessità di approfondire le modalità di conservazione e gestione hanno bloccato l'accesso a quel tipo di fonti. Dato il collocamento territoriale nel comune di Roncade, la presenza di associazioni legate al marchio Menon nella stessa, si è pensato di attingere alla prima fonte della memoria, le persone che vi hanno lavorato e che hanno vissuto nella comunità che ospita l'impresa, per poter conoscere meglio il percorso storico e sociale dell'azienda, sondare i pareri personali sull'esperienza lavorativa e capire meglio il legame con il territorio. Si passa quindi ad una configurazione del lavoro che usa le fonti orali, senza la pretesa di giungere ad una ricostruzione storiografica. Per reperire i nomi e i contatti delle persone oggetto d'interesse in grado di dare la loro testimonianza si è fatto all'inizio riferimento a Silvio Basso (fonte), la cui stessa intervista è stata un'occasione utile per reperire alcuni di questi. Un'altra fonte e testimone al tempo stesso è stato Ivano Sartor. Gli intermediari sono Dino Lorenzon e Chiara Tullio, che hanno facilitato il primo contatto con le persone d'interesse. Altri contatti sono avvenuti direttamente tramite telefonata senza il supporto di un intermediario e tra questi uno ha portato ad esito positivo e uno è stato di rifiuto.

Il campionamento risultate è di tipo a valanga, consistente nel selezionare i casi utilizzando le reti relazionali (sociali, culturali, politiche) di un gruppo di persone inizialmente contattate. Il campione finale di interviste è composto da: Angelo Tonon, Elio Conte, Luciano Conte, Giampaolo Bassetto, Pavan Giannino, Mario Biasietto, Ivano Sartor, Dino Lorenzon, Silvio Basso, Davide Basso. La testimonianza di Camatel Giannino è motivata anche dal ruolo impiegatizio che aveva svolto nell'azienda. Angelo Tonon invece è stato indicato da più parti come contatto interessato alla ricerca.

Il campione pone un limite temporale all'oggetto d'indagine: la fase storica cui le memorie fanno riferimento coincide con una piccola parte della vita centenaria della ditta, ovvero gli anni dal secondo dopoguerra in poi. Durante il periodo precedente le interviste, sono state raccolte le informazioni disponibili sull'azienda tali da avere le conoscenze per riuscire a sostenere un dialogo con gli intervistati e per avere dei riferimenti con cui inquadrare le domande e i racconti.

Le registrazioni costituiscono un nucleo di fonti orali considerato disomogeneo per quanto riguarda i soggetti, e questo si traduce in un vantaggio per il corpus / raccolta d'interviste. I temi sono da collegare agli evidenti fili conduttori delle officine Menon e della memoria. Le interviste degli ex dipendenti sono state effettuate per indagare nella ditta Menon, il tema del lavoro all'interno delle officine e quello delle vicende avvenute negli anni durante i quali hanno svolto il loro lavoro, in prospettiva di ottenere dei dati da affiancare successivamente a quelli d'archivio. Per la prima registrazione con il signor Sartor non si era pensato a nessun tema in particolare, perché fa parte e si inserisce nella fase di ricerca informativa, quindi non è una registrazione pensata come fonte orale.

Le interviste agli imprenditori Basso invece sono state necessarie a indagare i motivi dell'interesse e la sensibilità verso il tema della memoria, e la valenza che aveva per loro il nome Menon nel percorso d'azienda.

La griglia ipotizzata per le interviste comprende poche domande per aprire il dialogo ai ricordi dei narratori, o utili a farlo proseguire, con l'aspettativa che avessero molto da raccontare. Questa non si è applicata ai colloqui avvenuti con Ivano Sartor e Pavan Giannino, per il diverso carattere di questi, diverso da un'intervista nel primo caso, e casuale nel secondo. Col procedere delle interviste tale griglia ha assunto forma scritta ed è stata integrata con altre domande, per

dare uno spunto alla narrazione qualora l'intervistato concludeva un argomento e per avere anche delle interpretazioni personali circa determinati temi o fatti, dunque non impiegata in modo rigido. La leggera modificazione della griglia è dovuta alla non sistematicità delle interviste e al fatto che al termine di ogni intervista sono state riportate delle annotazioni simili a quelle di un diario di ricerca dove si sono appuntate delle informazioni relative all'intervistato e riguardante le aspettative. Sulla base di questi sono state considerate delle modifiche e cambiamenti per l'intervista seguente.

La forma d'intervista adottata è a risposta libera, con contorni comprendenti le due forme di intervista non strutturata e conversazione guidata. Le domande che sono state poste in alcuni casi sono motivate da obiettivi conoscitivi che si voleva raggiungere alla conclusione delle interviste. Le interviste hanno quindi assunto una forma più strutturata per ovviare al limite dell'intervista non strutturata che non consente di toccare gli stessi argomenti nelle diverse interviste allo scopo di garantire dei dati formalmente comparabili. Per quanto riguarda la strumentazione, per effettuare la registrazione è stato usato un semplice smartphone con un software di registrazione vocale. Le registrazioni sono in formato Audio Wave (.wav) nominate col nome dell'intervistato.

Il comportamento adottato è stato il più ricettivo possibile; durante il racconto per lo più si comunicano una serie di 'segnali' diretti a rassicurare l'interlocutore sul livello di attenzione e di comprensione. Il luogo dell'intervista è stato concordato con l'intervistato in modo che potesse essere a proprio agio e per non trovare confusione o motivi di distrazione o interruzione che potessero compromettere la registrazione. L'autorizzazione al trattamento dei dati e alla registrazione è avvenuta in forma scritta od orale, predisponendo un modulo scritto (allegato nell'appendice) oppure concordandola verbalmente durante la registrazione. Le registrazioni saranno conservate insieme alla tesi presso l'Università Ca'Foscari di Venezia e saranno a disposizione per la consultazione o per la ricerca da parte di altri studiosi nel rispetto di quanto previsto dal Garante della privacy e dal consenso dato dagli intervistati.

La trascrizione adottata si propone di rispettare la fedeltà dell'intervista, ovvero di mantenere i significati espressi dall'intervistato, rendendola leggibile al maggior numero di persone. Il trascrittore è lo stesso ricercatore. L'operazione è stata

eseguita concepita pensando ad un successiva analisi illustrativa e di storia orale. È per questo che per le versioni qui riportate si adotta una forma intermedia. Le interviste sono state trascritte per intero una prima volta riascoltando l'intera registrazione, e poi modificate in una versione definitiva adattata. Le modifiche riguardano l'accuratezza delle parti verbali, non verbali e delle note riportate. Nelle parti verbali si traduce dalla forma dialettale a quella italiana se è usata dall'intervistato, mantenendo per la maggior parte la forma disorganica delle frasi così come sono state pronunciate. Per non appesantire la lettura in certi casi sono state eliminate delle parti ridondanti o nelle quali si divagava o si parlava di questioni personali che gli interessati non desideravano divulgare. Le parti non verbali non sono state riportate, eccezione fatta per la componente cronemica delle pause all'interno dei periodi. Le note sono state riportate direttamente nell'intervista.

Di seguito vengono riportate i segni grafici utilizzati per la trascrizione delle interviste:

- **R** = ricercatore
- **I** = intervistato
- **Cognome** = altra persona coinvolta nell'intervista che prende la parola
- Riga bianca tra le parole di uno e le parole dell'altro
- Parentesi per aggiunta di note relative all'atteggiamento dell'intervistato come, risate, gesti, riflette, ecc, (ride)
- Parentesi quadre per commenti o interventi sul testo del trascrittore [riferimenti precisazioni nel discorso]
- Pause indicate con puntini di sospensione, ...
- Puntini tra parentesi quadre per indicare delle parole o una parte mancante all'interno della risposta
- In corsivo si indicano delle parole reinterpretate inserite per riassumere un concetto o dei dialoghi narrati. *Interpretazioni.*
- Riga di testo compresa tra due trattini per indicare un evento durante l'intervista
  - x abbandona l'intervista-
- (?) dopo una parola, indica dei dubbi sulla trascrizione della stessa.



## **CAPITOLO 3: IL CASO MENON**

### **3.1 Avvio della ricerca**

Lo studio del caso Menon ha inizio da una proposta di tesi sulla memoria storica da parte della stessa azienda, un'azienda storica, come risulta dal Registro Imprese Storiche di Unioncamere, camere di commercio d'Italia, dov'è indicata come attività storica di lavori di stampaggio, torneria, carpenteria fondata nel 1875 a Roncade (TV). Oggi l'impresa, dopo qualche passaggio, continua sotto la forma societaria di Nuova Menon Srl a Monastier (TV), ha cinquantasette dipendenti e un fatturato tra i quindici e i venti milioni di euro; si occupa prevalentemente di lavori di stampaggio, anche se tra le sue attività autorizzate compaiono ancora lavori di torneria, carpenteria e lavorazioni di metalli in genere nonché attività di costruzioni meccaniche di ogni tipo. In funzione di tale organico e fatturato si può definire come media impresa.

Il progetto di tesi ha da subito considerato nel lavoro l'inclusione di uno stage, cominciato però qualche mese più tardi. Per capire le intenzioni dell'azienda e per comprendere lo stato del materiale sul quale bisognava impostare il lavoro, come primo passo si è concordato un incontro conoscitivo in azienda, insieme all'assessore roncadesse Chiara Tullio, che si è resa disponibile per supportare il progetto di tesi. L'incontro con i vertici dell'azienda, Silvio Basso e Davide Basso, rispettivamente padre e figlio, è iniziato con una presentazione nella sede attuale a cui è seguito un sopralluogo ricognitivo del complesso industriale dismesso delle ex officine Menon di Roncade, durante il quale il signor Silvio Basso ha narrato le ultime vicende dell'ex officina e ci parla della situazione attuale. Si è preso atto dello stato attuale della struttura nonché dello stato di incuria e abbandono in cui versava l'archivio storico. L'edificio in questione, che ospitava l'archivio, è quello di fronte alle officine e si affaccia su via Roma. È stato presentato come ex abitazione Menon poi riconvertita ad uffici, un ambiente in disuso da tempo, diventato dimora di animali (topi, piccioni), chiuso da anni e oggetto di vari furti, aperto di tanto in tanto per sistemarvi del materiale non più in uso; lo spazio dedicato all'archivio era uno stanzino al primo piano, collocazione non originaria. Le carte d'archivio trovavano posto dentro un paio di

armadi, sopra a una scrivania alla rinfusa e sul pavimento, coperte da polvere, sporcizia e guano. Da questa ricognizione si apprendono le prime nozioni del contesto. Ritornati in sede principale ci vengono illustrate le attività dello stabilimento produttivo, caratterizzate da un alto grado di automatizzazione, e successivamente ci vengono mostrate all'interno di uno scatolone delle vecchie foto del periodo di gestione Menon; viene menzionato anche un mobile contenente i disegni tecnici, sito in un magazzino di proprietà dei Basso. Nell'atrio sono incorniciati degli attestati e dei diplomi e sono ospitati un paio di oggetti prodotti in passato, oltre che a dei premi e a delle fotocopie d'epoca, come a comporre una piccola collezione. Si parla dunque dell'attività di stage che dovrà ruotare attorno alla salvaguardia dell'archivio storico, da collocare in una nuova sistemazione che permetta una migliore conservazione, riunendo tutto il materiale che lo costituisce, e in seguito alla prosecuzione del lavoro, di cominciare a lavorare sui dati contenuti, che in questa fase restano un'incognita. La questione della messa in sicurezza dell'archivio sembra recepita e accolta positivamente dai signori Basso.

Terminato l'incontro e prima dell'avvio dello stage, in base al materiale potenziale e alla problematica di uno spazio inutilizzato posto al centro di una zona urbanizzata, si era pensato ad allargare il progetto di ricerca a delle ipotesi di recupero della ex struttura industriale abbandonata. Successivamente è stata avviata parte della ricerca bibliografica riguardante musei d'impresa e casi di recupero e riconversione di edifici e aree industriali dismesse, per avere dei termini di paragone da valutare e per proporre in un ipotetico progetto alternativo comprendente il valore storico della memoria d'impresa che prevedesse, in un secondo tempo, il recupero per lo meno parziale del fabbricato.

Ma la priorità del lavoro di stage, sul quale si era convenuti al termine dell'incontro ricognitivo, era quella della salvaguardia dell'archivio. L'obiettivo era di poter rendere accessibili i dati che potessero essere fonte della memoria storica su cui impostare man mano la stesura di un lavoro di ricerca storiografica, per giungere ad un grado di conoscenza maggiore della storia dell'impresa e divulgare tale lavoro per valorizzare la memoria stessa. Durante il lavoro si era anche previsto di sondare le intenzioni dei dirigenti per quanto potesse riguardare altri tipi di intervento. Cominciato il periodo di stage qualche mese dopo, durato da

settembre a dicembre, le operazioni del recupero dell'archivio vanno a rilento. Il primo scoglio da superare, se così si può dire, è l'affiancamento del tutor aziendale individuato nella persona di Silvio Basso, che in qualità di capo azienda è oberato dagli impegni quotidiani. L'accesso al locale dove è situato l'archivio è vincolato alla sua presenza, per cui nell'attesa di potervi accedere cominciano le ricerche sulle informazioni storiche disponibili attinenti.

**3.2 Descrizione delle fonti disponibili.** La storia delle officine Menon viene qui ripercorsa sulla base delle pubblicazioni disponibili, basate su: articoli di quotidiani riguardanti premi, competizioni sportive, anniversari e dibattiti riguardanti prodotti storici; articoli di riviste sportive specializzate in motori riguardanti le specifiche tecniche dei prodotti; testimonianze orali basate su un'intervista a uno degli ex proprietari, Luigi Menon.

A proposito di queste ultime, fortunatamente il giornalista Giorgio Garatti ha raccolto la testimonianza sull'avventura di Carlo Menon e la sua impresa dall'ultimogenito figlio Luigi, nato nel 1897 e succeduto al padre alla guida dell'azienda. Il suo racconto costituisce la fonte più dettagliata, su cui si basano molte informazioni edite, in attesa di poter accedere alle fonti scritte sopravvissute nell'archivio storico. Non sono stati condotti studi storiografici di storia d'impresa.

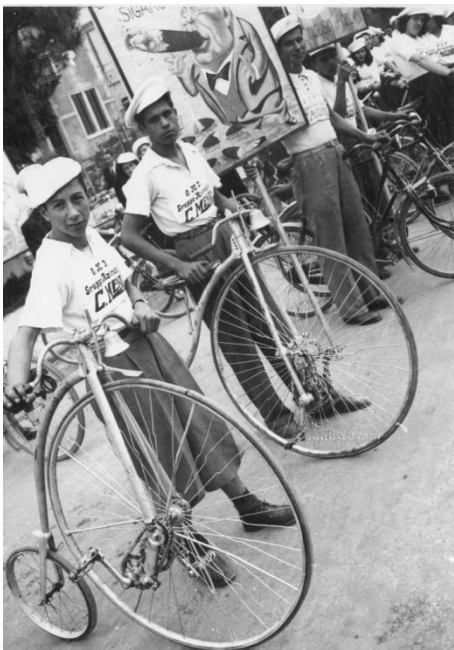
**3.3 Notizie storiche sull'azienda.** La vicenda dell'impresa nasce con Carlo Menon (1858 - 1924) che comincia a formarsi e a prendere dimestichezza con i primi attrezzi da lavoro fin da bambino, essendo figlio di un capomastro falegname e carpentiere, tale Luigi Menon. All'età di dodici anni il padre lo manda a lavorare presso la bottega di un fabbro ferraio per imparare il mestiere; da qui inizia l'apprendimento della meccanica applicata alla siderurgia e ai metalli. I fabbri ferrai erano indispensabili ai lavoratori e alle famiglie del tempo: "ai falegnami costruttori di mobili; ai fabbricanti di mastelli e vasi vinari in genere; ai carrai e ai maniscalchi; ai muratori e ai carpentieri; alle varie fornaci di laterizi sparse nella zona; ma, soprattutto, a tutti coloro che sono impegnati nel lavoro dei campi per la preparazione di tanti arnesi necessari e facilmente deteriorabili" (Garatti 1985) e a coloro che andavano a caccia per procurarsi del cibo, che

necessitavano di fucili preparati e revisionati con precisione. Il fabbro insomma doveva studiare e applicare le sue conoscenze e capacità intellettive per trovare soluzioni ad esigenze di diverso tipo. Commissioni che riguardavano, come si diceva, soprattutto attrezzi per artigiani e agricoltori. Appena diciassettenne nel 1875 apre una sua officina: fonda la Menon. Inizialmente lavora come armaiolo, dedicandosi ai meccanismi ad alta precisione dei fucili, ma nel giro di un paio d'anni inizia a interessarsi a quei mezzi che diverranno la produzione numericamente più importante e redditizia, ossia i velocipedi: in società assieme al falegname Fausto Vianello costruisce nel 1877 un primo biciclo con ruote di legno cerchiato di ferro, ma tale società non avrà più ragion d'essere per via del progresso tecnico, che rese da subito obsolete le ruote di legno, e impose l'utilizzo del ferro e dell'acciaio.

Dal 1880 avvia la produzione dei velocipedi e biciclette, prodotte quest'ultime sino al 1920. Le biciclette Menon si distinsero dalla concorrenza della Bianchi e della Stucchi per la resistenza e solidità del telaio (dov'era impiegata una lega di ottone nelle giunture) e per la protezione dall'ossidazione tramite nichelatura; si offriva al cliente un manufatto di alta qualità, distinguibile dalle imitazioni. La Menon fu la prima ad applicare la catena tra i pedali e la ruota grande e a produrre biciclette con le ruote uguali (Auto Moto Club Carlo Menon 2007). Il volume di affari riguardante le biciclette permise a Carlo Menon di impegnarsi finanziariamente in rischiosi progetti innovativi, come l'aereo a pedali, e di recuperare le perdite avvenute in seguito agli insuccessi, come nel caso delle automobili.



**Carlo Menon al centro con i suoi dipendenti.** (Menon 2000).

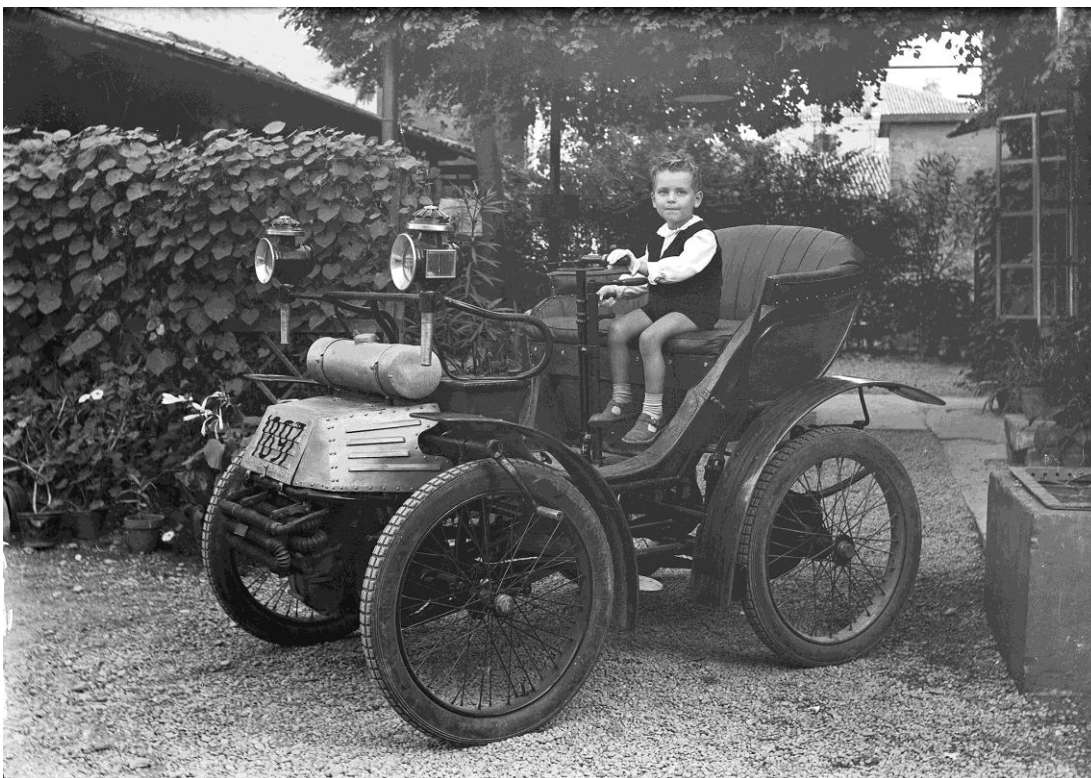


**Bicicli.** Archivio Menon. A fianco: Treviso, *bicicletta della fabbrica Carlo Menon*, Bertolini Albino, 27/01/1890, FAST - Foto Archivio Storico Trevigiano della Provincia di Treviso, Fondo Bertolini – F.Ili Sala, BER 114.

Nel 1894 infatti avvia una collaborazione con l'ingegnere milanese Cervasoni per la costruzione di un aereo a pedali, un triciclo con gomme pneumatiche: i pedali agivano per far girare un'elica a quattro pale che avrebbe dovuto far alzare l'aereo (un piccolo biplano con apertura d'ali di 10 metri circa, ossatura di canne d'india con puntelli in tubo d'acciaio per le congiunzioni e seta costituente le ali). Dopo qualche tentativo di farlo alzare in volo si capì che serviva maggiore potenza e si

ebbe l'idea di montarvi un motore a scoppio leggero: si fece arrivare un motore francese De Dion - Bouton da 2,5 HP, di circa 50 kg, ma la società a causa del fallimento e dei costi elevati si sciolse; il materiale rimase nelle officine (Garatti 1985).

Da questo fallimento però nacque un altro mezzo di trasporto. Scartata l'idea dei mezzi volanti Menon riprende l'idea (già nell'aria da qualche tempo con vari tentativi realizzati in Europa) di un carro azionato meccanicamente. Sciolta la società con Cervasoni trova modo di impiegare il motore applicandolo a un telaio molto leggero e solido che plasma secondo la forma di una carrozza, realizzato con tubi Mannesman di provenienza tedesca, poggiato su ruote in acciaio con raggi e pneumatici Pirelli, costruendo così un prototipo in scala ridotta delle moderne autovetture, una vetturessa, che rientra sicuramente tra le prime automobili di produzione italiana. Secondo l'Enciclopedia del motorismo, mobilità e ingegno veneto (Balestra, Chiminelli e Gabellieri 2013) la vetturessa è la seconda automobile italiana, la prima ad avere quattro ruote (seconda perché la prima sarebbe quella a tre ruote costruita precedentemente dal professore Bernardi).



**Roncade, la vettura d'epoca Menon con un bambino a bordo, 1950-60, FAST - Foto Archivio Storico Trevigiano della Provincia di Treviso, Fondo Paggiaro, PAG 123.**

Tale esperimento mise sicuramente alla prova le capacità e l'ingegno del fabbro che dovette risolvere i primi problemi posti dalla progettazione di un macchinario così complesso, quali il raffreddamento o la trasmissione del moto ridotto per citarne alcuni. Rebus è il nome di questa prima autovettura italiana prodotta dalle officine Menon, capace di raggiungere i 35 km orari. Fu presentata al pubblico ufficialmente nel 1897, data della sua prima apparizione ad una gara tenutasi nella periferia di Treviso, come riportato dai giornali dell'epoca. Dalla voce riguardante Carlo Menon presente nell'enciclopedia sopra citata si cita la data della primavera del 1895 come quella della prima apparizione ufficiosa per le vie di Treviso.

Fu la curiosità degli sportivi e le buone posizioni ottenute dalla vettura, guidata anche dallo stesso Menon in varie gare, a creare richiesta di automobili (Menon Grosso 2001). La produzione di automobili Menon va dal 1897 al 1902<sup>40</sup> e fu di ventidue esemplari (Balestra, Chiminelli e Gabellieri 2013) dotati questa volta di motore proprietario Menon da 3,5 HP monocilindrico e pneumatici Pirelli, di cui il primo fu venduto, al lord inglese Kocrane assieme al meccanico autista Bepi Gambirasi. Dai racconti sentiti dal figlio Luigi e da appunti di Nino Balestra riportanti ricordi della famiglia Agnelli emerge un episodio, ricordato e descritto anche in un articolo de "Il Gazzettino" di Nereo Balanzin (14 febbraio 2000): quello della cordata coinvolgente Gianni Agnelli, che nel 1900 mentre fondava la Fiat si recò in Veneto perché pur con numeri esigui era il polo che aveva commercializzato il maggior numero di automobili in Italia, grazie alla "Meari e Giusti" di Padova e anche alla Menon. Egli prese contatto quindi con Enrico Bernardi (della Meari e Giusti) e Carlo Menon per utilizzare la competenza delle maestranze venete. Si riportano varie ipotesi su questo fatto tra cui quella che vuole Agnelli intenzionato a rilevare una delle due fabbriche o di proporre una collaborazione per una nuova fabbrica tra Bassano, Cittadella e Treviso. Le cause dello stop della produzione di automobili sono state individuate nella forte concorrenza (Meari e Giusti, Fiat) e negli elevati costi che non potevano essere recuperati da una produzione così esigua (Garatti 1985), che si può definire artigianale e non certo industriale. La stessa concezione della produzione sembrava distante dal lavoro di fabbrica operaio adottato nelle grandi industrie,

---

<sup>40</sup> Anche se nell'articolo "La bicicletta a motore Menon" presente nella rivista *La Bicicletta a Motore*, 10 gennaio 1926, pp. 54-55, viene riportato come periodo di produzione 1896-1898.

ed era legato alla tradizione contadina veneta, come emerge anche dal ricordo di Laura Menon, pronipote di Carlo Menon, quando afferma che suo nonno e suo padre anni dopo, erano abituati a rallentare la produzione quando era tempo di raccolto o vendemmia, perché gli operai chiedevano permesso per lasciare l'officina per aiutare nei campi. Gli stessi vincoli organizzativi e tecnologici del settore saranno quelli che nei decenni successivi determineranno un oligopolio di case automobilistiche nel panorama nazionale (Amatori 1990).

Dal 1901 al 1920 continua la fortunata produzione di biciclette, ancora molto richieste grazie anche ai vari club ciclistici che erano sorti, e si inizia a pensare alla progettazione di biciclette a motore. Lo stabilimento sorgeva su un fondo acquistato tra il 1902 e il 1909 da Barrera Pezzi e Ardizzon ai margini del paese (Auto Moto Club Carlo Menon 2007). Nel 1909 si ha notizia che al suo interno sono impiegati quindici operai <sup>41</sup> e nel 1910 si decide di abbattere l'officina danneggiata da un incendio per ricostruirla, mentre nel 1912 vi è il rifacimento di un lungo fabbricato. La nuova officina è stata descritta da Luigi Menon che la ricorda "orientata da ovest verso est.



**Gruppo Menon in una gita aziendale, Roncade - Conegliano, (Menon 2000).**

Ad una salda muratura frontale, parallela alla strada, unisce un'ampia sala adibita a garage. Continua poi con una grande fucina per i fuochi, le prese e i magli rintonanti. Ci sono ampie e luminose balconate e larghi sfiatatoi al soffitto.

---

<sup>41</sup> Statistica dell'archivio comunale di Roncade (denuncia d'esercizio che gli industriali esercenti - aziende soggette alla legge sul lavoro delle donne e dei fanciulli debbono presentare alla Prefettura della rispettiva Provincia)



Prosegue allungandosi ad est con una costruzione a tetti spioventi che si susseguono uguali di sei metri in sei metri con la luce che piove dall'alto e dalle ampie finestre rivolte verso a sud. In questa nuova costruzione prendono posto i torni speciali, tutti i macchinari che avevamo e i banchi da lavoro. Sorgono poi due reparti molto importanti della nichelatura e della verniciatura. Nel contempo una costruzione molto più ampia della precedente viene edificata al posto della vecchia officina, lungo la via principale del paese" (Garatti, 1985), probabilmente quella che da su via Roma. Durante il primo conflitto mondiale molti macchinari furono spostati o requisiti e l'officina fu in parte abbandonata. Al termine del conflitto si procedette a sistemarla e si ammodernarono e revisionarono macchinari provenienti da vari reparti smantellati da altre località. Nel 1919 sembrerebbe abbia inizio la produzione delle biciclette a motore Menon con motore proprietario di 175 cc, e successivamente 250 cc, che furono i primi di questo tipo, anche se dall'articolo di Paolo Conti "Spunta l'alba della Menon" nella rivista Legend Bike (n.127 aprile 2003) vengono riportate date discordanti: secondo alcune fonti la produzione sarebbe iniziata nel 1923, mentre secondo l'autore dell'articolo, il '23 sarebbe l'anno di costruzione dei prototipi, commercializzati poi dal '25.



**A sinistra: Laura e i giovani Veneziani, 1926. A destra: fotografia con dedica di Arturo Fasolo, 9/2/1928, (Menon 2000).**

I modelli di "ciclomotori" commercializzati sarebbero tre: Sport, Viaggio e Signora o Ecclesiastico, che hanno preso parte a molte competizioni sportive.



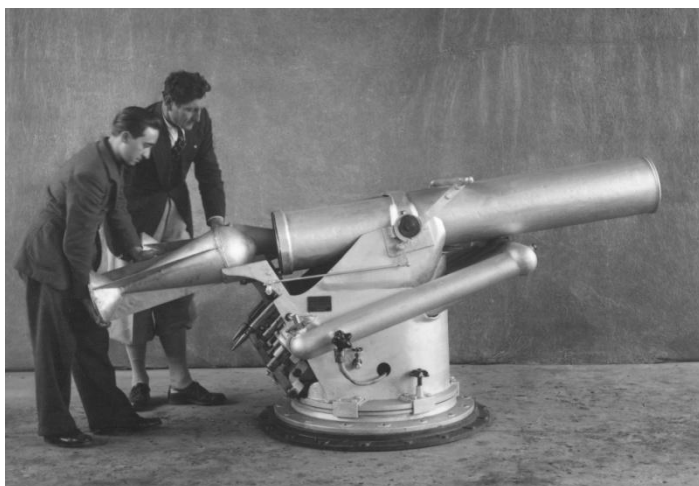
**Treviso, Le prime motociclette della Ditta Menon di Roncade, Studio Fotografico Fini, 1920 ca., FAST - Foto Archivio Storico Trevigiano della Provincia di Treviso, Fondo Giuseppe Fini, F 437.**

L'anno del 1924 è quello della morte di Carlo Menon. L'azienda passa ai figli Guglielmo, Carlo e Luigi che iniziano a concorrere in gare statali per ottenere commesse di lavoro da parte di: Ferrovie dello Stato, Esercito, Marina Militare, Vigili del Fuoco.

Come dato del 1927 abbiamo quello dell'Istituto Centrale di Statistica, censimento degli esercizi industriali e commerciali del Regno, che segnala che nell'impresa sono impiegati sessantadue operai. Nel 1929 cessa la produzione delle biciclette a motore, che in realtà avevano le caratteristiche di motociclette, a causa della nuova normativa contenuta nel Codice della Strada, che abolisce la classe delle biciclette a motore. Da qui la scelta di abbandonare il settore e dedicarsi ai lavori di carpenteria meccanica provenienti dalle commesse.

Comincia la fortunata produzione di varie tipologie di estintori e poi nel 1938 inizia la specializzazione nello stampaggio a caldo del ferro e dell'ottone. Si riforniscono poi dei grandi complessi industriali veneti degli elettrodomestici italiani: Smalterie di Bassano, Zoppas, Zanussi. Dal 1939 si producono anche i lanciabombe per sommergibili, denominati Lanciabas Menon, semplici e multipli (caricamento orizzontale e verticale e con cucchiaina rientrante), prodotti anche nel secondo dopoguerra con varie migliorie. Tra le due guerre e nel secondo conflitto mondiale quando le officine diventano una fabbrica di armamenti, viene collocato

il periodo di massimo sviluppo, e i Menon si impegnano anche sul fronte politico, impegno che porta alla morte di Guglielmo e Carlo, assassinati in un'imboscata in località Ca' Tron nel 1944 (Garatti 1985).



**Modello di Lanciabas. Archivio Menon.**



**Rappresentanze e vertici. Archivio Menon.**

A sostenere Luigi nella guida dell'azienda si affiancò suo nipote Cipriano Menon. Nel 1944 troverebbero impiego circa 300 operai impegnati ancora in commesse consistenti per il corpo della Marina Militare (Garatti 1985), realizzate anche in collaborazione della Oto Melara di Genova. Nel dopoguerra terminate le sostanziose commesse di armi la produzione scende e la ripresa è difficoltosa; si ottengono nuove commissioni dalla Marina Militare, dai Vigili del Fuoco e da molte altre ditte e si differenzia la produzione. Si creano nuovi brevetti riguardanti

rimorchi, nuovi procedimenti per lo stampaggio, pompe idropneumatiche ad alta pressione, riduttori a ingranaggi conici etc. Si forniscono molte ditte di compressori ad alta pressione, pompe ad acqua e ad alta pressione, pompe ad aria, motopompe antincendio. Sono ideati e messi a punto dei bruciatori per il disgelo degli scambi ferroviari.

Per il settore agricolo sono stati prodotti rimorchi per trattori, gruette per la pulizia dei silos, torchi a mano e a pressione, pompe da acqua e da vino a mano e a motore (Garatti 1985) e negli anni '80 la tecnologia dello stampaggio a caldo e della lavorazione di metalli non ferrosi indirizza la ditta sui prodotti finiti lavorati. Dalle maestranze formate all'interno delle officine si svilupparono altre realtà produttive dagli anni '60, nella provincia di Venezia e Treviso (Auto Moto Club Carlo Menon 2007). La gestione da parte della famiglia Menon dura fino a quando l'ormai anziano Luigi lascia nel 1985. Durante gli anni sessanta la vetturessa torna alla ribalta, riconosciuta come importante testimonianza storica partecipa nel '62 al rally delle "veterans cars" Londra - Brighton ottenendo un riconoscimento. Pochi anni dopo nel 1966 prende parte alle riprese di un film girato a Cinecittà<sup>42</sup>. La società cambia gestione per un paio d'anni finché nel 1987 passa a Silvio Basso, attuale proprietario. Nel 2000 per esigenze lavorative, viene abbandonato l'ormai inadeguato stabilimento di Roncade per trasferire le attività a Monastier.

**3.4 Sviluppo della ricerca.** La sintesi della percorso aziendale delle officine Menon mette in luce molti aspetti che si prestano ad una narrazione storica, soprattutto per quanto riguarda il percorso portato avanti dal fondatore Carlo Menon. Mettersi in gioco, affrontare sfide, trovare soluzioni innovative, esperimenti tecnologici, prototipi di prodotti destinati poi ad entrare nella vita quotidiana di tutti quanti, vicende poco chiare e quindi mitizzabili di accordi d'affari con personalità di spicco, rapporto familiare del capo officina con i dipendenti, sono tutti elementi che scatenano un'inevitabile interesse e curiosità per chi ne viene a conoscenza. La storia legata alla fase gestita da Carlo Menon si lega inoltre a quella dello sport, richiamando quindi l'attenzione anche degli appassionati sportivi di ciclismo e automotorismo.

---

<sup>42</sup> I due figli di Ringo, con Franco Franchi e Ciccio Ingrassia.

La raccolta di queste informazioni si pone come base di conoscenza dalla quale partire. Il lavoro prosegue con la ricerca bibliografica sugli archivi d'impresa, per capire gli sviluppi e i benefici che possono apportare, e viene allo stesso tempo accantonata l'idea del museo d'impresa nel momento in cui si apprendono le prime informazioni sulle dimensioni dell'impresa e sul numero esiguo di prodotti disponibili. Contemporaneamente si pensa a come meglio procedere con il progetto di recupero dell'archivio, per cui si prende contatto con un'archivista per un'incontro.

Una seconda inaspettata difficoltà con cui si deve fare i conti, è la necessità di sensibilizzare Silvio Basso, proprietario dell'archivio storico e co-produttore dell'archivio corrente, sul tema dell'importanza del valore storico dell'archivio storico e della sua salvaguardia; la sensazione di questa necessità nasce dal riscontro di un sentimento di gelosia ed attaccamento agli oggetti materiali della cultura aziendale che emerge costantemente in ogni operazione riguardante l'archivio. Il tutor aziendale è dunque restio a far maneggiare il materiale a una terza persona, posizione chiaramente esplicitata in varie occasioni: tale posizione nei confronti del proprio patrimonio trova una chiara spiegazione nell'intreccio venutosi a creare tra la sua vita privata e quella lavorativa. Come spiega Crasta a riguardo delle aziende di famiglia "il proprietario o i suoi eredi sono direttamente coinvolti nella storia, ma questo comporta che un ambito di soggettività e memorie personali" possono diventare un valore condiviso "solo a patto che accetti quel processo di distacco attraverso le fonti che fa di ogni memoria uno strumento di conoscenza" (Crasta 2008, 496). Nel periodo di svolgimento dello stage si cerca di far comprendere questa istanza al tutor aziendale e, col procedere del lavoro, si instaura un rapporto di fiducia e si sedimenta lentamente la comprensione del valore storico e scientifico del patrimonio, che smorzera via via la volontà di uno stretto controllo sulle operazioni in corso, controllo che si manterrà tuttavia nei confronti dell'archivio fotografico, individuato durante il primo incontro e localizzato nella sede di Monastier.

Durante l'incontro con l'archivista, illustrato il caso, vengono recepiti i consigli attinenti all'operazione di trasferimento dell'archivio, consistenti in indicazioni tecnico-scientifiche del caso tali da permettere la conservazione e, una volta

trasferito il tutto, l'esatta ricostruzione dell'ordine e della posizione in cui erano collocati i vari documenti e cartelle. Dopo questa fase l'operazione indicata è quella del censimento di tutto il materiale, per poter poi permetterne un'inventariazione. Di norma il censimento archivistico rappresenta una prima rilevazione di ordine generale, provvisoria e sommaria, destinata a raccogliere dati sintetici che possono comprendere uno o più aspetti tra: consistenza, cronologia, ordinamento, presenza o meno di corredo, aspetti organizzativi e logistici della conservazione.

Allo stesso tempo, per ampliare gli elementi conoscitivi sulla storia dell'azienda si prende appuntamento e si intervista Ivano Sartor, ex sindaco locale e storico, nonché direttore degli Archivi Contemporanei di Storia Politica, nome individuato nel volume di Auto Moto Club Menon riguardante la vetturina<sup>43</sup> e indicatomi anche dall'assessore Tullio come possibile fonte di informazioni. L'incontro con Ivano Sartor si configura come un colloquio volto al reperimento di informazioni, contatti e materiale sull'azienda Menon; la speranza era anche quella di ottenere una visione più chiara della vicende dell'officina nella fase finale della gestione diretta da parte dei Menon, dal punto di vista di una persona esterna alla vita della fabbrica ma ben informata dei fatti locali. Altro obiettivo era la registrazione audio di tali informazioni. Dall'esito dell'intervista e dalla visione dei materiali raccolti fino a questo momento, sono emersi dei segnali di stretto collegamento tra l'azienda e il comune di Roncade, segnali dati dalle varie iniziative riguardanti la memoria storica aziendale, provenienti da familiari, ex dipendenti e cittadini di Roncade.

**3.5 Azioni collettive per la memoria.** Le azioni con cui il paese ha tramandato e dimostrato interesse per la memoria storica sono varie: commemorazioni centenarie nel 1958 e 1975, intitolazione toponomastica di una strada comunale, istituzione di una borsa di studio e donazione di un busto all'istituto di formazione superiore professionale locale (Auto Moto Club Carlo Menon 2007), pubblicazione nel 1985 del volume di Garatti commissionato dalla famiglia, mostra a Roncade del 1986 sulla storia della bicicletta (Pro Loco Comunale - A.I.C.S.), l'impegno della pronipote del fondatore Laura Menon che ha raccolto il

---

<sup>43</sup> (Auto Moto Club Carlo Menon 2007)

materiale edito sull'impresa, sistemandolo in quaranta tavole realizzate nel 1997 per una mostra itinerante sulla storia delle officine, pubblicate in seguito nel 2001 da Garatti (Menon Grosso 2001). Il 1997 è il centenario della presentazione ufficiale della vettura, e oltre a questa mostra viene organizzata una sfilata della stessa automobile il 7 maggio, data in cui viene fondata l'associazione locale Auto Moto Club Carlo Menon<sup>44</sup> la cui presidentessa onoraria è stata la signora Laura Menon <sup>45</sup>. L'auto moto club ha condotto altre azioni commemorative come sfilate di auto e moto d'epoca, e ha riproposto una sfilata in occasione dello stesso evento dieci anni dopo, evento corredato dalla pubblicazione del volume curato dallo stesso club e comprendente un contributo scritto da Ivano Sartor (Auto Moto Club Carlo Menon 2007). Il desiderio di conservare la memoria storica dell'azienda trova riscontro anche nei discendenti della famiglia Menon, come si può leggere da una missiva indirizzata al sindaco di Roncade, il 9 luglio 2007 da Giancarlo e Gian Antonio Grosso, nella quale comunicano di voler donare le quaranta tavole originali composte dalla Laura Menon nel 1997; i figli ribadiscono che questo desiderio di raccolta e organizzazione delle memorie storiche Menon era pure quello della madre<sup>46</sup>. Dal 2003 al 2007 il comune ha lavorato per la realizzazione di un monumento dedicato al fondatore, dietro richiesta di un gruppo di ex dipendenti, progetto culminato nella realizzazione dell'opera da parte dell'artista veneto Alessio Tasca.

Il quadro delle iniziative compiute fa ben capire come la coscienza e la memoria storica non sono creati da storici professionisti o da eventi storici in sé.

L'approccio alla memoria storica presuppone infatti la creazione della storia e la memoria da parte di attori diversi, che possono proporre narrazioni storiche influenzate da diversi interessi e ideologie (Mordhorst 2014).

**3.5.1 Il monumento.** L'ultima vicenda di rilievo in ordine cronologico è forse quella più interessante perché un monumento esplicita bene l'interesse comune per la memoria: i lavoratori esternano la volontà della valorizzazione della memoria e propongono anche un paio di idee. La proposta trova il supporto dell'amministrazione pubblica e mette in moto delle sinergie coinvolgenti diversi

---

<sup>44</sup> Dal 2011 diviso in due associazioni: Auto Moto Club C. MENON e Roncade Ruote Storiche.

<sup>45</sup> Fonte: <https://sites.google.com/site/automotoclubmenon/home/chi-siamo> ultimo accesso in data 25 gennaio 2015

<sup>46</sup> <http://www.roncade.it/eventi2007/menon2.htm> Ultimo accesso 24/01/2015.

attori, che portano alla realizzazione del monumento. Questa vicenda è emersa come informazione dal colloquio con Ivano Sartor ed è stata poi indagata anche in sede d'intervista con gli ex lavoratori; si rimanda direttamente alle interviste in appendice di Ivano Sartor, Gianni Camatel, Angelo Tonon e Dino Lorenzon per i singoli contributi, troppi ampi da riportare.

Sintetizzando la vicenda, è emerso che la proposta parte da un piccolo gruppo di ex lavoratori comprendente tra cui il signor Tonon, il signor Camatel nel 2002 - 2003. L'idea proposta deriva da anni di idee e scambio di opinioni tra gli ex lavoratori e i discendenti di Carlo Menon, ed è quella di collocare un monumento a Menon per ricordare nel futuro l'importanza che ha avuto per il paese di Roncade. Già nel 1999 infatti, arriva in comune una missiva proveniente da un ex marinaio veneto reduce della Seconda Guerra Mondiale che, informato dalla signora Laura Menon dell'idea di un monumento a Menon, e orgoglioso del lanciabombe di costruzione veneta, chiede al sindaco di sottolineare l'apporto delle officine Menon per la Marina Militare nel discorso di inaugurazione del monumento, qualora venga realizzato. Questo gruppo porta un modellino in legno raffigurante la vetturina Rebus, in alternativa della quale si propone la realizzazione di un busto di Carlo Menon. Il sindaco di allora Ivano Sartor assume l'impegno del monumento, trasformandolo da manufatto emblematico di una tradizione artigiana a manifestazione artistica in chiave contemporanea. Il 3 dicembre 2003 istituisce quindi con la delibera n. 167 una commissione di valutazione composta da quattro esperti: il Prof. Nico Stringa, poi sostituito dalla dottoressa Isabella Reale, lo storico d'arte Eugenio Manzato, l'architetto Alberto Prandi e l'allora direttore dell'Accademia delle Belle Arti di Venezia Riccardo Rabagliati. La commissione sceglie una selezione di cinque artisti veneti tra cui rispondono in tre all'appello. Il luogo scelto per la collocazione del monumento è la nuova piazza del municipio, in quel momento in fase di ricostruzione. Nel frattempo il sindaco invita il comitato cittadino ad una raccolta fondi e trova uno sponsor, il gruppo Basso Lefim SpA, disponibile a donare circa cento milioni di lire. Il sindaco, attraverso varie iniziative e mostre, cerca di sensibilizzare anche la comunità ai vari tipi di arte.

Viene selezionato il progetto dell'artista Alessio Tasca e l'ufficio tecnico realizza un modello in legno da posizionare nel posto scelto, per valutare l'apprezzamento



collettivo. Il modello viene però montato in maniera errata, alimentando un disprezzo generale. Il momento è quello del passaggio della carica di sindaco da Sartor a Rubinato, che prende in mano la questione e decide che quel progetto sarà cambiato e la collocazione spostata alla sede definitiva attuale del giardino della biblioteca civica. La destinazione cambia il progetto dell'artista, che elabora un nuovo monumento, realizzato nel 2006. Il monumento è un'opera in cemento armato e ceramica di forma trapezoidale, che comunque provoca discussioni e trova contrari i discendenti, l'allora presidente dell'Auto Moto Club Dino Lorenzon, e una parte degli ex dipendenti. Una cosa che sottolineano in molti e che emerge dalle interviste è che il monumento non è considerato di comprensione immediata per chi non conosce l'impresa, e che dunque si dovrebbe per lo meno inserire un pannello illustrativo vicino al vialetto, perché la targa apposta sul monumento non è leggibile.

**3.6 Le idee degli imprenditori.** Visto l'interesse collettivo circa le memorie dell'azienda Menon e la necessità di salvaguardare e sistemare adeguatamente l'archivio storico dell'azienda, è stato ritenuto opportuno conoscere anche il parere di Silvio e Davide Basso, per definire le loro idee sulla valorizzazione della memoria, che passa attraverso la cultura d'impresa.

Utilizziamo degli estratti dalle loro interviste per capire le loro posizioni.

Dall'intervista con Silvio Basso:

**R: L'idea della tesi sulla memoria della Menon da chi è nata?**

**I:** Non è nata da me. È il paese che vuole la memoria, ma io la trovo abbastanza artificiale. C'erano tante altre testimonianze di memoria industriale. Avevamo le distillerie Perinotto, avevamo il pastificio, avevamo tante cose. Voglio dire che il lavoro sulla Menon mi sembra una forzatura per avere la memoria. Ho promosso anche io un qualcosa...

**R: Anche per salvaguardare quello che era rimasto negli stabilimenti Menon a Roncade, no?**

**I:** Ci saranno dei giovani che potranno essere un po' curiosi di capire. Noi che abbiamo lavorato la siamo i nostalgici, mio padre, mio nonno.

**R: Dunque non era pensato in relazione a un discorso di come possa essere reinvestita la storia all'interno dell'azienda?**

I: No, no. Il mio vissuto con la Menon è fatto anche di sentimenti e...vado male a esternarli ora.

**R: Pensando al futuro dell'ex stabilimento della Menon a Roncade, l'intenzione quale sarebbe?**

I: Il museo se si fa, lo farà il comune, che deciderà la collocazione in uno stabile suo, dove si metterà un po' di storico anche degli altri, non solo della Menon.

**R: Quindi nell'eventualità ci fosse un posto adatto a tutelare delle testimonianze, lei vorrebbe che ci fossero anche testimonianze di altre aziende roncadesi o della zona. Invece in quell'area degli stabilimenti lei cosa ci vede? Quel luogo per il fatto di ergersi ancora lì, rappresenta un valore storico fintanto che chi vi ha lavorato lo ricollega ai propri ricordi? è un posto riconoscibile dalla memoria di quelle persone. Avrebbe piacere di lasciare in quel luogo una testimonianza della presenza della Menon?**

I: No, zero, farei tabula rasa.

Dalle parole di Silvio Basso si può capire come la proposta di tesi e l'esigenza di valorizzare la cultura d'impresa non sia sua, riconoscendo una richiesta di apertura sul tema da parte della comunità. Da quanto dichiarato e da quanto rilevato nel corso della relazione durante il periodo di stage, emerge un mix di desideri contrastanti: l'interesse per la scoperta verso la nuova conoscenza che lo studio delle fonti può dischiudere si scontra con un altro, quello più irrazionale determinato dal forte attaccamento alla memoria dell'azienda, che sembra ispirare un rifiuto alla condivisione. L'attenzione collettiva posta prevalentemente sulla Menon sembra eccessiva in quanto, come ricorda, erano presenti nel territorio anche altre realtà produttive. Per quanto riguarda l'area delle ex officine site in centro Roncade l'intenzione pare chiaramente quella di voler demolire tutto. Non è riconosciuto un valore storico intrinseco all'edificio e nell'intravedere nell'intervista una domanda sull'ipotesi di una riconversione dell'area a museo d'impresa, illustra il suo punto di vista sulla faccenda.

Estratti dall'intervista di Davide Basso:

**R: Volevo chiedere quali sono le motivazioni che hanno fatto nascere questo progetto, per cui si crede che la valorizzazione del materiale storico sia utile per la Nuova Menon.**

**I:** Beh...questo progetto lo ritengo interessante perché comunque è un patrimonio che corre il rischio di andare disperso e non sarebbe corretto anche per tutte le persone che hanno vissuto il progetto di lavoro all'interno di Menon, e lo ritengo una memoria storica che debba essere in qualche maniera conservata e condivisa, perché non la vedo molte volte come un oggetto o documento da conservare, ma quell'oggetto e documento sono vite vere, vite vissute che vanno ricordate.

**R: Invece parlando del discorso dell'area di Roncade. L'azienda non è più nell'area di Roncade. Avete qualche prospettiva per quella zona la?**

**I:** Diciamo che sono ormai vent'anni che stiamo cercando di condividere un progetto con l'amministrazione che evidentemente su quell'area ha delle aspettative.. Adesso si è giunti ad un accordo che prevede di conservare parte dei capannoni industriali recuperandone il tetto, perché comunque ha una provenienza storica... Perciò ci hanno chiesto di mantenere questa memoria e conserveremo uno degli immobili storici.

**Tullio: E la torretta con la sirena?**

**I:** La c'è un'idea ma va verificata perché in realtà non è dello stesso periodo storico perciò bisognerà vedere i vincoli e se c'è l'interesse. Sicuramente una parte va recuperata e poi il progetto è che da quello si andrà a mettere dentro una serie di attività e di costruzioni edilizie che possano ravvivare l'area, non solo logicamente residenziale ma anche servizi.

**Tullio: il legame col territorio si vede, ma uno fa un investimento in un'area, centrale, nella misura in cui c'è possibilità di sviluppo. Altrimenti diventa difficile la sostenibilità dell'operazione.**

**I:** Si ma difatti rientra nella logica che abbiamo detto prima. Il nostro legame col territorio non è quello di sfruttare ma è quello di cercare di valorizzare e lasciare una memoria del nostro passaggio, se così si potrà considerare in un domani, del periodo di gestione della famiglia Basso che sarà...ci auguriamo di quarant'anni. Che non è un passaggio breve. E comunque dovremmo gestire quello che è la riqualificazione di quell'area. Avremmo potuto ragionare in termini puramente di guadagno ma la nostra logica era quella di non speculare ma di riqualificare l'area lasciando una memoria, un motivo per cui essere ricordati in maniera positiva.

**I:** incominciamo a costruire, perché questo genera valore perché: aumenta il livello culturale dell'area in cui vivi perciò della gente, dei figli. Anche i ragazzi che crescono in un determinato ambiente si orientano in un percorso culturale evolutivo diverso rispetto a un ambiente in cui non c'è niente. C'è un aumento della qualità della vita che uno percepisce ogni volta che esce a prendersi i caffè, a prendersi il giornale. Perché dopo quando vai fuori in un bel posto vai fuori dieci minuti: stai bene? Sennò cominci a dire di dover andare a stare a Treviso...

Dalle parole di Davide Basso si individuano tre opinioni:

1. L'impegno del fare cultura è sentito come responsabilità per restituire una certa conoscenza alla comunità, nella quale vi sono molte persone che hanno stretto una relazione con l'azienda. Lo scopo individuato sarebbe quello scientifico - divulgativo.
2. Si comprende il valore storico che può avere una parte della struttura edilizia delle ex officine nonché il valore della torretta della sirena, anche se questa, in quanto più recente, risponde maggiormente ad un'istanza di memoria e non storico - artistica.
3. Si capisce che la conservazione della propria cultura d'impresa ha valore di memoria e può servire a fare cultura nella comunità, e a mettere in moto dei meccanismi che portano ad elevare la qualità di vita del territorio.

### **3.6.1 Commento sui concetti espressi da Davide Basso.** Dall'intera intervista<sup>47</sup>

emerge la conoscenza dei fattori determinanti la competitività di un'area, la comprensione del ruolo dell'impresa nella società e della lungimiranza che devono avere le politiche di sviluppo, indistintamente dal fatto che siano politiche aziendali o sociali, che solamente se fondate su strategie a lungo termine possono portare a un miglioramento dell'ambiente competitivo. È riconosciuta nella cultura quel ruolo di legante sociale ed elemento che migliora la qualità della vita territoriale e dunque esiste la volontà di farsi promotore, tramite l'impiego di risorse, oltre che di azioni nel campo sociale anche di proposte culturali basate sulla cultura d'impresa Menon per il miglioramento del livello qualitativo del territorio. Si inserisce qui l'impegno per il recupero conservativo dell'archivio, per poter facilitare studi relativi e un lavoro futuro sulla memoria d'impresa, e la descrizione fatta circa le ipotesi del progetto sull'area delle ex officine, che lascia ben intendere un obiettivo di riqualificazione della città e di sviluppo di attività che possano agire da propulsore economico.

Si comprende bene l'importanza della cooperazione come fattore di competitività, a tutti i livelli, da quello amministrativo a quello strategico di redistribuzione dei fattori produttivi, a quello culturale, e si denota la mancanza da parte delle amministrazioni pubbliche di iniziative aggregative in tal senso, individuando e sottolineando più volte, con vari esempi, la necessità e l'importanza della comunicazione e delle occasioni che permettano di instaurare e coltivare le relazioni. L'auspicio insomma sarebbe quello di cominciare a fare network prima che la crisi economico - finanziaria - sociale porti ad un ulteriore peggioramento complessivo il territorio.

Relazioni e comunicazione sono quindi fattori che giocano un ruolo determinante nei meccanismi di rete. Nell'intervista si può notare come la persona intesa come individuo abbia importanza, rispetto all'obiettivo che vuole perseguire l'azienda nel farsi attore culturale, rispetto alle capacità e conoscenze che impiegano i lavoratori dell'azienda, rispetto al ruolo che possono giocare nelle relazioni delle reti, rispetto alle relazioni che si intrecciano al sentimento di appartenenza alla comunità di Roncade. Le intenzioni di Davide Basso sembrano rientrare in quella "cultura veneta" descritta dall'indagine sul mecenatismo veneto commissionata

---

<sup>47</sup> Vedi appendice.

da Confindustria (Impact Srl 2012), secondo la quale il 77% delle imprese campione di ogni dimensione ha investito in un ambito culturale e di valorizzazione; cultura intrecciata alle radici locali degli imprenditori veneti, che hanno una concezione dell'impresa rivolta alla società e funzionale ad una certa responsabilità sociale d'impresa, anche se non sempre consapevole.

### **3.7 Forme materiali della cultura d'impresa Menon.**

Dalle interviste emergono due punti di vista distinti sul rapporto tra impresa e cultura e sul valore della cultura d'impresa. Lavorando assieme abbiamo cominciato a dare corpo alla cultura d'impresa Menon. È stato individuato un valore e un'importanza relativamente ai prodotti, alle carte d'archivio, alle fotografie, agli edifici, ai valori, alle competenze tecniche e organizzative, ai disegni, ai documenti, alle persone e alle relazioni.

**3.7.1 Prodotti.** I prodotti sono la testimonianza più diretta e immediata con la cultura d'impresa, e infatti sono alcuni di questi, assieme a dei diplomi e attestati incorniciati, ad essere esibiti e raccolti sotto forma di piccola collezione nell'atrio della sede attuale. Tra questi è presente anche un raro compressore Michelin che veniva messo a disposizione dei meccanici riparatori di biciclette, e ai consumatori di pneumatici Michelin. Sono stati individuati negli stabilimenti anche un carrello di caricamento bombe di un Lanciabas parzialmente arrugginito e una parte del prototipo della lavatrice. Durante lo stage si è avuta notizia di altri prodotti Menon conservati da singoli appassionati locali.

**3.7.2 Archivio storico.** Si può dire che all'inizio dello stage il valore storico scientifico dell'archivio era compreso solamente dal figlio Davide mentre il signor Silvio ha acquisito la sensibilità a riguardo nel tempo. All'avvio delle operazioni di salvaguardia si cercano di applicare le indicazioni recepite dall'archivista ma tale istanza non viene compresa dal tutor aziendale, in quanto asserisce che l'archivio non si trova nella sua collocazione originale ma è stato spostato in quel posto alla rinfusa in un dato momento. Pur comprendendo la motivazione del tutor aziendale, l'archivista consiglia di procedere comunque come descritto ma, per evitare disaccordi e difficoltà nel raggiungimento dell'obiettivo, dopo un paio di

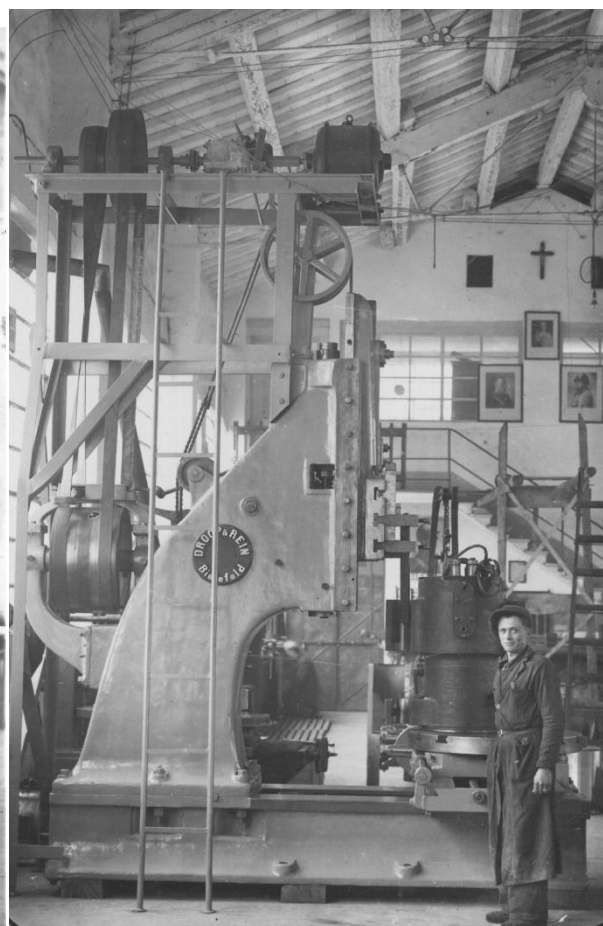
tentativi si è proceduto ugualmente al trasferimento senza adottare tali criteri. Questo episodio da ragione e fa capire la validità di quanto emerso da vari autori nel dibattito sul tema del contatto tra le figure professionali, circa la necessità e l'importanza dello stesso per quanto riguarda l'archivista e l'imprenditore. Il luogo per la sistemazione temporanea dell'archivio viene deciso in corso d'opera, ed è un magazzino di proprietà vicino alle ex officine dove è già collocata la parte storica relativa all'archivio tecnico. Dietro indicazioni si prosegue ad una pulizia sommaria delle cartelle e delle carte, e alla disposizione in scatoloni aperti e su ripiani in modo tale da permettere l'aerazione del materiale.

**3.7.3 Archivio tecnico.** I disegni tecnici, individuati anche come archivio tecnico, fanno parte dell'archivio storico e rappresentano uno strumento molto importante per l'azienda metal meccanica, per cui sono stati sempre considerati degni di attenzione, tant'è che il tutor aziendale li ha conservati in un mobile cassetiera che sembrerebbe il contenitore originale. L'operazione di censimento dei disegni tecnici contenuti nell'armadio inizia successivamente alla sistemazione dell'archivio, e si protrarrà fino al termine delle ore di stage.

**3.7.4 Materiale iconografico.** Nel frattempo viene trasferito al magazzino anche l'archivio fotografico, che resta però inaccessibile fino alla fase terminale dello stage. Le foto sono ammassate in pacchettini dentro buste di carta riposti nello scatolone. Nell'atrio degli stabilimenti attuali trova posto una gigantografia di una foto d'epoca e altre copie di foto storiche ingrandite ed incorniciate. Sicuramente la memoria compresa nell'immagine fotografica era ritenuta importante anche da Laura Menon e dai soci dell'Auto Moto Club Carlo Menon che hanno provveduto a pubblicare nel 2007 quanto più materiale fotografico riguardante le officine Menon, i prodotti e anche le persone connesse in qualche modo a vicende che la riguardavano. Nel caso di tesi l'archivio fotografico è composto da soggetti che hanno spesso una doppia, tripla copia: dovranno essere quindi applicate diverse misure conservative. In alcune delle fotografie sono riconoscibili elementi che le ricollegano al periodo degli anni Trenta, Quaranta e Cinquanta. I soggetti sono diversi: foto con il macchinario e il lavoratore in posa; stessa composizione non in posa / al lavoro; foto di gruppo su sfondo dell'officina; foto di gruppo con

rappresentanze su sfondo dell'officina; foto di una processione di funerale; fotografia di prodotto; foto di lavoratori in gita aziendale con biciclette; foto di collaudi prodotto; altri soggetti non riconoscibili. La maggior parte delle fotografie componenti l'archivio sono fotografie di prodotto, in varie copie. Nelle foto riprodotte dalle pubblicazioni edite troviamo anche altri soggetti come ad esempio foto di personaggi sportivi o appassionati in posa sulle motociclette.

Presso l'azienda è stata eseguita una prima duplicazione digitale per un campione di prova di ventitre immagini, eseguita con fotocopiatrice scanner, in formato jpeg, scala di grigio alla massima risoluzione disponibile di pixel 600 x 600. La copia digitale di tale campione è stato usato come supporto in certe interviste eseguite e comprende le fotografie dove nel soggetto è presente la figura umana. Una ricerca di ulteriori documenti è stata fatta presso il *FAST*, Foto Archivio Storico Trevigiano della Provincia di Treviso, che ha gentilmente concesso le foto relative dietro comprovata dichiarazione del lavoro di ricerca in corso; tale ricerca è stata proseguita in parte anche verso anche privati e presso gli studi fotografici locali. Si rileva a tal proposito come lo studio di Damiano Lorenzon conservi un archivio non ordinato, nel quale potrebbe esserci altro materiale.





### **3.7.5 La fotografia come fonte.**

L'attendibilità della fotografia si fonda innanzitutto sulla sua meccanicità e sul fatto che cattura la realtà fisicamente davanti all'obiettivo. Nella storia della rappresentazione è l'ultima tecnica approntata, ed esige un legame diretto con la realtà; successivamente le tecnologie posteriori hanno permesso di creare immagini artificiali. La fonte fotografica è percepita come una finestra realistica sul passato. Si può dire che grazie all'oggetto fotografia e alla sua accumulazione per periodo, l'uomo oggi ha una coscienza maggiore della storia e contribuisce a formare memoria e sapere, allo stesso modo dell'archivio (Valtorta 1990).

Entrambi questi strumenti quindi rafforzano il concetto di memoria. La fotografia è intesa quindi come immagine e come oggetto. L'immagine costituisce il dato che bisogna schedare e catalogare; l'oggetto va conservato e restaurato se necessario. Giustamente Valtorta sottolinea che a queste operazioni si aggiunge quella di duplicazione, perché il supporto dell'immagine per le sue caratteristiche è soggetto a far deperire l'immagine, sbiadirla fino a farla scomparire. Quando si è comprende che le foto originali un domani spariranno, si può pensare a una misura alternativa per far perdurare l'immagine. L'esito non potrà essere altro se non la sua duplicazione su un supporto diverso, o su vari supporti diversi, per averne più copie da consultare e aumentare le misure di conservazione. Esiste poi il problema di quali fotografie conservare e perché, posto che si possono schedare tutte le foto di un archivio, non è scontato che tutte abbiano bisogno di un restauro o dello stesso tipo di misure conservative (Valtorta 1990). La scelta che si compirà in tal senso sarà di tipo culturale. In base alla percezione odierna della fotografia, è variata anche la sensibilità di conservazione. Oggi si conservano più fotografie rispetto al passato, soprattutto se datate; questo vale sia per gli album di famiglia che per le imprese private. Il problema è che se non sono mantenute nelle giuste condizioni queste deperiranno velocemente, e, soprattutto, se non si parla della loro esistenza nessuno può consultarle, dunque è un gioco sempre a somma zero per la conoscenza collettiva. L'unico modo di metterle a frutto è una valorizzazione che significa accessibilità, diffusione, conoscenza.

I soggetti delle fotografie commissionate dalle imprese generalmente sono gli oggetti di produzione, il lavoro, elementi centrali della vita sociale e culturale

dell'azienda. Negli anni Trenta si fa largo la cosiddetta "fotografia di prodotto" nella quale il particolare prodotto viene isolato dal contesto come oggetto vero e proprio, per rendere la fotografia già adatta ad essere usata nel depliant e nella pagina pubblicitaria. Secondo Valtorta, sempre gli anni Trenta hanno rappresentato l'unico momento storico nel quale l'immagine fotografica aveva messo in rilievo la figura umana (Valtorta 1990).

**3.7.6 Luoghi.** Come per l'archivio anche qui la posizione a riguardo tra Silvio e Davide è un po' divergente. Mentre il signor Silvio afferma che sarebbe tutto da demolire, il signor Davide riflette sul fatto se sia fattibile o meno recuperare una parte di interesse storico dell'edificio delle ex officine. La vicenda dell'edificio si protrae da vecchia data con l'interlocutore comune di Roncade. L'interrogativo sull'edificio è quello del recupero di quell'area abbandonata situata nel centro urbano di Roncade. Abbiamo già capito la sensibilità degli imprenditori circa l'obiettivo del progetto che invece si deve ancora definire. Bisogna però capire gli obiettivi del Pubblico, sebbene la parola spetti ai proprietari.



**Parte delle ex officine. Foto scattata nel maggio 2014, Roncade.**

Riportiamo qui un solo episodio legato alle officine abbandonate, che ci ha fatto conoscere Ivano Sartor in occasione del colloquio. Ecco il brano estratto dell'intervista di Ivano Sartor:

**I:** Poi c'è stata un'altra vicenda lì in via Roma presso le officine. Basso era già diventato proprietario delle officine e qui a Ca'Tron, quando ancora non c'erano gli archivi, si ospitava un campus estivo di un'università americana, di cui faceva parte un importantissimo architetto americano di origine giapponese che conduceva qui i suoi corsi, e lo conoscevo bene perché era proprio qui a Ca'Tron. Un giorno era venuto da me a propormi un progetto di riqualificazione di un'area degradata, possibilmente industriale. Mi aveva mostrato vari esempi già realizzati in Giappone riguardanti le aree degradate del luogo. Sentita la proposta, io lo avevo messo in contatto con Silvio Basso. Sicuramente poi stava a lui ogni decisione finale a riguardo, mica gli si stava imponendo di seguire questo progetto, però non si è fatto niente; era un'occasione per avere un progetto di un grande architetto americano che...[pensa al nome]

**R: Stiamo parlando sempre degli anni 2000?**

**I:** Erano gli ultimi anni che ero sindaco. Dopo aver messo in contatto Basso e il professore ci siamo incontrati anche lì sul posto e a Basso sembrava interessargli il lavoro. Dopo di che tra di loro non si sono più capiti, sostanzialmente credo che lui avesse paura che la predisposizione verso un progetto predeterminasse di conseguenza l'impegno verso una soluzione progettuale, del tipo residenziale o direzionale.

**R: Alla fine non è stato presentato nessun progetto a causa di questo timore?**

**I:** No. Peccato perché era una cosa interessantissima, e mi aveva mostrato cosa avevano fatto in Giappone negli anni precedenti. Pensa che questo professore mi aveva detto che la gente che partecipava al corso doveva di fatto sviluppare i progetti in 10 giorni e quindi significava fare l'intervento, le piante, le planimetrie, le foto. Insomma questi partecipanti non avrebbero neanche dormito pur di fare questa cosa! Un'immersione totale. Per concludere il progetto era previsto un dibattito con la popolazione. Alla fine "cavar muro dal

sangue no se pol..." e queste sono le arretratezze del veneto. Sono queste le chiusure.

Sulla vicenda anche il signor Davide Basso:

**R: Sartor mi parlava di un episodio risalente ai tempi in cui c'era il campus universitario estivo a Ca'Tron, legato a un architetto americano di origine giapponese, che durante quel periodo, tramite il sindaco, era venuto in contatto forse con suo padre per proporre un piano di riqualificazione dell'area Menon da far realizzare ai suoi studenti. Ne sa qualcosa?**

**I:** Sì però lì era stato fatto contestualmente un gruppo di lavoro, che doveva prevedere la riqualificazione del parco del Musestre, del centro, della piazza di come renderla pedonabile. Questo professore ci aveva detto così. Questo gruppo di studio doveva coinvolgere anche un gruppo di cittadini, per vedere cosa poteva nascere. Però da noi hanno fatto un incontro o due però poi non abbiamo visto né proposte né niente. Era un momento storico in cui noi sicuramente non avevamo tempo di stare ore a discutere di questo tipo di cose. Forse eravamo anche nell'anno di trasferimento.

Grazie a Ivano Sartor che poi ha fornito altre informazioni, si è risaliti ai dettagli del progetto. L'episodio riguarda il progetto *Veneto Experience*, un campus estivo del Massachusetts Institute of Technology di Boston (Stati Uniti d'America), diretto dal prof. Shun Kanda del dipartimento di architettura. Il campus, attivo dal 2004, è offerto agli studenti per indagare questioni di continuità e trasformazione in architettura e su come queste si legano alle comunità<sup>48</sup>. Questo progetto per qualche anno (sei edizioni) ha trovato una delle sue basi presso le strutture in Ca' Tron, e ha coinvolto decine di studenti americani e giapponesi per un periodo di studio e approfondimento su architettura, ingegneria, urbanistica e paesaggio. La metodologia didattica vuole portare gli studenti a sviluppare un pensiero critico che sveli il rapporto tra la forza del luogo e il progetto. Dai ricordi di Basso

---

<sup>48</sup> Sito web: <http://venetoexperience.com/home.shtml> ultimo accesso 27 gennaio 2015.

sembra che il gruppo di studenti coordinato fosse impegnato in un progetto di riqualificazione estensiva dell'area urbana, dunque non incentrata solo sulle officine. Forse per le tempistiche del progetto e per il fatto che le attenzioni non fossero tutte sull'area delle officine non ha portato a includerla nel lavoro degli studenti. Il problema di una progettualità condivisa a vari livelli gerarchici e di senso riguardo agli edifici produttivi abbandonati è stato posto nel dibattito svoltosi in data 13 settembre, nell'ambito della mostra fotografica "*Vuoti a perdere?*" promossa da Cgil Treviso su foto dell'archivio Archispi e ospitato presso la Camera di Commercio di Treviso. L'incontro è stato pensato per creare l'occasione dell'apertura di un dibattito concernente le problematiche di gestione di significato che lasciano gli scheletri fisici abbandonati delle attività industriali recenti ma ormai parte del passato.



**Ex officine. Particolare dell'esterno. Foto scattata nel maggio 2014, Roncade.**

L'incontro ha sollevato molti aspetti legati alla questione come la responsabilità della gestione, la qualità di ciò che si è costruito, le implicazioni per l'ambiente, le disposizioni fiscali, il potenziale delle aree, il degrado che sorge attorno, la cementificazione del suolo ma quello su cui ci si vuole concentrare e che rimette

sensu alla questione è: quali sono i contenuti che devono trovare spazio all'interno di queste aree/edifici?

La situazione in cui ci troviamo è quella per cui è difficile ragionare sui bisogni sociali, perché questi sono sempre svariati e difficili da decifrare e cogliere. La dimensione del pubblico interesse, essendo una dimensione partecipata da molti attori, individua un esito spesso non anticipabile. Una via individuata nel progetto di ricerca "Reuse"<sup>49</sup>, finanziato dal Politecnico di Milano e dal CNR, è quella descritta dal titolare del progetto Paolo Cottino, che prevede la disposizione degli edifici/spazi a quegli attori caratterizzati da una "capacità di fare" che permettano la sperimentazione di iniziative che apportino dei benefici pubblici. L'ipotesi sostenuta, e che ritroviamo anche nelle parole di Davide Basso, è quella per cui "gli spazi dimessi e inutilizzati nelle città rappresentino un elemento in grado di catalizzare/stimolare attenzioni, desideri e progettualità" (Cottino s.d.). La stessa esigenza di attenzione nell'assegnazione di nuovi contenuti e valorizzazione è ribadita da Guglielmo Monti nel considerare le destinazioni d'uso per gli edifici che rappresentano parte dell'archeologia industriale. Egli indica come questo sia un lavoro difficile che deve rendere attenti committenti e progettisti alla morfologia locale e alle vocazioni insediative locali, tenendo presente appunto le esigenze reali della popolazione (Monti 1995). Anche ammesso che sia stata individuata la nuova destinazione, non è detto che questa consenta il mantenimento dell'intero edificio oppure un suo mantenimento ad uso puramente museale, ma a volte se l'edificio è imponente risulta più opportuno demolire le parti meno significative. Riguardo al recupero dell'edificio, l'autore sostiene che gli edifici industriali appartengono al mondo del lavoro e che questo aggiunga difficoltà di valutazione all'operazione di selezione delle parti degne di conservazione qualora vi sia attribuito un reale valore storico, operazione sulla quale si discute molto anche quando tocca edifici di interesse artistico. Negli edifici industriali "è l'organizzazione della fatica quotidiana il valore che si offre alla tutela" (Monti 1995, 90). Quando le condizioni strutturali lo consentono e il valore dell'edificio sia riconosciuto, si può considerare il riuso degli edifici industriali nei centri urbani, perché questi possono essere una risorsa per l'insediarsi di strutture ad uso socio - culturale, ricreative, commerciali non

---

<sup>49</sup> Sito web: <http://www.urban-reuse.eu/?pageID=home> ultimo accesso 27 gennaio 2015

invasive che possono diventare propulsive per incentivare progetti di riqualificazione a scala urbana, concorrendo a rivitalizzare centri minori. In ogni caso bisogna pensare che oggi gli spazi sui quali si fanno progetti sono le città esistenti, e non si può ragionare per estensione; gli edifici industriali che non hanno particolare pregio non sono dei monumenti, e quindi possono subire utili ri-composizioni architettoniche, demolizioni e inserimenti architettonici purché colti e consapevoli (Mancuso 1995). Tornando ai possibili contenuti di questi spazi, nel progetto Reuse ne sono individuati vari, attraverso una descrizione delle casistiche, comprendenti sia quelli che possono trovare luogo negli edifici sia all'esterno in aree industriali. Gli esempi, vedono la presenza o compresenza simultanea di tali destinazioni: aggregazione e protagonismo giovanile, usi e presidio di spazi pubblici e aperti, attivazione di distretti creativi, servizi di quartiere o sviluppo di comunità, sport, funzioni commerciali o loisir, impresa sociale per l'inserimento di persone svantaggiate, formazione, produzione artistica e culturale, eventi esposizioni e intrattenimento, housing, produzione industriale. Anche se i casi illustrati dal progetto Reuse vedono la partecipazione allargata di vari attori, attraverso il paternariato, questo non vuol dire che l'ipotesi di destinazione d'uso di un edificio di proprietà esclusivamente privata nelle condizioni che abbiamo considerato non possa prevedere anche un uso sociale o culturale, oltre che quello commerciale o produttivo. L'impresa può trovare più agevolmente una ridestinazione d'uso quando ha già un piano di investimenti sociali o culturali ben inseriti nel suo percorso strategico.

### **3.8 Ridefinizione dei meta obiettivi.**

Le questioni metodologiche di salvaguardia di un archivio si legano solitamente alle operazioni connesse al recupero delle carte, al loro ordinamento e inventariazione, solitamente contestuale al loro spostamento se eseguito da un professionista: questo permette di rendere i dati fruibili fin da subito. Nel caso in esame lo spostamento non è stato effettuato da una persona formata come archivista, perciò non avendo le competenze opportune, si sono seguite giocoforza delle linee guida indicate da un professionista e si sono dovute separare le varie operazioni in diversi momenti per evitare di incorrere in errori.

Tra la fine della sistemazione dell'archivio cartaceo e l'inizio del censimento dei disegni tecnici, in base alla considerazione delle tempistiche necessarie relative alle successive azioni indicate dall'archivista per poter concludere le altre operazioni sull'archivio, e in base all'obiettivo dello stage, è stata necessaria una riflessione sulle fonti storiche e sulle memoria dell'impresa.

Escludendo di poter accedere in breve tempo alle fonti scritte dell'archivio ci si è dovuti interrogare circa le altre fonti di memoria per la cultura d'impresa.

Osservando insieme all'assessore Tullio il percorso della ricerca, è diventato chiaro che il lavoro a contatto con il signor Silvio Basso e il colloquio con Ivano Sartori avevano aperto delle possibilità non considerate. Ricercando insieme al tutor il filo che lega tutte le testimonianze materiali della cultura d'impresa si è preso atto che molti materiali suscitavano dei ricordi e dei nomi di persone nel tutor aziendale; inoltre nel colloquio con l'ex sindaco si erano fatti dei nomi di altri cittadini roncalesi. Il legame dell'azienda con il territorio ritorna a sottolinearsi nella rete relazionale che si stava dipanando, dunque si è cominciato a pensare all'uso delle testimonianze provenienti dai ricordi, memorie personali, degli ex lavoratori come la creazione e il possibile uso di fonti orali per la ricostruzione storiografica. Le domande poste a tal proposito sono state: i racconti delle persone che hanno lavorato e vissuto in una fase storica dell'azienda sono cultura? Le testimonianze orali sono cultura? Nel capitolo riguardante le fonti orali nella storiografia abbiamo risposto a queste domande, e abbiamo visto anche nella realtà come esse possono far parte della cultura d'impresa; abbiamo anche visto come le fonti orali possano essere elemento utile al management nel processo di ridefinizione della corporate identity. Per giungere ad un grado di conoscenza maggiore della storia dell'impresa e rendere disponibili nuove fonti si è deciso allora di assecondare la strada a cui la ricerca stava portando; strada che in realtà si era già imboccata in maniera inconsapevole andando a scavare nel passato dell'azienda attraverso il primo colloquio realizzato, che si è deciso di registrare. Sono infatti le domande poste per la ricerca che trasformano i segni e le tracce del passato in fonti e per questo il tradizionale focus sul materiale d'archivio spesso è troppo stretto per ospitare tutte le domande che gli storici d'impresa potrebbero porsi (Mordhorst 2014). La riflessione in merito alle testimonianze orali ha sollevato anche la questione della salvaguardia di queste



memorie, salvaguardia che avviene tramite l'applicazione dello strumento intervista che consente al ricercatore, seguendo una certa metodologia, di trasformare memorie in fonti orali, preservandole così per il futuro. La testimonianza orale inoltre è importante sia perché racconta specifiche storie, individuali e collettive, sia perché, come già detto, allarga la comprensione dei fatti storici e sociali, e la sua stessa forma comunicativa aggiunge un elemento in più rispetto alle altre classiche fonti, perché è capace di rendere quella parte emozionale soggettiva, che gran parte viene persa nell'operazione di trascrizione e nella lettura della trascrizione (Meazza 2007).

Per questi motivi è stata presa la decisione di abbandonare la completa sistemazione dell'archivio cartaceo e di fermarsi al trasferimento fisico, mentre il riordino e inventariazione sarà affidato in una seconda fase a un'archivista. In conseguenza di ciò l'obiettivo riguardante l'archivio storico Menon si è spostato al conseguimento di un censimento. Il censimento archivistico è la rilevazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi agli archivi presenti in un determinato territorio o all'interno di un solo ente conservatore. Di norma il censimento archivistico rappresenta una prima rilevazione di ordine generale, provvisoria e sommaria, destinata a raccogliere dati sintetici su consistenza, cronologia, ordinamento, presenza o meno di corredo, aspetti organizzativi e logistici della conservazione. Il censimento ottenuto è basato sulla consistenza, in quanto i dati numerici relativi al materiale consentono all'archivista di fare una stima successiva delle tempistiche di lavorazione delle altre operazioni relative all'archivio e quindi anche dei costi, in modo tale da rendere all'impresa tutte le informazioni utili per poter prendere una decisione e di riflettere sulle modalità di gestione. Per questo si è provveduto, nell'ultima fase dello stage, di procedere allo stesso tempo al censimento dell'archivio (archivio tecnico e fotografico) e alla realizzazione delle interviste.

Al termine dello stage, il censimento provvisorio del materiale Menon, individua una consistenza di:

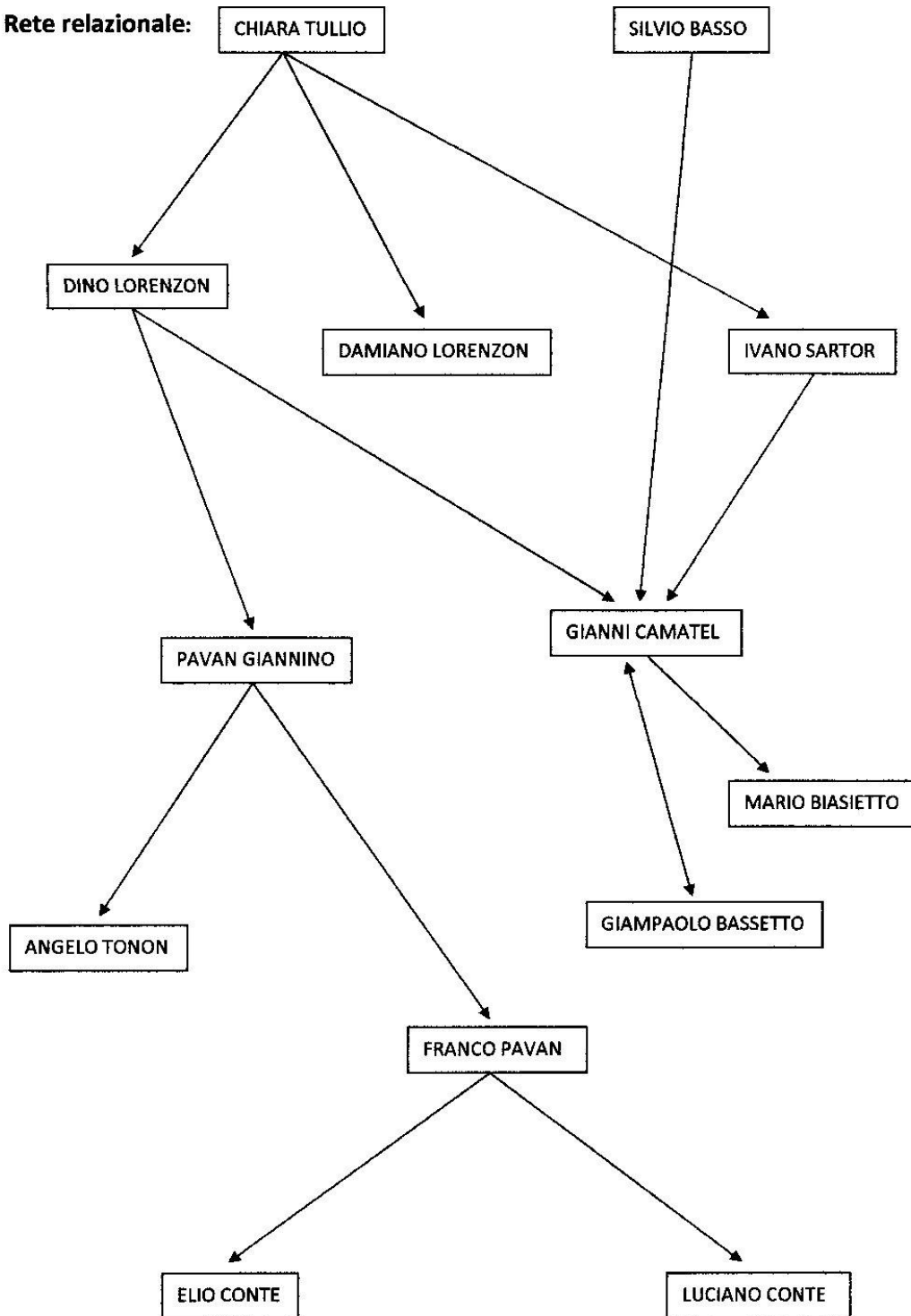
- Archivio amministrativo: da censire. Documenti incorniciati: 2 attestati, 9 diplomi, 1 avviso di gara ciclistica su cartoncino.

- Archivio fotografico: 1070 fotografie, 40 negativi, 2 lastre.
- Archivio tecnico: 4312 disegni circa.
- Prodotti: 1 motocicletta Gran Turismo 175 cc (modello viaggio?), 1 bicicletta, 1 compressore Michelin (data presunta anni Quaranta), 1 prototipo lavatrice, 1 carrello bombe Lanciabas.

Il censimento descritto comprende solamente la documentazione di proprietà dell'azienda, escludendo quindi il materiale altrui, tra cui si ricorda un esemplare di vettura, alcune motociclette, la raccolta di articoli di giornale organizzata su pannelli, estintori, motopompe, fotografie (Manzato, Prandi e Tullio 2008).

**3.9 Fonti orali.** Le fonti orali sono una componente della cultura d'impresa che non era stata inizialmente considerata da nessuno. La memoria del personale che ha lavorato nell'azienda storica, ancora reperibile dalle testimonianze dei lavoratori roncalesi, comincia ad essere presa in considerazione solamente durante lo stage. Lo schema della rete relazionale delle interviste è il seguente.

Rete relazionale:



La raccolta di registrazioni effettuate è disomogenea e si può dividerla in base alla tipologia di soggetti.

- Ex lavoratori: Angelo Tonon, Elio Conte, Luciano Conte, Giampaolo Bassetto, Pavan Giannino, Mario Biasietto, Camatel Gianni;
- Dirigenti Nuova Menon: Silvio Basso, Davide Basso;
- Testimoni esterni: Dino Lorenzon, Ivano Sartor.

Abbiamo capito come le testimonianze orali degli ex lavoratori e dei dirigenti possano essere utili nella ricostruzione storiografica, ma si vuole sottolineare come anche le interviste agli appassionati e opinion leader possono essere utili agli attori che si occupano di corporate identity se accostate a quelle degli ex dipendenti, perché da queste si possono desumere spunti e individuare i valori centrali sottostanti alla cultura d'impresa (Schultz e Hernes 2013).

Attraverso lo studio delle applicazioni delle fonti orali e delle testimonianze orali siamo arrivati in questo lavoro a comprendere meglio il loro valore.

### **3.9.1 Contenuti delle interviste.**

Considerato lo scopo dell'intervista in questo lavoro, le singole interviste sono state ovviamente condotte in lingua italiana, sebbene alcuni intervistati abbiano usato per tutta l'intervista o solo in alcune parti, la forma dialettale per rispondere e narrare; la forma d'uso quotidiano abitudinaria.

I temi oggetto di domanda ed emersi durante le narrazioni degli ex lavoratori sono svariati e seguono il filo conduttore specificato nella metodologia del caso. In queste interviste si possono individuare contenuti relativi a:

informazioni sui prodotti, informazioni sui macchinari, aneddoti del periodo della Seconda Guerra Mondiale, informazioni sulla carriera, aneddoti personali collegati, informazioni su malattie e infortuni, amministrazione dei contributi pensionistici, informazioni sul salario, modalità di inserimento nell'azienda, carriera successiva al periodo Menon, informazioni sulla gestione della Menon nel periodo finale, dato sull'occupazione durante la Seconda Guerra Mondiale, informazioni sulle aziende che davano le commesse di lavoro, aneddoti sull'uso delle proprie conoscenze applicate alla risoluzione di problemi o migliorie tecniche, opinioni sulla gestione, aneddoti sui Menon, informazioni sulle origini

dei lavoratori, informazioni sull'organizzazione del lavoro nelle officine, informazione sui reparti, informazione sui sindacati, aneddoto di uno sciopero, opinioni sul rapporto fra impresa e comunità, informazioni sul brevetto del lanciabombe, scuola di disegno, orari lavorativi, informazioni sulla presenza femminile, opinioni sul monumento, livello di istruzione, descrizione della formazione apprendistato, informazioni sulle relazioni direttori - dipendenti, qualità dei rapporti interpersonali coi colleghi, informazioni sull'attività dello stampaggio, servizio militare, aneddoti e informazioni riguardanti la cessione dell'azienda, la memoria Menon nel comune di Roncade, informazioni sul periodo iniziale della gestione Basso, informazioni su brevetti, informazioni sui metodi di assunzione, aneddoti su altri dipendenti.

I contenuti dalle interviste ai signori Basso hanno apportato informazioni ai seguenti temi:

opinione sulla gestione Menon, carriera, storia personale, interventi sugli edifici, trasferimento della sede, opinione sulla memoria d'impresa, motivazione del progetto di tesi, opinione sul valore delle ex officine, legame personale all'impresa Menon, legame dell'azienda Menon con Nuova Menon, ruolo personale nell'impresa, divisione dei compiti dirigenziali, informazioni sull'episodio del progetto di riqualificazione, opinioni sulla cooperazione, politiche di rete, problematiche relative ad interventi edilizi negli immobili, progetti per l'area delle ex officine, legame azienda - territorio, legame personale con la comunità, importanza delle officine durante la Seconda Guerra Mondiale, associazioni locali interessate a Menon.

### **3.10 Sintesi dell'evoluzione sulle ipotesi di valorizzazione.**

Giuridicamente la valorizzazione culturale è definita nell'articolo 6 del Codice dei Beni culturali del Paesaggio<sup>50</sup> "nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale [...]in forme compatibili con la

---

<sup>50</sup> D.lgs. 42/2004, articolo integrato ed emendato dal d.lgs. 156/2006, 157/2006, 62/2008, 63/2008.

tutela". Nell'articolo 111 dello stesso testo normativo le attività della valorizzazione risultano così definite:

" Le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati". Il comma 4 definisce che la valorizzazione privata "è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale". Le attività di valorizzazione più comuni sono realizzate attraverso musei, centri di documentazione, mostre temporanee, eventi.

Secondo Paoloni, gli strumenti privilegiati per la valorizzazione degli archivi d'impresa, ma estendibili anche alle altre forme della cultura d'impresa, sono le attività di carattere editoriale tradizionale o multimediale, la comunicazione web e le attività espositive (Paoloni, Gli archivi d'impresa 2008).

Considerato l'obiettivo della tesi di valorizzare la memoria d'impresa, durante il periodo di ricerca sono state vagliate varie ipotesi di valorizzazione.

La prima di queste era il lavoro mirato ad una proposta che ipotizzava di includere anche il recupero dell'area dismessa delle ex officine per realizzare un museo d'impresa incentrato sul nucleo dell'archivio storico.

Successivamente, avendo inquadrato meglio le intenzioni del direttivo e compresi i vincoli per tale progetto, si era pensato al completo recupero dell'archivio storico a cui sarebbe seguita una valorizzazione attraverso piattaforme multimediali all'interno dell'impresa e attraverso la consultazione dello stesso via web, da affiancare alla ricerca storiografica sull'impresa a cui sarebbe seguita una pubblicazione. Infatti un importante strumento di divulgazione e di valorizzazione del patrimonio archivistico è il sito internet dell'archivio dove è possibile visualizzare o scaricare gran parte dei documenti catalogati, che a volte non saranno facilmente riconoscibili oppure divulgabili, se la selezione del materiale fatta a monte ne vieta la consultazione. Del Giudice confermava che la diffusione dei siti dedicati è in costante evoluzione e che all'interno di quelli già esistenti meno interattivi e fruibili, le pagine web stanno ampliandosi permettendo di

accedere ai contenuti ed interrogare le banche dati a distanza (Del Giudice, 2007).

Questa ipotesi di valorizzazione ha subito un rallentamento a causa dell'evoluzione della ricerca e ha portato a interrogarsi sulle vie percorribili. Dato il legame tra valorizzazione e forme di gestione, sono state considerate le varie forme di valorizzazione legate alla singola impresa in relazione ai benefici che queste portano. Il museo e l'archivio, che sono strumenti di valorizzazione importanti per la cultura d'impresa, non sono forme accessibili per tutte quante le imprese e anche quando si realizzano, a volte possono essere inaccessibili e dunque non fruibili al pubblico e non valorizzate, oppure la realizzazione può comportare ampie tempistiche legate a tutte le operazioni e alle risorse disponibili.

In base a quanto emerso dal caso in esame ovvero nelle condizioni in cui:

- la singola impresa privata è di dimensione piccola o media,
- l'impresa è legata al territorio e riconosciuta come parte della storia della comunità,
- il patrimonio culturale non è ancora interamente ordinato o catalogato,
- l'impresa è disponibile a condividere il proprio patrimonio,
- l'impresa deve ancora definire le precise forme di gestione del patrimonio culturale,
- c'è un reale interesse verso la storia e la cultura d'impresa che emerge dalla comunità,
- l'amministrazione pubblica è disponibile a fare rete,

si può ipotizzare l'avvio di un progetto di valorizzazione intermedio a basso costo, basato sulla pubblicazione o fruizione di un certo numero limitato di materiali e fonti già usufruibili ma non disponibili, ad alto contenuto informativo, che preceda la sistemazione e ordinazione definitiva completa degli oggetti della cultura d'impresa.

In questo caso la pubblicazione delle fonti orali può far parte di tale progetto perché è di per sé una forma di valorizzazione: rende accessibili i contenuti delle interviste a chiunque sia interessato. Sebbene la fonte orale in sé sia materiale creato per la ricerca storica, la trascrizione dell'intervista conserva parte del potenziale narrativo dell'intervista originale e sulla base dei contenuti, se

condivisa, può già permettere di avviare un dibattito, attivare dei ricordi, coinvolgere, di essere fruita.

L'ipotesi a cui si è arrivati pone una riflessione aperta al dibattito che deve rispondere all'interrogativo riguardante la pubblicazione delle trascrizioni delle interviste. Essa può essere una prima forma di valorizzazione della cultura d'impresa, accessibile da tutti i tipi d'impresa caratterizzate dalle condizioni viste poc'anzi, che possa avvicinare un pubblico di curiosi circoscritto e via via crescente in un territorio specifico, fintanto che si ragiona e si decide su interventi economicamente più significativi di valorizzazione legati alla decisioni di metodo gestionale del patrimonio aziendale?

## **IPOTESI DI SVILUPPO**

La ricerca sin qui condotta e il lavoro svolto in occasione dello stage è solo un tassello della valorizzazione che si può compiere sulla memoria storica dell'impresa Menon.

Per quanto riguarda le limitazioni della ricerca, un primo freno può essere individuato nel mancato coinvolgimento attivo di un'archivista già dalle prime fasi dello stage, azione che avrebbe velocizzato la sistemazione dell'archivio ma che d'altra parte deve essere parte di un piano di gestione ragionato e approvato dall'azienda; questo limite dunque non poteva essere subito superato. Un altro limite della ricerca si può individuare nel fattore temporale legato allo stage, che ha influito nel numero delle interviste effettuate, e che limita dunque il numero delle informazioni e delle fonti orali acquisite; sempre il limite temporale ha impedito il censimento di consistenza della parte di archivio storico relativa al carteggio amministrativo, che può essere visto come uno svantaggio per l'azienda nel momento in cui si devono decidere i tempi e i costi delle operazioni di ordinamento e censimento, ma che può essere visto anche come un vantaggio per l'archivista che dovrà occuparsene, che può svolgere più operazioni contemporaneamente. Un altro limite va rilevato nella qualità delle fonti orali, che sono state create da un ricercatore senza una specifica esperienza precedente a riguardo e con un'attrezzatura sicuramente non professionale.

Ritengo che il lavoro di ricerca relativo all'archivio storico debba essere continuato e portato avanti, nei modi e nei termini decisi dall'azienda, per riuscire a rendere



accessibili anche le fonti scritte. L'accessibilità a tutte le fonti documentarie disponibili è il fattore predeterminante dello studio storiografico e dunque di una pubblicazione scientifica riguardante l'impresa. Un'altra azione di valorizzazione perseguibile dall'azienda a seguito della sistemazione dell'archivio è quella della sua condivisione su web, nei termini e nei limiti definiti dall'impresa stessa. La pubblicazione di articoli dedicati all'archivio, alla storia, agli elementi della cultura d'impresa in siti, quotidiani locali, riviste, piccoli volumi o inserti dedicati sono altresì considerati obiettivi di valorizzazione perseguibili da Nuova Menon. La ricerca di altre fonti documentarie perseguita nell'attività di stage ha prodotto un tipo di fonte documentaria prima indisponibile all'impresa. La rete relazionale che si è aperta consente un incremento futuro del numero e della tipologia delle fonti. La disponibilità di interviste trascritte si può inquadrare all'interno di una nuova modalità di valorizzazione della cultura dell'impresa storica radicata in un dato territorio.

Riassumendo dei punti che avvalorano l'uso delle fonti orali per la valorizzazione si può dire che, per la sua natura, l'intervista in sé è già una narrazione che attraverso il collegamento con il passato riporta alla luce il senso di appartenenza e il legame con l'impresa. In accordo con Seaman e Smith (2012), il legame all'azienda si consolida maggiormente nei gruppi in cui sono diffusi aneddoti storici tali che questi possono costituire una mitologia veritiera, con o senza l'approvazione di un leader sia durante il periodo lavorativo sia fuori dall'azienda a distanza di molti anni.

Le persone stesse possono essere d'aiuto nel ricostruire le attività d'impresa che, come spiega Montemaggi (2007), una volta esclusi i documenti d'archivio, sono fonti storiche pregne di valore sociale perché documentano l'organizzazione e il sapere specialistico dell'organizzazione e del personale. Inoltre sono interessanti gli aneddoti personali che non sono comuni alle altre interviste, ma questo non vuol dire che non siano essi stessi ricordi comuni ad altre persone: il numero di interviste limita le informazioni che si possono acquisire, ma queste sono interessanti perché apportano frammenti di memoria utili alla ricostruzione della storia, frammenti che possono risvegliare altri ricordi, se condivisi.

L'ipotesi della condivisione apre ad uno scenario progettuale più ampio legato alla comunità, formulato dall'assessore Tullio.

Nelle condizioni caratterizzanti il contesto dell'impresa Nuova Menon si potrebbe impostare un progetto di valorizzazione della memoria d'impresa attraverso un modello basato sull'aggregazione spontanea legato alla comunità.

Il progetto futuro si baserebbe sull'aggregazione spontanea di attori. Questo modello si fonda su meccanismi collaborativi che sorgono in base ad una proposta da parte di un singolo attore e che catalizza l'attenzione degli altri (Golinelli 2008). La sua dinamica di realizzazione è sintetizzata in cinque punti:

1. definire un'idea;
2. condividerla;
3. definire i meccanismi di collaborazione per la realizzazione congiunta;
4. realizzare il progetto;
5. monitorare l'iniziativa.

L'idea di progetto si basa su un iniziale focus group dedicato ad un gruppo ristretto di ex dipendenti, preferibilmente quelli già coinvolti, in cui trovano impiego le stesse fonti orali create insieme e le fonti iconografiche basate sui materiali dell'archivio fotografico, fonti altamente comunicative. L'evento potrebbe svolgersi all'interno di uno degli spazi messi a disposizione dal Comune e si potrebbe così condurre un'ulteriore ricerca qualitativa. Ad un primo incontro ristretto potrebbero seguire altri incontri comprendenti un maggior numero di cittadini, stimolati sempre dalle suddette fonti documentarie.

La base di partenza per la condivisione di un progetto in piccola scala con la cittadinanza dovrebbe comprendere anche le amministrazioni locali, per facilitare il contatto con le persone da intervistare e quelle destinatarie del progetto e per supportare l'impresa con conoscenze relazionali, risorse umane, comunicazioni e la concessione di spazi d'assessorato alla cultura del Comune di Roncade, che negli ultimi cinque anni ha attivato processi collaborativi quali il *Festival dei Luoghi e delle Emozioni* e il progetto *Scarabocchio*, e che dunque potrebbe essere partner ideale del progetto.

Un progetto simile basato su un processo partecipativo è stato individuato nella lista delle attività di valorizzazione messe a punto dalla Fondazione Dalmine (Bergamo) nata per iniziativa dell'impresa Tenaris Dalmine, un'impresa di grande dimensioni che nel 2006 ha avviato il progetto *Faccia a faccia* consistente in una

mostra fotografica per celebrare il centenario dell'impresa, da cui ha preso avvio una serie di iniziative volte a stabilire una rete di contatti permanenti con i visitatori per recuperare materiali fotografici e produrre narrazioni sulla storia della fabbrica e dei suoi lavoratori. Il meccanismo attuato è semplicemente di tipo interattivo: osservando le persone oggetto delle immagini fotografiche si possono riconoscere, per cui i visitatori sono invitati a fornire informazioni a riguardo e sono stimolati a fornire fotografie personali all'archivio della fondazione. Nel sito web poi si ha la possibilità di vedere il work in progress del progetto, nonché di aggiungere informazioni, commenti e notizie. Successivamente alla mostra è cominciato anche un progetto di raccolta di video interviste, per integrare l'archivio (Lussana 2012).

Gli obiettivi del progetto della Fondazione Dalmine sono gli stessi del progetto ipotizzato con la comunità di Roncade; si vuole arrivare a creare una sinergia maggiore tra gli attori del contesto impegnati nel recupero della memoria storica. La fase di raccolta delle testimonianze orali riguardante gli ex lavoratori è stato il primo passo, utile a sondare il grado d'interesse degli intervistati verso un progetto di questo tipo, tramite la richiesta di recuperare fotografie personali, e a capire la loro disponibilità a partecipare ad ulteriori iniziative di valorizzazione della cultura d'impresa Menon. Con gli sforzi dell'azienda atti a rendere disponibili dei materiali inediti, dei testi, delle fotografie e gli sforzi di supporto dell'amministrazione pubblica si possono sicuramente creare delle occasioni di incontro per cominciare a valorizzare queste memorie.

# APPENDICE

Sono riportate qui tutte le interviste svolte attinenti alla trattazione della tesi in ordine cronologico, a seguito delle quali viene inserito il modulo realizzato per l'autorizzazione al trattamento dei dati.

## INTERVISTA A IVANO SARTOR

23 settembre 2014, Archivi Contemporanei di Storia Politica, Ca'Tron.

La trascrizione qui riportata non corrisponde ad un'intervista creata con l'obiettivo di essere fonte orale, anche se emergono vari contenuti riguardanti la storia della Menon e la sua memoria. La registrazione dura circa 49 minuti.

**I:** C'è una persona vivente, che ha vissuto lì dentro; era un ragioniere. Non so se nessuno te l'ha mai indicato a Roncade: Camatel Gianni. Lui era un po' il factotum in ufficio.

**R:** Stiamo parlando del periodo dopo la Seconda Guerra Mondiale?

**I:** Sì. Beh certo, credo che questa persona abbia vissuto lì dentro [riflette sul periodo] negli anni '70, ma può essere che ci fosse anche prima però. Io ti consiglio di contattarlo perché, secondo me, lui ha ricordi precisi e dettagliati sull'attività della Menon. Può essere utile per capire anche l'evoluzione dirigenziale...che poi è quello il problema per cui è finita, no?! Secondo me non aveva una dirigenza all'altezza. Io ricordo di un vecchio signore, che era una specie di direttore lì dentro: si chiama Ernesto Buranello, che è stato anche assessore in comune; però neanche lui è stato in grado di far fare il salto qualitativo all'azienda quando era necessario. Sostanzialmente è stata un'azienda che ha avuto problemi di direzione, di classe dirigente insomma, anche perché l'anima, ovvero i grandi personaggi sono morti uccisi durante la resistenza dai partigiani proprio qui a Ca Tron.

Mi riferisco alla vicenda dei due fratelli Menon uccisi insieme a un terzo in un'imboscata. Poi lì alla Menon è rimasto un altro fratello, un po' geniale [riferendosi a Luigi Menon]. I Menon erano tutti un po' geniali, però quello che più aveva l'impronta dell'imprenditore è uno di quelli che è stato ucciso, per cui l'azienda ha cominciato in seguito un periodo di tracollo, e allora non si sognavano proprio di metterla in mano a un direttore esterno [di assumere una persona sconosciuta alla famiglia e alla cerchia locale].

**R:** Insomma persisteva l'idea della conduzione familiare?!

**I:** Sì, era rimasta l'idea della conduzione familiare. Familiare e amicale diciamo, per quanto riguarda i dirigenti: si vede che in quel periodo è un'azienda che comincia a spegnersi. [Cerca del materiale]

**R:** A proposito della datazione del 1895 riferita alla vetturessa, mi stavo chiedendo se questa data emerge dai racconti orali dei Menon più che dalle fonti scritte dell'epoca. La prima apparizione si legge che dovrebbe essere nel 1897, secondo i quotidiani dell'epoca, ma anche la data del 1895 è riportata di frequente nei libri; non trovo tuttavia la fonte né dell'una né dell'altra. Ho provato a cercare nelle bibliografie ma non ho trovato un riferimento preciso.

**I:** Sì, dalla documentazione -cerca del materiale- ho ricordi vaghi. So che l'auto partecipa a delle corse, ma credo sia un po' dopo [tira fuori del materiale riguardante la vetturessa].

**R:** Mi dicevano che forse l'hanno messa dentro un box e murata lì dentro.

**I:** Io l'ho vista, sarà (riflette) più di vent'anni fa. Era proprio in casa [si riferisce all'abitazione dei discendenti Menon]. L'hanno smontata, perché non entrava in casa e l'ha rimontata nel sottoscala in salotto...era anche ben sistemata. È una vettura funzionante! Io a casa ho anche il film con Franco Franchi e Ciccio Ingrassia dov'è protagonista, la vetturessa; non so se lo conosci. Il dvd si reperisce ancora in giro. (Ride) È abbastanza protagonista questa vetturessa! Se pensi che quella volta sono andati due roncadesi con questa vettura a Cinecittà, per le riprese etc... Negli anni in cui ha cominciato a circolare la vetturessa Agnelli pensava di avviare una fabbrica di automobili qui. Si pensava di collocarla nel triangolo tra Bassano Treviso Padova.

**R:** Quindi aveva preso dei contatti con Menon, giusto?!

**I:** Sì, e secondo la leggenda che si tramanda Menon rispose "meglio paron de sessoea che servidor de barca". Da questo ragionamento emerge il localismo; questo vuol dire porre un limite all'azienda.

**R:** Da una parte può essere letto come limite, ma dall'altra non pensa che forse ci fosse stata una presa di coscienza da parte di Carlo Menon che la vetturessa fosse un prototipo, un prodotto tra i vari, ma non quello di punta per cui rischiare il tutto per tutto? D'altronde finanziariamente doveva ancora riprendersi dal fallimento dell'aeroplano e la richiesta di biciclette era ancora molto forte.

**I:** Può essere. Il monumento a Menon l'hai visto?

**R:** Quello alla biblioteca? Sì ma non da vicino, l'ho visto passandogli davanti. Ne stavo parlando giusto ieri con Silvio Basso; mi ha raccontato brevemente della vicenda. Alla fine com'è andata? è stato fatto in fretta?

**I:** No. Io ero sindaco di Roncade allora. Mi si presentarono degli ex operai di Menon e mi dissero di voler fare un monumento per metterlo nella piazza del municipio.

**R:** Dunque per volontà degli operai?

**I:** Dipendenti vari; c'era anche questo Camatel. Arrivarono con un modellino in legno, fatto da loro, e a vederlo l'ho considerato come il classico monumento di Menon "a cavallo", ben inteso che non era a cavallo insomma. Era una vetturetta fatta in legno. Però non si può mettere in paese, in piazza municipio, un'opera di fonderia. Deve esserci un'opera d'arte. Noi abbiamo uno dei più bei monumenti della prima guerra mondiale di fronte al castello, fatto da Libero Andreotti.

Allora avevamo in corso il progetto per ristrutturare la piazza del municipio, che era abbastanza in degrado. Nel frattempo invitai loro a promuovere la raccolta fondi, dicendogli che per fare un monumento ci volevano, non dico cento milioni di lire, ma comunque non molto meno se si voleva avere un monumento fatto da un'artista. Hanno raccolto sui due milioni [fa capire con disappunto]. Intanto era stata fatta la piazza progettata proprio per collocarvi il monumento, su quella parte a punta; nel progetto c'era l'acqua che vi scorreva sotto ma poi l'hanno tolta per risparmiare. Il progettista col suo lavoro tenta di "abbassare" il municipio con questa piazza, che è impattante, e di recuperare l'allineamento della piazza con una mura in cotto che negli anni '60 è stata abbattuta. In questo punto verso la strada doveva collocarsi il monumento, allineato sulla linea dei portici. Per il momento io ad un certo punto avevo trovato uno sponsor, uno che ha fatto un grosso investimento.

**R:** Si ricorda chi era?

**I:** Altroché! Era il gruppo Basso, quelli dell'Outlet sulla treviso-mare.

**R:** Che non sono i Basso, attuali proprietari.

**I:** No. Si chiama Gruppo Leffim, di un imprenditore trevigiano. Fa componenti in cemento per capannoni. Voleva offrire qualcosa alla comunità, e io gli dissi che stavamo cercando un finanziamento per il monumento a Carlo Menon. E così, non ricordo la cifra esatta, se fossero cinquanta o settanta milioni, ma a quel punto avevamo una discreta cifra. Io ho dissuaso questi operai dicendogli che non si doveva

puntare sull'opera di fonderia. Nel frattempo gli ho fatto fare anche un percorso culturale, nel senso che ho chiamato qui il direttore di un museo per spiegare a loro che cos'è l'arte oggi, che non è più solo figurativa ma che si esprime anche secondo altri linguaggi, e insomma dopo questa gente mi ha seguito, si notava che avevano recepito qualcosa contro il figurativo...o il figurativo estremo tipo Cattelan, a parte che quelle son provocazioni...

[ha trovato un altro volume e indica sulla mappa la piazza di Roncade con le foto annesse, poi un'altra foto di uno sciopero Menon; mi indica il nome del fotografo Lorenzon]

[Riprende il discorso sul monumento] Poi cos'ho fatto?! A quel punto ho pensato di fare un concorso. Avevamo delineato i vari elementi: cosa vogliamo, dove lo vogliamo, le planimetrie. Avevamo una cifra con la quale però non si può pensare a Pomodoro.

**R:** Che anni erano?

**I:** 2002, 2003, tant'è vero che io non ho fatto in tempo, purtroppo, a portare al termine questa cosa. Ti dico purtroppo perché poi è andata a rotoli.

Dunque, Pomodoro aveva appena inaugurato un monumento e credo fosse costato attorno al mezzo miliardo. Scartato Pomodoro ho nominato una commissione di esperti che comprendeva il direttore o la direttrice delle gallerie dell'accademia di Venezia, Nico Stringa di Venezia, Eugenio Manzato ex direttore del museo di Treviso, e dopo c'era un altro. Una commissione ad alto livello, che ha individuato dei nomi da invitare al concorso.

**R:** Gli artisti?

**I:** Sì esatto. Si pensava di non puntare sui Grandi mondiali o nazionali, ma su una fascia molto elevata di artisti veneti. Alla fine sono stati presentati alcuni progetti, cinque o sei, non tanti insomma, ed è stato selezionato Alessio Tasca, che è un ottimo artista, esposto alla Biennale più volte negli anni '60. Insomma è un nome importante, ora anziano. Il suo progetto si sviluppava in senso verticale. Nel frattempo era cambiata l'amministrazione. Io avevo finito il secondo mandato nel 2004 e la nuova amministrazione insiste sul fatto che il monumento è troppo impattante. In risposta a ciò avevo proposto di fare un modellino. Invece avevano fatto un campione in compensato, che secondo me rendeva bene l'idea, ma sbagliando completamente ad interpretare il progetto. Avevano fatto proprio un'altra cosa!

**R:** Cioè? Cosa intende?

**I:** L'ufficio tecnico, che aveva fatto questo modello in compensato tanto per valutarne l'ingombro, aveva sbagliato completamente. Se non sbaglio c'era una base cilindrica e poi sopra un elemento così [disegna], era proprio ovale. In verità l'elemento ovale contenente tutte le storie di Menon andava in verticale ed era in ceramica dura, e loro han sbagliato mettendolo in orizzontale. Così la nuova sindaco ha voluto cambiare progetto e spostarne la collocazione nel cortile della biblioteca, con grande disappunto di tutti coloro che si erano interessati al monumento, perché era come occultarlo. Quelli del comitato si arrabbiarono molto, e anche io, perché se la piazza era stata progettata per mettere il monumento in quel posto, e l'artista aveva progettato il monumento per quel posto la, facendo anche un sopralluogo per integrarlo al meglio con lo spazio pubblico, cambiare il sito significava anche lasciare la piazza incompleta.

L'artista ha dovuto riprogettare un altro monumento. Ovviamente se il sito cambia, allora aveva tutto lo spazio per fare l'opera attuale, usando tutti i simboli della Menon ecc.

Infine anche questa vicenda del monumento è un episodio storico.

**R:** Ci furono richieste per una partecipazione più consistente dei Basso attuali proprietari riguardo al finanziamento?

**I:** Non hanno contribuito, perché tutto il paese aveva raccolto due milioni di lire.

**R:** Mi hanno riferito che infine non avevano contribuito, ritirandosi all'ultimo momento quando era stata appresa la decisione per lo spostamento del monumento.

**I:** Sì ma era già chiusa la vicenda del finanziamento. Comunque è stato fatto il monumento fuori dalla biblioteca: è interessante, l'artista è importante ma andrebbe spiegato, perché è lì senza un totem che lo spieghi. Secondo me dovrebbe essere spiegato. Difatti nessuno lo guarda, nessuno sa che cos'è.

**R:** Sì io credo che un monumento dovrebbe essere esplicativo di per sé. Ma di solito non c'è una qualche targa che riporta qualche informazione?

**I:** Sì la c'è una targhetta attaccata al monumento ma che nessuno vede. Ci vorrebbe un altro supporto per poter leggere cos'è: monumento a Menon, Alessio Tasca, tecnica, anno di realizzazione.

**R:** A proposito della tecnica di cos'è composto oltre alla ceramica dura?



**I:** C'è l'anima in cemento e poi ci sono questi pannelli. È una delle tecniche preferite di Tasca, che subisce l'influenza del suo ambiente. Credo che sia di Nove, vicino Bassano, zona di ceramisti famosi. Questa vicenda ha coinvolto una comunità per Carlo Menon, che è stato uno dei concittadini più illustri. Ora però si dovrebbe valorizzare questo monumento.

**R:** Dato che quel periodo era un po' quello in cui si diffondevano gli ecomusei, luoghi che miravano anche al coinvolgimento dei residenti alla partecipazione della conservazione e alla fruizione del patrimonio locale, per caso era stata considerata l'ipotesi di coinvolgere attivamente la cittadinanza per fare un progetto che comprendesse la memoria collettiva?

**I:** Attenzione, questo è pericoloso. A Treviso hanno fatto proprio così per vent'anni e oggi risulta deturpata da schifezze che speriamo questa amministrazione tolga una a una.

**R:** Ad esempio? A cosa si riferisce?

**I:** Oh beh, a tutti i monumenti delle associazioni combattentistiche d'armi. C'è quello della cavalleria che è una cosa nefanda. L'ultimo è stato il monumento a Mario del Monaco in piazza Borsa, un'opera di fonderia che ha suscitato tanto dibattito; è una cosa che deturpa una città d'arte come Treviso. Questo accade perché si lascia carta bianca ai comitati delle associazioni, che hanno un livello di sensibilità artistica tale per cui, secondo loro, l'arte è ancora quella in cui l'artista fa le dita fatte bene, il particolare. Quella non è più arte, secondo me sono i pittori della domenica che fanno queste cose. L'arte è un'altra cosa.

Insomma non si fa così... Quando è stato fatto il monumento di Libero Andreotti della prima guerra mondiale a Roncade, ci sono stati degli artisti importanti, come Selvatico, che hanno deciso di contattare Libero Andreotti perché era noto come scultore italiano del Liberty. Gli altri comuni che per fare il monumento invece si sono affidati al conoscente, al marmista, hanno ottenuto certe cose oscure. Ad esempio mi viene in mente la scultura di un paese dove compare un soldato in bronzo, raffigurato mentre impugna il calcio del fucile con cui sta per schiacciare il cranio del nemico per terra.

[Tornando al monumento Menon] I cittadini sono stati coinvolti, e con loro anche un comitato. Questo è successo perché io gli ho fatto fare un percorso di formazione; poi si sono appassionati, andavano a mostre, a vedere gli scultori ecc...

**R:** Insomma aveva elevato un po' l'ambiente culturale?

**I:** Sì, ma bisognava farlo. Se fosse stato per loro, avrebbero fatto la macchinetta in legno o in bronzo. Una volta nelle città c'erano delle commissioni che si occupavano di valutare queste cose: si chiamavano commissioni dell'ornato. E funzionavano in questi casi, quando bisogna dire anche dei no. Quando ci sono delle cose che piacciono a un singolo ma sono delle schifezze oggettive chi decide se può andare bene o no? Lo decide chi conosce l'orientamento dell'arte, le correnti artistiche, altrimenti si realizzano delle opere come quelle di cui stavamo parlando, che Treviso sono la maggior parte. Ora penso che alla Menon stiano procedendo al recupero del vecchio stabilimento. Ti avrò detto qualcosa Basso...

**R:** Ho sentito parlare delle ultime vicende. So che per un periodo hanno avuto un vincolo sull'area con gli eredi Menon.

**I:** Eh sì, lì ci sono più proprietà. C'era una scheda nel vecchio piano regolatore che prevedeva una determinata cosa, addirittura si pensava di recuperarne anche solo una parte, uno stabilimento vecchio, e operare un recupero di archeologia industriale, per realizzare un teatro. Dopo poco fare il teatro non ha avuto più senso perché è stato fatto in una grande vecchia chiesa recuperata qui a San Cipriano, quindi fare doppiopioni non aveva senso. Non so adesso cosa preveda la nuova amministrazione. Ho visto che hanno approvato l'accordo con il privato e hanno stabilito la cifra della perequazione, però non conosco il progetto; so che è limitato a una parte dell'area. Non c'è mercato adesso. È difficile trovare un imprenditore che fa un investimento di tanti metri cubi in una situazione così, bisogna ringraziare iddio se si va avanti anche solo con questa parte [cerca altro materiale]. In realtà quello che io sapevo l'ho condensato qui.

**R:** Per quanto riguarda la percezione della Menon a Roncade, secondo lei si è sedimentata un po' la memoria di questa azienda in chi ci abita adesso, anche perché erano molti i residenti coinvolti, mi pare.

**I:** Secondo me sì; il problema semmai sarà tra venti, trent'anni quando saranno morti gli ex operai, ma per adesso credo che nessuno a Roncade non sappia che c'era la Menon. Tra l'altro chiunque a Roncade sentiva alla mattina, a mezzogiorno e alla sera la sirena della Menon, che era terribile...(fa il suono). La mia famiglia abitava distante 7 - 8 km in linea d'aria e sentiva la sirena Menon come le campane. Al suonare, si sapeva che era mezzogiorno, quindi si tornava a casa dai campi a mangiare. Chiunque sentiva la sirena della Menon.

**R:** Fino a che anno è rimasta attiva?

**I:** Quando ero sindaco ancora suonava. L'han tenuta sempre in funzione. Poi in paese sono arrivati quelli coi timpani più raffinati, no?! Quelli a cui da fastidio anche il gallo che canta..[ironizza]..e protestavano. Alla fine l'hanno disattivata, ma ormai non aveva neanche più senso, non era un problema. è stato più un problema di uditi fini di ordine pubblico.

**R:** Quindi ultimamente l'azienda veniva percepita dalla comunità per via della sirena.

**I:** Poi c'è stata un'altra vicenda lì in via Roma presso le officine. Basso era già diventato proprietario delle officine e qui a Ca'Tron, quando ancora non c'erano gli archivi, si ospitava un campus estivo di un'università americana, di cui faceva parte un importantissimo architetto americano di origine giapponese che conduceva qui i suoi corsi, e lo conoscevo bene perché era proprio qui a Ca'Tron. Un giorno era venuto da me a propormi un progetto di riqualificazione di un'area degradata, possibilmente industriale. Mi aveva mostrato vari esempi già realizzati in Giappone riguardanti le aree degradate del luogo. Sentita la proposta, io lo avevo messo in contatto con Silvio Basso. Sicuramente poi stava a lui ogni decisione finale a riguardo, mica gli si stava imponendo di seguire questo progetto, però non si è fatto niente; era un'occasione per avere un progetto di un grande architetto americano che...(pensa).

**R:** Stiamo parlando sempre degli anni 2000?

**I:** Erano gli ultimi anni che ero sindaco. Dopo aver messo in contatto Basso e il professore ci siamo incontrati anche lì sul posto e a Basso sembrava interessargli il lavoro. Dopo di che tra di loro non si sono più capiti, sostanzialmente credo che lui avesse paura che la predisposizione verso un progetto predeterminasse di conseguenza l'impegno verso una soluzione progettuale, del tipo residenziale o direzionale.

**R:** Alla fine non è stato presentato nessun progetto a causa di questo timore?

**I:** No. Peccato perché era una cosa interessantissima, e mi aveva mostrato cosa avevano fatto in Giappone negli anni precedenti. Pensa che questo professore mi aveva detto che la gente che partecipava al corso doveva di fatto sviluppare i progetti in dieci giorni e quindi significava fare l'intervento, le piante, le planimetrie, le foto. Insomma questi partecipanti non avrebbero neanche dormito pur di fare questa cosa! Un'immersione totale. Per concludere il progetto era previsto un dibattito con la popolazione. Alla fine "cavar muro dal sangue no se pol..." e queste sono le arretratezze del veneto. Sono queste le chiusure.

## INTERVISTA A DINO LORENZON

13 ottobre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervista nasce per ottenere ulteriori notizie sulla storia della Menon e per recuperare i nomi degli ex dipendenti di lunga data, viventi e disponibili nei dintorni. Lorenzon è in parte inibito dal registratore e in un paio di passaggi devo mettere in pausa. Dall'incontro acquisisco anche l'informazione di nuovo materiale a cui sta lavorando il signor Giannantonio Grosso. La registrazione è divisa in due file e dura in totale circa 32 minuti.

**R:** Allora, lei che rapporto ha con la Menon?

**I:** Con Silvio Menon ci conosciamo...da sempre. Ho un buonissimo rapporto con il papà di Carlo Alberto [...]e la mamma. Mi hanno autorizzato ad utilizzare il nome e la storia, tutto quanto quello che è di suo...patrimonio e quelle cose di cui lui è in possesso, che sarebbero le fotografie... Il nipote, pronipote di Luigi, questo praticamente è l'ultimo dei Menon [...]. Vediamo un po' [guarda i materiali che ha raccolto per l'occasione]. Che la Menon è una fabbrica, stabilimento officine meccaniche, è anomala: non era uno stabilimento che fabbrica, produce...loro hanno fabbricato...cento cose, ma le hanno mai portate a termine, non hanno mai calcolato di diventare una FIAT, ma loro hanno solo perfezionato i loro brevetti ,o anche altre cose di altri, perché nella meccanica si scopiazza...

**R:** Eccetto le biciclette.

**I:** Eccetto le biciclette e altre robe. Hanno creato tantissima bella roba, straordinaria, poi è stata una cosa straordinaria per Roncade. Proprio Roncade, per Menon è stata come Torino per la FIAT, perché praticamente tutto il paese di Roncade viveva attorno a questa officina Menon, perché Roncade è un paese prevalentemente agricolo...qualche altra fabbrichetta ma Menon è arrivata in tempo di guerra a quattrocento dipendenti, quindi parliamo di dimensioni...enormi, per il mille novecento e qualcosa. E qui, allora io ho raccolto un po' [mi mostra il libro di Lalla Menon] e poi ho trovato... Poi io ho messo in piedi anche un auto moto club. E l'ho messo in piedi io con altri soci. Adesso è passato in altre mani, ad un altro presidente, altrove.

**R:** Si chiamava auto moto club?

**I:** Auto Moto Club Carlo Menon. Si chiama ancora ma non ho più niente a che fare (?).

[Mi mostra dell'altro materiale] Mi hanno regalato anche il busto di Menon, un parente suo...volevo mostrarti una cosa abbastanza simpatica...da trovare...[mi legge la dichiarazione da parte del proprietario della vettura Carlo Alberto Menon verso l'associazione culturale dilettantistica sportiva Roncade ruote storiche, auto storiche, che concede al presidente Dino Lorenzon l'utilizzo di immagini

della suddetta vettura e ai fini di promuovere attività di fini culturali]. Quindi praticamente noi rappresentiamo la Menon, devi fare riferimento a me, come fonte di notizie.

**R:** Per quanto riguarda le vetture?

**I:** Per quanto riguarda Menon. Noi abbiamo...tanta storia, ne parliamo spesso, ci troviamo...abbiamo anche del materiale che mi ha venduto, che ho comperato. Abbiamo anche un estintore [mi indica la foto nel testo]. Questo manifesto qua fa parte della collezione Salce, che è molto importante [mi illustra i soggetti delle foto riportate nei testi]. Per esempio la Menon è stata presente nel palazzo dei Trecento. [...] Quindi mi ha autorizzato a questa cosa qua...

**R:** quindi ha cominciato con la passione appunto per...

**I:** Si anche perché mio padre per esempio, è stato un pioniere del volante, lui ha la patente del 1917 però (?). [Mi mostra altri testi]

**R:** Si questo materiale ce l'ho....volevo capire anche se c'era qualcosa. Sa che c'era questa cosa che loro dicevano, [notizie dai testi] che la vettuetta l'avevano fatta nel 1895, però poi l'hanno presentata a Treviso nel '97, no?! Volevo vedere se in qualche giornale o ritaglio riuscivo a trovare questa notizia del '97, però non so se ormai sono andati...

**I:** No li ho io, devo trovarteli però...adesso bisogna capire cosa ti serve. [si parla dei materiali]

-interruzione e ripresa della registrazione-

[Parla dell'articolo sulla prima vettura italiana e si ricollega alla data della vettuetta Menon] Ma non era del 1897, ma era del 1895!

**R:** Quale [vettura]?

**I:** La prima che correva. Ed è verificabile...non è verificabile, che non era possibile che nella fotografia del 1895 la macchina sia nata nel '95, per costruire un auto devono avere lavorato almeno un anno o due anni prima. Quindi circolava...

**R:** Però la prima apparizione è del '97.

**I:** Eh si. No. Presentazione [nel '97], a Treviso, ufficialmente, ma già correva perfettamente nel '95. Ed è pensabile che non fosse funzionante dal primo gennaio 1895, ma è già un anno o due che ci lavoravano.

**R:** Giusto, per prepararla... [chiedo a proposito di vecchie foto sulla Menon e si parla di altro materiale]. Un'altra cosa che volevo chiederle...a livello di memoria Menon, in paese lei ha contribuito a mantenere

vivo il ricordo della Menon. Quindi questa attività che faceva coinvolgeva solo gli appassionati delle moto?

**I:** Solo gli appassionati.

**R:** Ha cercato in qualche modo di coinvolgere la cittadinanza in qualche occasione?

**I:** Certo, per esempio lo hai visto il monumento? Lo hai visto il fascicolo?

**R:** Certo, Sartor me l'ha passato e mi ha detto che mi lasciava qualche altra notizia.

**I:** Ne ho anche io un bel fascicolo...[...] tra l'altro era un monumento nato dai cittadini, poi è passato per le mani del sindaco, Sartor, che l'ha interpretato in una maniera. All'artista... sono stati dati due tre anni...cancellato, modificato, spostato, finché è andato a finire la.

**R:** Doveva essere in piazza di fronte al municipio prima di finire in biblioteca, no?!

**I:** Sì, doveva essere in piazza, e l'hanno cacciato a 20 metri chiuso dentro ad un recinto. Io una volta ho litigato...ho fatto grossi articoli sui giornali di qua e di là...almeno mettetelo qualche metro dentro il recinto della biblioteca comunale così la gente passando lo vede no?! E invece è la sempre chiuso a chiave dentro, ci vuole il binocolo per vederlo.

**R:** Un attimo, si parla sempre della scultura che c'è in biblioteca, in ceramica e cemento.

**I:** Sì sì.

**R:** Anche là, Sartor mi diceva che era nato da volontà popolare dagli ex operai, però non so se solo da ex operai ma anche da altri...da voi?

**I:** Sì anche da altri, si è nato. Poi il sindaco l'ha portato avanti molto bene perché è una persona molto in gamba su queste cose qua, però era nato inizialmente ...per fare una grossa statua in bronzo...poi ha preso strade diverse, finanziamenti diversi e dopo sono anche... interpretazioni giuste o sbagliate a seconda dei gusti. Non posso dire. Per esempio io avrei preferito quello che diceva Sartor, (?) davanti al monumento. Lui però, mi sembra, ricordo che non fosse a favore della statua bronzea. [...] Vicende enormi al di là di qualche anno. Io resto ancora del parere che...quel monumento non mi piace. É una questione di gusti. Invece sarebbe stato bellissimo una statua davanti al municipio...che poi il municipio proprio.... [parla del municipio]. In piazza ci guadagnava di metratura...e invece non è stato interpretato bene quel progetto [...].

## INTERVISTA A GIANNINO PAVAN

13 ottobre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervista non era stata precedentemente concordata e quindi organizzata, ed avviene subito dopo l'intervista di Dino Lorenzon, che come figura di mediazione mi introduce in casa Pavan. Le domande non coprono tutti gli argomenti che si desiderava oppure le risposte non esauriscono o non sono sempre pertinenti alle domande. Il signor Pavan, forse per problemi di salute o per carattere, non si dilunga nei discorsi, però è molto disponibile. Il signore parla in forma dialettale. Sono presenti la moglie e Dino Lorenzon, che prende parte all'intervista.

**R:** Si ricorda che produzioni facevano?

**I:** Sì, facevamo gli estintori, a schiuma e anidride carbonica, dopo facevano lanciabombe per la marina, i proiettili finti per fare le esercitazioni. Dopo hanno fatto quella a tre canne ma l'hanno mandate alla Navalmeccanica perché non erano attrezzati per farli qua.

**R:** In collaborazione?

**Lorenzon:** Il due canne l'hanno fatto qua però, [no]?!

**I:** Ma poi hanno venduto il brevetto alla Navalmeccanica. Hanno fatto estintori, motopompe, i rimorchi anche.

**Lorenzon:** E per la Rex e la Zoppas cosa avete fatto?

**R:** Facevate componenti?

**I:** Sì... [...] Quando sono andato io si faceva lavori... diciamo stampi per stampare tutti i bruciatori delle cucine e rubinetteria.

**R:** Quindi quando ha cominciato lei la Menon dava lavoro a molta gente del paese?

**I:** Eh sì, lavoravano tutti là. Ai tempi miei eravamo in cento e più, però lavoravano quattrocento persone in tempo di guerra.

- si parla della possibilità di confrontare questi dati con quelli d'archivio e il signor Pavan menziona la locazione -

**I:** Avevano tutto l'archivio dove abitavano la sopra [nel caseggiato davanti le ex officine che da sulla strada principale], c'erano tutti i libri.

**R:** E nella torretta dove c'è la sirena, cosa c'era?

**I:** La c'era il deposito dell'acqua. Tiravano su l'acqua dalla pompa che avevano dietro e poi era la dappertutto...Facevamo le motopompe per i pompieri [...] e dopo un compressore per caricare bombe con l'aria, era per l'esercito mi pare...e dopo facevamo tanti lavori. I discensori anche quelli...

**R:** Mi sa dare delle opinioni personali sull'azienda?

**I:** Non l'hanno mai rimodernata bene...perché lui..., è morto il figlio di Memo, è morto Nano, è rimasto Giletto ma Giletto aveva idee...

**Lorenzon:** Ma il rapporto del personale - padrone come si usa dire, c'era un rapporto familiare?

**I:** Sì sì, era come una famiglia [riprende].

**R:** L'azienda era a conduzione familiare...

**Lorenzon:** Però non era industriale, puntata su produzione ma era puntata soltanto su miglierie e invenzioni...dico bene? [si rivolge a Pavan] correggimi tu che ci hai vissuto. Perché se avesse puntato sulla produzione sarebbe diventata - si usa dire - la FIAT visto che è nato prima. Però lui [Carlo Menon] puntava solo [sul fatto] di essere eccellenti in tutti i campi, è vero o no?

**I:** La macchina, la moto, la bicicletta.

**Lorenzon:** e dopo un'altra cosa, che ho sentito da te e da altri, correggimi se sbaglio, gli stabilimenti Menon - una cosa che devi registrare assolutamente - è stata un'officina di uomini e meccanici.

**I:** Ah sì sì.

**Lorenzon:** Cioè, non soltanto produzione industriale tipo catena di montaggio. Per esempio, tutti gli uomini che uscivano dagli stabilimenti Menon, erano tutti operai qualificati [...] andavano a finire tutti capi reparti, capi settori in giro per l'Italia.

**I:** Si cominciava come apprendista, dopo andavano a lavorare al fuoco - che facevano le bombolette - o al tornio o al banco o alla fresa. Perché io ho lavorato al tornio e anche alla fresa.

**R:** Quindi si specializzavano dopo?

**Lorenzon:** Perché al banco - spiegaglielo meglio tu che forse lui non lo sa - al banco arrivava il meccanico finito [formato], perché al banco arrivava - quello che si usa dire - quello che era tornitore e conosceva metalli e tutto [...].

**I:** E dopo facevamo le bombolette per gli estintori, no?!

**Lorenzon:** Sì, [...] venivano collaudate a Dalmine no?



**I:** A Dalmine si, ma dopo non hanno più voluto perché la Marina voleva che le facessero a Dalmine...perché a Dalmine era riconosciuta hai capito, e qua avevano paura, sai com'è la burocrazia.

**R:** Era favorevole anche lei quando è stato proposto il monumento a Menon?

- Pausa, prende la parola Lorenzon -

**Lorenzon:** Il monumento a Menon che è nato da chi? Dalla Pozza, Tonon. Ho mandato una lettera io - perché è da vent'anni che lavoriamo col moto club - [...] [*proponendo un aiuto economico*] ma hanno rifiutato il nostro aiuto. E allora dovevano dialogare un po' di più col paese [...].

- si divaga -

**Lorenzon:** e avete fabbricato anche le sedie del cinema dei preti?

**I:** Mi pare di sì. (risate)

**Lorenzon:** [...] per il quarto cinema di Roncade. Erano tre i cinema.

**R:** Se pensa un attimo all'azienda in cui ha lavorato, come si è trovato? Bene?

**I:** Sì...sì, sì, era tutta una famiglia, non c'erano contrasti tra operai [...].

**R:** si ricorda che stipendio aveva?

**I:** Quando sono andato a lavorare prendevo cinquecento lire a settimana, invece prima ne prendevo cinquanta.

**Lorenzon:** Nel '47? '48?

**I:** Sì sì. [...] Ai Giapponesi gli hanno dato il brevetto...

**R:** Dei lanciabombe?

**I:** Del lanciabombe sì...

**Lorenzon:** Le mezze bombarde di Menon erano piazzate sopra delle corvette inglesi che bombardavano [...] - prima dell'armistizio eravamo in guerra coi tedeschi no?! - inglesi e americani [...] usavano lancia bombarde Menon contro i sommergibili tedeschi, ed erano fabbricate a Roncade.

**I:** E c'era anche quella a cucchiaino, che aveva le bombe fatte come un vaso, dopo hanno fatto quelle a cinque colpi. [...]

**R:** E certe componenti poi erano mandate alla Oto Melara?

**I:** Alla Oto Melara sì, a La Spezia.

- Lorenzon lascia l'intervista. Si parla della ricerca -

**I:** Facevano stampi, alberi...stampaggio a caldo.

**R:** Con che materiali?

**I:** Rame, ferro e acciaio inossidabile...il rame era tremendo da stampare.

**R:** Lo stampaggio era cominciato in quegli anni la?

**I:** No, ai tempi...[...] hanno cominciato con gli estintori, con la rubinetteria. Per Galilei, i morsetti per le centrali.

**R:** Di cosa si occupavano? Mi racconti perché io non so.

**I:** Erano qua, a Montagnana mi sembra, vicino Padova. Loro lavoravano per le centrali elettriche e noi gli stampavamo tanti elementi. Ma il lavoro più grande è stato dello stampaggio era per le Smalterie di Bassano, la Zoppas, la Rex, e poi tante altre ditte di Padova piccole che facevano fornelli a gas.

**R:** Ho visto che già in Menon c'erano stati dei progetti o prototipi di primi elettrodomestici se non sbaglio, no?

**I:** Avevano cominciato a fare la lavatrice, ma poi hanno abbandonato tutto. Non hanno mai voluto progredire su quelle cose la. [Fa un gesto per indicare i soldi].

**R:** Secondo lei cosa ha dato la Menon alla comunità di Roncade?

**I:** Ha dato la vita a tutte le famiglie, eh una volta c'erano solo loro. Venivano anche da Santa Cristina qua, da Silea. Era l'unica azienda grossa che c'era. É morto anche uno che gli è scoppiato addosso un estintore, li stavano collaudando.

## **INTERVISTA A SILVIO BASSO**

20 ottobre 2014, Nuova Menon, Monastier.

L'intervista era basata su una griglia di argomenti che si volevano toccare, senza un ordine preciso.

L'impressione è quella che il signor Basso sia stato un po' inibito dal registratore. Manca una domanda significativa incentrata su Carlo Menon. La registrazione dura circa 77 minuti.

**R:** Quando ha cominciato a lavorare in Menon?

**I:** Nel '52.

**R:** Se non sbaglio il periodo post bellico ha coinciso con una diminuzione del personale? Era già avvenuta?

**I:** Il numero dei dipendenti è sempre andato a scendere. Menon godeva ancora di rapporti con aziende importanti come la Zanussi, Zoppas, Dalvera (?). Le commesse c'erano, comprese quelle del bellico. Nel '52 si costruivano ancora bombe e lanciabombe per la Marina, in collaborazione con la Oto Melara. Però il numero è incominciato a scendere perché le persone capaci e con volontà di emergere hanno tentato di migliorare il proprio futuro, dunque son partite per andare all'estero, per Milano, per Torino, per la Zanussi stessa. Molti son rimasti perché avevano una certa età. L'azienda non offriva sbocchi e non dava segnali di investimenti.

**R:** Invece per quanto riguarda i brevetti com'era la situazione? Si produceva qualcosa di nuovo?

**I:** Erano tempi in cui si lavorava più su disegno fornito dal cliente. Zanussi aveva già degli uffici tecnici e delle idee chiare di sviluppo al suo interno dunque i nostri tecnici recepivano e poi eseguivamo il lavoro. Per questo poi qui è andato via il numero uno, a parer mio: Maccatrozzo Orlando non vedendo più futuro nella Menon è andato alla Zanussi. Era una persona difficilmente paragonabile ad altri perché veramente geniale, grande disegnatore, progettista, appassionato del suo lavoro. Faceva addirittura scuola serale di disegno meccanico tutte le sere; c'erano le prime, seconde e terze, e bisognava andare da lui assolutamente due volte alla settimana.

**R:** Dunque lui era progettista? è ancora in vita?

**I:** Era tutto. Era quello che progettava, che spiegava, che insegnava, che seguiva i progetti e i lavori; lui con un altro collaboratore. Ora è morto. Lo chiamavamo maestro, ed era un nome che si meritava alla grande. Quando è andato via lui si è percepito il vuoto lasciato della sua posizione. Dopo c'era Sergio Pavan che è morto una settimana fa. [Prende tempo e ricorda altri nomi]

**R:** Cosa si automatizzava? La parte dello stampaggio?

**I:** No lo stampaggio non lo sto nominando. La Menon prendeva tutte le commesse che poteva prendere relative alla meccanica, quindi c'era qualcosa nei reparti di saldatura, piegatura, parti di officina dove si potevano costruire macchinari importanti per le fornaci, poi si facevano parti di capannoni di Zoppas o Zanussi e per i costruttori; c'erano nastri trasportatori per la movimentazione interna ma non era alta tecnologia. Poi il signor Maccatrozzo ha brevettato altro: ha fatto un discensore per camion, che è roba sua, ha fatto gli sgrigliatori che poi [prende tempo] qualche altro si è...

**R:** Gli sgrigliatori. Li ho visti varie volte nei disegni tecnici ma non ho presente esattamente la loro funzione.

**I:** Gli sgrigliatori sono quelle macchine che si pongono prima di una centrale elettrica. È composto da uno sbarramento di griglie e con un pettine meccanico, e quando il livello dell'acqua saliva, significava che la griglia era sporca, e allora partiva il pettine, che si inseriva tra la griglia fissa e i perni di acciaio: questi tiravano su lo sporco, lo scaricavano in un nastro trasversale che lo portava a terra; quindi serviva per l'efficienza della centrale e in certi casi proprio per evitare allagamenti. Per esempio sul Pionca a Mirano, sul Tergolino, ci sono dei canali di scolo nel terreno e inevitabilmente quando piove si alza del legno e altro materiale e il canale cresce perché raccoglie tutto lo sporco che si accumula durante il percorso. Quando il canale arriva sotto una strada, può esserci anche un tubo del diametro di 5 metri che dovrebbe scaricare il corso del canale, ma a volte siccome c'è tanta roba si può creare un tappo tale per cui la pioggia che dovrebbe essere portata alla parte bassa, e succede allora che si tappa lì e avvengono gli allagamenti. Allora con questo sistema si garantiva che tutta la sporcizia venisse eliminata. Perciò si doveva tenere le pulite le griglie perché sotto al ponte scorrere correttamente l'acqua senza crearsi una diga di sbarramento. Invece i brevetti dei lanciabombe, della prima vettura, dei moto compressor, sono risalenti a prima degli anni '50.

**R:** Se non sbaglio ho letto che l'attività dello stampaggio che adesso state continuando, è stato cominciato negli anni 30, non è vero? Mi diceva che fornivate una parte dei componenti che andavano alla Zanussi e alla Zoppas, ma non erano in ottone.

**I:** Sì. Il reparto stampaggio di quei tempi è stato poco automatizzato, era molto manuale. [Lo descrive]...ed è rimasto così, fermo, fino agli anni '70, '75, quando invece il mondo camminava veloce nello stampaggio. In giro c'era già tanta automazione che però non è mai stata acquisita dai Menon, dunque il reparto è sempre servito a fare questi particolari per chi li richiedeva. Ci sarebbe stato veramente il boom in azienda se si fosse automatizzato un po', però non è stato fatto. Motivo per cui scendeva il numero degli addetti. Non vedevano futuro.

**R:** E l'azienda era comunque gestita da Luigi Menon e da Cipriano.

**I:** Bravi imprenditori che però non investono in macchinari moderni, per cui un po' alla volta si è andato scemando...

**R:** Ritiene che investissero in altri campi?

**I:** Secondo me investivano in altre direzioni.

**R:** Il lavoro però c'era. Si prendevano le commesse da Ferrovie dello Stato piuttosto che da...[vengo interrotto]

**I:** Sì ma per le Ferrovie non facevamo granché. Secondo me bastava crederci. Menon era la più forte tra i costruttori di estintori dagli anni '40, ma li producevamo ancora in maniera troppo manuale per essere

competitivi o per proporre l'estintore alla massa; estintore che in quel momento tirava alla grande! Perché era divenuto d'obbligo nell'esercito, negli ospedali, nelle scuole, nei locali caldaie; e dunque c'era una richiesta enorme. La concorrenza agguerrita però ha vinto.

**R:** Come si trovava lei in azienda? Per quanto riguarda lo stipendio, o nel rapporto con coi dirigenti. Lei che ruolo rivestiva?

**I:** Avevo diciassette anni quando sono entrato come apprendista carico di forza. Prima dei quattordici anni andavo a lavorare nelle botteghe di meccanica perché mi piaceva quello. A me e ad un mio amico appassionava sistemare macchine e motori, trasformare le prime macchine pesanti, che avrebbero consumavano molto benzina, in metano.

**R:** Ha cominciato come apprendista generico?

**I:** Si entrava come apprendista, era un percorso comune per tutti che durava due tre anni: eravamo venticinque, trenta ragazzi e ragazzi e lavoravamo su dei torni per fare produzioni in serie. Io sono sempre stato generoso con gli altri perché fisicamente ero forte e la volontà anche e mi auto appagava imparare.

**R:** Secondo lei gli stipendi invece erano adeguati?

**I:** Secondo me no, tant'è che io pur essendo della famiglia più povera, qualche volta mi dimenticavo li la busta paga perché era abbastanza insignificante...che anche quel poco andava bene a quei tempi. Era dura. Io son riuscito a cavarmela perché ero sempre disponibile per fare lo straordinario di sabato o domenica, e quindi arrotondavo un po'. Se non c'era straordinario da fare in azienda lo andavo a cercare fuori.

**R:** E dopo questo percorso di apprendistato che ha fatto?

**I:** Dopo mi sono fatto valere e siamo andati a montare delle fornaci per Zoppas, a Catanzaro Lido. Sono stato via quasi due anni. Ormai ero un operaio. Siamo partiti in tre per costruirla: io, Bruno Marcon e Nino Vettorello. La fornace produceva sui duemila quintali di calce al giorno, a Coppanello per la precisione. Per farla abbiamo spianato delle montagne, come pure a Mas di Sedico. Io sono sempre andato in giro a montare questi impianti. Dopo venti giorni tornato da Catanzaro dovevo partire per fare il militare; non avrei dovuto farlo perché ero capofamiglia a tutti gli effetti da quando un mio fratello è andato in Australia a diciotto anni, ma figurava ancora lui capofamiglia. Non siamo riusciti a contattarlo nemmeno tramite il consolato o i carabinieri o il sindaco o il monsignor. Tutti mi dicevano "no non devi andare". Sa, mio padre era dei bersaglieri, ha fatto la prima guerra mondiale, era del 1890. È tornato a casa dalla guerra sforacchiato e con il vizio di bere fumare, masticare tabacco. Chissà forse li drogavano per poter fare quello che facevano. Lui non mi ha mai raccontato niente della guerra, ma

parlava di cose che aveva visto in Africa. Deve essere stata molto cruenta perché non ha mai accettato di fare un "Cit" di quello che aveva vissuto, mai. Quando hanno fondato la sezione dei bersaglieri, hanno insistito perché che lo portassi in piazza in un'occasione perché era il più vecchio bersagliere. Quando ho aperto la porta e vide un ufficiale col berretto con le piume; poi in piazza c'era movimento e non so, è andato in tremolio e abbiamo dovuto portarlo a casa, su sua richiesta...Non avendo trovato mio fratello, ho dovuto fare diciotto mesi di militare.

**R:** Poi quando ha finito è tornato a lavorare qui?!

**I:** Aspetta [vuole raccontare] Io sono del '38. Mia madre, che era del 1895 mi ha avuto come rimasuglio di guerra (scherza) e dunque avevo il padre che era vecchio, lei era vecchia, poi avevo un fratello che si è ammalato a quindici anni ed è morto a trentatré, ed è sempre vissuto in ospedale, quindi ho sempre dovuto accudirlo io e mia sorella, sempre dedicandosi a lui [...]. Poi hanno fatto dei primi interventi. Poi ha vissuto anni a Venezia, poi Bologna, Albenga per l'aria. Insomma tutti si sono meravigliati che dovessi andare via io, ma non c'è stato verso! Io non mi degnavo di andar a suonare campanelli e quindi son partito e sono andato a fare il militare. Tutti hanno promesso che sarebbero bastate due righe dal maresciallo, dal prete o da un'autorità, che avrebbe attestato che per le mie condizioni sarei dovuto restare bene a casa. Di fatto da quando è partito mio fratello quando io avevo tredici anni son diventato capofamiglia. Ma son andato a Bari a fare il corso, perché c'era un accordo tale che tutti i dipendenti della Menon dovevano andare in Marina, e infatti tutti o quasi sono andati là. Anche io ho fatto la visita per la Marina ma poi per fortuna ci sono stati ottocento uomini in più e mi hanno spostato all'aeronautica proprio in fase di leva, allora sono andato a Bari in Aeronautica. Lì io pensavo che qualcuno a Roncade si adoperasse per farmi almeno trasferire a Treviso, perché a casa avevano bisogno di me, ma non è arrivato niente. Ricordo che mi hanno chiamato per microfono in caserma, e avevo pensato che mi mandassero a in Veneto e invece mi hanno trasferito a Lecce come avvicendamento. Sono venuto a casa una volta solamente, perché il viaggio bisognava prima pagarlo e poi ti rimborsavano i soldi. Ma io non avevo i soldi perché li mandavo a casa.

**R:** Però diceva che nonostante bastassero due righe scritte...

**I:** Non le ha mandate nessuno. Non s'è rotto nessuno. Avevo fiducia che lo facessero; capivo che non potevo chiederlo io perché tanti cercavano di evitare il servizio militare, ma io volevo farlo perché faceva parte del mio percorso di vita. Volevo farlo ma capivo che avrei lasciato la famiglia in grave difficoltà. Quindi sì, penso che se qualsiasi autorità avesse fatto una richiesta scritta e se ci fosse stato il timbro e la firma non mi avrebbero neanche dato la divisa alla leva ma mi avrebbero rimandato a casa. Questa era la società di quei tempi. Raccontavano che se invece uno era raccomandato lo facevano

andare appena fuori qui, a Treviso, e poteva essere casa e bottega. Bastava un minimo di raccomandazione da parte di qualcuno e l'esercito o l'aeronautica non avevano difficoltà a farlo.

**R:** In che anni l'ha fatto il servizio militare?

**I:** Era il '56, perché io sono andato via con la leva mare. Quando la mia classe andava sotto l'esercito o l'aeronautica, io ero vicino al congedo. Nel '57 finisco.

**R:** E torna in Menon?

**I:** E torno in Menon, sì ma sono cose personali queste...[segue il racconto di una tragica vicenda personale legato alla famiglia e all'azienda]. Sono tornato a lavorare, però ho capito che non era più il mio ambiente. Ero sempre nervoso, correvo il rischio di punire qualcuno in maniera troppo forte, ce l'avevo un po' con tutti quelli che potevano evitare quella situazione.

**R:** Aveva del risentimento diciamo.

**I:** Sì sì, e allora mi sono licenziato e al posto di lavorare qua, vicino casa, sono andato alla Sirma a Malcontenta, che dovevo raggiungere con vari cambi dei mezzi di trasporto.

**R:** Quanto è rimasto alla Menon da quando tornò dal servizio militare?

**I:** Diciamo un anno e mezzo.

**R:** Allora non ha vissuto gli ultimi anni della Menon.

**I:** No. Però continuando il mio percorso ho capito che neanche la Sirma era la soluzione. Capii che non aveva senso: gli amici mi chiedevano come mai andassi fino a lì per fare un lavoro che potevo trovare qua nei dintorni. Io ci pensavo alla sera quando tornavo a casa. Sabato e domenica continuavo a fare il mio lavoro manutenzione ai bruciatori in zona. Un amico mi ha fatto notare che a Roncade non c'era neanche un idraulico e mi ha chiesto: "come mai non fai tu l'idraulico?". Ci pensai un po' e risposi che l'idraulico non l'avevo mai fatto. Ma il mio amico insisteva e mi commissionò gli impianti della sua casa in costruzione. Cominciai così. Nei weekend gli feci l'impianto di riscaldamento, i servizi. È ancora contento adesso di quel lavoro. Da lì son partito veramente alla grande con altri lavori: montavo bruciatori, trasformavo gli impianti da nafta a metano per scuole, case. C'erano più gru che alberi perché c'era il boom dell'edilizia e non sapevamo neanche da che parte cominciare. Ero riuscito ad avere otto, nove dipendenti.

**R:** Come imprenditore?

**I:** Sì come Termoidraulica Basso. In più avevo degli artigiani che venivano da Treviso e zona limitrofa, che avevano deciso di lavorare solo per me, pur essendo artigiani non ne volevano sapere di star fuori coi soldi, di far conti o avanzare. Ho avuto un bel successo.

**R:** Fino a che?

**I:** Fino a che. Ho costruito la casa, il capannone e andava tutto bene. Ogni anno si poteva tirar fuori dei bei soldini. Le imprese che costruivano grossi blocchi di appartamenti prevedevano che in cambio della commissione dovessi acquistare un appartamento o due, e lo dovevi prendere perché per loro era un grosso impegno costruire, e allora stipulavano un accordo sulla carta che l'idraulico, l'elettricista che lavorava per loro su tutto il condominio doveva prendere un appartamento. Io avevo capito che era anche interessante perché si comprava bene, si poteva scegliere l'appartamento, e accettai. Quindi avevo racimolato delle proprietà.

**R:** Investimenti immobiliari nei vari posti dove aveva lavorato.

**I:** Sì, e nel frattempo la Meno era stata acquistata da un altro gruppo che aveva tanti soldi da mettere. Loro mi hanno avvicinato perché evidentemente non giravano molto bene gli affari. Io non ne avevo tanti soldi come loro. Ma hanno talmente insistito che ho provato a parlare col commercialista, dicendogli cosa volevo fare...lui mi proponeva il 50%.

**R:** Un attimo, che discorso stava facendo col commercialista? Aveva già l'idea di rimetterla in piedi?

**I:** Il commercialista diceva che non ce la potevo fare. Io avevo l'idea ma lui mi scoraggiava. Volevo rischiare tutto, allora lui è andato avanti mesi chiamandomi tutti i giorni e mi chiedeva a cosa pensavo. Lui disse che in sei mesi mi sarei mangiato tutto col bilancio in rosso che aveva la Meno: casa capannone, appartamenti. Non sapeva come io potessi pensare di cambiarla.

**R:** Perché l'azienda stava funzionando ed era in perdita?

**I:** Perdite enormi. Quello che l'aveva presa, la prese a un miliardo di lire e gli avevano dato cinquecento milioni e lui avrebbe dovuto rendere in dieci anni un miliardo. Quello era stato il leasing.

Avendo visto quanto era ridotta male mi ero illuso che con la mia forza del fare sarei riuscito a migliorarla. E invece avevo sbagliato i conti, perché poi mi sono trovato in grosse difficoltà. Quando ho parlato di rilevarla, parlando con mio figlio Davide, con Andrea e con mia moglie, mi hanno detto di sì con l'entusiasmo che mi ha fatto maturare poi la decisione, anche perché i ragazzi dipendenti della termoidraulica che avevano lavorato con me si sono messi tutti in proprio, anche se erano stati contenti di aver lavorato per me. Era inevitabile che una volta tornati da militare, con pochi ferri e la capacità di fare, la voglia di fare, si mettessero in proprio. Ma io avevo capito che era inesorabile la cosa. Quindi



automaticamente mi creavo una concorrenza. Pur non avendo problemi economici si poteva anche continuare su quella strada, però avevo capito che i figli non erano portati per la termoidraulica. Avendo fatto un po' di scuola e qua e la... Devo anche dire che la termoidraulica e l'assistenza che davo io era una vita venduta. Per me non c'era Natale e Pasqua (ride). Ero sempre fuori per la manutenzione, non volevo lasciare le persone in difficoltà o al freddo, magari l'anziano. Dovevo esserci per loro anche se sfasciavo la famiglia, ma per me era il mio lavoro e l'ho fatto per scelta. Mi faceva star bene sentirmi importante per i clienti, sentire che ero necessario. Non era tanto per il denaro.

**R:** Si sentiva bene per l'aiuto che sapeva dare alle persone insomma.

**I:** Sì. Dicevano: "ma che garanzie mi dai?" e io: "Finché vivo io il tuo impianto è garantito, se moro mi, *affari tuoi*" (scherza). Chiusa questa parentesi. Mi hanno avvicinato dalla Menon, proponendomi il 50% purché andassi a dirigere, senza metter soldi, ma io non mi sentivo neanche all'altezza di un socio. Avevo anche paura di poter sbagliare.

**R:** Dunque la proposta era stata fatta nei suoi confronti da parte di chi stava gestendo la Menon.

**I:** Sì. Non avevamo ancora ufficializzato allora. Dopodiché questa persona ha deciso di chiudere: portare i libri in tribunale e farla chiudere. A meno che non la volessi io, mi disse. E allora in quel momento è scattato l'interesse a interpellare il commercialista. Il dottor Danesin che era il titolare della Simonetti, mi ha raccomandato Nicola Camari che mi ha preso in "consegna" e ha cercato di farmi desistere assolutamente. Quando decisi per il sì, il mio commercialista e il suo si sono parlati e lui voleva lasciarmi l'attività con tutto quello che c'era dentro: macchinari, lavori, purché prendessi in carico i dipendenti e il loro TFR. Io lì ci ho visto dentro qualcosa, e allora ho pensato di fare uno sforzo più grande per avere anche lo stabile, su consiglio del commercialista, perché se il proprietario avesse voluto mettere in vendita il fabbricato io sarei finito il giorno dopo. E poi chi paga sette - ottomila metri quadrati di affitto per quanto vecchi. Allora ci siamo presi a carico il leasing, il TFR, tutto quello che c'era, e io ho messo tutto quello che avevo a rischio. Ho messo una posta che mi son reso conto che stavo perdendo di brutto.

**R:** E allora come ha reagito?

**I:** Io, la moglie e Davide ci siamo buttati dentro senza limiti per lavorare e fare tutto quello che era possibile. Abbiamo anche motivato delle brave persone e tutti hanno risposto a questa nuova presenza in fabbrica, mettendo a posto pavimenti, serramenti...

**R:** Perché la prima parte da sistemare era la struttura in deperimento?

**I:** Sì, ad esempio fare i bagni per le donne, controsoffittare i tetti, mettere il riscaldamento che non c'era. Interventi importanti che gli operai hanno sentito.

**R:** Sentito come un segnale positivo di intervento?

**I:** Tutti quanti, nessuno escluso, ci hanno dato una mano in maniera importante e piano piano ne siamo venuti fuori con qualche inconveniente...

**R:** Quindi una volta presa in mano la Menon qual era il business?

**I:** Il business. Abbiamo cercato di portare avanti i lavori che c'erano, come gli sgrigliatori, e facevamo sempre la stessa meccanica ma non era possibile portarla avanti in quel modo. Avevamo provato anche ad acquistare dei macchinari ma un po' alla volta con la forza e la condivisione con mio figlio abbiamo deciso di eliminare la carpenteria meccanica, perché non c'erano tutte le attrezzature necessarie, e abbiamo preferito investire nello stampaggio, montando delle presse automatiche, automatizzando un po'. I macchinari nuovi davano soddisfazione. Poi si è aperto il giro di clienti, abbiamo cominciato a partecipare nel mercato con grandi numeri, precisione e affidabilità e ci abbiamo sempre creduto. Mio figlio si spinge molto avanti per l'automazione perché investe e investiamo tutto ancora adesso nell'automazione. Tant'è che abbiamo avuto il coraggio di costruire la fabbrica nuova perché i tedeschi e i grandi clienti che ci venivano a trovare avevano bisogno di fornitori affidabili e qui in queste condizioni, in una fabbrica vecchia non potevamo esserlo; e non ci hanno mai dato lavoro finché non abbiamo dimostrato di aver acquistato il terreno a Monastier. Io non volevo uscire da Roncade ma abbiamo perso dieci anni in stand-by perché siamo legati a Roncade. Avevo la disponibilità di trasferirmi in una zona, nella direttrice Treviso - mare, ma non c'è stato verso...

**R:** Voleva restare nel territorio in quanto cittadino di Roncade?

**I:** Mi sentivo più protetto nel mio habitat, ma non ho avuto quella soddisfazione. Finché ci siamo stancati di aspettare e il figlio ha fatto presente che i clienti incalzavano e volevano vedere in cosa si stava facendo di concreto. Dunque in tempi rapidi dovevamo decidere. Così abbiamo fatto e siamo venuti qui a Monastier negli anni '90, con un po' di rammarico da parte mia.

**R:** Ritornando su un punto in cui poi mi sono perso, riguardo agli ex dipendenti che poi avevano preso altre strade per mancanza di sbocchi, sono confluiti in altre aziende? Se sì che tipo di aziende?

**I:** Sì alla Comas, e con Pellegrini e Bonan era nata un'altra dove facevano presse. I Vianello che facevano officina meccanica sono stati formati alla Menon. L'Oma, che si occupa di macchine del settore del tabacco, fa parte del gruppo Comas, è nata da persone della Menon.

**R:** In questi anni com'è stata la direzione da parte sua e di suo figlio?

**I:** Noi abbiamo spinto sullo stampaggio e inizialmente abbiamo continuato a fare certi lavori di carpenteria ma per altri capivamo di non essere competitivi. Lavori di carpenteria che ha messo in

difficoltà chi li faceva qui in zona, perché son lavori destinati ad andare tutti nei paesi all'estero. Li c'è ancora massa operaia e macchinari che permettono di farli.

**R:** Solo per via dei costi di personale?

**I:** Soprattutto, sì.

**R:** Al giorno d'oggi, mi pare di capire che continuate il business soprattutto con commesse da parte di clienti Tedeschi, che mercato avete?

**I:** Soprattutto estero.

**R:** L'idea della tesi sulla memoria della Menon da chi è nata?

**I:** Non è nata da me. È il paese che vuole la memoria, ma io la trovo abbastanza artificiale. C'erano tante altre testimonianze di memoria industriale. Avevamo le distillerie Perinotto, l'ADAP, avevamo il pastificio, avevamo tante cose. Voglio dire che il lavoro sulla Menon mi sembra una forzatura per avere la memoria. Ho promosso anche io un qualcosa. Ho un mito da parte che potrà essere utile nel tempo, però è il sentimento di non trovare una collocazione nel comune di Roncade. Voglio dire che il comune insomma si sveglia per queste cose qua, ma per la sostanza non c'è, e non c'è mai stato forse. Ora si vuole il ricordo ma bisogna avere la forza di essere il secondo comune della provincia, non di piangersi addosso e di lasciarmi andare via. Ma lasciando da parte questo, il progetto nasce da un po' di nostalgici.

**R:** Anche per salvaguardare quello che era rimasto negli stabilimenti Menon a Roncade, no?

**I:** Ci saranno dei giovani che potranno essere un po' curiosi di capire. Noi che abbiamo lavorato la siamo i nostalgici, mio padre, mio nonno.

**R:** Dunque non era pensato in relazione a un discorso di come possa essere reinvestita la storia all'interno dell'azienda?

**I:** No, no. Il mio vissuto con la Menon è fatto anche di sentimenti e...vado male a esternarli ora.

**R:** È inevitabile comunque esternarli anche attraverso il racconto delle vicende. Sono emersi i sentimenti che ha caratterizzato le varie epoche. Per l'appunto parlava di entusiasmo quando ha ripreso in mano la Menon, di risentimento quando è tornato dopo la guerra o della voglia di imparare quando ha cominciato il suo percorso. Quindi alla fine si può dire che è stata una scelta vincente, no?!

**I:** È stata una scelta vincente, grazie a Davide. Andrea aveva fatto il classico e capivo già che poteva esserci spazio anche per lui però loro hanno due caratteri forti. Il percorso tecnico meccanico di Davide e la passione hanno fatto la differenza. Lui ha dovuto crescere in fretta.

**R:** Pensando al futuro dell'ex stabilimento della Menon a Roncade, l'intenzione quale sarebbe?

**I:** Il museo se si fa, lo farà il comune, che deciderà la collocazione in uno stabile suo, dove si metterà un po' di storico anche degli altri, non solo della Menon.

**R:** Quindi nell'eventualità ci fosse un posto adatto a tutelare delle testimonianze, lei vorrebbe che ci fossero anche testimonianze di altre aziende roncalesi o della zona. Invece in quell'area degli stabilimenti lei cosa ci vede? Quel luogo per il fatto di essersi ancora lì, rappresenta un valore storico fintanto che chi vi ha lavorato lo ricollega ai propri ricordi? È un posto riconoscibile dalla memoria di quelle persone. Avrebbe piacere di lasciare in quel luogo una testimonianza della presenza della Menon?

**I:** No, zero, farei tabula rasa.

## INTERVISTA A DAVIDE BASSO

6 novembre 2014, Nuova Menon, Monastier.

All'incontro partecipa anche l'assessore Tullio. Nella prima parte, non registrata si fa il punto dello stato della ricerca, poi inizia la registrazione dell'intervista, che prevedeva una scaletta di domande, a cui segue un dibattito. L'intervistato sembra a suo agio con il registratore e non si scompone nemmeno quando viene videoregistrato tramite tablet. Una mancanza rilevata a posteriori è quella riguardante il tema del fondatore. La registrazione è spezzata in due files della durata complessiva di circa 90 minuti.

**R:** Innanzitutto volevo chiederle del suo legame con la storia Menon.

**I:** Il mio legame nasce da bambino perché penso, come tutti i roncalesi, il tempo è stato segnato dalla famosa sirena della Menon, e perciò è un'azienda che è stata sempre presente nella vita anche di quelli che non ci hanno lavorato direttamente. E poi c'è sempre stata la curiosità di sapere cosa c'era la dentro. Dopo di che quando sono entrato a fine '87, è nata un'altra storia, è diventato un legame reale.

**R:** Cosa lega invece la Menon con la Nuova Menon?

**I:** Al di là del nome, che per me è lo stesso visto che è un dettaglio cui siamo stati costretti per atto costitutivo, per noi che siamo entrati in Menon è la logica, il senso, la cultura di essere un'azienda storica che ha delle radici che quindi considera l'azienda come non tanto un bene dell'imprenditore ma un bene del territorio, che viene mantenuta. Un po' è quello che ci contraddistingue oggi. Non abbiamo un rapporto imprenditore - dipendente ma continuiamo la loro logica di famiglia.

**R:** Come considera il proprio ruolo di imprenditore?

**I:** Io ho sempre avuto un ruolo attivo, quindi più che imprenditore il ruolo è stata una conseguenza dei ruoli attivi che ho avuto...son stato disegnatore, fresatore, meccanico, stampatore. L'ho sempre vissuta

come evoluzione di una passione più che un da imprenditore che pianifica un progetto evolutivo che parte con un business plan, dice voglio far quello, investo, dovrò cercare dei ricavi, cerco dei mercati... lo forse fino a qualche anno fa...adesso devo cominciare a ragionare anche da imprenditore quindi devo fare delle scelte basate non più solo sul sentimento e passione ma anche su un'analisi oggettiva, perciò devo dire che sono diventato imprenditore da poco. Al momento non ti saprei dire.

**R:** Quindi è stata una formazione a livello meccanico?

**I:** Una scuola di vita che parte dal ruolo, dal comportamento, dal rispetto all'anzianità, ad esempio: [per i] Menon, un principio fondamentale era il rispetto dell'anzianità al di là del ruolo, perché poteva esserci un capo che in realtà era professionalmente più elevato, ma portava rispetto alla persona che aveva magari una anzianità maggiore. Erano due cose che andavano a pari passo, cosa che oggi magari non c'è. Oggi il responsabile è...c'è un laureato che ha fatto tre master, [arriva], ribalta le persone sottosopra senza tener conto della loro storia e di quello che hanno dato perché logicamente noi abbiamo avuto a che fare con molti dipendenti che hanno iniziato a lavorare in Menon a quattordici anni e sono andati in pensione, e come unico datore di lavoro hanno avuto la Menon, perciò anche il rispetto che devi a delle figure che hanno...

**Tullio:** Il valore dell'esperienza?

**I:** Anche dell'affidabilità, perché l'esperienza nel lavoro sì, ma il lavoro molte volte è dato anche dall'affidabilità delle persone perché se le persone si comportano bene e vengono da tanto, creano un valore aggiunto che evidentemente è elevato.

**Tullio:** Ma tu quale percorso formativo hai fatto? Hai avuto sempre idea di lavorare qui dentro?

**I:** No io ho sempre avuto una passione per la meccanica, come tutti i ragazzini che coi motorini..monta smonta... poi mio padre che era un ex dipendente Menon che ha avuto una pausa come idraulico vicino a casa perciò per me era facile correre col furgone macchina moto..poi col tornio e la fresa mi sono sempre divertito a fare...poi il mio percorso di studi si è interrotto al quarto anno al Giorgi perché ero uno spirito un po'...difficile da contenere. è un istituto tecnico. Quell'anno mio padre e mia madre hanno deciso di entrare in Menon, chiamati dal socio di maggioranza di allora che era Pellegrin, proprietario della Comas, però si sono trovati immediatamente in una situazione molto critica perché l'azienda era in una situazione finanziaria e una situazione di struttura finanziaria e critica. Perciò dopo due tre mesi di tensioni e...già non avevo una gran voglia di continuare la scuola per n motivi...ma mi son buttato dentro anche io in questo progetto praticamente da subito, quindi da lì è partita un po' la storia. Quindi non è nata da un progetto ma da un caso e passione. Avevo diciotto diciannove anni.

**Tullio:** Da qua tu hai cominciato a lavorarci dentro?

**I:** Da lì, un po' la mia natura caratteriale..di essere uno che prende le cose di petto..e quella situazione era ideale da prendere di petto...poi tutte le maestranze ci hanno accettato bene perché comunque si era creata una situazione un po' complicata e avere energie nuove al di là delle risorse, e progetti nuovi...era un po' quello che mancava alla Menon, qualcuno che avesse voglia di rimetterla in pista.

**Tullio:** La relazione con tuo papà...lui ti ha lasciato spazio rispetto a questa cosa?

**I:** Sì lui me ne ha lasciato, poi io di natura sono uno di quelli che se lo prende e cerco anche di trasmetterlo a tutti i ragazzi che vengono qua...cioè inutile aspettare, perdere tempo che qualcuno ti dia lo spazio. In una logica di rispetto e responsabilità lo spazio bisogna avere il coraggio di crearselo, perché già cercare di crearsi lo spazio è intraprendere un atto di responsabilità in cui uno crede in se stesso e proprio...Sennò se aspetti che qualcuno ti lasci il posto perché va in pensione..cioè il posto normalmente viene per riconoscimento di un merito.. non vuol dire che devi avere degli anni più di qualcun altro...devi avere dei meriti, e conquistarti dei meriti. Funziona così.

**R:** Come avete cominciato a dividervi il lavoro tra lei e suo padre?

**I:** Mah non ce lo siamo diviso ancora'ora oggi...cioè...divertente...motivo di scontro...l'avete visto anche stamattina, che noi non ci siamo divisi il lavoro. Ci riconosciamo delle competenze, cioè lui penso sappia che ho delle competenze, e perciò mi lascia intervenire...e io lascio intervenire lui, magari adesso meno volentieri perché lui si porta dietro giustamente i tempi della sua età che non sono quelli che l'azienda a volte si può permettere, cioè un lavoro oggi se deve essere fatto in otto ore deve essere fatto in otto ore non in otto mesi perché...ha i tempi di un settantacinque settantaseienne...e questo può essere. Però non c'è stato un vero e proprio passaggio generazionale, io ho avuto sempre un carattere forte e mi sono preso le mie responsabilità. Lui che invece è più un operativo, non si è mai interessato alla parte gestionale, perciò è stato facile...

**Tullio:** Una buona formula perché invece in tanti passaggi generazionali che si vedono c'è proprio questa difficoltà di mandare avanti un'impresa con una certa storia.

**I:** Diciamo che credo che il passaggio generazionale sia tanto più difficile tanto quanto l'imprenditore inteso come famiglia, non come persona singola, sta già bene, quindi il problema del passaggio è più difficile. Secondo me perché io lo vedo adesso con mio figlio, che devo motivarlo e far tutta una serie di attività, e se mi guardo indietro mio padre non ha dovuto fare la stessa cosa con me perché io avevo "già fame", vivevo una condizione in cui avevo qualche sogno in più da realizzare...invece mio figlio lo fa all'interno di un progetto di crescita: perciò mi formo, faccio questo, poi vengo e faccio l'esperienza. E invece alle cose bisogna buttarsi dentro anche in maniera casuale a volte, non può essere tutto pianificato perché quando pianifichi scegli già cosa fai e cosa non fai, invece a volte bisogna non pianificare e buttarsi dentro...comunque è una formazione più ampia rispetto che non [specializzarsi]:

vado e faccio economia e commercio. Ho capito, però dopo dovrai formarti anche nell'area che dovrai gestire. Non dico in maniera approfondita come un tecnico; perciò fare queste esperienze troppo...divise in aree di competenza son meno formative. Io se guardo la mia, sono entrato e poi ho avuto modo, avendo la curiosità e anche l'interesse di doverlo fare, di fare tante esperienze perciò da tecnico oggi c'ho un controllo di gestione in Menon che secondo me in poche aziende delle nostre dimensioni si trova. E quest'area prettamente gestionale amministrativa e finanziaria che nulla aveva a vedere con la mia formazione, ma che a seguito dell'esperienza e di situazione di necessità in cui nuovi investimenti, devo crescere, mi confronto con figure nuove, ti attivi e acquisisci anche competenze diverse da quelle...

**R:** Ha fatto anche dei corsi? Glielo chiedo per capire se la sua formazione è stata solo interna all'azienda oppure ha fatto ricorso anche a corsi esterni?

**I:** Sì sì, no. Inizialmente fai qualche corso magari anche promosso anche da qualche...però i corsi sono fatti per darti...delle indicazioni di massima, che a volte creano più confusione che altro perché arrivi che hai delle idee ed esci che...magari dici che è troppo complicato, e magari abbandoni degli argomenti che non sono così complicati se affrontati in modo diverso: faccio un esempio. Se devo fare un corso di controllo di gestione presso Unindustria: vado, mi fanno un esempio tipo..."un'azienda che fa cavi elettrici" e io non faccio cavi elettrici...e già lì inizia il problema; e poi iniziamo a discutere di tutta una serie di costi, indicatori, che però non trovando riscontro con la mia realtà - partiamo che arrivo a digiuno dall'argomento - mi complicano un po' l'argomento. Questo potrebbe indurmi a pensare che è un'area in cui è meglio prendere un consulente e non farsi tante domande e arrivare a ragionare sui tre numeri. Diversamente puoi invece capire che è uno strumento per esplodere i costi della tua azienda in maniera analitica, e te ne sbatti degli esempi che ti hanno fatto, e porti a casa solo che è "uno strumento per". E da lì inizi a dire: come faccio ad applicarlo all'interno della mia azienda? Noi abbiamo fatto un percorso: ho scelto un neo laureato, da lì abbiamo iniziato a coinvolgere il commercialista, una figura più formata finché siamo diventati autonomi, e abbiamo anche capito i concetti logicamente e perciò li portiamo in evoluzione.

**R:** Volevo chiedere quali sono le motivazioni che hanno fatto nascere questo progetto, per cui si crede che la valorizzazione del materiale storico sia utile per la Nuova Menon.

**I:** Beh...questo progetto lo ritengo interessante perché comunque è un patrimonio che corre un rischio di andare disperso e non sarebbe corretto anche per tutte le persone che hanno vissuto il progetto di lavoro all'interno di Menon, e lo ritengo una memoria storica che debba essere in qualche maniera conservata e condivisa, perché non la vedo molte volte come un oggetto o documento da conservare, ma quell'oggetto e documento sono vite vere, vite vissute che vanno ricordate.

**Tullio:** E il legame col territorio?

**I:** Il legame col territorio è un legame di una famiglia che sta bene nel territorio in cui abita e che ritiene che sia un territorio sano, fatto di persone sane e di relazioni sane, eh perciò per noi è importante rimanere legati al territorio, un legame fondamentale. Non avrebbe senso un'azienda da un'altra parte. Non lo facciamo con uno spirito imprenditoriale legato al margine e al conto economico, ma anche al fatto per cui abitiamo in un'area in cui stiamo bene.

**Tullio:** Quindi è un valore aggiuntivo per l'impresa il fatto di essere in uno specifico territorio?

**I:** Beh per noi lo è. A parte in termini affettivi, ma anche in termini reali cioè, il territorio qui ha una struttura che difficilmente si trova da altre parti: le infrastrutture, la quantità di aziende che possono interagire con noi in quanto sub fornitori. Difficile replicare quest'area da un'altra parte. Qui secondo me il problema non è se l'area è competitiva o correttamente strutturata o organizzata perché lo è e lo ha dimostrato. I problemi che possono rendere inefficiente o non competitiva un'azienda sono di altro genere, ma non sicuramente del territorio.

**R:** Invece parlando del discorso dell'area di Roncade. L'azienda non è più nell'area di Roncade. Avete qualche prospettiva per quella zona la?

**I:** Diciamo che sono ormai vent'anni che stiamo cercando di condividere un progetto con l'amministrazione che evidentemente su quell'area ha delle aspettative. Il problema è che si sono succeduti vari sindaci e ognuno di loro voleva sviluppare delle idee diverse, ma il grosso problema in realtà non era neanche questo, era che l'area prevedeva un comparto più ampio e non vedeva solo Menon come soggetto unico ma legava l'operazione Menon ad altre aree confinanti e quindi non tutte di nostra proprietà. Ed è stato difficile portare avanti un progetto in questo modo. Adesso si è giunti ad un accordo che prevede di conservare parte dei capannoni industriali recuperandone il tetto, perché comunque ha una provenienza storica...adesso io potrei dire una cosa non corretta...non so se era il tetto della stazione dei treni di Venezia che è stato recuperato. Perciò ci hanno chiesto di mantenere questa memoria e conserveremo uno degli immobili storici.

**Tullio:** E la torretta con la sirena?

**I:** La c'è un'idea ma va verificata perché in realtà non è dello stesso periodo storico perciò bisognerà vedere i vincoli e se c'è l'interesse. Sicuramente una parte va recuperata e poi il progetto è che da quello si andrà a mettere dentro una serie di attività e di costruzioni edilizie che possano ravvivare l'area, non solo logicamente residenziale ma anche servizi.

**Tullio:** Come il turistico ricettivo?



**I:** Potrebbe essere un'idea da sondare. La nostra idea di base ma dobbiamo ancora verificarla.

**Tullio:** Che la, cioè il legame col territorio si vede perché uno fa un investimento in un area, centrale, nella misura in cui c'è possibilità di sviluppo. Altrimenti diventa difficile la sostenibilità dell'operazione.

**I:** Si ma difatti rientra nella logica che abbiamo detto prima. Il nostro legame col territorio non è quello di sfruttare ma è quello di cercare di valorizzare e lasciare una memoria del nostro passaggio, se così si potrà considerare in un domani, del periodo di gestione della famiglia Basso che sarà...ci auguriamo di quarant'anni. Che non è un passaggio breve. E comunque dovremmo gestire quello che è la riqualificazione di quell'area. Avremmo potuto ragionare in termini puramente di guadagno e perciò sfruttare le bolle edilizie e realizzare appartamenti, come tanti hanno fatto, ma la nostra logica era quella di non speculare ma di riqualificare l'area lasciando una memoria, un motivo per cui essere ricordati in maniera positiva.

- Fine dell'intervista e inizio di un dibattito -

**R:** Tutto questo si collega al dibattito aperto in sede Unindustria a Treviso sui vuoti industriali -dibattito che ha presentato Chiara - ci si pone adesso il problema nel territorio del Veneto, di come recuperare tutte le aree ex industriali, soprattutto se riguardano zone dei centri urbani.

**Tullio:** Ovviamente in quella sede emergeva il discorso che se il capannone dismesso non è associato alla capacità di intuire cosa ci devo fare la dentro, e quindi anche uno studio di fattibilità. Se l'imprenditore ritiene, piuttosto di non sapere cosa farci dentro investire soldi a vuoto...

**I:** Dovrebbe essere così. Perché imporre accelerare gli investimenti per far cassa, non paga, abbiamo già visto a cosa è servito, si puoi vivere dieci anni di gloria perché le casse son piene e puoi permetterti delle cose in più, ma poi ti trovi dieci cose da gestire e non hai più la cassa per farlo. In questa logica noi non abbiamo voluto cavalcare il momento e costruire, perché bastava siglare un accordo costruire appartamenti che in quel momento si sarebbero anche potuti vendere. Oggi Roncade cosa avrebbe? Una zona residenziale in più, mal gestita con problemi in più. Invece avevamo sondato la possibilità di dire, se facessimo un piccolo centro commerciale costruito però ricostruendo gli immobili così com'erano...mantenere la memoria ma creare una comodità per le persone infatti io avevo presentato il progetto con recupero anche dell'area Tagliapietra, di sistemare il fronte strada, la corte interna far diventare un punto di ritrovo, e anche la parte del verde che avevano dietro, siccome confina con noi poteva essere aperto un varco e dalla piazza si poteva accedere anche un area che poteva essere pedonale, non di enormi dimensioni ma poteva essere un'area che rivalorizza il centro.

**Tullio:** Il vero problema è che siamo ancora nell'ottica in cui bisogna tenere il vecchio così com'è. Diciamo che può esserci anche uno storico recente brutto, e non si può tutelare tutto anche quello che non ha valore artistico. Si deve tutelare ma con un'ottica positiva e non speculativa. Si può fare qualsiasi cosa, basta prendersi la responsabilità di farlo.

**I:** Ci vogliono dirigenti che devono ricorrere a ragionamenti seri. Posso farti un esempio: stiamo ripopolando un palazzetto, che non ha nessun valore storico, però salviamo la facciata, ma ha un vincolo, ma per condividere un bagno ci stiamo mettendo un anno.

**R:** La salvaguardia di un edificio è una scusa dell'indecisione dell'oggetto storico in certi casi?

**Tullio:** In certi casi è una paura di scegliere. Dal punto di vista politico secondo me c'è la paura di essere poi contestati.

**I:** Cioè o una cosa è bella di indiscutibile valore artistico e allora davanti un segno dell'arte di incontestabile valore, ci si ferma. Però se noi andiamo a vedere oggi quello è un immobile ricostruito, perché quelle non sono le costruzioni originarie, sono state ricostruite. Quando noi vediamo il cemento armato all'interno dei capannoni che son rimasti dobbiamo capire che non sono quelle originarie dell'Ottocento ma sono state fatte varie ricostruzioni. Oggi, ha più senso tenere tutto bloccato per non mettere mano in una chiave anche un po' più moderna, perché io son d'accordo che bisognerebbe capire qual è l'uso che io faccio dell'immobile, perché se io lo ricostruisco per poi lasciarlo lì noi sappiamo che un immobile chiuso, dopo 5 anni fra muffe e ragni sarebbe da rimaneggiare completamente. Invece sarebbe più interessante dire, e lì si poteva dire, creiamo un area che diventa anche pedonale, in cui ho il richiamo di un fabbricato storico che la gente ha il piacere di andare a vedere, anche i nonni hanno il piacere di portare il nipote e sedersi per raccontargli la storia perché poi, no, le esperienze son fatte di questi momenti. Può essere un punto che può essere visto diversamente rispetto ad altri caratterizzanti un Comune quali possono essere la parrocchia il centro anziani. Però non si può stare fermi venti anni ad aspettare.

**Tullio:** No perché, se non lo si fa con un'ottica di speculazione. Il problema vero è che se uno si assume la responsabilità di dire, non c'è niente di speculativo perché se uno ha una visione di lunga prospettiva. Le cose non si fanno perché io devo avere i voti fra tre anni...devo avere una strategia e capire come è la Roncade che vorrei, e da qui lavoro per realizzare quella prospettiva. Però se io non lo faccio, preferisco ovviamente rimanere bloccato che fare delle scelte.

**I:** Io l'ho sempre pensata così anche nel lavoro. Adesso magari negli ultimi anni più da imprenditore che da operativo, ma resto sempre un operativo che ha dei sogni e in tutto quello che faccio lo faccio perché mi piace l'innovazione tecnologica, perché mi piace vedere un ambiente che si evolve e si migliora è una cosa che mi stimola, molto più del risultato del conto economico. Quella io ritengo arrivo a dire è una

conseguenza. Secondo me anziché pianificare tanti budget, e ricercare il risultato tagliando...massacrando, obbligando...forse è meglio avere un'idea, una passione e quando svolgi un lavoro fatto bene, diciamo che nove su dieci normalmente hai anche dei risultati positivi. Ma su Roncade è la comunione di intenti che noi si è sempre portata avanti. Non ci siamo mai posti rispetto all'amministrazione in maniera conflittuale andando a battere i pugni sui tavoli per ottenere quattro condomini e per trattare sugli oneri. Ho proposto la comunione di intenti ad altre categorie che magari non hanno l'apertura mentale per capirlo che sono i commercianti, quante volte gli ho detto che dovrebbero avere un progetto comune a Roncade perché avete i portici, avete un patrimonio...se vi mettete insieme lo valorizzate; se state ognuno a farvi concorrenza starete come siete e quando andrete in pensione il vostro immobile non varrà niente, lascerete ai vostri figli un immobile che vale un decimo rispetto quello che immaginate, perché quando avrete un negozio sfitto e un Comune che non funziona, non vale un milione di euro, siete fortunati se lo vendete a trecentomila euro. Se non lo vendete pagherete delle tasse e vi porterete avanti un problema. Mentre avete ora degli immobili [...] che non sono valorizzati, avete dei portici che usate male, tutto perché non c'è una comunione di intenti. Quello che io volevo fare invece alla Menon vecchia era invece di aggregare tutta una serie di figure e dire "se noi sviluppiamo un tipo di progetto questo porterà - ipotizziamo alberghiero - una certa affluenza. Quali sono i soggetti che sono interessati a partecipare? Alberghieri, ristoratori, chi si occupa del taxi, noleggio...ci sono delle figure? Allora si condivide il progetto, o l'investimento. Perché a uno potrebbe interessare il progetto solamente se vi partecipa, per non arricchire solamente quello di qualcun altro. Noi siamo di vedute molto aperte, non ci interessa la proprietà fine a se stessa.

**R:** Sartor mi parlava di un episodio risalente ai tempi in cui c'era il campus universitario estivo a Ca'Tron, legato a un architetto americano di origine giapponese, che durante quel periodo, tramite il sindaco, era venuto in contatto forse con suo padre per proporre un piano di riqualificazione dell'area Menon da far realizzare ai suoi studenti. Ne sa qualcosa?

**I:** Sì però lì era stato fatto contestualmente un gruppo di lavoro, che doveva prevedere la riqualificazione del parco del Musestre, del centro, della piazza di come renderla pedonabile. Questo professore ci aveva detto così. Questo gruppo di studio doveva coinvolgere anche un gruppo di cittadini, per vedere cosa poteva nascere. Però da noi hanno fatto un incontro o due però poi non abbiamo visto né proposte né niente. Era un momento storico in cui noi sicuramente non avevamo tempo di stare ore a discutere di questo tipo di cose. Forse eravamo anche nell'anno di trasferimento.

**R:** Volevo chiederle se adesso sente una vicinanza maggiore di chi lavora qui dentro e della comunità locale, rispetto a quando avete cominciato questa impresa. In questo momento in cui l'impresa come organizzazione assume un valore maggiore agli occhi della comunità.

**I:** lo devo dire per quanto riguarda la vicinanza...io devo dire che quando vado in piazza, e ho fatto tempo a lavorare con tante persone, da quando sono entrato io...una quarantina di dipendenti che poi sono andati in pensione sotto la Menon, e tanti ho ancora piacere di incontrarli e con loro c'è un legame perché se penso che alcuni di loro erano presente fin dagli anni Trenta, hanno veramente un legame di sangue con la Menon è un legame di appartenenza, perché la loro è una squadra una famiglia. Questo che io dicevo è un lavoro importante che oggi nelle aziende molte volte non c'è e noi cerchiamo invece di condividere il progetto, di condividere anche le difficoltà perché se qualcuno ha delle difficoltà noi siamo sensibili e siamo presenti. Credo che questo sia apprezzato dalle persone ma lo ritengo un atteggiamento normale tra delle persone che lavorano insieme: qua non c'è imprenditore e operaio , qua c'è la squadra. C'è chi gioca in difesa chi in porta chi in attacco chi in panchina e questo deve essere lo spirito. A noi dispiace avere perso un po' il legame col territorio che è avvenuto nel momento in cui abbiamo dovuto passare da Roncade a Monastier. Noi abbiamo sempre dato spazio e cercato di dare continuità anche all'interno della famiglia cioè di garantire in qualche maniera il posto al familiare della persona, ma non in un modo stupido, perché una persona partecipa a un progetto e ci partecipa tanto più intensamente quanto pensa di partecipare anche alla continuità di quel progetto, e la continuità per lui è l'evoluzione della propria famiglia. In maniera libera ovviamente perché c'è chi preferisce che il proprio figlio abbia un lavoro più qualificato o diverso e c'è chi invece trasmette dei valori, delle passioni, delle motivazioni a cui farebbe piacere far portare avanti al figlio in un'azienda che cresce e che offre opportunità. Infatti qui abbiamo molti casi di ricambi generazionali. Questo a noi dispiace di averlo perso, ma non perché vivessimo la piazza in maniera diversa, ma perché creava quel senso di appartenenza, oltre che al Comune, al territorio, ma al nome che sono quei piaceri che...sono impercettibili ma...generano benessere. Invece qui siamo un po' fuori. Io la piazza di Monastier non la vivo perché sono roncadesi. Anche perché non ha un vero centro e per me non è facile inserirmi, le mie amicizie sono tutte lì a Roncade. Noi abbiamo molti dipendenti roncadesi. Quello che secondo me si perderà, ed è un altro aspetto, è che un'azienda quando si radica in un territorio crea una cultura, anche relativamente all'attività che svolge, alla meccanica. Quando tu perdi realtà così, perdi anche questa cultura. che non necessariamente devono venir fuori tutti ingegneri da Roncade, possono venir fuori anche dottori, però escono un po' dottori e un po' meccanici. Il figlio potrebbe essere ingegnere. Si crea comunque un'evoluzione. Non curare ad esempio una strategia degli insediamenti, cioè indistintamente che ci sia uno che venda bagni, che vende lampade, che fa palestra, così secondo me è una chiave che è un po' buttata lì a caso e che non genera valore. Perché creare invece un'area di eccellenza genera valore, perché intanto c'è attenzione e migrazione di quei soggetti che preferiranno essere lì piuttosto che da un'altra parte. si ottimizza.

**Tullio:** Anche per quanto riguarda gli spostamenti etc. Noi siamo reduci da un passato in cui in maniera diffusa...aziende di qualsiasi tipo ovunque.

**I:** Ma nasce anche una strategia d'area. Cioè qua quello che secondo me dovrebbero lavorare molto le associazioni, e fan fatica perché loro stessi son soggetti complicati. Parto da una logica per cui se devo studiare le strategie per garantirmi la sedia invece di preoccuparmi del mio lavoro, non si va da nessuna parte. Qua è la stessa cosa. Io mi arrabbio ad esempio quando qualcuno viene qua a fare scouting, in cerca di teste in maniera stupida, cioè offrendo cinquanta euro in più di stipendio. È una maniera stupida di creare mobilità all'interno di un settore. Invece, se una persona va via per altre motivazioni, se ci fosse un gruppo di aziende omogeneo del settore metalmeccanico, ci dovrebbe essere un'attenzione da parte dell'imprenditore a dire che quella persona che per me è importante, se è insoddisfatta: o trovo un modo per riequilibrare il rapporto, oppure potrebbe essere intelligente pilotarla verso quel gruppo di aziende di quel settore che richiede quella figura. Però pilota io quella figura in modo intelligente. Cambiare può essere importante perché uno fa nuove esperienze, poi magari torna, torna con delle novità, come ci è già capitato. Devo dire che in venticinque anni che lavoro ne sono andate via quattro, ne sono tornate tre e una non riusciamo a ricollocarla nella stessa posizione. Noi diciamo alle persone che lavorano qua che le porte sono aperte.

Però ci vuole anche l'attenzione degli amministratori che fossero più avveduti e anche più organizzati. Io ho partecipato volentieri al progetto che ci ha proposto la Ca'Foscari per formare degli amministratori per fargli vivere un po' di azienda privata perché in realtà è la strategia sul territorio che molte volte non è stata pianificata correttamente, perciò poi ci si trova in una situazione in cui [*fai un po' di tutto*] ma è una situazione povera, un'economia povera che è la prima a entrare in crisi in momenti in cui l'economia piega. Se invece tu hai un'area forte e di eccellenza e se ci fosse più network, allora si creano poli robusti e forti. Perché si iniziano a interconnettere le aziende. Noi andiamo bene perché il cliente che viene da me viene a Venezia. Io lo dico sempre, quello è stato lungimirante, uno che ha realizzato un aeroporto così ha rivalutato un'area geografica. Se oggi non avessimo l'aeroporto di Venezia saremmo il terzo mondo qua. Perché io oggi da Venezia vado in qualsiasi parte del mondo e viceversa pure i clienti. Una cosa impagabile. Però andava anche organizzata e strutturata un'economia. Cioè dire: in cosa vogliamo diventare forti? Quali sono i settori in cui vogliamo puntare? E allora la i politici con gli imprenditori forse dovevano fare un po' più di programmazione. Dopo ci sono le eccellenze, per carità, però non si può vivere di eccellenze. Dovresti avere invece uno zoccolo duro che crea professionalità.

**Tullio:** Sì, allora si svilupperebbe anche la parte di formazione, e ci sarebbe tutta una filiera.

**I:** Allora: non puoi pensare che a scuola si orientino le scelte industriali, perché prima che una persona sia pronta fanno ora a chiudere cento aziende. Però devi scegliere secondo me chi vuoi all'interno del tuo territorio. Falegnamerie? Il tessile? La meccanica? Devi fare delle scelte. Poi devi andarti a prendere gli imprenditori, e magari devi quindi pagare un po' in termini di avvio, e dire: ti do altre strutture, ti do una serie di incentivi, ti offro accessibilità, vie di comunicazione. In più cercando anche di creare

aggregazione, perciò di attrarre quegli imprenditori che sono più evoluti, più sensibili, molto probabilmente riesci a mettere in piedi un polo; poi le cose si evolvono da sole perché poi diventano attrattive.

**Tullio:** Certo, perché poi ti serve un asilo...un gruppo di commercialisti...c'è tutto un sistema che va a ruota.

**I:** Ci vuole un'amministrazione particolarmente agganciata alle scuole all'università, che crea movimento. E allora se crei un polo così, l'imprenditore ha anche la soddisfazione. Perché ti porti imprenditori evoluti e non li perdi, perché Roncade perde quattro cinque aziende, che non ha importanza che nome hanno, ma sono imprenditori che hanno investito. E allora voglio dire se li avevi nel territorio e ci fosse stato un discorso riguardante la necessità di costruire uno spazio comune dedicato ad eventi, molto probabilmente tutti quattro cinque avrebbero messo ognuno una parte dei soldi necessari e si fa una cosa che poi viene riutilizzata anche dalle tot aziende, e quindi una parte per ciascuno si sarebbe tirata fuori. Queste sono le idee che non nascono in Italia: ognuno cura il suo e basta. Io non sono mai stato convocato dall'amministrazione per condividere un progetto. Cioè si potrebbe pensare di convocare tutti i tot imprenditori del territorio comunale per fare una riunione. Questa può essere un'occasione per cominciare un dialogo, o riprenderne un altro, il sindaco potrebbe fare da mediatore. Però bisogna avere un progetto, bisogna parlarsi chiaramente a riguardo della situazione economica, situazione dell'occupazione etc. Ognuno non può fare quello che vuole in questa situazione.

**Tullio:** Tu hai una visione avveniristica per certi versi, perché non tutti gli imprenditori parlano come te. Però credo che adesso venga avanti questa necessità di fare sistema, a vari livelli, tra imprenditori, con le categorie, assieme alle amministrazioni...e quindi questo andrebbe un po' cavalcato.

**I:** D'altronde arriviamo da tempi in cui i singoli che stavano bene, stava bene perché probabilmente c'erano una montagna di aziende che lavoravano in nero, alcuni saranno stati costretti più o meno, e questo gli andava bene a tutti, a partire dagli operai, però l'evoluzione così è negativa se dopo quello che si è monetizzato non si investe in un progetto di lungo periodo perché alla fine si arriverà ad avere un momento di crisi in cui anche chi sta bene sta male. È logico che sia così perché quando si deve raschiare il fondo si cercano quelli che stanno bene e quelli che stanno bene incominciano a capire che devono incominciare a vivere a sconto. E allora non starà più tanto bene. Fuori, quando vivi in un ambiente che non sta bene, non stai bene. La crisi porterà un numero di imprenditori purtroppo a cercare di monetizzare. Questo temo sarà quello che purtroppo succederà nei prossimi sei - otto anni. Oggi è difficile monetizzare però credo che tanti imprenditori stiano scoraggiando i figli a occuparsi del futuro dell'azienda per cercare di vendere appena possono. Questa è l'onda pericolosa che si devono aspettare

quelli che sono nei posti di comando. Non tanto fare fronte alla crisi: la crisi ha "biscottato" tutta una serie di imprenditori che potrebbero pianificare dismissioni, monetizzandole. Oggi dovrebbero dismettere rimettendone e infatti dismette nessuno.

Ma devi parlare di valori oggi. Io sono fatto così perché a fine giornata ci arrivo in pace con me stesso e anche son stato bene. Ma vale più cinquantamila euro o la riconoscenza delle persone a cui hai dato una mano? E allora lì, come vivi la fabbrica il territorio, la condivisione? Io tante volte levo il saluto alle persone che si sono comportate male, perché è un modo per farli riflettere se non capiscono. È un gesto per far riflettere. Se poi a uno gli va bene che gli levo il saluto, allora non abbiamo niente da dirci. Questo è il principio. Qua a volte gli tolgo il saluto alla gente [*che mi fa un torto solo per soddisfazione personale, per cercare un miglioramento minimo nel breve termine*], ma il progetto è solo quello? Se non si pensano agli imprevisti che possono succedere [...] E se il progetto fosse di così breve tempo, sarebbe anche stupido comportarsi così nei miei confronti perché dovresti anche andar d'accordo con tutti. Se fosse un progetto di lungo periodo lo stesso bisognerebbe condividere per andare d'accordo con tutti, ma nel breve periodo visto che ti va bene, che senso ha speculare sui cento euro? È lì che io vado via di testa.

**Tullio:** Sai che invece non è proprio capito? Perché altri, alcuni ragionano proprio con questa logica, anzi più ti pesto i piedi, più ti rompo le scatole, meglio sto.

**I:** Più grosso sono[...]. [Fa un esempio]. Ma dico...mi porti via una persona, ma se questa persona vuole anche venire da te, più bello che chiamarmi e [*mettersi d'accordo*], ma prova a spiegarmi dove sbaglio nel mio ragionamento io non capisco!

**Tullio:** No no da nessuna parte...

**I:** "X" mi porta via due, tre persone e dico...ma insomma. Tornano per farsi riassumere... ma siete matti. Uno chiamerà per dire che è in un momento in cui è pieno di lavoro, quando ha dovuto ridurre venti trenta persone...se fai parte di un territorio si può anche spostarle, riassorbirle. Io ho dei momenti in cui ho due tre persone in più di quelle che mi servono, magari uno mi esternalizza un lavoro un altro...ma se hai un buon rapporto una buona relazione ti chiami e ti dai una mano sennò...

**R:** Sì se si fa sistema...

**Tullio:** è come tra i comuni, stessa cosa, [...] adesso si comincia a ragionare, ma perché è utile, [...].

**I:** Ma con un progetto vero, no che tra un anno torniamo come prima. E allora siccome io con loro ho provato a mettere relazioni e dopo mi tocca tornare come prima, non ne ho più [*voglia di spendermi in prima persona*]; aspetterò un giorno che qualcuno mi chiami e guardo nelle palle degli occhi e se li ha lucidi allora capisco che me la sta raccontando bene e allora adesso ne riparliamo. Ad esempio [si

dilunga a parlare del caso della gestione del piazzale antistante la fabbrica]. Non io ti faccio denuncia, tu amministrazione devi gestire il tuo territorio, sennò io devo litigare con i padroncini [...]...[quindi l'amministrazione dovrebbe proporre] in uno spirito costruttivo, convochiamo una riunione e diciamo...ragazzi ci stiamo facendo carico dei costi di manutenzione [...]. Non posso prendermi la responsabilità del piazzale, sennò aspetto vent'anni ed è mio per usucapione, ma siccome io non lo voglio, bisogna che lo prendano in carico [...]. Allora è inutile comprare tutta la campagna e farci un centro studi...fai una roba che è utile fin da subito al posto di fare [queste cose]. La l'amministratore dovrebbe dire...vado da Menon e mi faccio dire le loro ragioni, poi da un altro... e ancora, e bisogna mettere uno furbo però sennò uno [poco sveglio] fa malanni...e dopo metto tutti insieme...

**Tullio:** A tavolino, vado da tutti, e poi insieme. Ma la sono i facilitatori che mancano dalle nostre parti, ed è una figura necessaria invece...a volte sono anche i non detti, perché magari uno ha anche le sue ragioni ma...non tutti hanno voglia di spendersi.

**I:** Ma guarda che è anche l'arroganza [...] bisogna anche dire a volte che il nobile, vero, a volte è anche intelligente perché arriva da generazioni che, non ha bisogno di niente e ha capito che gli affari in qualche maniera bisogna farli con tutti, no? Dopo c'è anche quello stupido...ma diciamo che qua è la stessa cosa: a chi gli va bene dovrebbe capire che, proprio perché gli sta andando bene, dovrebbe essere un po' più disponibile degli altri, nessuno gli sta rubando cento lire dalle tasche ma la disponibilità crea equilibrio, crea benessere. Questi loro non riescono a capirlo no? Se potessero fare la fabbrica più grande con la bandiera più grande, e quella è la roba figa. Poi arriva la crisi e non li vedi più. Siccome le aziende sono fatte di progetti e investimenti più o meno seri ma purtroppo a volte possono essere coinvolte in situazioni non a loro riconducibili, come il centometrista che gli vien l'infarto e resta secco, quella è la condizione: più tu riesci a far prevenzione, condividere, analizzare una situazione, più riesci a...più è monitorata e condivisa più secondo me riesci a gestirla.

**R:** Se si crea un polo di...qualcosa si riesce a controllare meglio anche le persone che ci lavorano dentro e la situazione direttamente...?

**I:** Mantenere la relazione! Sennò pensa che uno sia comunista e uno sia fascista. La gente non si parla per i motivi più stupidi, no!? Mentre potrebbero avere una relazione sia dentro che fuori invece non ce l'hanno perché non arrivano neanche a conoscersi, però nella logica di alcuni, già il fatto che tu li voglia conoscere presuppone che li vuoi in qualche modo fregare, avere dei benefici. E allora non riesci mai a creare quel momento. Io prendo spunto a volte dai paesi di montagna, i montanari, hanno degli equilibri molto strani, perché in qualche modo funzionano. Nell'alto novarese c'è un polo industriale che era molto forte, [...] però loro ad esempio nel nostro settore, ci sono le cinquanta aziende, bene, si riuniscono due volte l'anno per cena, viene nominato un priore per un periodo di un anno, e quello è un



coordinatore, quando uno ha un problema lo segnala: logicamente l'elenco di chi fa il priore viene deciso tra un tot di persone che hanno quelle caratteristiche, non tutti possono farlo, e viene cambiato ogni anno. Quando uno ha un problema va da lui è viene in qualche maniera regolata la faccenda, come? Il priore chiamerà l'amico comune di entrambi...e gestisce la situazione in maniera che la gente ad un certo punto non viva di astio e di odio perché poi lo trasmette ai figli. Si crea un ambiente - essendo una comunità piccola - in cui la gente inizia a farsi malanni l'uno contro l'altro, contro l'interesse comune. E qua più o meno ci siamo molto vicini.

**Tullio:** Dove questa cosa di cui dici?

**I:** A Varallo Sesia, io ho un socio, un'azienda che fa rubinetteria. Io ero appena entrato in Menon nell'87 '88, lui era appena entrato in azienda. Io ho avuto relazioni col padre, che era nostro concorrente, perciò gli stavamo portando via del lavoro [...], se nonché il figlio mi chiama e *[viene a parlarmi]* lui: è venuto con un'altra logica *[rispetto al padre]*, e mi dice il mercato è quel che è se continuiamo così ci facciamo del male. Cerchiamo di trovare un equilibrio, se io ti passo quel lavoro e mi lasci libero quel mercato...e così siamo cresciuti: adesso facciamo tra qua e la venticinque...facciamo cinquanta milioni all'anno. All'epoca facevamo ottocento milioni di lire noi, un miliardo duecentomila loro. Perciò da un milione di euro insieme a cinquanta milioni vuol dire che c'è stato un progetto...

Questo che è un paese in cui è forte la rubinetteria, la lavorazione dei metalli in particolare si è sempre sviluppata in montagna. Storicamente sono la perché: hanno corsi d'acqua, i minerali sono la...poi è un lavoro che si presta a quel tipo di caratteri [...]. Loro che non avevano molte attività a cui potevano dedicarsi, la lavorazione dei metalli, l'armeria..tutta la lavorazione dell'acciaio, diciamo non tutta la parte della siderurgia [...] che è arrivata dopo, ma prima...fonda la lega...fondo il minerale di rame, si sviluppava in quelle aree. Lì, ci sono due zone forti in Italia, ma a livello mondiale, uno è una valle dell'alto bresciano e uno dell'alto vercellese ai confini con la Svizzera. In questo posto nel settore della metal meccanica e della rubinetteria c'è questa struttura che funziona da sempre; ok , quindi loro sanno che due volte l'anno hanno la cena [...] molte volte non si riesce ad andare di amore e d'accordo, però si riesce a parlarsi si riesce a chiarirsi, si riesce a smorzare un poco i toni perché sennò a volte succede...

**Tullio:** E questa figura del priore?

**I:** Che viene eletta, tra di loro [...]. Loro lo fanno territoriale del settore. La, viene premiata anche la qualità della persona perché in quel contesto ritrovi l'azienda che fa trecento milioni di euro che ha il titolare matto [...] che però ha delle doti che magari è un grande comunicatore *[racconta un episodio]* o una persona che ha la vena, ma poi è uno che resta nella memoria. Però ecco, il priore può essere nominato anche dove c'è l'aziendina di dieci persone perché è ritenuto una persona che...vale come principi [...]. Questo è solo per mantenere una pace territoriale. Anche un *[istituzione comunica con*

loro], pensa che loro si passano da vent'anni la proprietà degli impianti sciistici, da una famiglia a un'altra perché ad Arona ci sono tre impianti sciistici e per loro è una cosa che non deve essere persa e tra loro, a turno l'imprenditore che è più in salute [economicamente], [...] si prende in carico gli impianti sciistici. Spiego: allora dico in un territorio come questo, dove noi abbiamo avuto anni in cui abbiamo guadagnato però, noi - come io dico sempre nelle riunioni, noi prendiamo i bilanci che sono pubblici - la mia famiglia non ha mai tirato fuori dei soldi dalla Menon li ha sempre reinvestiti [...]. Ma questo è un aspetto che è indipendente, qualsiasi impresa cerca di generare crescita è logico che aumenta il proprio valore, ma lo aumenta attraverso il fatto che alcuni non si sono portati via i dividendi, ok? Invece ci sono anche aziende in cui oltre ad avere avuto successo distribuiscono anche dividendi importanti. Allora bisognerebbe aiutare la cultura...nostra, che siamo sempre anche disponibili a dire -facciamola rientrare negli investimenti diretti, del patrimonio d'azienda ma anche indiretti - a scuola abbiamo regalato un robot, paghiamo il pullman per andare...quello che si può, non è che si possono fare investimenti di centinaia di migliaia di euro così a cuor leggero, - che c'è chi potrebbe anche farlo, ma io non sono in quella situazione - ma per quanto mi compete quello che potevo lo abbiamo sempre fatto. Ma se ci fosse un gruppo, e fosse riconosciuto a una persona che ha un valore che tutti condividiamo , il fatto di dire: so che se do in mano a lui dei soldi dei mezzi degli strumenti sono ben impiegati e portano un'evoluzione del territorio...se uno non lo fa è da [è un buono a nulla]...

- Il colloquio sembra finito e termino la registrazione, invece il discorso continua e allora si decide di riavviare ancora il registratore -

**Tullio:** lo vedo [...] voglio dire, nell'ottica delle cose, ci sono delle strategie che vanno al di là [del finanziamento mirato o urgente], no, deve essere una cosa continuativa e radicata. Io credo che quando siamo pronti a fare questo tipo di lavoro sul territorio siamo pronti tutti...si parte si emerge tra due anni...ma non è importante.

**I:** Ma devono essere persone credibili a fare questi ragionamenti perché una riunione fatta da nomi e cognomi che non faccio non porta a niente, perché è fatta del vecchio sistema [...] è un casino, non funziona così. Cioè noi altri le abbiamo fatte fino a ieri così ma cominciamo a renderci conto che non funzionano.

**Tullio:** Secondo me il tema è la fiducia.

**I:** E allora se invece c'è la fiducia l'amministratore ha il suo ruolo [...], è un lavoro, una professione non è uno che è lì per rubare lo stipendio, la gente pensa che sia lì per quello, [per ora] quello che abbiamo visto...è tornato indietro poco di positivo e allora si comincia a pensare se quello ruba o cosa fa? Che non si tratta solo di rubare soldi ma tempo, energie. Ed è lì, che se si mette una persona credibile di fronte a un progetto [questa dovrebbe riconoscere] che un territorio è fatto di persone. Quali sono le persone

che prima di tutto dovrebbero credere in un progetto? Quelle che hanno avuto fortuna, un'abilità [...] di stare meglio degli altri. Da la bisogna che partiamo. La comunità parte dai capi, non parte dal guerriero [...]. Si...so che come in tutte le relazioni ci possono essere tensioni [...] questa deve essere la base su cui costruire un progetto. Dopo, man mano allarghiamo alle altre figure. Deve esserci un'intelligenza per cui le persone [contribuiscono] in base a quello che hanno: alcuni finanza, altri idee, altri lavoro, altri immagine ma incominciamo a costruire perché questo genera valore perché: aumenta il livello culturale dell'area in cui vivi perciò della gente, dei figli. Anche i ragazzi che crescono in un determinato ambiente si orientano in un percorso culturale evolutivo diverso rispetto a un ambiente in cui non c'è niente. C'è un aumento della qualità della vita che uno percepisce ogni volta che esce a prendersi i caffè, a prendersi il giornale. Perché dopo quando vai fuori in un bel posto vai fuori dieci minuti: stai bene? Sennò cominci a dire di dover andare a stare a Treviso...più il piacere di...

**Tullio:** Anche solo della relazione umana.

**I:** Della relazione no? [...] Pensa che io ho avuto un signore che quando è andato in pensione non voleva che gli dessi la liquidazione [...] e ancora oggi se mi trova fuori di casa [viene con me in azienda] a vedere le macchine perché lui, sapere che le cose vanno bene e sapere di aver fatto parte di un'azienda che non è fallita... - perché a un certo punto poteva fallire - lui dice che avrebbe rinunciato a dieci anni di vita pur di non essere individuato come una persona che ha lavorato in una fase terminale di un'azienda che falliva. Piuttosto di una cosa del genere avrebbe preferito...questo è il valore il sentimento, il resto è soldi...i soldi si fanno in molte maniere. Potrei farne molti di più senza venire qua alla mattina, ma io mi diverto a venire qua e sto bene qua.

## INTERVISTA A GIAMPAOLO BASSETTO

28 novembre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervistato è stato un impiegato Menon (precisa subito la data ancora prima di iniziare la registrazione) dal 1963 al 1967. Forse ha passato troppo poco tempo dentro in azienda per poter dare una sua visione personale su vari aspetti. La visione delle foto (primi 12 minuti) e del materiale lo distraggono dalle domande. All'inizio dell'intervista era presente anche la moglie. La registrazione dura circa 37 minuti.

- Si inizia con la visione del campione di fotografie dell'archivio -

**I:** Questo è uno sgrigliatore

**R:** Cosa mi sa dire a riguardo?

**I:** All'epoca che c'ero facevano questi sgrigliatori, che in gergo lo chiamavano ango, per la forma [...] che si rifà a un animale. [...] funzionava però aveva un difetto cioè che molte volte facendo il giro nella parte inferiore, raggruppava il materiale e lo schiacciava sulla parte finale. Adesso quelli che fanno non sono più così, ma prendono direttamente dal fondo e tirano su. [si guardano le foto]

**R:** Mi sa dire delle parole o i concetti che le vengono in mente ripensando alla Menon?

**I:** Era l'unica industria qua. All'epoca quando c'ero io c'erano centoventi dipendenti. Gran parte lavoravano sullo stampaggio. Stampavano coperchi di gas e tappi, raccordi per radiatori. Praticamente io sono entrato come disegnatore, in quel periodo facevano delle automazioni: trasportatori a tapparelle, trasportatori aerei, trasportatori per falegnami, estintori, e dopo lavoravano molto anche per la Chiari e Forti [...] e dopo facevano gli sgrigliatori, e diversi tipi di macchine, cioè non si fermavano davanti a niente. Qualunque persona [che aveva bisogno di qualcosa che non trovava in commercio o nelle altre officine], loro la studiavano e la portavano a termine.

**R:** Quindi avevano capacità progettuali.

**I:** Sì, sì.

**R:** Come vedeva la situazione? C'erano solo lavori su commissioni o c'erano anche prodotti che si tentava...

**I:** Prodotti suoi riguardavano...tutti i tipi di estintori, e facevano anche per una ditta di..non ricordo se di Mestre, delle lance per la saldatura ossiacetilenica. Riduttori, quant'altro. Dopo...stampaggio praticamente. In ufficio c'era il titolare, Cipriano [...], poi c'era la scrivania di Camatel Gianni, che questo qua è rimasto la fin gli ultimi anni, dopo c'era Carletto Cervellin, e poi c'ero io.

**R:** Gli archivi dov'erano?

**I:** Per quanto riguarda i disegni, erano sempre lì dentro [in ufficio tecnico], c'erano dei grandi cassettoni grandi, mentre quelli amministrativi erano verso la strada, l'ingresso. C'è ancora una persona che lavorava lì dentro, Nicolina Menon [...] questa seguiva parte dei libri paga. Poi c'era un'altra, due, che seguivano la parte amministrativa, a diretto contatto coi titolari, però sono morti tutti.

**R:** Come percepiva l'ambiente lavorativo?

**I:** Ah io facevo il mio lavoro. Ero abbastanza autonomo, sempre in contatto con Cipriano...dopo con Cervellin...e dopo seguivo praticamente i vari capi reparto...gli davo delucidazioni...cose nuove e avanti.

**R:** Secondo lei negli anni che ha lavorato in Menon, come era vista in paese?

**I:** Beh dava da vivere a tante persone....oddio...Intanto i titolari non erano proprio...Cipriano era un po' scorbuto, ma forse aveva un motivo particolare per farlo...cioè per avere un po' di autorità nei confronti di tutto il personale. Però in cuor suo era una persona generosa: se gli domandavi qualcosa non ti diceva mai di no. Qualcuno l'ha visto come una persona cattiva una persona...e invece in effetti non era così, era una brava persona...approfondito nel suo lavoro nel suo mestiere, i calcoli li faceva tutti lui.

**R:** ...parlando di Cipriano, ma parlando della Menon?

**I:** La Menon, c'era Luigi che girava dappertutto ma era una persona che aveva la sua personalità diciamo. Sempre creativo anche questo, nonostante l'età...un giorno viene da me e mi dice [imita la voce] "senti io stanotte, si sono arrivato a un punto, ma sono notti che penso...sto facendo un riduttore" un riduttore era (?) (ride).

- interruzione -

**R:** Quindi era una persona che rimuginava sui progetti, era appassionato.

**I:** Sì, e dopo...cioè il costo della manodopera non è come adesso, quindi se dovevano fare delle prove, quant'altro, loro prendevano una persona due persone quello che serviva perché c'era un lavoro che dovevano fare, cioè non c'era un costo orario come adesso che non puoi permetterti di...fare delle ricerche perché hai bisogno che la persona lavori. Era diverso insomma perché c'era un costo orario diverso e loro non si preoccupavano: avevano un'idea in testa e dovevano portarla a termine a qualunque costo, non gli interessava niente.

Altra fonte sarebbe Bressan Otello, che lavorava...collaborava con lo studio della Cigl...e lui era capo reparto della carpenteria.

**R:** Si ricorda che macchinari c'erano?

**I:** Ce n'erano tanti tipi però...di recenti erano pochi...una fresatrice e un tornio..erano tutti macchinari recuperati magari da fallimenti, e ne avevano dappertutto.

**R:** Riguardo l'interesse che c'è oggi in paese verso la Menon, secondo lei l'azienda è sentita a livello locale?

**I:** Sì sì, qualcuno, come Angelo Tonon, fratello di Tonon e altri, si ricordano bene e volentieri del tempo passato da Menon, cioè, è stata un periodo di vita di tutto il paese praticamente. In tempo di guerra sono arrivati a circa cinquecento dipendenti, qualcuno viveva anche di quel lavoro.

## INTERVISTA ELIO CONTE

13 dicembre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervistato parla in forma dialettale. È in parte disturbato dalla registrazione, dice di tagliare certe parti e calibra bene le parole e i discorsi. A parte questo è molto disponibile di partecipare al progetto. La registrazione dura circa 51 minuti.

**R:** Mi dica quando ha cominciato a lavorare in Menon. Quanto tempo è rimasto?

**I:** Ho cominciato nel '56. Ventisei anni finché ha durato la Menon col signor Luigi, poveretto, ha tirato avanti finché poteva e poi...il suo nipote il signor Cipriano era morto prima e lui ha tentato di tirare avanti e si è mangiato tutto. Però, per quel che ne so io, a un operaio a chiunque o qualunque, non ha rimesso uno spillo: sempre stati pagati regolarmente e gli sono stati dati i loro diritti. Questa è una cosa da dire per la Menon.

**R:** Come paga com'era? Era sufficiente?

**I:** Era una paga che andava allora. Adesso non mi ricordo più le cifre, io so che ho cominciato con ventisei, ventisette lire all'ora. Un panetto costava 10 lire. Ma adesso ci sono delle sproporzioni enormi, adesso per gli operai è peggio.

**R:** Come ha saputo delle opportunità di lavoro alla Menon? Ha provato ad andare in azienda per capire se avevano bisogno oppure ha saputo che c'erano delle posizioni aperte o qualcuno l'ha indirizzata?

**I:** No no, io ad un certo punto...siccome c'era mio fratello che lavorava la - anche lui ha lavorato un pezzo -...al livello...come mente meccanica a livello di Angelo [Tonon], quelli che si impegnavano veramente che erano considerati dai titolari. Aveva capito che assumevano ragazzini, persone, apprendisti. Io ero già occupato da Carlo Archiutti, qua. Loro hanno fatto tutti una strada si sono piazzati bene, l'unico superstite è stato Carlo, quello di Veneto Cucine, e comunque, intanto che lavoravo la, mi ha mandato a dire "vieni via che devi andare a lavorare alla Menon". Praticamente sono andato via da loro [Archiutti], tanto io ero un ragazzino non è che gli abbia cambiato molto. Dopo venticinque, trent'anni che io cercavo di fare i conti delle marche di contribuzione, c'era una signorina che ha lavorato sempre qua alla Menon, Ida Guadagnin, che ha fatto la segretaria, factotum, faceva tutto, brava, precisa! Si preoccupava per fare volontariato Caf Acli, una volta era l'Acli che faceva...non c'erano i vari Cigl, Cisl, Uil, etc etc, e lei riusciva a farti le pratiche per andare in pensione senza neanche farti muovere da Roncade lei aveva già fatto tutto, le aveva fatte anche a me. Io non mi son mai mosso da Roncade sono sempre andato a casa sua, qua poco distante in linea d'aria ai capannoni, che adesso l'hanno chiusa. Dicevo riguardo Archiutti,

quando sta signorina mi chiese guardando il libretto del lavoro, i vari posti di lavoro: "e qua come mai è scritto Archiutti?" E io non mi ricordavo più di aver lavorato da Archiutti. Io col passare degli anni, mi sono fossilizzato a mettere sempre Menon come posto di lavoro e da Archiutti non mi ricordavo più. E allora mi disse di informarmi e io l'ho fatto. Quei pochi mesi quando io avevo superato i quattordici anni che sono stato la da Menon, la signora Ida, che adesso è vedova e ancora vivente, mi aveva messo in regola anche quei mesi la.

**R:** Perché era fuori in quei mesi e lei l'ha regolarizzato?

**I:** No no, appena io avevo compiuto quattordici anni lei mi aveva messo in regola, io, era sei, sette mesi che non avevo messo in memoria per fare i trentacinque anni o i 1320 marche che ci volevano all'epoca per andare in pensione. Quella era la legge, io non ho mica mangiato niente a nessuno. [...] Allora, io ad un certo punto, quando la signora Guadagnin mi aveva fatto questa verifica dopo che io le avevo portato tutto quanto, tramite un amico che veniva a scuola con me che lavorava all'Inps, lui mi disse che ero già fuori da un pezzo da i 1320. Credevo di avere raggiunto il cielo. Perché è andato a finire abbastanza in disgrazia dopo. Il signor Luigi poveretto non ha più retto, e [*la Menon è stata comprata da un'altra società*].

**R:** Ha continuato a lavorare anche durante la nuova gestione dopo che l'azienda era stata rilevata?

**I:** Sì per pochissimo tempo. Uno dei quattro [...] mi ha detto [che] qua la situazione è precipitata: "vien", no va [sottolinea], "vien a Silea". A Silea c'era un'altra società costituita da quattro elementi: uno è morto due mesi fa, che aveva fagocitato tutti quanti, potente, di una potenza infinita, era il primo contribuente della provincia di Treviso quando io lavoravo a Silea. E mi ha detto di venire a Silea perché era socio lì con mio fratello. Perché anche mio fratello al tempo ha lasciato, come anche Angelo [Tonon] perché tutti quanti partono e cercano di fare qualcosa per conto proprio. Sono stati tanti a fare così, con più o meno alterne fortune...uno dei pochi che regge ancora è mio fratello che oggi è nel commercio però. E sono andato a Silea dopo venti ventisei anni [in Menon] son stato la poi dopo, 'sto Bonan, che è morto due mesi fa, dopo un po' ha mandato via tutti quanti, ed è diventato lui padrone, perché faceva il bello e il cattivo tempo [...]. E allora lui aveva tutte le commesse che venivano dall'oriente, dalla Francia, dalla Spagna, dal Sud America, e strozzava tutti quanti perché voleva il lavoro finito subito entro un mese. E allora bisognava snervarsi di lavoro. Poi tre mesi senza lavoro, hai capito? Perché lui doveva sfinire i suoi soci. E li hanno stressati così: mio fratello e mia cognata erano in esaurimento nervoso. E via tutti i Cervellini e i Conte, perché da Menon a Oma era tutto un casino. Tutta la gente, i più furbi e i più bravi e messi insieme si hanno portati a Silea che hanno fatto l'Oma [...]. Che so mi...ahi...ma adesso volevo dire un'altra cosa ma...[si dilunga] portando le conoscenze che avevano qua e sviluppandoli da altre parti. [ripensamento] Niente ci sono stati dei piccoli colpi che... 'Sti Menon, volenti o nolenti li

hanno subiti, hai capito? E dopo tutto un po' ha portato prima alla morte del signor Cipriano, poveretto, e dopo zio Luigi ha tenuto finché non è crollato. Carlo l'ultimo rampollo andato a stare in Svizzera con la moglie, e il figlio il giovinetto, è molto gentile ed educato e qualche volta lo vedo, lo saluto. Io dico sempre che i Menon per me sono state persone grandiose meravigliose. Pensa solo al fatto che nei tempi di guerra vi lavoravano quattrocento persone. Robe pazzesche. Ricordo io che quando sono entrato lavoravano duecentottanta persone su metà capannoni, che adesso sono stati anche buttati giù o crollati, erano cose dei primi del '900, figurati.

**R:** Ma lei che ruolo svolgeva esattamente in Menon? È partito sempre da apprendista? Che macchinari ha usato?

**I:** Alla Menon vieni su così (usa la mimica) poi potevi arrivare... Si ho cominciato come apprendista. I macchinari che io ho gestito con impegno, dando del mio, io dicevo al signor Luigi e signor Nano [Cipriano] in particolare, e gli dicevo cosa bisogna fare secondo me, gli spiegavo secondo me cosa bisognava fare di un certo lavoro, e loro mi dicevano di fare come dicevo e di farmi aiutare a fare.

**R:** Si affidavano a quello che lei diceva?

**I:** Sì, certo non è che ho costruito io il mondo. I discensori ad esempio, che erano delle macchine, apparentemente sciocche, però non erano così sciocche perché quando la Hoover ne ha ordinato diciotto, diciannove complessi, e poi c'era la Mallory, un'altra ditta inglese che faceva batterie, poi Zanussi e Rex, altre qua in Italia, Montini [eccetera]...che sarebbe da raccontare anche quella. Allora hai capito? Questi discensori, hai mai visto nelle piazze pubbliche che ci sono le pese?

**R:** Sì ma ho visto un disegno, ho presente.

**I:** Allora una volta ce n'era da fare uno, molto importante, perché andava da Montini a Paese qua che caricavano le vasche di ghisa che erano carichi da oltre seicento quintali. Camion e vasche. E siccome erano quattro le vite da 100, [inserirle nel meccanismo], e allora loro dicevano di metterne sei di vite perché quattro non si fidavano, perché da quattrocentocinquanta quintali si andava a seicento quintali. E allora "uno" mi chiede come si poteva fare per le sei vite. E allora dissi che si poteva fare così [spiega disegnando come aveva suggerito di superare il problema per mettere le due vite aggiuntive], 'sta idea qua l'ho pensata io, anche se il merito se l'è preso qualcun altro.

**R:** Per capire, quindi lei era meccanico carpentiere. Lei ha cominciato come apprendista, che percorso ha fatto?

**I:** Da apprendista sei ragazzino: ti mettono su una macchina a fare sempre gli stessi pezzettini per anni, usando il trapano. Il percorso ultimo era quello che seguivo io, dalla a alla z. Si si faceva di tutto, si alla



Menon. Come le bombe, tante bombe, quelle erano le commesse che prendevano, eravamo collegati con l'arsenale militare e prima o poi arrivava la commessa.

**R:** Facevate ancora gli estintori?

**I:** Sì gli estintori anche quello è stato un lavoretto, una volta ne facevano tanti, poi pian piano si è spento tutto quanto. Non so perché, non hanno curato abbastanza o pubblicità o niente. Era l'era in cui Zoppas e Zanussi, Zanussi è la Rex di Pordenone, e Zoppas quelli delle lavatrici, frigoriferi, e prima le cucine economiche, avevano cominciato a fare catene di montaggio, metri metri e chilometri di trasportatori che sono usciti da qua. Dopo hanno lavorato per Sordina di Padova, che era una ditta che facevano materiale x gli ospedali. Facevano autoclavi per ospedale per sterilizzare gli strumenti della sala chirurgica. Erano bomboloni in acciaio inossidabile doppi, intercapedinati, acciai tremendi con una pressione spaventosa, la abbiamo fatto un bel lavoro anche quello. Poi abbiamo fatto altri particolari più piccoli, ma lasciamo perdere, poi non saprei che dirti.

**R:** Ma come mai è stato tutto abbandonato secondo lei?

**I:** Diciamo che forse non avevano la mentalità di ammodernarsi. Erano convinti, siccome loro avevano la vetturina, eccolo qua in foto, loro si vede che avevano i loro introiti, e al posto di ammodernare l'officina compravano campagne, vacche, stalle. Potrebbe essere un investimento anche quello se l'altro andasse bene, ma se decurti un poco per di qua per andare ad allargare un pezzo per di qua, eh, dopo va a finire che gli altri ti sorpassano, e quando ti hanno sorpassato non li prendi più. E dopo, diciamo che sior Nano è morto quando io mi sono sposato era nel '69, che era lui quello che teneva botta forte. È stata una persona che ha sofferto tanto, tantissimo perché aveva tanti problemi in famiglia, che devono essere quelli che lo hanno distrutto, e dopo poco tempo il sior Luigi che era suo zio più anziano, fra gli anni il diabete e altro, insomma è morto anche lui.

**R:** Ma non avevano preso del personale dirigenziale?

**I:** Forse...ma anche se lo avessero preso non lo avrebbero lasciato fare. Secondo me li avrebbero lasciati fare se avessero preso una persona competente, o che dopo avrebbero detto che non ci sarebbero stati soldi per far niente. Potrebbe essere stato anche così.

**R:** Perché dice che forse volevano gestire tutto in famiglia?

**I:** No, fino ad un certo punto la conduzione familiare è stata proficua, è andato tutto bene, e dopo è cessato quel girone là, con la morte di Nano, noi lo chiamavamo Nano il signor Cipriano. Anche lui soffriva della cappa dello zio che gli impediva, gli tarpava le ali.

**R:** Ma lei è originario di Roncade?

**I:** Io sono nato a Treviso in ospedale e poi ho sempre vissuto in una casetta qua.

**R:** Mi racconta una giornata tipo di quando andava in officina? Da quando si alzava in poi.

**I:** (ride) Sai, ogni giornata era un'avventura. Quando cominci a essere così, cioè ad aver gente di cui bisogna preoccuparsi che sono insieme, "e ti, voente o noente, i sa che te si ti", non ti hanno mai detto di aumentare la paga, questo non te lo dicevano mai, era sempre sottointeso hai capito, se non quando c'erano da prendere legnate e allora le prendevi, per esempio per organizzare il lavoro: tu fai questo, tu fai quest'altro in modo che otto ore si fa in modo di lavorarle, in modo che tutti lavorassero, non da [ucciderli di lavoro] ma neanche da [stare in panciolle]. Dopo diciamo che la dentro c'è stata più gente e poi il sindacato e qua e la...

**R:** Che sindacato?

**I:** Mah, ce ne saranno stati due tre: la Cisl la Uil, la Cigl. La Cigl era la più severa, a torto o a ragione [...].

**R:** Diciamo che le sue otto ore se le faceva tra una cosa e l'altra.

**I:** Sì sì ma, bisogna cercare anche di...se io sono dipendente di un'azienda, di un padrone, che mi da lavoro, che devo timbrare il cartellino, e a fine mese la paga che è stata stabilita me l'ha data, io credo, credo, che sia giusto e doveroso, che debba rendergli ciò che prendo, e anche dargli qualcosa in più perché deve restare qualcosa anche a lui, perché è lui che si è rotto di notte a pensare di procurare lavoro ecc, trovo che sia giusto, doveroso che un imprenditore debba guadagnare, no che i padroni debbano essere sfruttatori. Io non ho mai detto questa cosa.

**R:** Non li percepiva così i Menon quindi.

**I:** Non li intendevo io? No no, loro sono stati bravi a tirare avanti un'azienda così. Poi in periodo di guerra si sono barcamenati in politica, coi tedeschi, coi partigiani, fascisti, tanto è vero che li hanno massacrati, hanno ucciso due fratelli: il papà di Cipriano, fratello di Luigi, e un Carlo che era un altro fratello, e li hanno uccisi. Hanno avuto tante vicissitudini, batoste.

**R:** Io vorrei chiederle, al di là dell'esperienza lavorativa, anche rispetto al paese, se io le dico Menon quali sono le prime due tre parole o concetti, sentimenti che le vengono in mente?

**I:** Allora io ti dico 1897. Hai già capito? Sì?! Anche perché uno resta...quel ragazzo mio è montato sulla macchinetta. E non sono capace trovarla. La vedrai. Te l'ha fatta vedere Carlo Alberto? Sai perché gliel'ho chiesto l'altro giorno [divaga].

**R:** E questa è una associazione, dopo?

**I:** Chissà quanti fatti ci sono. Una volta gli ho detto "signor Luigi devo sposarmi". E lui mi ha preso braccio-collo, perché alla mattina lui veniva da quasi tutti gli operai e voleva [dare un colpetto] sulla testa, in senso affettuoso, e allora chi era un po' più alto si abbassava perché andasse bene per dargli una gnocca sulla testa. E allora "signor Luigi devo sposarmi" e lui: "ti sposi?!" fa pausa "hai mai pensato piuttosto di sposarti, di prendere una macina da mulino, appendertela al collo e buttarti in mare?" e io gli dissi "eh signor Luigi, cosa dice?!" e lui "eh cosa dico, dico io! E guarda che te lo dice uno che tutto sommato, non è andato neanche male!" dunque lui per esperienza di matrimonio...il signor Cipriano invece deve essere morto martire, lasciamo perdere, poveretto. E gli operai entravano dopo in officina, con la sirena, meno quindici alle tredici, dopo le tredici. Lui alle dodici e quaranta era ancora in officina perché non poteva neanche staccare cinque minuti con la...

**R:** Come eravate organizzati per il pranzo? Ognuno andava a casa propria a mangiare o c'era un servizio?

**I:** No c'era un piccola mensa, dopolavoro lo chiamavano, una volta era vecchio poi l'hanno fatto nuovo, e si portavano la pignattella che dopo c'era la vaschetta dell'acqua in temperatura, c'era una resistenza che teneva l'acqua calda. Per chi veniva da un po' distante, Casal, Meolo, e chi stava qua...io saltavo la rete e andavo a lavorare, si era vero!

**R:** Aveva formato gruppo con dei suoi colleghi? Aveva stretto amicizia? O era solo limitato al lavoro?

**I:** No tutti avevano il senso dell'amicizia. Che dopo uno era il compare di quell'altro...più o meno era così. Una volta se parliamo degli anni '50 in quanti avevano la macchina? E allora questo era compare di quello, mio fratello era compare di questo Angelo Tonon di cui ti avevo accennato. [divaga parlando del figlio]

- L'intervistato mi mostra delle sue fotografie -

**R:** Questa foto invece? Cosa mi sa dire?

**I:** Qua deve essere a Treviso, la foto di un centenario. É un pranzo che ha fatto la ditta Menon. E anche questa foto qua. Questo invece è un macchinario che era stato caricato, e qua la gru, quanto ha lavorato...qua deve essere Luciano Marchesini ma adesso si vede poco. Questo qua è mio fratello col macchinario che aveva fatto.

**R:** É bella questa foto? Che altro ha?

**I:** Niente avevo, non so dove le ho perse.

- Ora provo a sottoporre all'intervistato il campione di foto scansionate, tramite laptop -

[Emergono particolari sulle macchine da lavoro e il signore fa un paio di nomi di operai ma non è sicuro]

**I:** Diciamo che tutta Roncade dovrebbe essere riconoscente a Menon.

**R:** Perché? Approfondisca.

**I:** Eh benedetto, hanno mantenuto un paese per 100 anni. Saranno partiti anche da poco ma hanno dato del loro al paese, tanto.

## **INTERVISTA AD ANGELO TONON**

13 dicembre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervistato alterna italiano a forma dialettale, è molto disponibile a raccontare le proprie esperienze. Alla fine dell'intervista esterna un dubbio riguardante all'apparizione del suo nome nel lavoro: spiega che non vuole essere lui l'unica voce protagonista del passato. Dopo aver spiegato che questa era solo una fra le varie della raccolta il signor Tonon si è tranquillizzato. Si può dire che il testimone fosse molto contento di aver avuto un'occasione per chiacchierare, trasmettere e condividere parte del suo vissuto, tant'è che in seguito all'intervista ci sono stati ulteriori contatti sempre riguardanti informazioni relative a Menon. La registrazione dura circa 87 minuti.

**R:** Lei è nato qua a Roncade? Come è entrato in Menon?

**I:** Sì, nato a Roncade. Dunque io dopo la guerra...aspetta...bisognerebbe che le dicessi un particolare. Siccome io sono stato l'iniziatore del monumento a Menon.

**R:** Ok cominciamo dal monumento.

**I:** Eee ho trovato, diciamo, anche il sindaco, gli assessori un po' contro, perché Menon era del regime fascista, era, lavorava per lo Stato, quindi era fascista, come, guardi erano il 99% fascisti. A Roncade quando Mussolini è venuto a Treviso, hanno portato in caserma tre persone da Roncade, nascoste, perché avevano paura che magari facessero delle cose fuori posto, e li hanno portati in caserma, quindi eravamo tutti fascisti! Perché se hanno portato le tre persone perché erano (?) quelle pericolose, e gli altri erano tutti fascisti allora.

**R:** Però Menon non è nata in periodo di guerra, è nata prima no?!

**I:** Sì sì sì, no...le dico che io ho avuto difficoltà anche con questa cosa, perché mi pare che bisogna che fate un po' di attenzione anche voi sennò trovate tutti contro. E allora io avevo pensato di fare un coso del vecchio Menon, quello che aveva costruito la macchinetta, il coso, le biciclette le moto, perché aveva fatto tante cose, e (?) nel 1945 quando che il Menon, hanno ucciso...i due fratelli...passare quel

periodo per non dare troppa importanza, capisce? Secondo me, non so se andiamo troppo per le lunghe coi discorsi. Ma a me pare che possa trovare gente contro, perché oggi la gran parte sono di sinistra. Il nostro consiglio comunale è di sinistra. Ho trovato il sindaco e gliel'ho detto, perché son state fatte le elezioni l'altro giorno no? E sindaco nuovo e gli ho detto, "sa sindaco" perché la conosco - io ho ottantacinque anni e lei quaranta no - "sindaco, ma quel monumento la è brutto, è fatto male" le ho detto, perché sa che ha fatto robe mondiali, no nazionali, mondiali! E noi abbiamo fatto, le mostrerò, 'na lanciabombe che sparava a 1500 metri, a 1500 m, una bomba, 90 cm diametro 400, piena di esplosivo per i sommergibili, una bomba di profondità però buttava a un km e mezzo, pensi che raggio aveva di potenza. Perché i primi lanciabombe della Menon buttavano appena fuori dalla canna la bomba, la bomba la buttavano giù dalla nave appena fuori. Dopo Menon ha costruito questa cosa, e ha venduto il brevetto alla, zuccherificio di Napoli [nome incerto].

**R:** A Napoli?

**I:** A Napoli. E questo volevo dirle, che trova la gente un po' contro insomma.

**R:** Perché c'è stata questa presenza importante durante la Seconda Guerra mondiale. Ah, però d'altra parte per adesso io ho sentito che è stata ben vista, perché durante la guerra ha offerto lavoro a tutte queste persone, cioè era la realtà più numerosa a livello di operai no?!

**I:** Allora. 1945. Perché il 25 aprile del 1945 è finito, no la guerra, i partigiani, [...], però allora c'erano i partigiani qua, partigiani e fascisti. Che io non so dirle quale sia meglio perché io avevo quattordici anni e di giorno avevo paura dei fascisti, avevamo paura. Alla notte, c'erano i partigiani "hai sentito ci sono partigiani, in fondo!" perché quelli si nascondevano nei campi, ma io avevo paura di tutti e due, per me erano uguali, non c'è differenza. E però torno a dire che trova molta gente contro.

**R:** Mi racconti un attimo l'idea del monumento da cui era partito lei? Lei ha proposto? Con chi?

**I:** No, a me è sempre piaciuto il lavoro Menon per me.

**R:** A livello meccanico?

**I:** Livello meccanico, adesso parliamo, adesso le devo mostrare questa, venga di qua. Tiri giù questa per piacere [divaga]. Ecco questa l'ho fatta io, questa l'ho fatta nel '52 [mi mostra una macchina da caffè artigianale] dovrebbe essere anche timbrata.

**R:** L'ha fatta lei in officina?

**I:** Eh beh, Tonon Angelo 1952. Questa l'ho fatta io. E c'era solo la Bialetti, che faceva la moka. E io ho fatto questa. Ma l'ho fatta proprio, non avevo niente, non avevo mica...a mano, l'ho fatta in lamiera di

rame era, che ero capace a storcerla. E l'ho fatta di rame. Il mio padrone.... -ero appena entrato alla Menon -

**R:** Ah, in che anno è entrato alla Menon?

**I:** Dunque, nel 1949. Il mio padrone ha saputo che io avevo fatto questa cosa. Ero un ragazzo e lavorare in serie, stagnevamo delle lattine e facevamo...e il mio padrone ha saputo e ha detto...

**R:** Chi era? Luigi o Cipriano.

**I:** Cipriano, il nipote del vecchio Carlo. E allora ha detto "vieni a farmi un caffè alla sera?"

[Tonon] "si si, paronsin, vengo vengo" perché noi lo chiamavamo sempre così.

Lui è andato in montagna, e non so, in sto albergo non so magari aveva il numero, e dice "vuoi provare a farne cinque di quelle macchinette la? Io ti do tutto. Al sabato pomeriggio vieni qua, ti prendi..." perché poi c'era chi saldava, io ho fatto tutto però, questo è di ottone. Saldarlo, l'ottone con l'ottone, se non sei bravo, fai un buco così perché cade giù tutto, perché bisogna portare in fusione sia l'apparecchio che quello che coli, e quando sei in fusione è un secondo che ti cade giù tutto! E allora mi ero preso un saldatore che c'era in Menon, perché di saldatori in Menon ce n'erano quindici, venti, solo saldatura, e mi sono preso un uomo, che gli chiesi se veniva a saldarmi. E fatti cinque il mio padrone ne ha vendute quattro ma, non elettricamente. Questa è elettrica, ma le altre sono corte da qua che si mettono sopra la cucina economica, una volta c'era la cucina economica, nel '52...e allora mettevano, e sta "petufetta" era sempre calda e pronta per fare caffè. Ha capito? E il padrone ne ha vendute cinque. E da la son partito e mi ha preso diciamo in considerazione "bravo..." e dopo ho avuto un reparto dove io ho sempre lavorato soprattutto nei trasportatori. Il primo trasportatore alla Zanussi l'ho fatto io. E avevamo fatto....

**R:** Mi racconti, mi racconti.

**I:** Allora avevamo fatto i trasportatori. Hanno...c'è una catena...[ma il discorso torna sulla macchina del caffè di cui mi spiega il funzionamento e poi la si ripone].

**I:** Guardi, io, adesso sono da solo purtroppo, ma la mia vita, va avanti, bene proprio per questo ragionamento qua che faccio io vede?! Io alla mattina fino alle dieci sono occupato a fare faccende, poi magari vado giù [dove ha un laboratorio meccanico] fino a che non si fa ora di fare da mangiare. Ma io me la passo! Poi se ho degli amici a cui serve da fare un lavoretto, glielo faccio, tutto per niente! Guardi, di qua sta una dottoressa, che mi chiese di aggiustarle una borsa, e allora voleva pagarmi a tutti i costi, "dottoressa guardi io ai miei amici non ho mai preso niente". Finché lavoravo [mi facevo pagare], sennò non si mangia. Però dopo mi sono messo e ho detto "se vuole glielo faccio". Poi deve essere una roba

simpatica, perché se una roba non mi è simpatica non la faccio. E allora voleva pagarmi ma io le ho detto di no.

**R:** Mi racconti un po'. Come mai è entrato in Menon? Intanto come titolo ha le elementari?

**I:** La quinta elementare. Ho fatto io. Ho fatto anche l'operatore cinematografico, facevo il cinema. Ho fatto un po' di scuola anche in elettricità perché per avere la patente di fare il cinema, eh all'epoca ci voleva la patente. Come la patente della macchina.

**R:** L'ho vista poco fa da Conte, me l'ha mostrata.

**I:** Ah è già stato? Eh ce l'ho anche io.

**R:** E quindi ha studiato un po' anche come elettricista. E mi ha detto che ha cominciato a lavorare a dodici anni no? Però da un'altra parte no?!

**I:** Sì sì, e dopo sono andato avanti e anche la ho trovato un bravo ingegner che mi ha detto, e ancora mi è rimasto dentro in testa, "l'elettricità è come due tubi dell'acqua, uno dell'acqua calda uno dell'acqua fredda che torna indietro" e mi ha fatto sta spiegazione qua, ed è vero, perché se lei prende in mano un filo non sente niente, perché è neutro, ci vogliono tutti e due perché [passi la corrente] comunque mi arrangiavo anche con l'elettricità, certi impianti io me li faccio tutti, ribalto tutto, (ride) sì sì.

**R:** E dopo come è entrato lei in Menon? Cioè sapeva che cercavano personale? Qualcuno gli ha consigliato?

**I:** No no, ehh sì. Alla Menon si entrava solo, solo insistendo ad andare la, a farsi vedere dal padrone alla mattina, tutte le mattine alle otto, tutti fuori in riga così, lui passava....neanche non salutava perché noi eravamo ragazzini e noi eravamo la dentro sul portone, poi prendevamo la bicicletta e andavamo a casa (ride). Però il padrone guardava tutti, chi aveva i capelli tagliati bene, chi era un capellone o...non mal vestito, perché all'epoca non c'erano molti soldi, però che fosse pulito che fosse ordinato, osservava tutte quelle cose la, sa? E io sono andato...

**R:** Parla di Cipriano o di Luigi?

**I:** Eh, Cipriano, sempre Cipriano. Luigi era un buon uomo, veniva da mia moglie farsi i vestiti, sua moglie, le sue nipoti, sua figlia. Un buon uomo. Aveva tante cose per la testa ad esempio il lanciabombe, le ha sempre curate sior Giletto. La meccanica e la costruzione era il signor Nano che la seguiva; i operai fa così fa colà. Però l'idea era sempre quella di Giletto, sul lanciabombe, invece altri macchinari...perché abbiamo fatto di tutto noi: per esempio abbiamo fatto una pressa alla Zoppas, per fare le prime vasche da bagno con le quattro buche (?), e allora c'era questa pressa grande che stampava la vasca così, poi

c'erano dei pistoni che facevano il buco tronco pieno, da sotto un altro pistone, sì, sono state fatte grandi cose la...

**R** : Altre cose che le vengono in mente?

**I**: Eh ciò, vent'anni (ride). Guardi, ho avuto una stima di Cipriano, che io dico sempre, anche ai miei amici in giro quando si parla, dico che è stato il migliore uomo che ho trovato nella mia vita: bravo, nel suo mestiere, perfetto [sottolinea], se ti diceva di darti la mancia, te la dava da qui a un anno. Perché a me è toccata una roba del genere. Allora dice "Angelo, guarda che c'è da fare questa cosa qua così e colà" dice "e quando abbiamo finito se facciamo bene ti do la mancia" ok. Avanti avanti, finiamo il lavoro, tutto va bene, io taccio, lui tace. Dopo sei, sette mesi viene a parlarmi e dice "Angelo, non ti avevo promesso la mancia io a te?"

[Angelo] "Si padronsìn",

e [Cipriano] dice: "E non te l'ho mica data?"

[Angelo]: "No" gli dissi,

e allora [Cipriano] "e allora perché non me l'hai domandata?"

[Angelo] "credevo di non meritarsela",

[Cipriano] "ah, dovevi venirmela a domandare!".

[Si dilunga] una bravissima persona insomma. Di una precisione guardi dopo vent'anni, diciannove, che ero dentro la, sentivo aprire la porta dell'ufficio [spiega l'ubicazione], si sentiva "l'è qua el paron". La tensione come quando veniva dentro un professore, che è serio. Io dopo diciannove anni avevo ancora questa tensione. Però mi ha voluto bene! Io ho avuto piacere, mi ha prestato duecentomila lire quella volta, che erano tanti soldi. Io gli dico "paronsìn, avrei bisogno di un piacere", perché era fatica anche a domandargli certe cose perché era di una serietà...e pensa che quando...e adesso salto in un altro discorso che a lei non le va bene, ma dopo sceglie. Abbiamo fatto le prime maniglie per il frigorifero Zanussi, una maniglia, uno spettacolo di maniglia lunga così. Pesava, eh adesso non mi ricordo, se sette etti o un kg, beh insomma. Però la stampavamo col carbone, carbone caldo. E quando il carbone è caldo scoppia no? Puff, e dei piccoli frammenti si attaccavano sull'ottone caldo, che era quasi da colarsi no? E stampavamo la maniglia e veniva fuori con le bolle de coso. Con la lima, bisognava toglierle, abbiamo lavorato un anno, un anno e mezzo. Dopo è uscito il gas, non c'era più il carbone, hai capito, sulle maniglie, e allora andavamo bene. Noi abbiamo lavorato anni così [...], dieci, dodici, tutti che limavano, tutti che dovevano togliere queste bollicine che c'erano. E quando le lime a un certo momento, non tagliavano più, soprattutto sull'ottone, scivolano, e allora dovevo fare il buono: si faceva il buono, per cinque lime, dieci, e allora io andavo a farlo e andavo [da Cipriano a chiedere di fare l'acquisto e lui mi raccomandava di tenerle se erano ancora in buono stato], hai capito, c'era anche un'economia dentro la. E adesso mi scappa cosa volevo dirle.



**R:** Forse che le stava chiedendo un piacere.

**I:** Ah ecco, sono andato a domandargli questo piacere e gli dico "paronsin, avrei bisogno - ho comprato qua [la casa] - di duecentomila lire" e dice [va bene] dice lui. Dico "guardi a me servirebbero per circa sette, otto mesi perché dopo avrei una casa a riscatto, la vendo al cliente, tiro i soldi e glieli porto" e allora dice "va bene, allora, vai dalla Ida". La Ida era una ragazza, che è stata così brava, il padrone aveva la fiducia massima, e gli operai andavano tutti dalla Ida. Per accontentare tutti e due, è molto difficile sai? Per accontentare l'operaio e il padrone perché sono due cose...

**R:** Era una segretaria?

**I:** Sì, segretaria diciamo. La c'erano diversi impiegati. Otto, otto, con un disegnatore e un ragazzo che disegnava, poi c'era una specie di direttore, poi c'era...e ma tanti sono morti.

**R:** Si ricorda per caso dei nomi?

**I:** Il disegnatore Maccatrozzo, ma una bravissima persona.

**R:** Si ne ho già sentito parlare.

**I:** Ne ha sentito parlare? Bravissima persona, era di Mogliano Veneto, e stava ai Alberi (?) perché io lo portavo sempre a casa sua, con la vespa io. Era grande sa, e allora montava sulla vespa questo omone (ride). Guardi, mi ha fatto il disegno della casa e neanche lui ha voluto una lira...perché avevamo... si io, la sera andavo a prendergli...faceva la scuola di disegno questo Maccatrozzo, era lui che faceva; pagava Menon. E alla sera, quando era finita la scuola, andavamo a prendere una damigiana di vino (?), andavamo io e lui, allora lo portavo con la vespa e lo portavo a casa. Ho avuto rapporti buonissimi, si anche con tutta la gente di Menon. E allora torniamo al discorso dei soldi, dovevo andare dalla Ida. Passa il tempo, viene settembre, a me mio cognato mi aveva dato i soldi della casa, e alla mattina vado a portarli alla Ida. Passa di là il padrone e gli dico "paronsin, guardi che ho portato i soldi alla Ida e [mi chiese com'eravamo d'accordo].

[Angelo] "Eravamo d'accordo a settembre da portarglieli"; mi disse "bravo, e sai cosa dovevi fare?" mi batte su una spalla "se non ce li avevi, dovevi andare in prestito da un altro, darli a me, e io dicevo che persona precisa! e dopo un anno se li chiedevi ancora a me poi li davi indietro a quell'altro (ride) e facevi bella figura!" perché l'importante è essere precisi, essere giusti anche...con tutto. Io ho l'impressione di avere avuto un periodo bellissimo.

**R:** Quanti anni è stato là?

**I:** Diciannove e poco più.

**R:** Finché non è morto Luigi o anche dopo?

**I:** No Luigi, era ancora vivo, perché Luigi è morto dopo Cipriano. Ma dopo Luigi è andato avanti... un periodo e dopo ha venduto. Quando ha venduto - perché era tutta la famiglia onesta. Sior Gigetto, sebbene era un po' diverso dal Nano - però quando ha venduto l'officina ha detto al compratore "io firmo se tu mi garantisci il diritto, il coso degli operai"

**R:** Ok, l'incarico a tutti gli operai?

**I:** Sì i soldi, tutto quello che gli aspettava, i diritti degli operai ha detto. No, gente guarda...trovarne, anche per i giovani, trovarne di padroni così. Io andavo via molte volte il sabato pomeriggio con Cipriano, da Zoppas da...e guardi, quando serviva era serio - che era quasi brutto che - (ride) in officina, perché una volta mi ha detto "Angelo se io vengo in officina mi metto a scherzare con questo e quell'altro perché ho tutti amici qua" dice della mia classe...in officina, invece quando si andava fuori si montava in macchina e si parlava di tutte le altre cose...tutte le altre cose...[pausa prolungata] una brava persona, veramente Cipriano è stato...mi ha insegnato tutto. Quello che so io lo so per quello.

**R:** Quindi ha cominciato come apprendista, no?!

**I:** Eh sì ho fatto sei, sette mesi. E poi per causa della macchinetta [del caffè] mi ha passato subito...che cominciavamo a fare i trasportatori. E prima volevo dirle dei trasportatori: avevamo fatto un trasportatore [alla Zanussi: racconta di particolari meccanici dei trasportatori e di come ha contribuito in parte lui, ad una soluzione tecnica che riguardava questo macchinario].

**R:** Comunque, dallo scambio di informazioni tra voi operai che facevate queste cose e i tecnici riuscivate a...

**I:** No no, no il tecnico, il padrone! Sempre. E Maccatrozzo, il disegnatore, che lui era sempre presente quando c'era. Alle cinque della sera quando suonavano la sirena, il padrone prima di passare diceva "Angelo ti fermi un quarto d'ora stasera che dobbiamo vedere...una roba". Allora chiamava dentro tre, quattro, di quelli che interessava il lavoro, che dovevano farlo, e la si faceva il preventivo e tutti discuteva..."ma qua per fare sta roba ci vuole..." e lui non diceva niente. Lui taceva sempre, però in ultima la decisione era sua, e magari se tu ad un certo momento [...] tu, ti accorgevi di aver detto una [castroneria] o troppo o troppo poco, e ti fermavi, [...] voleva sapere cosa ne pensavi, bene o male non importa!

**R:** E quindi come era strutturata la giornata? A che ora cominciavate?

**I:** Alle otto della mattina. Otto e un minuto perdevi l'ora. L'orologio, quando timbravi il cartellino, veniva fuori la data e l'ora. Se eri in ritardo di un minuto, segnava la data rossa. Altra cosa...dalle otto fino alle dodici, e da l'una alle cinque. Dopo le cinque...andava via tutti. Quando fermava, fermava sempre quei due, tre interessati nel momento insomma.

**R:** E poi alla sera c'era la scuola di disegno?

**I:** Alla sera...Menon ha istituito - però dopo il '45 sa, dopo la guerra, prima... - no aspetta...un certo professor Marcon da Ponte di Piave faceva scuola disegno, anche durante la guerra. Eh ciò. E anche sto Maccatrozzo, ma anche io delle volte. Prima avevo fatto il mio corso di disegno, poi mi diceva, siccome eravamo amici, [...] e allora magari lui andava fuori in giro e io restavo la a guardare, così. A tanta gente è capitata la stessa cosa, anche a un certo Pavan che andava alla scuola di disegno, un certo Feltrin e andava anche lui a scuola di disegno, e faceva dei pezzetti, fuori orario, da un'altra parte...c'era un istituto a Bassano, faceva delle montature per delle lenti, per, cannocchiali, robe del genere...sto ragazzo faceva... e sono state fatte tante di quelle belle robe. Perché c'era un'altra cosa, vede. Io per esempio, il mio padrone, non veniva a chiedermi cosa stavo facendo, anche se stavo facendo una cosa che non c'entrava con la bottega, lui calcolava sempre la persona: questo è una persona seria, sta lavorando per mettere in piedi i ragazzi...facevo sempre cosette...(ride) per esempio tornando ai cuscinetti, avevo fatto una cosa, un tubo esterno un tubo interno, poi avevo fatto come una pompa, mettevamo il grasso, andavamo sotto la pressa, schiacciavamo, si ingrassavano tutti i cuscinetti in un attimo, che premendo giù, fra le sfere, passava il grasso. Prima avevamo sette, otto ragazze che ingrassavano i cuscinetti, pensa il tempo. Poi un'altra cosa che ho fatto io sui trasportatori [disegna] facevo passare la carena con le tapparelle di legno, andava dentro questa bacinella che avevo messo, piena di olio di lino; prima tutti gli uomini le passavano con il pennello, e invece io tiravo avanti, andava dentro la vaschetta poi la mettevamo a scolare. E allora quando l'ha vista - io l'ho fatta senza che lui sapesse niente - "cos'hai fatto la?" (ride) - e allora abbiamo mandato a prendere l'olio cotto, e lo portavamo a casa, così da 200 litri di olio, e poi si allungava un po' con la benzina, perché più liquido era meno ne portavi via, eheh, perché c'era anche il costo del conto. Si insomma così così. Quando sono andavo via io, stavamo facendo un lavoro dell'ABS di Pordenone, la, falegnameria, era il capannone! Sono andato a prendere le misure la, poi siamo venuti a casa e lui gli ha fatto il prezzo: e allora stavo organizzando i ragazzi, uno salda 'na roba, un altro fa le spine, organizzavo un poco tutto. E dopo due giorni gli dico una mattina "paronsin, guardi che io e mio fratello abbiamo intenzione di stare a casa e di provare a fare qualcosa" mi ha guardato in faccia e non ha detto niente, è andato in ufficio, 'sta la, dopo quasi un'ora torna fuori "Angelo, ho capito, ho capito, a questo dovevamo anche arrivare capisco, però non mi lascerai mica il lavoro impiantato così" [Angelo]: "no paronsin, io devo mettermi per conto mio, un mese prima o un mese dopo mi fa lo stesso e finiamo il lavoro". E finito. Dopo quando io ero a casa mi ha fatto anche roba, qualche pezzetto o altro. E io non potevo farlo perché appena impiantati non avevamo niente. E dopo [prende occasione per chiedermi se potevo andare nei dintorni a controllare dei lavori che avevo fatto nel passato]. No no, io al mio padrone [direi solo] bene.

**R:** E secondo lei era visto così in tutto il paese?

**I:** La parte sinistra diciamo, li ha un poco odiati, però sanno tutti che Menon, - quello che hanno ucciso, proprio quello - era uno che alla notte se c'era qualcuno di ammalato da portare in ospedale chiamavano Menon, e andava lui sai con la macchina, veniva giù dal letto, e andava a portarli in ospedale...i suoi operai...com'è stato. Quando c'erano pochi soldi che anche Menon non pagava - saltava qualche mese - andava qua per le botteghe di Roncade e diceva che rispondeva lui per la gente che lavorava per lui. No no ben.

**R:** Quindi pensa che comunque in paese è stata percepita....

**I:** No no, molta gente. Però stia attento. Quando in un paese ci sono duecento persone che lavorano...e sono quattromila abitanti, quelli che sono dentro dal padrone possono dire bene, quelli che sono fuori possono [anche] dire male, perché non li ha presi su a lavorare. Ce ne sono tanti sa di così. Poi molta gente ad esempio quelli che non erano capaci di far niente, ad esempio un ragazzo che il padrone mi diceva [di dargli delle viti da fare perché non era capace]. Sì, sì. C'era dentro di tutto. Un giorno abbiamo anche riso, perché duecentosettanta persone, non riusciva mica a controllarci tutti. E allora noi attenti a dov'era il padrone e ogni tanto si scherzava. Per esempio uno, tagliava le lamiere delle bombe e aveva dei guanti - perché guanti se ne adoperavano pochi - le lamiere tagliavano le mani e allora ne avevano comprati un paio. E un giorno - gli piaceva bere, no - al lunedì mattina viene avanti, mette i guanti sopra al bancale della trancia, va in bagno. E noi allora apriamo i guanti e gli mettiamo dentro il grasso, quello nero. E allora va e torna mette i guanti, tira fuori il grasso...e tutti che lavorano perché tutti sapevano, no!? E allora viene da me [...] e dice "e tu non sai niente vero?!" [Angelo]: "cossa Dino, cossa Dino, non so!". C'era tanta gente così, trovavi. Poi c'era qualche anzianotto che era più cattivetto, ma se no eravamo tutti amici.

**R:** Volevo chiederle se si ricorda la data di quando Luigi vende le officine?

**I:** E questa è una storia molto importante e grave. Quando sono stati uccisi i due fratelli qua, due, uno aveva nome Carlo e Memo, noi lo chiamavamo Memo. Quando hanno ucciso loro due, poco dopo Luigi scappa a Venezia, perché ciò aveva paura no. Viene il '44 che sta finendo la guerra. Il tempo dei partigiani la bottega è andata avanti un po' così, e appena finita la guerra, aprile, ciò bisogna trovare le date....la bottega era in sfascio non c'era più nessuno, la gente era a casa perché aveva paura di andare alla Menon perché c'era la rivoluzione. Allora un gruppo di operai - perché me l'hanno raccontata questa, io non ero ancora dentro la Menon - sette persone che lavorano dentro sono andati a Venezia, dove era scappato Luigi e [gli hanno chiesto di tornare alla Menon in cambio di protezione offerta da loro giorno e notte]; insomma era indeciso e poi è tornato. Però c'è ancora, non so se lui è andato in bottega, nei capannoni, ci sono ancora i torni? E dopo da un capannone all'altro ci sono due passaggi, c'era una cabina di legno e vetro con un letto la, dove dormiva una persona, anche nel periodo mio quando ero la,

non so se l'hanno buttata giù. Quando sono andato via io c'era ancora. Esternamente poi c'era un altro uomo che faceva la guardia di notte. E lo chiamavamo sette teste.

**R:** E si ricollega al discorso della cessione dell'azienda questo episodio?

**I:** Ah no. Allora Gigetto era tornato a Roncade, è andato avanti altri cinque, sei anni e poi ha venduto a un certo Pellegrini da Silea.

**R:** Però ha venduto intorno agli anni '70, no?!

**I:** Dunque, '67, '70, eh si, eh non mi ricordo, però non è rimasto tanti anni signor Gigetto, da solo non è stato tanti anni, perché io ero già andato via. E dopo ha venduto a Pellegrini, che poi l'ha ceduto a Basso, e adesso fa stampaggio. Però vede quando c'ero io lo stampaggio era da una parte e la meccanica era tutta di qua, torni: c'erano quaranta torni sa. A me, mi ha voluto bene il padrone, il capo officina che è morto l'altra settimana, un certo Bonan che aveva la Comas, ed era il capo officina dei torni. [Racconta uno scambio di battute con lui]...perché i ferri del tornio, si facevano tutti. Ma una volta quando sono andato dentro io i ferri erano di lima, con la lima li facevano. La lima era abbastanza dura; a lavorare sul bronzo e sull'ottone ci si può lavorare finché si vuole. Adesso non so che tipi di acciai ci siano.

**R:** Pensando alla Menon in generale, mi dice le prime tre cose che le vengono in mente?

**I:** Ciò quando io sono entrato, mi sembrava di essere entrato non so...nello Stato non so...perché Menon era conosciuta in tutto il Veneto sai? Quando si andava in giro e quando parlavi [spesso esclamavano] "Ah, Menon!". Un altro fatto voglio raccontarle: quando sono andato a montare un trasportatore alla Zanussi e c'era l'ingegner Copà, e allora gli dissi [che Menon mi aveva riferito di farmi dare un po' di gente], e lui mi aveva detto "Ah, finché vuole, ma sappia che gli do tutte braccia rubate all'agricoltura, che non creda che gli dia un tecnico" disse (ride). Ah la c'era tutta manovalanza sa, e c'erano anche dei gruppetti molto bravi. Manovalanza per avvitare viti, stampar con la pressa, altro.

**R:** Un'altra cosa che le viene in mente?

**I:** Mah non lo so, io li ho trovati tutti buona gente.

**R:** Ok e questa è già un'altra cosa.

**I:** [Racconta un altro paio di brevi episodi minori]

**R:** Ha qualche foto per caso?

- mi mostra del materiale e si arriva a parlare di un altro argomento -

**I:** Dopo ho...questo è il monumento che avevamo fatto noi. Che anche questo, dal mio punto di vista, non c'è male - a parte che sono fatte male le robe così - ma significa qualcosa, perché ci sono gli ingranaggi, Carlo, poi una scritta alla rovescia [...]. Sì sì, ci sono diverse cose. Il differenziale, si insomma, ha fatto quello che ha potuto. Dietro c'è la macchinetta che si vede bene.

- Commenta altro materiale -

**I:** Questo è il lanciabombe a due canne, e butta a 1,5 km. Una bomba è lunga 90 cm, diametro 400. Piena di esplosivo. Vede questa lanciabombe, due canne, ha sei bombe intorno. Due in canna. Ecco questo carrello, poi si gira: avendolo messo inclinato così, viene a pesare meno.

- si guarda altro materiale -

**R:** Secondo lei come mai è andata scemando la gestione dell'azienda?

**I:** Perché una delle cose principali della Menon era - come questo per esempio [indica un'immagine della vetturina] ha sbagliato Carlo - perché doveva insistere su questo, avere un'organizzazione, la vendita eh, invece a lui non gli piaceva quella roba, gli piaceva fare un'altra roba. Il gusto suo era quello di pensare a un'altra roba.

- commenta altro materiale -

**I:** Sa che loro avevano fatto anche una macchina per i vigneti, la tiravano i buoi, girando le ruote faceva pressione e [sparava diserbante]. Ah e questa è la prima lanciabombe che faceva Menon, questa è la seconda, che avevano prolungato la canna, questa è la terza che facevano, e noi la chiamavamo "il cucchiaino" [...] eh, se avesse visto. Allora qua avevamo fatto la cassa interna. È una storia anche questa sa?!

**R:** Che cos'è? Che cassa?

**I:** Avevamo fatto lo statuto. perché avevamo fatto uno sciopero senza sindacati, erano arrivati i sindacati al portone [*ma noi non volevamo nessuno*].

**R:** Si ricorda quando?

**I:** Ahhh, orca miseria [tenta di ricordare]. Beh vediamo la scatola, 1962 è stato fatto lo statuto, e un po' prima è stato fatto lo sciopero. Allora eravamo tutti i capi, e allora Cipriano ha detto [*che lui capiva la situazione ma che suo zio avendo una certa età non concepiva lo sciopero*], che si stava a casa da lavorare, [*e allora disse di presentarsi l'indomani che avrebbe trovato una soluzione*] e allora quella mi hanno dato: il premio produzione, che non esisteva, l'11% [di aumento] della paga che avevo, e una tuta all'anno. Nel '62. Erano epoche diverse

**R:** Le prime conquiste. Ma lo sciopero è stato fatto perché?

**I:** Per l'aumento della paga, [...].

**R:** E i sindacati che c'erano dentro?

**I:** Tre ce n'erano. La UIL, la CIGL, la...un'altra, eh non mi ricordo più.

- guarda altri materiali -

**I:** Questo è il famoso discensore. Ne sono stati fatti diciannove in Inghilterra. [...] E allora io avevo fatto vede - perché a me non mi passa ancora sto monumento, come le dicevo prima - perché io che sono meccanico se vado la, sì, raffigura qualcosa di...ma se uno non conosce cosa vede? Niente.

**R:** Perché non c'è una spiegazione?

**I:** Eh. E allora avevo proposto al sindaco di fare anche un busto e metterlo qua [a fianco del monumento]. Ah, della lavatrice dovevo dirle una cosa. Allora questa ha capito come funziona, gira l'acqua. E allora andiamo su una vasca a provarla, e allora eravamo il signor Giletto, io e una ragazza che scalda l'acqua. Sior Giletto mi dice di andare da Mario Grosso di prendere 2 kg di saponina e far venire anche lui - che sarebbe il suocero di Nano - che aveva uno spaccio di roba per operai, ed era un tipo un po' particolare. E allora si butta dentro acqua, saponina, acqua calda, muovi, sior Giletto era tutto bagnato perché tirava su gli stracci per mostrare cosa faceva. E allora 'sto Mario dice, "ah bella bella, però ci vogliono tre cose per questa macchina, acqua calda, tanto sapone, e la roba pulita pulita!" (ride) perché si scherzava.

- commenta altro materiale -

**I:** Allora ho fatto due, come si dice, fornaci per il gesso, in Calabria, a Catanzaro Marina.

**R:** Insieme con Silvio Basso?

**I:** Con Silvio Basso, che era ragazzino. Basso, Vettorello, Marcon sono andati su un mese prima di me, a montare le scale attorno. Io a casa ho costruito i nastri, poi il franatoio (?)...e allora arrivo in Calabria quando ho finito tutto. Ho mandato su tutto in treno, poi arrivo la. Che scale! Quarantadue metri era la fornace. Arrivo fino a un certo punto e poi non ho coraggio di andare su. Telefono e dico al signor Nano che tornavo a casa perché non avevo coraggio di andare su e [allora mi disse di provare un giorno dopo l'altro facendo sempre qualche scalino in più] infatti dopo una settimana andavo su come gli altri. Una bella esperienza.

## INTERVISTA LUCIANO CONTE

13 dicembre 2014, abitazione, Roncade.

L'intervistato accetta volentieri l'intervista ma poi di fronte al registratore trova difficoltà ad esprimersi: calibra le parole e i discorsi, mi chiede di tagliare certe parti, richiede una copia dell'autorizzazione e desidera controllare la trascrizione. Si può dire che anche il signor Conte sia stato contento di partecipare al progetto, e ribadisce che sicuramente si sarà dimenticato qualcosa. Infatti dopo l'intervista a distanza di giorni ricevo un paio di telefonate in cui ribadisce la disponibilità di raccontarmi qualche altro aneddoto del periodo Menon. La registrazione dura circa 52 minuti.

**R:** Lei mi diceva che è entrato in Menon in che anno?

**I:** Io sono entrato in Menon il 7 dicembre del 1949.

**R:** Si ricorda il primo giorno di lavoro?

**I:** [...] Ho cominciato il mio percorso. Appena entrato mi hanno consegnato una piccola limetta per sbavare, - posso parlare...spiegare? - dei tappi, che la Menon stampava per la [ditta] Romaro, sono tappi che andavano [saldati] sopra le bombole del gas, che attualmente ancora si usano [si dilunga nella spiegazione], la Menon li ha stampati per due tre anni questo tipo di tappi, e altri tappi poi di ferro, ottone, alluminio...che avevano un reparto di stampaggio...in quei tempi la uno dei primi che andava molto bene. Un lavoro che ha preso piede, bene. Questo lavoro qua l'ho seguito un mese, venti giorni, non di più. Dopo di che il capo mi ha chiesto se mi interessa se mi piace lavorare sulle macchine. Certamente: primo passo che ho fatto, mi hanno messo al tornio revolver - vuol dire che fanno lavori in serie [...] - tanto per dire, non elettricamente [con un solo motore], in quei tempi la c'era la trasmissione a cinghia di cuoio che muoveva una decina, ventina di torni, e tra questi c'ero anche io. L'ho fatto per un anno circa e dopo il capo [mi ha chiesto di] smontare una macchina vecchia, che era rientrata - allora la Menon aveva fatto degli acquisti all'arsenale di Venezia [anni '60 '70]- e mi hanno messo di fronte a una macchina da smontare, pulire, sistemare: io non ero maturo da poter sistemare una macchina ma infatti con l'aiuto di altri mi sono inserito e, non so se posso dire un particolare...

**R:** Certamente.

**I:** Dopo di che sono passati dei mesi e il titolare, uno dei titolari, si chiama Cipriano Menon - che era titolare insieme con suo zio Luigi e conducevano la fabbrica - mi ha detto "Luciano mi faresti quel lavoretto per casa mia che dovrei mettere la stufa?" e così sono andato a casa sua. Fatto il lavoro...questo mi ha inserito in lavori sempre più importanti. Io ho fatto sempre, non ho rimorsi, e questo mi ha fatto fare sempre bella figura, e questo mi conduceva sempre più avanti. Ho cominciato a fare anche dei lavori - e guarda, questo non tutto in un giorno, sono passati anni - e lavoretti



importanti...poi avevo, prima uno poi vari collaboratori assieme che mi aiutavano e gli insegnavo, e son passati anni. Poi...hanno cominciato, oltre ai lavori di stampaggio, a sviluppare un lavoro alle imprese esterne facendo dei nastri trasportatori, dei sollevatori - oleodinamici con la piattaforma, ad aria compressa per la Chiari e Forti - e io oltre [a seguire] la costruzione, quando era l'ora di andare a montare la macchina [mi chiedevano se ero disposto ad eseguire i montaggi in giro per l'Italia] e così ho cominciato ad andare fuori e a muovermi. Aspetti: e fra questi lavori ultimamente [anni'60 '70] hanno avuto un ordine dalla ditta inglese, dalla Hoover - che fa le lavastoviglie - , una commessa grossa per fare dei lift. Noi qua italiani li chiamiamo discensore, perché cosa si intende? É una [piattaforma] grande che passa sopra un camion rimorchio, [questa] si abbassa mediante i comandi elettrici di quel tanto che è l'altezza [richiesta dell'elettrodomestico], e loro cosa fanno? Entrano dal piano terra di lavoro, coi muletti incominciano dalla testa del camion a fare il carico. Una volta completato tutto il pianale della lunghezza del camion abbassavano l'altezza di quel che era...e facevano il secondo piano, entrando col muletto sopra l'altra roba... Questo lavoro qua praticamente, è stato [una grossa commessa per la Menon].

**R:** É stato concepito dentro Menon?

**I:** Si può dire un'idea Menon. Comunque hanno preso questa commessa [mentre] seguivo il montaggio dei riduttori, il materiale di tutto il meccanismo e...veniva l'ora di montarli, e io - sono stato il primo della ditta Menon ad andare all'estero per la ditta Menon - sono andato in Inghilterra, l'ho fatta tutta dal Galles al Bristol, Manchester, Liverpool, Belton, ho fatto tutta l'area di questa ditta [...] alla fine proprio eravamo al diciassettesimo, diciottesimo impianto e...non vorrei neanche dirlo...[ho avuto dei problemi familiari per cui volevo tornare a casa].

**I:** Comunque io dopo questo periodo qua degli ultimi grossi lavori che ho fatto, mi sono dimesso.

**R:** Questo episodio ha influito per la decisione delle dimissioni?

**I:** Ma non so dirle, forse...ho avuto un po' di rimorso nel senso che la ditta - io me ne rendo ben conto - a rimpiazzare uno che è fuori e che ha già le mani in pasta...e guarda caso mi sono dimesso, dopo vent'anni...

**R:** Era passato un bel po' no?

**I:** Vorrei parlare anche...ma forse non serve. Mi sono dimesso e mi sono messo a lavorare in società, sempre nella meccanica. [...] e guarda caso non ho cambiato mestiere [...], e mi sono dato da fare, ma da fare...trascurando forse le cose mie per essere presente perché il numero degli operai dove [sono entrato, era di] quaranta , quarantacinque e...

**R:** Li gestiva lei?

**I:** Ero responsabile della produzione [...] dopo di che ho smesso a lavorare con questa ditta, mi sono fatto un capannone proprio, a Silea...e con mio figlio abbiamo cercato un'altra attività, perché non riuscivo a continuare con quegli stessi articoli, ragionando con mio figlio [abbiamo pensato a cosa fare] ma adesso io faccio..una biografia di me non è giusto...io devo parlare per te...

**R:** Sì ma a me interessa capire se ha continuato nel ramo.

**I:** Ho scelto di prendere una ditta che chiudevava, che costruiva profili per fare il vetrocamera, ho comperato l'attività, e camion e muletto e son partito con questa attività. Dopo di che, - ma vado fuori dalle righe - dai profili in alluminio acciaio, ha seguito il vetro [commercio ed accessori], il silicone e adesso sto lavorando in un altro settore proprio totalmente diverso dalla base iniziale del 7 dicembre del 1949, questa è la mia storia.

**R:** Per fare un pensiero associativo...Se io le dico Menon mi sa dire tre cose che le vengono subito in mente?

**I:** Io posso dire che ho imparato tante cose.

**R:** Ok quindi ha appreso.

**I:** Ho appreso tante cose...poi a quei tempi nei circondari c'erano poche ditte, c'era una sola Menon, e c'erano dei bravi maestri che facevano dei grandi lavori: perché hanno fatto dei lavori della Marina Italiana, hanno trasformato dei materiali... In Roncade la Menon posso dire che è stata...nel mondo! Perché per la marina ha fatto dei lavori per - io che ho operato anche abbastanza in quel settore la facendo dei lavori, degli immersori, dei draga mine, delle attrezzature per le mine [galleggianti]...abbiamo...loro la ditta ha avuto l'idea di fare il lanciabombe, il cannone, prima a una canna poi a tre canne. Io ho messo le mani e ho fatto tante ore nelle bombe...quando facevo i proiettili per la marina, alti 1 - 1,5 metri. Io, - non che l'abbia progettata io perché non potevo essere all'altezza - ma il disegnatore il maestro, un certo Maccatrozzo, brava persona, e il titolare, che era bravissimo, facevano questi proiettili queste bombe da 320 di diametro, che le estraevano da lamiera di ferro dritta che veniva tagliata, piegata, trafilata, fatta conica, tornita, saldata...quando veniva il proiettile pronto, - che non sempre senza carica...perché né spoletta né...noi facciamo solo l'involucro - , però io sono stato quello che ha fatto la macchinetta, stupida, semplice -che non ho inventato io- ma io ho messo le mani e sono stato il primo a bilanciare, tanto per dire a te - sta a sentire perché è una cosa importante questa- serviva a bilanciare questi proiettili qui, [...] perché quando li sparano, se non hanno il peso perimetrale uguale, la traiettoria...il grado...va fuori grado no? E allora veniva bilanciati no? Imposto dalla Marina Militare. [...] perché a quei tempi non c'era la bilanciatrice elettronica eh. [Spiega come ha fatto a usare la macchina] e io per un certo periodo ho fatto questo lavoro di bilanciamento.

**R:** Quindi ha imparato da una parte e applicato altre sue conoscenze dall'altra.

**I:** Comunque aggiungo questo, o forse l'ho già detto prima, che sono stati fatti dei grandi lavori importantissimi, da storia [...].

**R:** Ma lei in vent'anni ha visto la situazione cambiare in meglio o in peggio nell'azienda?

**I:** E così dopo vent'anni ho lasciato...il personale ormai, il numero scendeva, scendeva...mi sono chiesto che prospettive ci sono per me.. e così ho scelto amaramente di mettermi a lavorare...cosa che non mi è stato facile. Non ho avuto tempo libero per essere al bar. [...] Della Menon posso dire...i grandi bravi titolari e le brave maestranze, non tutti, ma brave.

**R:** Si era trovato bene finché lavorava la?

**I:** Ma sì, mi sono trovato bene, ho avuto degli amici bravi. Per esempio Angelo Tonon. Abbiamo una amicizia.

- apro il pc portatile per commentare il campione di foto scansionate -

**R:** Io le mostro un po' di foto e lei mi dice se riconosce qualcosa.

**I:** Questa è la famosa motopompa che io, non so se sai, avevo quindici, sedici anni e in febbraio ne abbiamo fatte quaranta, e io andavo a fare la prova qui nel fiume. Ho preso la nefrite e sono diventato così (fa un gesto). Sono stato quaranta giorni senza mangiare e solo latte, ho bevuto tanto latte come lo beve un vitello che arriva a 100 chili. Il medico, il dottore mi ha salvato, perché lavoravo tutto bagnato e ho preso la nefrite secca, quaranta giorni a casa.

**R:** Queste sono le foto delle prove dei lanciabombe.

**I:** Venivano, non so se tu sai, a trecento metri c'era la pista dove lanciavano qua, dietro la casa di Silvio, c'era un stradone, penso sia questo [della foto]. E allora questa era una baracca di acciaio, la protezione della contraerea e quella la portavano... Quanti anni passati...quanto lavoro mi ha dato da fare 'sta macchina qua: a tranciare i coperchietti degli sparti fiamma... Ho lavorato con sta macchina qua, un trapano. Se fermi un momento ti voglio dire una cosa.

**R:** Come è entrato dentro in Menon?

**I:** Io sono entrato alla Menon, senti qua, finita la scuola.

**R:** Che scuola intende?

**I:** La quinta elementare, [...] e poi sono entrato a lavorare e tra l'altro io sono confinante col terreno della Menon e per una serie di motivi che purtroppo sono successi a casa mia, la casa dove io abitavo,

prima era di un titolare di una farmacia, ma io ero confinante...e...questo proprietario per motivi che non so ha venduto la casa dove abitavo io, con cinque fratelli padre e madre. Ha venduto la casa con un appezzamento di terreno che era sui 5 -10 mila metri di terreno sar . Questo terreno confina per met  con la Menon, sulla parte dietro dei capannoni, e questo pezzettino di terra si lavorava - e io ci tenevo ad andare a lavorare alla Menon - e loro in quella fase la quando io avevo tredici quattordici anni...Menon e il proprietario del terreno della mia casa hanno fatto l'operazione di comprare la casa. Loro confinanti - sta a sentire - facevano le prove dei lanciabombe qua, dopo si sono trasferiti di la da Silvio di la, ma le prove le facevano qua! Avevano bisogno del terreno! Poi un'altra cosa. Avevano bisogno del terreno, e avevano fatto l'affare comprandolo, guarda caso dopo sono venuti...ma prima che fosse proprietari...o dopo forse, o in parallelo..  successa una cosa importante: la Menon [disegna], che qua aveva i lavaggi degli acidi...per pulire l'ottone..qua dietro..siccome c'era il periodo dei fascisti e dei partigiani ecc...qua dietro la Menon aveva fatto delle trincee cos , per fare in maniera che gli operai - siccome quando suonavano la sirena venivano i bombardamenti ecc - quando suonavano la sirena d'improvviso gli operai - dietro qua c'era un portone - scappavano e venivano sulla terra qua da me, che lavoravamo noi, e venivano e si nascondevano nelle trincee. Pensa te dietro, tutte trincee fatte cos ! [...] su questo terreno qua - stai attento - le fosse, le buche sono state otturate chiuse del tutto, e in quel periodo la io ho parlato con Menon e Menon mi ha assunto a fare il lavoro.

**R:**   andato lei direttamente a chiedere lavoro?

**I:** Sono andato io insieme anche a mio padre...Mio padre, nel '39 - '41, lavorava, lavorava...aveva due camion, faceva autotrasporti. I camion - per dirti come sono cambiate le cose - non avevano le ruote con la gomma [camera ad aria], avevano le ruote piene. Ma   una cosa da storia. Un camion in fianco alla cabina aveva una stufa [...] e si [alimentava con] legna e bucce dell'olio di ricino - perch  c'era l'essicatoio qua a Roncade che facevano le verdure per i militari - e naturalmente quando facevano la cernita [le bucce scartate] hanno la propriet  di fare...come del gasolio del gas. Allora il camion aveva due tipi di macchina: con le ruote piene, con - non l'albero a trasmissione - aveva le catene! Con ingranaggi grossi cos , le catene...ruote piene. Il camion aveva questa stufa in fianco che se la portava appresso, facevano il gasolio con queste bucce che rendevano molto pi  della legna e di altri tipi di...di trucioli... [...] e mettendo in moto il camion bisognava buttare l'acqua calda al mattino, e allora mia mamma veniva su alle tre, quattro del mattino, per preparare due secchi di acqua per buttarla sul motore per poi metterlo in moto. Nel camion non c'era la messa in moto!

**R:** Dove vuole arrivare?

**I:** Voglio arrivare che facevano andare avanti il camion col gas! [...] mio padre quando aveva questo tipo camion - sta attento - Mussolini, che stava facendo la guerra in Africa, ha requisito i camion, e li ha

portati in Africa. Nel '40... '50... lo hanno pagato col.. - non so se hai visto quelle [banconote] da dieci mila lire rosse così - gli han dato un pacco di soldi così, che poteva comperare non so... trenta campi di terra... ma non ha comperato niente perché... successivamente è venuta la svalutazione e i soldi non valevano niente. Soldi che erano dei camion che erano andati in Africa, hai capito? Io sono andato a lavorare alla Menon [dopo che era successo questo episodio]...

## INTERVISTA A CAMATEL GIANNI

23 dicembre 2014, centro anziani Roncade.

Il signor Camatel è disponibile all'intervista, non particolarmente disturbato dal microfono. Durante l'intervista effettuata in un ufficio, entrano un paio di signori anche loro ex dipendenti, e si riesce a registrare anche la testimonianza di uno di loro. La registrazione in un unico file comprende le due interviste. L'intervista di Camatel dura circa 41 minuti.

**R:** Allora cosa mi mostra? [Leggo] "Monografia lanciabombe corto a cinque colpi anti sommergibile", due copie.

**I:** Questa è una monografia del lanciabombe, che è un brevetto Menon. È stato fornito alla Marina Militare.

**R:** Ok questo è un libretto che ne spiega tutto il funzionamento?

**I:** Sì [...] fa vedere com'è fatto.

**R:** Ha lavorato anche lei su questo?

**I:** Io ero impiegato, ma questo qua, [...] quella volta che l'hanno fatto io ero appena andato la. Mi aveva ripreso quando lo faceva come lavoro, manovravo il lanciabombe. Questi sono i disegni costruttivi vede, queste le foto, questo sono io da dietro e questo è il padrone, Luigi, queste sono tutte le mie mani [nelle foto], [...] era molto interessante.

**R:** Partiamo un attimo dall'inizio. Lei, Giannino Camatel, nato nel 1938 è entrato in Menon in che anno, si ricorda?

**I:** Avevo circa diciotto anni.

**R:** Istruzione?

**I:** Avevo fatto la terza media. Poi sono entrato come tecnico, come aiutante disegnatore. Dopo, strada facendo sono passato all'ufficio acquisti, e in ultima ero amministratore.

**R:** E tutto questo in che arco di tempo?

**I:** In quarant'anni. E questa è stata la mia carriera, da semplice disegnatore, foto copista e ho fatto la carriera fino alla fine.

**R:** Mi spieghi le mansioni che le facevano fare.

**I:** Come primo lavoro facevo fotocopie dei vari disegni, facevo qualche disegno - copiavo, perché io come disegno non ero tanto...- comunque facevo qualche disegno...sempre su ordine dell'ufficio tecnico, dove c'erano quattro, cinque, sei persone che vi lavoravano, e allora mi avevano insegnato a fare quello. Dopo - non lo so quanti, cinque, sei anni sono stato la - sono stato passato all'ufficio produzione e allora andavo in officina a rilevare i tempi, dei vari settori, e dopo facevo...i consuntivi, di quello che si doveva far pagare, del lavoro. Ad esempio se avevamo preventivato venti ore e venivano fuori diciotto eravamo dentro, se invece ne venivano venticinque eravamo fuori. E allora era per il prossimo lavoro per aggiustare i costi in base ai tempi. Dopo mi hanno passato all'ufficio acquisti e la c'era molto da fare perché facevano stampaggio a caldo di materiali. Era ottone, molto costoso, e facevamo i contratti, con l'ottone e l'acciaio, e facevamo tutti gli acquisti dei materiali che occorrevano. Poi il titolare...Cipriano poveretto, quello è morto, è stato operato al cuore e poi non ha retto ed è morto. Lo zio [...] - era andato via il contabile che teneva la contabilità in amministrazione - mi ha detto *[di prendere il posto di contabile perché ci teneva che fossi io a farlo, sebbene non avessi molta esperienza in quello]* e da quel momento tutto la finanziaria, tutto quello che è stato è passato per le mie mani. Fino a che ha venduto Menon e ha comprato una società di Pellegrini.

**R:** Si ricorda in che anno più o meno?

**I:** Penso che sia stato, no, nell'85 o '90. Luigi ha venduto e si è ritirato. Ha preso in mano Pellegrini, una società di cinque persone e ha ritenuto opportuno di lasciarmi la, perché seguivo le banche e un po' tutto. Loro sono stati la cinque o sei anni penso, non ricordo di preciso. Dopo ha acquistato Basso Silvio, io con Basso sono stato la finché non sono andato via in pensione, anzi sono andato in pensione prima ma poi Basso siccome aveva poca esperienza mi ha chiesto di continuare due, tre anni per avviarsi. Ma ero già in pensione, ero la ...prestazione di manodopera a pagamento. E poi sono stato la fino a...2002 - 2003 e poi sono andato via. Questa è stata la mia carriera la. Da diciotto anni finché non sono uscito.

**R:** Secondo lei, visto che ha vissuto dentro in Menon così a lungo, mi sa raccontare dal suo punto di vista l'andamento della gestione?

**I:** Ha avuto alti e bassi. Per esempio nel '45 che io non c'ero, c'erano un cinquecento persone che vi lavoravano, non poco. Dopo la guerra, siccome loro lavoravano prevalentemente sul materiale bellico, ricordo bombe lanciabombe, non ce n'erano più e allora hanno diminuito e diminuito ancora. Quando

sono entrato io quella volta c'erano più di cento centotrenta persone però ha sempre diminuito. Menon sono sempre state brave persone...geni per capirsi, però non hanno mai voluto...avere dei collaboratori che gli dessero una mano per dire, di fare qualcosa di diverso. Loro hanno sempre fatto loro e purtroppo...quello è stato uno sbaglio di Menon perché non si sono sviluppati malgrado avessero avuto le possibilità per farlo.

**R:** Per esempio?

**I:** Per esempio, potevano fare tanti altri lavori ma lui veniva alla mattina, e mi diceva "succa".

**R:** Questo lo diceva il signor Luigi?

**I:** Sì sì, [Luigi] "succa, siediti là"

-[Giannino] "el me diga paronsin" perché noi altri lo chiamavamo Paronsin;

- [Luigi] "Stanotte mi sono sognato di un brevetto",

-[Giannino] "eh sul serio?!",

- [Luigi]"sì, e allora succa, scrivi".

E allora mi faceva scrivere quello che si era sognato. Ma io non ero capace di disegnare, [*e allora disegnava lui*] e faceva tutti i suoi schizzi, poi andava in officina a farselo fare, e dopo lo brevettava! Eh ma erano geni, ti ho detto che erano geni. Solo che non si sono mai appoggiati a nessuno, solo che a me, ma io solo non bastavo, bisognava che avesse espanto, ma invece lui aveva la mentalità sua. Gli dicevo sempre "se trova un bravo ingegnere..." mi rispondeva "succa, sono più bravo io di un ingegner!". Ah beh ciò, non potevo mica dirgli...ma bravi hai capito? Gente molto...comunque hanno inventato gli estintori, la moto, la prima macchinetta che mi ricordo, [...] che quella volta là, la FIAT aveva domandato di venire qua per fare una società, e gli hanno detto di no, che hanno sbagliato perché può darsi che fosse venuta fuori la FIAT qua. Però la mentalità è stata quella, purtroppo. Eh lui [Carlo Menon] aveva provato a fare anche l'aereo per quello. L'hai trovato in qualche posto?

**R:** Sì su questi libri qua ne parla, prima di fare la vetturina.

**I:** Sì, e dopo ha fatto la bicicletta, poi ha fatto la moto. C'era da Menon, non so se ci sia ancora [...]. Purtroppo gli estintori...motocompressori, avevano fatto il lancia schiuma. Tanta roba aveva fatto Menon. Purtroppo dopo la lasciava là, non l'ha mai sviluppata non l'ha mai...

**R:** Perciò dopo andando avanti col tempo c'è stato meno lavoro?

**I:** Meno lavoro, poi c'è stata anche la crisi, sa, la crisi del Sessanta là...quando c'erano gli studenti cos'era?

**R:** Il '68?! Cos'era successo?

**I:** '68 eh, no è stata una crisi che ha dimezzato il lavoro, non ce n'era più...una crisi come adesso praticamente. Hanno lavorato tanto comunque. I Menon erano geni. Loro facevano...si alzavano alla mattina e inventavano il brevetto! Il sollevatore [intende il discensore], quello è un altro brevetto, l'hanno fatto fino...poco tempo fa penso. Il sollevatore è una specie di bilancia, che si alza e si caricava sempre al piano terra. Quello è stato un brevetto che è stato fatto molto...ne sono stati fatti molti...alla Zoppas, Zanussi...alle tessiture, a molti [...], fatto bene quello.

**R:** Si ricorda i vari reparti che c'erano dentro?

**I:** I reparti, c'era il reparto tornitura, il reparto montaggio e carpenteria e il reparto stampaggio a caldo, che questo lo stanno facendo ancora. C'erano tre reparti. E si facevano gli stampi e tutto sa? Non è che andassero a comprare lo stampo per stampare, se lo facevano loro, tutto.

**R:** Che rapporti aveva con i due capi Menon?

**I:** Buono, perché Menon, ti racconto un aneddoto: Menon quando aveva - era vecchio poveretto aveva quasi 90 anni - prima di vendere aveva detto a me e a un tecnico che era la [*se volevamo rilevare la fabbrica con debiti e crediti perché ce l'avrebbe lasciata volentieri*] perché lui non aveva nessuno. Aveva una figlia, però alla figlia non gli ha mai...interessato. Io da [*stupido*], ho avuto paura e gli ho detto di no.

**R:** Perché non se la sentiva?

**I:** Non me la sentivo. Se avessi avuto un altro [*per motivarmi e indurmi a provare*] l'avrei anche fatto ma l'altro si è tirato indietro prima di me. E abbiamo sbagliato, perché saremmo i padroni Menon adesso. [Si parla della gestione successiva].

**R:** E com'è iniziata la gestione dei Basso?

**I:** Eh ha avuto tante difficoltà. Io ero là e mi sono speso anche in prima persona, perché c'era sua moglie che teneva la sua contabilità, e Basso era in officina e allora a volta c'erano difficoltà di liquidi, e allora facevamo le fatture di anticipo prima, e allora mi facevano andare in banca, mi facevano scontare. Gli ho aiutati tanto per quello, loro lo dicono sempre che li ho aiutati [...].

**R:** E il rapporto con i colleghi invece?

**I:** Ah sono sempre stati ottimi, tra amici. Io, avevamo una signorina che era...anche morta poveretta, in ufficio, era proprio la segretaria del titolare, la Ida Guadagnin. L'hai sentita? Era una brava persona. E mi diceva sempre [*un consiglio che ho sempre seguito e adottato*] e ogni tanto ce l'ho in mente la Ida.

**R:** C'erano altre donne là dentro?



**I:** In ufficio paghe c'era la Nicolina Menon, non era parente, però portava il nome Menon. La Ida segretaria, poi c'era questo Buranel che era in ufficio direzionale [...] poi in ufficio tecnico c'era Maccatrozzo, dopo c'era Baesse, Bassetto che erano tecnici disegnatori, poi...è passata tanta gente sì. Poi c'era Cervellin, Carlo, Carletto che era con me e poi è andato via e dopo son passato io la.

**R:** E il rapporto di Cipriano e Luigi con gli operai com'era?

**I:** Sì sì, ben. Cipriano era un po' [ruvido], un po', però non cattivo, buono. Ultimamente - io ero giovane - quando andavamo a lavorare andavamo anche il sabato mezza giornata, una volta era così. Verso sera, erano le sei, io avevo il tavolo qua e Cipriano davanti. Io alle 6 dovevo andare via. Erano le 7 e [gli dissi che dovevo andare via. E lui mi disse di aspettare un altro poco]. Perché non aveva tanto feeling in casa, non era tanto...[...]. Ma a lui piaceva stare la con noi fino a una certa ora, poi andava a casa e cenava, hai capito? Ma noi eravamo anche ragazzi e volevamo andare casa, volevamo andare via! (ride) Niente, abbiamo avuto sempre un rapporto ottimo. [...] no non era cattivo, quando era fuori era un'altra persona. Dentro la era rustico, fuori era una persona amabile.

**R:** Visto che lei vive ancora a Roncade. Secondo lei qual è l'apporto che ha dato l'azienda alla città di Roncade...?

**I:** Tanto ha dato. Ricordati che a Roncade, gli abitanti hanno lavorato quasi tutti, un po' tutti, chi un mese, chi due anni, chi venti o cinquanta, hanno lavorato, perché avevano la mentalità di aiutarli. [Se qualcuno era a casa gli dicevano di andare] e dal primo giorno che andavano la, che erano assunti, i contributi li hanno trovati dal primo agli ultimi. Tutti. Corretti, correttissimi da quel lato la, specialmente con gli operai coi dipendenti suoi. Una roba bella.

**R:** Volevo chiederle anche un po' come si era trovato. Ad esempio il primo giorno se lo ricorda, quando è entrato?

**I:** (Ride) Eh non mi ricordo, comunque...siccome mio papà e Luigi erano della stessa classe, si conoscevano, quando ho finito la terza media, soldi per andare avanti non ce n'era, e mio papà ha trovato questo Luigi, e [parlando gli ha detto di mandarlo da lui che avrebbe trovato qualcosa da farmi fare]. E allora sono andato la - sono stato due tre mesi...per capire per imparare - ma alla fine mi hanno messo in regola. Mi ricordo che tiravo 21.000 [lire] al mese, non è che tirassi tanto, ma comunque mi ricordo la prima busta paga (ride). Eh, niente, ci si aiutava tutti la era una famiglia, ci aiutavamo, se avevamo qualche difficoltà eravamo tutti pronti ad aiutarci. Non posso dire niente dei miei colleghi anzi.

**R:** Invece suo padre aveva lavorato anche lui in Menon?

**I:** No, no, mio papà faceva il contadino. Lavorava la terra. Ma sa una volta si conoscevano un po' tutti in paese.

**R:** Della vicenda del monumento invece, so che Angelo Tonon è stato quello che ha dato il via alla proposta. Faceva parte anche lei del comitato?

**I:** Sì, siamo stati tanto in trattativa. Prima avevamo iniziato con Sartor, che era il sindaco, poi...ci aveva finanziato il gruppo Basso che ha fatto l'Outlet, ci ha dato un finanziamento a fondo perduto di 100 milioni quella volta. Il monumento è stato tanto criticato...perché noi altri avevo idea di fare una statua a Menon il fondatore, però gli esperti che abbiamo avuto...hanno sconsigliato e allora abbiamo trovato questo scultore e siamo andati avanti un po' con lui, ha fatto tutte queste tavole, che però guardandole bene, bisogna stare la per capirlo.

**R:** Bisogna interpretarlo?

**I:** Interpretarlo sì, solo che non è stato capito, e poi è in un posto infelice perché è al chiuso, la gente non lo vede. Noi avevamo proposto di metterlo davanti al municipio [...] dopo è subentrata la nuova amministrazione e ha detto di no, e noi non potevamo fare diversamente. Però ci siamo battuti tanto per farlo ecco, ma volevamo qualcosa del genere statua con la macchinetta o la moto.

**R:** Io vorrei sapere bene il motivo per cui l'avete proposto.

**I:** Perché resti qualcosa a Roncade, perché - speriamo di morire da qua a cento anni - quando saremmo morti e...non viene più ricordato, Menon non se lo ricorda più, cosa che ha fatto. Perché Menon è stata un'istituzione qua a Roncade. Per me, e anche per tanta gente perché quando vai fuori [e ti chiedono dove hai lavorato se gli risponde Menon rispondono con ammirazione], perché da Menon ti insegnavano tutto, ti insegnavano proprio a fare il mestiere. Se dovevi fare meccanico va da Menon e ti insegnava e ti formava. Se...passano gli anni, dopo le nuove generazioni non si ricordano...purtroppo è così, e allora volevamo che restasse qualcosa di visibile, [...]una statua con la macchinetta, non so.

**R:** Ma secondo lei la macchinetta era la rappresentazione più opportuna?

**I:** Eh guarda che la macchinetta era il simbolo sai!... Ricordatevi che la macchinetta...prima c'erano i cavalli, la carrozza. Prima di questa, di motorizzato non c'era niente.

**R:** Lei dice la macchinetta, sebbene dopo non l'abbiano più prodotta con successo.

**I:** No non l'hanno prodotta, ne hanno fatto [...] pochi pezzi. Solo che era costosa, ci volevano soldi. E il testone che è venuta la FIAT, se facevano la società si sarebbero sviluppati diversamente no? Questo è il discorso.

-si commenta altro materiale-

**R:** Se le dico Menon, tre o quattro cose che le vengono in mente per associazione?

**I:** Dici come l'ho vista dentro Menon o come era Menon in genere?

**R:** Io parlo di un suo sentimento, un ricordo, un aneddoto, una parola, un prodotto.

**I:** Il prodotto che mi viene in mente è la macchinetta, e questa non toglietela. Poi dopo la macchinetta la moto [...] dopo, Menon io l'ho sempre visto come un genio. Perché come le dicevo prima veniva alla mattina e mi diceva "succa, sentate" [*e da la disegnava quello che aveva pensato, lo faceva realizzare e lo brevettava*].

**R:** Sa come funzionava il discorso del brevetto?

**I:** Niente lo faceva, ci volevano tutti i disegni capitolati e il prototipo. Dopo andava alla camera di commercio mi pare, e lo depositava. Aveva un vincolo di tanti anni che non si poteva copiarlo, quello era...suo e nessuno poteva toccarlo. Dopo bisogna rinnovarlo se non vuoi che lo si copia, sennò la gente copia e ne fa quello che vuole. Dopo Menon, ha sempre aiutato tutti per me...come ti dicevo, tutti i ragazzini che finivano la quinta [...] ed erano senza lavoro, e andavano la a domandare, io mi ricordo che venivano alla mattina, c'era una fontanella vicino all'ufficio mi ricordo, e venivano i ragazzini, e allora a lui piaceva sentire... gli chiedeva [...] e gli diceva di venire a lavorare, e dopo imparavano, e dopo magari andavano via, ma l'importante è che imparassero, che fossero occupati hai capito? Allora tornando a casa passava davanti ai ragazzini e a lui piaceva sentire e gli chiedeva poi chi erano, cosa avevano fatto [...]. E dopo una volta, mi portava a fare le prove del lanciabombe..."vien succa vien co mi" "dove dovemo andare" andavamo in mezzo ai campi, installava il lanciabombe e vedevamo quanto lancio...quanta carica... E dopo ultimamente, poveretto, mi diceva....- ogni settimana andava a Bassano, lavoravamo per smalterie venete- e ogni settimana andava a trovarli per vedere il lavoro, e allora [*mi portava con lui*] e sua moglie tutta "imbelletà" (ride); andavamo a Bassano, dentro in fabbrica, fino mezzogiorno, poi mi offriva da mangiare e andavamo a casa, hai capito? Era come un padre di famiglia per me.

**R:** Luigi...e invece Cipriano di che si occupava?

**I:** Era più tecnico Cipriano.

**R:** Era più in officina?

**I:** Sì, sì.

- A questo punto entra nell'ufficio un signore che ha lavorato da Menon, si presenta, Mario Biasietto e incuriosito dall'intervista comincia a raccontare spontaneamente aneddoti (durante l'intervista chiedo il consenso verbale per l'intervista) da qui, esauritosi il racconto del signor Camatel, inizia quello di Biasietto, che viene dunque indicato con la **I.** -

## INTERVISTA A MARIO BIASIETTO

23 dicembre 2014, centro anziani Roncade.

L'intervista dura circa 22 minuti.

**Camatel:** Ha lavorato anche lui da Menon!

**I:** Eh, 10 anni ho fatto. Lavoravo alle frese e sgrossatrici, sono quelle che lavorano.

-Scambio di battute dove emerge brevemente il tema della tesi-

**I:** Pensa che io sono andato via da Menon, dopo sono andato a Marghera da Berengo, perché sono andato a studiare all'Istituto Veneto del Lavoro, a Marghera, e la quando ho finito il corso alla Montedison aveva sospeso le assunzioni. Parliamo del '61 pensa te.

**R:** É andato via dalla Menon poco prima.

**I:** Sono andato via perché ero convinto di andare dentro diretto dopo avere studiato e fatto il corso. E invece avevano sospeso tutti. E ho trovato subito lavoro da Berengo, a Marghera Mestre, in via Felisati, mi ricordo sempre. Mi han messo la e [*mi chiesero cosa facevo di lavoro, che macchinari usassi e in che azienda*] e loro mi dicono "da Menon!?! Orca boia, vieni vien fin qua dentro", una officina e avevano una ventina di operai.

**R:** Era rinomata insomma.

**I:** Si era conosciuta.

**Camatel:** Quello che ti avevo detto io! Quando andavi da un'altra parte e gli dicevi che avevi lavorato dalla Menon ti dicevano "ah si? bravo, ben".

**I:** Mi hanno chiamato per vedere un lavoro per le frese proprio [*che non erano capaci a farlo da un mese*] e si trattava di fare delle grimagliere in acciaio inossidabile.

**R:** Che cosa sono?

**I:** Sarebbero delle sbarre lunghe così in acciaio inossidabile, che tira avanti i carrelli, come si chiama, la catena di montaggio in pratica. Io vado la e mi metto a ridere (ride), ne avevano un pacco, e [*chiesi come mai non erano stati capaci a farlo*], e mi risposero che il ragazzo e l'uomo non sapevano come procedere, e allora io ho detto che sarei stato capace a farlo e allora mi hanno risposto di venire l'indomani mattina che mi avrebbero assunto subito.

**Camatel:** Eh, quello che ti ho detto io no?

**I:** Mi ha assunto immediatamente. E l'indomani allora vado, e chiedo chi era il saldatore...io ho [spiega come ha fatto il lavoro] nel giro di quattro, cinque ore ne avevo fatte quaranta, cinquanta. Passa di la il padrone, e mi ha domandato e gli ho mostrato [*e spiegato come ho fatto, mi ringraziò e mi rispose molto contento di andare pure avanti così, per fargli un piacere*]. E quindici giorni dopo mi [*chiese di andare in ufficio*] e io sono andato in ufficio e mi disse che aveva intenzione di farmi capo reparto [...] c'era anche Rodolfo Vianello con me! E gli dissi che però ero in attesa per andare alla Montedison che mi chiamassero, perché mi avevano fatto fare i corsi e tutto ed ero in attesa, e mi avevano detto di aspettare. Allora lui mi disse [*di non preoccuparmi che intanto potevo lavorare la fintanto che non mi chiamavano*] e allora sono stato la 3 mesi.

- Si apre la porta ed un altro signore a prendere qualcosa, e il signor Camatel presentandomi, mi informa che anche questa persona ha lavorato alla Menon, però continuo a concentrarmi sul racconto del signor Biasietto -

**I:** Tu pensa che Menon ha fatto un ingranaggio, io e Guido Biral, pensa te, per una nave, grande così, un bestione di ingranaggio [...].

**R:** Per cos'era l'ingranaggio?

**I:** Per una nave, me lo hanno mandato dall'arsenale di Venezia per farlo qua.

- Saluto il signor Camatel che aveva altri impegni e se ne va. Continuo con il signor Biasietto, a cui chiedo l'autorizzazione per l'intervista -

**R:** Un'altra domanda che volevo farle: lei si è fermato alla quinta elementare o ha proseguito?

**I:** Io ho fatto la quinta elementare poi ho fatto un altro anno di studi all'Istituto Veneto del Lavoro, e la ho preso il diploma di conduttore di impianti chimici.

**R:** Non servivano le medie per farlo?

**I:** No ai quei tempi la, chi faceva le medie poteva fare impiegato. [Mi descrive il lavoro fatto sull'ingranaggio] ed è venuto fuori un capolavoro, ci davamo il cambio giorno e notte io e Guido Biral, avevamo fatto un ingranaggio che non sapeva fare nessuno, nessuno [sottolinea] solo Menon ai quei tempi la [...]. Per quello quando sapevi lavorare da Menon....eh si.

**R:** Se ha qualche altro aneddoto da raccontarmi su Menon.

**I:** Ciò io facevo testate per bombe a mano, bombe di profondità, [...] la Menon ha lavorato tanto per la Marina, quasi tutti noialtri abbiamo lavorato per la Marina, e siamo andati via tutti in Marina in pratica. Perché sapevamo, io ad esempio sapevo adoperare tutti gli ingranaggi per il lanciabombe di profondità, che a bordo della nave era un catafalco grande come metà di 'sta sala qua fai conto, una piattaforma

dove c'era sto cannone e c'erano 4 bombe alla volta che si potevano caricare, e cosa succedeva. Menon quella volta, ha preso quella volta, trecent....- mi ricordo sempre - vendendo quel brevetto la per 250 milioni [cifra non confermata], che se lo teneva qua lavorava cinquecento persone, e ha comprato terra e case ai quei tempi la, e l'ha venduto agli inglesi. E perché?

**R:** Dopo la guerra?

**I:** Sì subito dopo, negli anni..attorno al '60, non dopo la guerra, perché? Perché col brevetto suo, serviva una persona in meno per manovrare tutto l'organismo di sto lanciabombe: undici persone anziché dodici o tredici che servivano a quelli fatti dall'Inghilterra, l'America, alla Francia. Menon aveva vinto lui perché bastava undici persone [...] e lo ha venduto, e dopo da la è cominciato il declino della Menon e io sono andato via.

**R:** E poi è andato via perché ha visto che c'era poco lavoro oppure?

**I:** Perché prendevo poco. Io ero sposato ormai, sebbene fossi stato ancora giovane, a ventidue anni.

**R:** Di che anno è lei se posso?

**I:** Del '37. Eh, di la primo mese ho preso il doppio quasi, a Marghera alla Montedison. Superavo i centomila lire al mese...non mi ricordo quanti esattamente, era un capolavoro [...] dopo me ne mangiavo tanti perché andavo su e giù in corriera, no in moto, come ho fatto per tanti anni. Menon, dovevi arrangiarti tu, quando non eri in grado, chiamavi quello più anziano [*e chiedevi*]; era un modo di arrangiarsi. E la meccanica, a quei tempi la, la dovevi sapere altrimenti ti mettevano in un angolo a saldare lattine, hai capito? Mi ricordo che era arrivata una montagna di lattine in alluminio tutte da 1,5 - 2 litri, che contenevano non so cosa dei liquidi che gli americani buttavano in giro qua e la no, Menon ne avevano prese saranno state dieci - quindicimila. A me appena assunto, tredici, quattordici anni, mi aveva messo con due, tre donne a stagnarle perché erano tutte crepate, e allora le hanno recuperate stagnandole, ne facevamo due - trecento al giorno, recuperate, una bella dipintura e via, al posto di buttarle via.

**R:** Ha fatto l'apprendistato, no?!

**I:** L'apprendistato. E dopo coi torni a revolver, a quei tempi la erano di monda, [...] ce n'erano una riga...una decina, che andavano a trasmissione con la cinghia a trasmissione che girava in alto e li muoveva. La ho cominciato a fare i tappi [...] che tutt'ora esistono, sui termosifoni [...] ne ho fatti a milioni. C'erano le presse che li stampavano e poi noialtri principianti li tornivamo li rifinivamo, e dopo invece pian pian in dieci anni sono passati alle frese e alle piale e la facevi gli stampi, per stampare i tappi ad esempio, uno stampo durava quindici, venti giorni e dopo bisognava farne di nuovi [...] se ne facevano ogni settimana di tutti i tipi [...] ho fatto un po' di tutto, lanciabombe con le alette,

lanciabombe di profondità, e ne ho fatto...quando c'era qualcosa che arrivava da fuori perché non erano capaci a farlo nella altre officine e allora ci studiavamo sopra [...] tipo questo ingranaggio che dicevo prima, era un bel problema farlo [...].

**R:** Si è trovato bene insomma da Menon?

**I:** Eh si. Erano duri i primi giorni di apprendistato diciamo perché avevo tredici, quattordici anni la, eh avevi il terrore perché c'era un [capo reparto] tremendo se rompevi un ferro ti urlava...sembrava avessi rotto chissà cosa. Pareva fosse stato un disastro.

**R:** Che ruolo aveva questo...?

**I:** Capo del reparto. Si era una cosa impressionante, noi ragazzini avevamo il terrore, poi man mano che sono cresciuto avevo fatto esperienza e dopo non si aveva più il terrore. A diciotto, diciannove anni sono andato in marina, ventotto mesi, e sono stato quasi tutto il periodo in accademia a Livorno, perché avevo superato un test che mi avevano fatto fare e mi avevano messo all'IGM Istituto di Guerra Marittimo pensa te, e la mi hanno messo in ufficio e mi passava tutto per le mani. L'ufficiale più piccolo la era un maggiore.

**R:** Di cosa si occupava la?

**I:** Mi occupavo dello smistamento delle carte per i vari uffici: arrivavano documenti di navi, comandanti, movimento di navi. Io sarei stato imbarcato sulla Vespucci, però ero andato la perché conoscevo tutte delle robe meccaniche che avevamo fatto, ad esempio gli estintori sulla Vespucci erano tutti Menon, che li conoscevo, si facevano tutti da noi altri, facevo tutte le valvole e raccordi. La...sono andato a bordo della Vespucci, che faceva base proprio all'accademia, e quando sono andato a bordo sono rimasto un paio di giorni ho guardato...ma non mi trovavo...perché sotto coperta è bassa: 1,60, io sono 1,80 mi pareva di soffocare [descrive lo spazio dove si dormiva e gli spazi dentro la nave] e ho fatto domanda per essere sbarcato e allora mi hanno sbarcato e mi hanno messo in ufficio. Tornerei ancora lì a fare quelle robe là.

## Liberatoria per il trattamento dei dati personali a scopi storici

Il sottoscritto/a .....

nato/a a..... in data.....

residente a .....

autorizzo

l'intervistatore.....alla raccolta e all'utilizzo dell'intervista da me rilasciata in data odierna esclusivamente per scopi di ricerca, per la tesi di laurea.....

(inclusa la citazione di estratti in dissertazioni accademiche e/o pubblicazioni scientifiche) e alla sua archiviazione presso .....

nel rispetto del Codice di deontologia e di buona condotta per i trattamenti di dati personali per scopi storici (*Provvedimento del Garante n. 8/P/2001 del 14 marzo 2001, Gazzetta Ufficiale 5 aprile 2001, n. 80*).

Acconsento che i documenti audio/video, e le trascrizioni che corrispondono all'intervista, siano aperte alla consultazione e all'uso di altri studiosi esclusivamente per propri scopi di ricerca e didattica e per future pubblicazioni e iniziative scientifiche.

Luogo e data .....

Firma.....



## Bibliografia

- AISO, Redazione. «“Linee guida” sulle fonti orali: lavori in corso.» *Sito Web Associazione Italiana di Storia Orale*. <http://www.aisoitalia.it/2014/09/11/linee-guida-sulle-fonti-orali-lavori-in-corso/> (consultato il giorno Gennaio 4, 2015).
- Amatori, Franco. «Per una storia economica della Lancia.» In *Le carte scoperte*, di Progetto Archivio Storico FIAT, 77-91. Milano: Franco Angeli, 1990.
- Auto Moto Club Carlo Menon. *110 anni di storia della vettura Menon: sfilata di eleganza, Roncade 21-22 luglio duemilasette*. Castelfranco Veneto: Lineagrafica, 2007.
- Balestra, Nino, Stefano Chiminelli, e Carlo Alberto Gabellieri. *Enciclopedia del motorismo, mobilità e ingegno veneto*. Treviso: Circolo veneto automoto d'epoca, 2013.
- Bandera, Lorenzo. «Investimenti a impatto sociale: verso una nuova economia?» *Percorsi di Secondo Welfare*. 16 Settembre 2014. <http://www.secondowelfare.it/privati/finanza-sociale/investimenti-a-impatto-sociale-una-nuova-economia-e-possibile.html> (consultato il giorno Gennaio 2015, 19).
- Bichi, Rita. *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*. Milano: Vita e pensiero, 2002.
- Bocci, Claudio, e Gianluca Passaro, . *Lo sviluppo guidato dalla cultura: creatività, crescita, inclusione sociale. Le politiche urbane per la competitività territoriale*. Torino: Giappichelli, 2011.
- Boero, Marianna. «Sociosemiotica del consumo: esperienze, luoghi, pratiche.» *Università degli Studi di Teramo, Semiotica della comunicazione d'impresa*. 2009. <http://traini.comunite.it/boero.pdf> (consultato il giorno Gennaio 22, 2015).
- Bonfiglio Dosio, Giorgetta. «Parliamo ancora di archivi d'impresa.» *Culture e impresa. Rivista on-line* (Fondazione Ansaldo, Centro per la cultura d'impresa), n. 6 (Giugno 2008).
- Bonfiglio-Dosio, Giorgetta. *Archivi d'impresa*. Padova: Cleup, 2003.
- Bonomo, Bruno. *Voci della memoria*. Carocci, 2013.
- Bosi, Paolo, a cura di. *Corso di Scienze delle Finanze*. Bologna: Il Mulino, 1996.
- Brignone, Daniela, intervista di Redazione. «Archivio Storico e Museo Birra Peroni.» *Tafter, cultura è sviluppo*. *Tafter Journal*, (21 Novembre 2008).
- Bucci, Alberto, Massimiliano Castellani, e Paolo Figini. «L'investimento in sponsorizzazione delle imprese; un'analisi economica in termini statici e dinamici.» *Rivista di politica economica* 93 (2003): 183-223.
- Cappellin, Riccardo. «Le reti di conoscenza e innovazione e il knowledge management territoriale.» In *Innovazione, sviluppo e apprendimento nelle regioni dell'Europa mediterranea*, a cura di G. Pace. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Celetti, David, e Elisabetta Novello. *La didattica della storia attraverso le fonti orali*. Vigorvea: Centro Studi Ettore Luccini, 2006.
- Civita centro studi. *Il valore della cultura. Ricerca sugli investimenti delle imprese italiane in cultura*. Civita Centro studi, 2010.
- Cohen, Ronald. «Sir Ronald Cohen - Rivoluzionare la filantropia: gli investimenti a impatto sociale .» *Human Foundation*. 23 Gennaio 2014. <http://humanfoundation.it/ita/notizie/dal-mondo/394-cohen-rivoluzionare-la-filantropia-gli-investimenti-a-impatto-sociale.html> (consultato il giorno Gennaio 23, 2015).

- Comunian, Roberta. «Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze.» *CulturaLab - Laboratorio di idee per la cultura*. 05 2010. [www.culturalab.com](http://www.culturalab.com) (consultato il giorno Settembre 6, 2014).
- Comunian, Roberta. «Il ruolo delle imprese nello sviluppo culturale del territorio.» In *Il Cultural Planning : principi ed esperienze*, di Stefano De Martin e Pier Luigi Sacco. Roma: Carocci, 2006.
- Cottino, Paolo. «Le ipotesi della ricerca.» *Progetto di ricerca Reuse*. [http://www.urban-reuse.eu/?pageID=testo\\_ricerca](http://www.urban-reuse.eu/?pageID=testo_ricerca) (consultato il giorno Novembre 17, 2014).
- Crasta, Madel. «Raccontare l'impresa e le imprese.» *Economia della cultura*, n. 4 (2008): 489-496.
- Del Giudice, Fabio. «Gli archivi storici d'impresa in Italia.» *Imprese e storia. Archivi, documenti, ricerche* (Marsilio), n. 36 (2007): 344-361.
- Dell'Aquila, Paolo. *Verso un'ecologia del consumo*. Milano: Franco Angeli, 1997.
- Demaziere, Didier, e Claude Dubar. *Dentro le storie. Analizzare le interviste biografiche*. Cortina Raffaello, 2000.
- Dentoni Litta, Antonio. «Apertura dei lavori.» A cura di Fondazione Piaggio. *Quaderni della fondazione Piaggio* (Le Monnier), n. 2 (Dicembre 2004): 3-12.
- Dewey, John. *Arte come esperienza*. Palermo: Aesthetica, 2007.
- Di Nallo, Egeria. *Il significato sociale del consumo*. Roma-Bari: Laterza, 1997.
- Domenichini, Ginevra. «Le potenzialità della valutazione nel rapporto impresa-cultura: riflessioni sullo stato dell'arte in Italia.» *Tafter Journal*, n. 43 (Gennaio 2012).
- Douglas, Mary, e Byron Isherwood. *Il mondo delle cose*. Bologna: Il Mulino, 1984.
- Fabris, Giampaolo. *Consumatore & Mercato*. Milano: Sperling & Kupfer, 1995.
- . *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Fanfani, Tommaso. «Gli archivi d'impresa: un modo di conservazione della 'memoria'.» A cura di Fondazione Piaggio. *Quaderni della Fondazione Piaggio* (Le Monnier), n. 2 (Dicembre 2004): 13-27.
- Fondazione Gianni Pellicani. «Archivi dell'Impresa.» *Archivi della politica e dell'impresa del '900 veneziano*. 16 Luglio 2013.  
[http://www.albumdivenezia.it/easyne2/LYT.aspx?IDLYT=1483&Code=AlbumVE&ST=SQL&SQL=ID\\_Documento=353](http://www.albumdivenezia.it/easyne2/LYT.aspx?IDLYT=1483&Code=AlbumVE&ST=SQL&SQL=ID_Documento=353) (consultato il giorno Gennaio 31, 2015).
- Garatti, Giorgio. *Il roncadese Carlo Menon pioniere dell'automobile nell'Ottocento*. Treviso: Sportrevigiano, 1985.
- Garruccio, Roberta. «Memoria: una fonte per la mano sinistra letteratura ed esperienze di ricerca su fonti e archivi orali.» A cura di Fondazione Ansaldo. *Cultura e impresa*, n. 2 (Luglio 2005).
- Golinelli, Claudia Maria. *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance. Cultura, impresa e territorio*. Milano: Giuffrè, 2008.
- Halbwachs, Maurice. *La memoria collettiva*. Milano: Edizioni Unicopli, 1987.
- Impact Srl. «Il mecenatismo d'impresa nel Veneto. Censimento delle iniziative.» *Progetto industria e/è cultura*. A cura di Università degli studi di Padova Confindustria Veneto. Luglio 2012.  
[http://www.progettoindustriaecultura.it/confindustria/progettocultura/istituzionale.nsf/%28\\$linkacross%2](http://www.progettoindustriaecultura.it/confindustria/progettocultura/istituzionale.nsf/%28$linkacross%2)

9/2E75CB34CE6F169EC12579BA0037CE35/\$file/Relazione%20indagine%20mecenatismo.pdf (consultato il giorno Gennaio 3, 2015).

ISFOL. «14. rapporto sulla formazione continua.» *ISFOL*. 2013.

<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19686> (consultato il giorno Gennaio 15, 2015).

Kramer, Mark R., e Michael E. Porter. «Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.» *Harvard Business Review*, Dicembre 2006: 78-92.

Kramer, Mark R., e Michael E. Porter. «The competitive advantage of corporate philanthropy.» *Harvard Business Review*, Dicembre 2002: 57-68.

Lamma, Giorgia. «Tra loghi e luoghi di consumo: l'esperienza del MAMbo.» *Dottorato di ricerca in Sociologia dei processi culturali e comunicativi*. Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, 2009.

Lèvi-Strauss, Claude. *Il pensiero selvaggio*. Milano: Il Saggiatore, 1979.

Lussana, Carolina. «Valorizzare il patrimonio dell'impresa: la Fondazione Dalmine.» In *L'impresa dell'archivio. Organizzazione, gestione e conservazione dell'archivio d'impresa*, di Roberto Baglioni e Fabio Del Giudice, 97-114. Firenze: Polistampa, 2012.

Mancuso, Franco. «Progettare per l'archeologia industriale: un duplice decalogo di "buone pratiche".» In *Archeologia industriale, la stagione del recupero : quaranta interventi negli ultimi venti anni*, di Daniela Mazzotta. Venezia: Istituto Universitario di Architettura, Dipartimento di Urbanistica, 1995.

Manzato, Eugenio, Alberto Prandi, e Chiara Tullio. *Valori di Marca: musei, collezioni e archivi d'impresa*. Venezia, Treviso: Unindustria - Regione Veneto, 2008.

Martino, Valentina, intervista di Elisa Fulco. «Raccontami una storia. All'insegna dell'Heritage.» *Il giornale dell'arte*. Edizione online. (7 Maggio 2014).

Mc Cracken, Grant. *Culture & Consumption*. Indiana University Press, 1990.

Meazza, Renata. «Le fonti orali tra AESS e Fondazione Ansaldo.» *Imprese e cultura. Rivista on-line* (Fondazione Ansaldo, Centro per la cultura d'impresa), n. 5 (2007).

Menon Grosso, Laura, a cura di. *La vettura di Carlo Menon, 1895-2000: cento anni di giornali*. Treviso: A. Garatti, 2001.

Menon, Lalla. *Vita di Angelina: una donna di Roncade*. Roncade: Edizioni di Huxleyville, 2000.

Meomartini, Alberto, intervista di Elisa Fulco. «All'ascolto del territorio. Le campane della cultura d'impresa.» *Arte e Imprese*. Il Giornale dell'Arte - edizione online, (3 Settembre 2014).

Montemaggi, M, e F Severino. *Heritage Marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Milano, 2007.

Monti, Guglielmo. «Archeologia industriale: tutela e valorizzazione.» In *Archeologia industriale, la stagione del recupero : quaranta interventi negli ultimi venti anni*, di Daniela Mazzotta. Venezia: Istituto Universitario di Architettura, Dipartimento di Urbanistica, 1995.

Mordhorst, Mads. «Arla and Danish national identity – business history as cultural history.» *Business History* 56, n. 1 (2014): 116-133.

Næss, Hans Eyvind. «Archivi d'impresa: l'esperienza europea.» *Culture e impresa. Rivista on-line*, n. 2 (2005).

- Negri, Massimo. *Manuale di museologia per i musei aziendali*. Soveria Mannelli: Rubbettino, 2003.
- O'Hagan, John, e Denice Harvey. «Why companies sponsor art events: some evidence and a proposed classification.» *Journal of Cultural Economics* (Kluwer Academic Publishers), n. 24 (2000): 205-224.
- Pacchioli, Eugenio. «Possibili e praticabili responsabilità di un archivio storico.» A cura di Fondazione Piaggio. *Quaderni della Fondazione Piaggio* (Le Monnier), n. 2 (Dicembre 2004): 81-90.
- Paltrinieri, Roberta. *Il consumo come linguaggio*. Milano: Franco Angeli, 1998.
- Paoloni, Giovanni. «Gli archivi d'impresa.» *Economia della cultura*, n. 4 (2008): 471-477.
- Portelli, Alessandro. «Una storia sbagliata: memoria operaia e mondi possibili.» *I giorni cantati: Storia-memoria immaginario*, 1981.
- Porter, Michael E. «Towards a dynamic theory of strategy.» *Strategic Management Journal*, n. 12 (1991): 95-117.
- Progetto archivio storico FIAT. *Le carte scoperte: documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*. Milano: Franco Angeli, 1990.
- Putnam, Linda L., e S. Boys. «Revisiting metaphors of organizational communications.» In *Handbook of Organization Studies*, di S. R. Clegg, C. Hardy e T. B. Lawrence, 561–576. London: Sage, 2006.
- Rampello, Davide. «Il valore sociale della cultura.» A cura di Grossi Roberto. *La cultura serve al presente: creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del paese*, 2010: 13-15.
- Ratti, Marco. «Valutare l'impatto nel settore culturale.» *Il giornale dell'arte*. 8 Settembre 2014. <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/9/120714.html> (consultato il giorno Gennaio 02, 2015).
- Romiti, Antonio. «Gli archivi d'impresa: prospettive tra teorie e pratica.» A cura di Fondazione Piaggio. *Quaderni della Fondazione Piaggio* (Le Monnier), n. 2 (Dicembre 2004): 28-42.
- Rullani, Enzo. *La fabbrica dell'immateriale: produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci, 2004.
- Sacco, Pier Luigi. «La partecipazione culturale come spazio di coesione sociale. Idee ed esperienze.» *La cultura serve al presente: creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del paese*, 2010: 43-58.
- Sacco, Pier Luigi. «Prendere la cultura sul serio? Essere competitivi nell'economia post-industriale.» In *Cultura e competitività: per un nuovo agire imprenditoriale*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, 39-63. Soveria Mannelli: Rubbettino, 2003.
- Sacerdote, Emanuele. *Aziende storiche operative e silenti. Cambiamento, evoluzione, strategia e rinascita*. Milano: Franco Angeli, 2014.
- Schultz, Majken, e Tor Hernes. «A Temporal Perspective on Organizational Identity.» *Organization Science* 24, n. 1 (January–February 2013): 1–21.
- Seaman, John T. Jr., e George David Smith. «Your Company's History as a Leadership Tool.» *Harvard Business Review*, 2012: 44-52.
- Segreto, Luciano. *L'archivio storico della Monte Amiata*. Franco Angeli, 1989.
- Seia, Catterina. «L'Impresa è Cultura.» *Il giornale dell'arte*. 8 Maggio 2014. <http://www.ilgiornaledellarte.com/> (consultato il giorno Gennaio 2, 2015).

Sen, Amartya. *Development as freedom*. New York: Anchor books, 2000.

Silverman, David. *Come fare ricerca qualitativa*. Roma: Carocci, 2002.

Spear, Sara, e Roper Stuart. «Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective.» *Journal of Product & Brand Management* 22, n. 7 (2013): 491-501.

Tinonin, Chiara. «Cultura d'impresa in Italia.» *Economia della cultura*, n. 4 (2008): 497-501.

Treccani. «Conoscenza, economia della.» *Lessico del XXI Secolo*. 2012.

Tucci, Ugo. «Il documento del mercante.» *Civiltà comunale: libro, scrittura, documento.* «Atti della Società Ligure di Storia Patria» vol. XXIX, fasc. II. Genova, 1989.

Valtorta, Roberta. «L'archivio fotografico.» In *Le carte scoperte: documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, di Progetto archivio storico FIAT, 133-186. Milano: Franco Angeli, 1990.

Zanisi, Sara. «L'impresa, una narrazione corale. Il racconto di fabbrica nelle interviste di Duccio Bigazzi sull'Alfa Romeo-Portello.» In *Vive Voci: l'intervista fonte di documentazione*, di Mario Pistacchi, 27 - 41. Donzelli Editore, 2010.