

# BAXI

1925-2015

NOVANT'ANNI DI INTUZIONI E CREAZIONI  
DA SINERGIE VINCENTI











# **BAXI**

## **da Bassano al mondo**

*1925-2015*

*Novant'anni di intuizioni e creazioni  
da sinergie vincenti*

*Testi di Giandomenico Cortese, Vladi Finotto,  
Andrea Minchio, Giovanni Battista Sandonà*

EDITRICE ARTISTICA BASSANO

# **BAXI**

**da Bassano al mondo**

*1925-2015*

*Novant'anni di intuizioni e creazioni  
da sinergie vincenti*

*Si ringraziano tutte le persone che con entusiasmo hanno collaborato alla realizzazione della pubblicazione attraverso segnalazioni, testimonianze e prestiti. Anche al loro prezioso apporto si deve infatti la concretizzazione di questa iniziativa culturale. Uno speciale ringraziamento va inoltre a chi, a diverso titolo, si è sempre impegnato a collaborare con l'azienda per il raggiungimento di importanti traguardi: il CRAL (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori), in particolare Vittorio Merlo, e le RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria) per le tante attività portate avanti insieme con passione e determinazione.*

## **Coordinamento generale**

Alberto Favero  
Direttore Generale

## **Coordinamento editoriale**

Silvia Bordignon  
Alessandra Lago  
Andrea Minchio

## **Testi**

Giandomenico Cortese  
Vladi Finotto  
Andrea Minchio  
Giovanni Battista Sandonà

## **Fotografie**

Archivio storico Baxi SpA  
Archivio Editrice Artistica Bassano  
Museo Civico di Bassano del Grappa  
Andy Pozzobon

## **Prima edizione**

Giugno 2015  
Editrice Artistica Bassano

© Copyright by  
BAXI SpA - Bassano del Grappa  
Vietata la riproduzione di testi  
e immagini

*Mettersi insieme è un inizio,  
rimanere insieme è un progresso,  
lavorare insieme un successo.*

**Henry Ford**

*Ieri è la memoria di oggi,  
domani è il sogno di oggi.*

**Kahlil Gibran**

*Nulla dies sine linea  
(Nessun giorno senza una linea)*

**Plinio il Vecchio**



[www.facebook.com/baxi90th](https://www.facebook.com/baxi90th)

## Un viaggio nel tempo, fra tante persone

**D**escrivere il vissuto di un'azienda non è mai cosa semplice: possiamo anche aggiungere che la difficoltà è direttamente proporzionale o forse, è il caso di dirlo, esponenzialmente proporzionale all'età della stessa. Ed è proprio la nostra storia quella che vi raccontiamo in queste pagine, quella di un'azienda che ha raggiunto i novant'anni.

Di testimonianze in questo lungo periodo ne abbiamo acquisite molte: le citazioni, i prodotti, le fotografie, i ricordi, gli oggetti sono talmente tanti che c'è solo l'imbarazzo della scelta. Risulta però difficile cercare di condensare questo lungo itinerario in una sola pubblicazione e permettere al lettore di capire l'essenza di questo viaggio, che ha visto migliaia di persone entrare a far parte della nostra realtà fin dalla sua fondazione.

Una selezione si è però resa necessaria, ma non per questo vogliamo dimenticare i tantissimi protagonisti di questi primi novant'anni ed è anche a loro, e a pari merito, che dobbiamo la crescita di questa azienda e la condivisione di tanti momenti anche difficili che si sono alternati. Ma il nostro intento è proprio questo: attraverso la rilettura delle testimonianze far capire il momento sociale e storico che faceva da cornice allo sviluppo dell'azienda, ma soprattutto l'intensità e la passione che hanno sempre accompagnato la vita lavorativa di questi novant'anni.

Tanti gli episodi descritti frutto delle esperienze di cia-

scuno, del proprio vissuto all'interno dell'azienda.

I passaggi di proprietà e le strategie industriali e commerciali che si sono susseguite possono far pensare a una sorta di discontinuità tra un momento storico e un altro; sembra, a volte, che con un cambio di nome (la ditta lo ha cambiato quattro volte), ci si ritrovi in un'azienda diversa.

Questo viaggio nel tempo dev'essere visto come quello di una nave, questa nave è la nostra azienda. Per navigare c'è bisogno di un elemento di continuità, di un elemento fluido, che è rappresentato dalle nostre persone. Le tante persone che hanno lavorato o che lavorano qui: i nostri agenti, gli importatori, i clienti, i centri di assistenza e tutti i nostri partner, testimoni generazionali che hanno creduto e continuano a credere in questa realtà con una passione e una professionalità che non conosce tempo e che hanno contribuito a renderla protagonista, in molti casi pioniera; sono loro il filo di Arianna che unisce il 1925 al 2015.

Attraverso le parole di chi racconta l'esperienza personale o il ricordo di un episodio non sarà difficile diventare coprotagonisti e immedesimarsi nella vita intensa di questi primi novant'anni.

A loro, a voi, grazie. A tutti l'augurio di una buona lettura e di un buon viaggio.

**Alberto Favero**

*Direttore Generale*



## Un'azienda capace di trasformarsi e competere nel mondo

**R**esilienza, forse è proprio questa l'espressione più adatta per sintetizzare in una parola la caratteristica peculiare di *Baxi*: quell'intrinseca capacità dell'azienda di sapere cioè fronteggiare - mobilitando fantasia e tenacia - determinate situazioni di disagio o difficoltà in maniera da trasformarle in opportunità vincenti.

Nel corso dei suoi novant'anni di vita, come ben viene raccontato in questa coinvolgente pubblicazione, spesso la ditta bassanese ha infatti dovuto ricorrere a tale attitudine. E i risultati, sono fortunatamente sotto gli occhi di tutti. Un ulteriore requisito, altrettanto significativo, emerge dalla lettura del libro: la *bassanesità* ovvero il fortissimo radicamento di *Baxi* al territorio, una prerogativa che ha sempre rappresentato un "quid in più", di cui le diverse proprietà succedutesi nel tempo hanno giustamente saputo tenere conto. Non a caso, come è stato scritto, fin dall'epoca della sua fondazione Bassano è sempre stata un crocevia fra le Germanie e le Venezie, fra il Nord e il Sud, fra l'Oriente e l'Occidente; uno snodo commerciale sulle rive del Brenta in prossimità dei confini settentrionali della Serenissima. Una terra naturalmente vocata all'intrapresa, dunque, e allo scambio con altre culture, con altre civiltà, con altri mondi. Basti pensare alle floride industrie degli Antonibon, nel settore ceramico, e dei Remondini, proprietari - nel XVIII secolo - della più grande azienda grafica del mondo.

Una terra predisposta, se così si può dire, a fare impresa. Anche per questo, credo, e non solo per opportunità di carattere logistico, nel 1925 i Westen la scelsero per insediarvi - e

poi sviluppare con successo la loro *Smalteria Metallurgica Veneta*. Certo, poi, non sempre le cose hanno girato per il verso giusto e l'azienda che per molti decenni era stata sinonimo di "paga sicura" e di "università del lavoro", anticipatrice sul piano nazionale di importanti accordi contrattuali e sociali, ha conosciuto anche momenti durissimi; in particolare negli anni Settanta, quando sembrava tutto fosse finito, con gravissime conseguenze per l'occupazione e per tutto l'indotto. Un momento buio per la città, che ancora ricorda quei giorni drammatici. Ma proprio quelle circostanze hanno evidenziato il valore del rapporto tra l'azienda, le istituzioni e le rappresentanze del mondo del lavoro. Un'azione congiunta sviluppatasi lungo molti anni che ha permesso di salvaguardare oggi oltre 700 posti di lavoro, di dare una prospettiva per nuova occupazione, attraverso la riconversione della produzione, lo sviluppo della ricerca e della creatività, la fattiva cooperazione con altre industrie, unitamente alla nascita di un gruppo di manager giovani, coraggiosi e affiatati. E' stato questo lo straordinario percorso che ha consentito nel volgere di pochi anni di riportare l'azienda in pista. Non solo. La *Baxi* di Bassano è oggi una delle aziende più competitive nel suo settore, con una cultura d'impresa che esprime strategie efficaci e vincenti e può offrire nuove prospettive occupazionali anche per le nuove generazioni. Una bella realtà nazionale, con lusinghiere prospettive per il futuro.

**Giuliano Poletti**

*Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*



## La tempra che fa la differenza

In un momento storico come quello che sta vivendo l'Italia, fortemente appesantita da una burocrazia che costa molto alle imprese e da un preoccupante tasso di disoccupazione, operando per di più in un contesto che in diverse occasioni ha manifestato un atteggiamento non positivo nei confronti delle industrie, trovo estremamente gratificante potere festeggiare l'importante traguardo raggiunto da questa "nostra" azienda.

Una bella realtà del Vicentino che, con grande carisma e molta determinazione, ha raggiunto i novant'anni dalla sua storica fondazione. Un successo, quello di *Baxi*, che trae fondamento da un indiscutibile amalgama di valori, autentici pilastri sui quali *Baxi* ha imperniato il suo successo. Al punto da divenire una vera eccellenza industriale. E' infatti degna di nota la "tempra" che nel corso degli anni *Baxi* ha dimostrato, sapendosi spesso reinventare, diversificando la produzione e reagendo con orgoglio e creatività nei periodi difficili. Doti, queste, che anche tante altre aziende del territorio riescono quotidianamente a mettere in campo con coraggio e senso del dovere. Anche grazie a loro ricominciamo a respirare aria di fiducia nel futuro: già si stanno cogliendo i primi timidi segnali di una svolta significativa e lusinghiera. *Baxi* rappresenta un esempio di virtuosità da seguire con slancio.

**Giuseppe Zigliotto**

*Presidente Confindustria Vicenza*

## Orgoglio giallorosso

Alta sulle principali torri della città, la bandiera di Bassano garrisce al vento generoso della Valbrenta. Dai colori vivaci che richiamano immediatamente quelli dell'antica capitale lagunare, il giallo dorato e il rosso, spicca con vigore sullo sfondo del Grappa e dell'Altopiano dei Sette Comuni.

E' il simbolo delle nostre genti, persone attive e intraprendenti che non temono le sfide, abituate ad affrontare con energia e positività anche i frangenti più drammatici e impegnativi. Si tratta di colori che si distinguono a prima vista, pure quando brillano sulle maglie delle squadre di casa, esibiti con orgoglio in occasione di competizioni importanti. E' anche il caso - e questo il libro lo documenta chiaramente - di una squadra del tutto particolare. Anzi, per meglio dire, di un vero e proprio "squadrone".

Alludiamo, chiudendo la metafora, alla bassanese *Baxi*, che i fedeli di una tradizione antica si ostinano a chiamare ancora "Smalterie": un'azienda esemplare, la più grande del nostro territorio, che ha saputo superare crisi gravissime grazie a un formidabile senso di appartenenza e alla comprovata competenza del suo management e delle sue preparatissime maestranze. Un fiore all'occhiello per tutti noi, che ci insegna come - attraverso scelte lungimiranti e coraggiose sperimentazioni - si possano vincere anche le partite più difficili.

**Riccardo Poletto**

*Sindaco di Bassano del Grappa*



# Il Leone, l'Aquila, il Brenta

## *Bassano nello specchio della storia*

*Ma qual città di sì bel fiume, o fiume  
di qual altra città meglio s'adorna,  
e all'arti meglio, ed al piacer consente?  
Qual di gioia spettacolo!*

Giuseppe Barbieri, *Il Bassano*, 1804

**B**assano è terra di antica operosità. Il bassanese è intessuto di contaminazioni. Segnato dai traccianti di frequenti migrazioni dal nord tedesco, ha in filigrana un vivace flusso scambiatore di persone, coi loro saperi, abilità, perizia tecnica e sagacia commerciale.

Gli elementi antropici e culturali, naturalistici e ambientali, geografici e storici alimentano da oltre mille anni la vita buona e il respiro produttivo di questa felice porzione pedemontana.

Agli sguardi del pensiero appare una terra inabitata da un genio multiforme. Primo dono di Bellezza sono la meravigliosa natura, la scena d'incanto dei monti protettori dei colli, del vento che respira il vento che anima gli alberi, i giardini e i borghi. Il teatro d'armonia ispira l'uomo che, carico dell'energia di questo luogo meraviglioso, costruisce un vivere ricco per bellezza delle arti ed eccellenza nel produrre, commerciare, creare. Le tele dapontiane immortalano questa nativa vocazione al fare. Così il racconto del *Mercato*, in cui il lavoro e i commerci sono festosa confusione; così le *Stagioni*, a celebrare i lavori della terra, delle messi e delle mandrie. Il *Noè* che lavora all'arca fa degli opifici bassanesi il contesto rappresenta-



tivo *en plen air* del patriarca biblico, l'*Officina di Vulcano* fotografa la scena d'interni di un maglio di fabbro lungo la Brenta laboriosa. Lungo le sponde del fiume la *Pianta di Bassano* dei Da Ponte colloca scene di lavoro alacre e gioioso nel suo disordinato entusiasmo: zattieri operosi, ruote di mulini in piena attività, febbrili lavoratori del porto fluviale, commercianti attesi alla mercatura.

Il Brenta è chiave e cuore dell'elezione al bello, alla creatività, alle arti e alle produzioni economiche di Bassano. La civiltà bassanese, raccolta sotto i monti e sul fiume, vive e cresce grazie a esso: il latino "Medoaco Padre" per i romani, la "Brenta" nella successiva prevalente dicitura di ascendente germanico. Bassano ha una matrice romana e germanica, anche in campo economico. Il fiume è "il" e "la" Brenta, padre e madre. E' nastro trasportatore, catena di montaggio, emporio di scambio e spazio espositivo del miglior produrre bassanese.

Permette a Ponzio di Cluny nel 1124 la costruzione del monastero della Santa Croce, per il cui cantiere è costruito il primo ponte. Da qui lo sviluppo economico della destra Brenta coi suoi terrazzamenti. Rende possibile l'economia della molitura e lo sviluppo dei campi vitati, quindi

*Il Castello degli Ezzelini: così si presenta Bassano del Grappa a chi proviene da Nord.*

*Alla pagina precedente Lo storico Ponte Vecchio, progettato dall'architetto Andrea Palladio, sullo sfondo del castello: un'icona di grande effetto scenografico (ph. Andy Pozzobon).*



Jacopo dal Ponte,  
La costruzione dell'arca,  
particolare, olio su tela,  
1575. Collezione privata.

la crescita di un grande distretto laniero. Offre la spinta decisiva per l'esplosione dell'industria della carta, della stampa incisoria e della tipografia libraria, culla la distillazione di *aquavita*, significativa al punto da avere a Venezia l'acquavite, un magazzino commerciale e una dogana esclusivi. Senza parlare dell'industria del legname, che usa la fluitazione, vive sull'acqua e di essa.

Il racconto di fonti, documenti, testi e monumenti conferma che Bassano sia una comunità estetica fondata sul lavoro.

Le mura medievali di Bassano, radialmente allargate nel corso dei secoli di mezzo, sono indice di crescita ed espansione, demografica e politica ed economica: in tempi di lotta quotidiana per la vita lievita solo una comunità prospera, che mangia e produce e commercia. Il castello sta sul colle ben accovacciato, in posizione dominante ma non alta, appena sopra il fiume, là dove è più

stretto il suo alveo, alla strettoia dove cessa il torrente e inizia un corso di acque più serene e larghe. Figlio del Brenta, guarda la morte della valle e la genesi della pianura, la fine del continente alpino e l'aurora del piano veneto.

E' motore e tutore della vita comunitaria: grande cantina, fa da stiva di conservazione per le derrate agricole; è elevato luogo di osservazione e recinto di difesa per uomini e animali; custode e dispensatore della vita divina, matrioska che ospita la pieve e in questa il fonte battesimale; è ultima dimora cimiteriale.

Sveltante in cielo ma ben ancorato alla roccia collinare, dalla sua torre angolare pentagona - nido nativo dell'ultimo e maggiore Ezzelino, gloria dei Da Romano, di antica origine germanica - originano i tronchi e le diramazioni delle mura: impressionante albero di fortificazioni che Marin Sanudo il giovane, consapevole ormai della loro inutilità militare, descriverà ammirato come un temibile mastino, accucciato a guardia del territorio.

Accanto al perimetro fisico e militare murario, la comunità si ritrova in quello politico e legale statutario. Gli Statuti sono forieri di gustose notizie economiche, offrono un quadro in movimento dell'essere e del fare bassanesi alla fioritura dei secoli mediani. Fotografano un centro di frontiera, cerniera sul fiume tra Veneto e Germanie, per posizione e vocazione luogo di passaggi e scambi.

La vita comunale trae ricchezza dal fiume, dalla natura rigogliosa del contado, dalla rivendita delle produzioni locali di trasformazione. Centro di via, Bassano è anche strada di pellegrini e mercanti: ha un primo ospizio religioso a San Vito, poi nel 1308 un secondo per una pia iniziativa laica, con dodici letti: erano in aumento i transiti di viaggiatori lungo la via del Brenta e cresceva il volume economico a ciò legato.

La città è attraente per la manodopera del contado: tra le pieghe delle rubriche statutarie si legge la volontà di



richiamare entro le mura portatori di abilità produttive manifatturiere o professionalità elevate.

I mercati al 1259 sono due. Uno urbano, riservato agli operatori economici del pedemonte e dei territori verso il trevigiano, è presso la *plâtea communis*, nel cuore dell'abitato. In testa al ponte ligneo, in *capite pontis Brente* sulla riva di Angarano è posto il secondo: ad esso si riferisce tutta la destra Brenta. Sul ponte transitano mercanti, viaggiatori a piedi o a cavallo, greggi di ovini, mucche e bovini, carri tirati da buoi, maiali, asini e i loro padroni, volatili di piccola taglia, animali condotti dalla gente della compagnia, i *bubulci de campanea*. Le bestie e i prodotti di trasformazione - caci e formaggi, pani, prodotti di legno e intrecci di vimini, stroppe, panni, cocci e terraglie, vini - sono commerciati nelle due sedi, anche se a volte si vende in modo ambulante. Una fiera di sette giorni si svolge per San Martino, al compiersi del ciclo annuale della terra e dei coltivi.

Sulle merci gravano diverse tasse, tra cui il cosiddetto “pontatico”, balzello per l'attraversamento del ponte, mai gratuito nel mondo medievale. Si posson vendere le merci di altri territori, eccetto il vino, punta di diamante dell'economia locale, di cui i bassanesi sono produttori ed esportatori. Le norme tutelano con disciplinari severi i vigneti, le uve locali, la mescita e la vendita: ogni botte o bottiglia è bollata e tassata. Si tende ad affermare un marchio di qualità e tipicità locale, una d.o.c. o d.o.p. medievale.

Altra voce economica medievale importante riguarda la molitura dei grani e le ruote di mulino sul fiume, non lontano dal ponte, di cui già una notizia del 1209 attesta l'esistenza. Mentre i fornai sono cittadini, i mugnai vengono per la più parte da fuori: sono ospitati nei mulini stessi, dotati di adiacenze adibite ad alloggi. Alcuni versano in condizioni semiservili, altri sono operai specia-

*Francesco e Leandro dal Ponte, Pianta di Bassano, 1583-1610  
Bassano del Grappa,  
Museo Civico.*



Giovanni Battista Cecchetto, Napoleone a cavallo, grande piatto decorato in ceramica, metà del XIX secolo. Manifattura Cecchetto, Nove.

lizzati, altri infine sono imprenditori e proprietari, questi ultimi cittadini. Vivono in città numerosi tessitori, cui sono fornite per statuto le misure dei pannilana. Vi sono alcuni pellizzari conciatori, che vengono a volte dal settentrione tedesco. Tra le altre categorie di lavoratori comuni operanti in città sono i muratori; è citata anche la figura di un maestro d'ascia e cooperatore nell'edificazione delle case, sorta di sovrintendente capocantiere. Gli Statuti ci presentano anche i lavori d'alta fascia sociale. Primi i prestatori di denaro, la cui attività è regolata dalla normativa, prima ebrei, poi rimpiazzati dai numerosi feneratori di origine toscana, predominanti nel Trecento. La loro costante presenza nelle fonti e il loro numero crescente dice di un'economia florida. Gli Ebrei in città sono pochi e con ogni probabilità non residenti: presenti di certo anche prima del 1404, solo con la documentazione di epoca veneziana troviamo di essi una più chiara e vasta menzione. Sono essenzialmente prestatori.

In città praticano medici forestieri, sovvenzionati dal comune, che finanzia anche una scuola di buon livello, che prepara la futura classe dirigente, poi inviata allo *studium* patavino. I potenti notai, a metà Duecento, sono strutturati in un'associazione o confraternita professionale, la *fraglia*: controllano il potere e regolano la vita economica. Sono di fatto il comune di Bassano. Questo il rendiconto produttivo offerto dagli Statuti del 1259 e del 1295. Viene poi il XIV secolo, con la peste nera del 1348 e il dominio dei Visconti, che promuovono una revisione statutaria nel 1389 e tentano di deviare il corso del Brenta con una diga-ponte in pietra presto spazzata via dal fiume.

Nel 1404 anche il bassanese trova pace sotto le ali del Leone. I sudditi di terraferma devono accettare il primato accordato da Venezia alle acque - anche dei fiumi o laghi - sulla terraferma. I centri fluviali maggiori, tra cui Bassano, avranno per la Dominante ruolo cruciale. Bassano, del Brenta prima e più che del Grappa, pensa già come i suoi nuovi signori e si rinnova e rafforza. Palladio ne parlerà come di una terra posta alle radici delle Alpi, che dividono l'Italia dalle Germanie, ai confini tra lo stato di terra veneziano e il Tirolo imperiale. Non a caso alcune carte rappresentano i due domini e il loro confine coi simboli dei loro animali di riferimento, ponendo Bassano proprio sulla schiena del Leone di San Marco, laddove giungono gli artigli dell'Aquila imperiale: la resa immaginifica della cartografia, il racconto pittorico dei diversi strati di affreschi presenti su Porta Dieda, la realtà storica confermano questo. Con i "Cimbri" d'Altipiano, i valligiani del Canal di Brenta, il feltrino e l'alto trevigiano lungo le rive del Piave Bassano condivide le delizie ma anche le croci di un ampio settore ai confini alpini della Serenissima. La via del Brenta con quella d'Adige e i loro capoluoghi saranno i più devastati dalle armate imperiali nel 1509:



dopo la fiera resistenza in Canal del Brenta l'agro bassanese e le sue popolazioni saranno straziati.

Il rovescio di quegli anni stravolgerà anche la già vivace economia bassanese, allora legata alla produzione di lane, al ciclo conciario delle pelli, alla molitura, alla trasformazione dei prodotti della terra. La collocazione territoriale faceva di Bassano un emporio di mercato, una stazione fluviale intermodale, una dogana merceologica e stazione daziaria anticipata a Valstagna, sempre nel territorio podestarile bassanese, che giungeva al *Kopfel* di Butistone, ossia al confine col Tirolo. L'economia locale ruotava attorno ad alcuni caposaldi di principio, cari ai bassanesi più che non a Venezia, i cui rapporti non sempre furono sereni: protezione delle locali produzioni, limitazione delle tassazioni, difesa dei marchi di qualità. In ogni caso i legami tra Bassano e Venezia, copiosi per ragioni politico-militari, sono specialmente intensi sul piano economico.

A fine Quattrocento la città conta circa 3000 anime nel solo territorio urbano. Al crepuscolo di Venezia, nel 1766, 8600. Si conservano le domande di ammissione alla cittadinanza: si chiede di abitare a Bassano per amenità di luogo, bontà di clima, ricchezza di risorse naturali, prospettiva di esercitare con decoro, in sicurezza e con utilità una professione. La pastorizia sovrabbonda, occupando molta campagna. La produzione granaria non è sufficiente e Bassano deve ricorrere a importazioni.

Nasce il *Fondaco delle Biave*, grande magazzino pubblico in cui si stivano frumenti, segale e miglio. Nel 1602 il comune - podestà il nobile Priuli, che rifà la Loggetta comunale e costruisce vicino al ponte la sua villa veneta sul fiume - cede proprietà e coltivazione delle terre, prima in parte cospicua comunale, ai privati. A metà secolo, di quasi 14.000 campi, metà sono di piccoli proprietari, votati a coltivare il mais; il 9% sono dei patrizi veneti. I restanti nelle mani della nobiltà locale: Angaran, Roberti, Compostella, Vittorelli e altre casate assumono forza economica.

L'architrave dell'economia locale nella stagione veneziana è la lana: dire Bassano per tre secoli è dire lane. Molta acqua, molti pascoli: l'attività laniera esplose. Molti lanari a fabbricanti di panni fin dal 1432 chiedono di investire a Bassano; si moltiplicano i folli per le lane, le tintorie, gli stenditoi, cresce in città il numero dei tessitori, cimatori e pettinatori addetti al lavoro delle lane. Il comune si attiva per prevenire frodi e adulterazioni, difendere il bollo di qualità e mantenere la fiscalità a bassi regimi, come già era stato per il vino. Il colpo di grazia verrà da un dazio speciale, posto dai veneziani sui convogli dei commerci lanieri, nel 1672: strozzata dalle tasse e dalla crisi la lana, come il vino gloria di Bassano, migra altrove. Nel 1743, come un simbolico passaggio di testimone, apre la fabbrica laniera Sthal e Conigh a Schio.

*L'elegante orologio zodiacale che corona la loggia del Municipio di Bassano; il meccanismo venne realizzato nel 1747 dal celebre ingegnere Bartolomeo Ferracina.*

Altro comparto è quello dei pellami. Se nel XIII e XIV secolo i pellizzari vengono dalle Germanie, col primo Quattrocento arrivano da Gallio. Bassano era sito ottimale, per l'abbondanza di acqua, pascoli, animali, sassi di fiume per fare calce. Nel Settecento entrerà la moda delle *PELLI CAMOZINE*, ossia scamosciate: nel 1733 Bortolo Gionach (Jonoch) fonda un opificio bassanese specializzato. Suoi discendenti avranno da dire e dare alle Smalterie Venete. La bachicoltura è florida da oltre un secolo quando, nel 1578, Bassano ha il permesso di affiancare l'impresa tessitoria alla coltivazione: le donne di Bassano saranno famose nella Serenissima intera come eccellentissime nel *far seda*. Tutto va a gonfie vele fino a che nel 1673 Venezia inasprisce i dazi e le imposte sui fornelli da seta. Le famiglie setaiole bassanesi, fieramente contrarie, sentono il colpo: proseguono i Brocchi, i Roberti, i Vittorelli, altri si perdono.

I mulini sono una vera proto industria locale già da centinaia di anni. Nel primo Quattrocento da Primolano fino a sud del ponte di Bassano tutta era una teoria di mulini di fiume: molitura dei grani, follatura dei panni, carpenteria e legnami, lavoro del ferro e delle armi, frantoi. Panorama produttivo che rimane per alcuni secoli. Non meno legato al fiume è il mercato del legname, in mano a famiglie del Canal di Brenta quali i Perli, Bosa, Zanchetta, Campesan. La legna da ardere scende dai Colli Alti, quella da fabbrica viene dai boschi trentini e dell'Altipiano, fluitata in menade.

Le cartiere, l'industria della stampa e incisoria, la produzione dei distillati caratterizzeranno dal Settecento l'economia bassanese, divenendone nuova gloria: i Remondini, insieme ad altri impressori ed editori minori usciti dalle loro celebri officine tipografiche sulla Piazza dei Signori, rendono glorioso il nome di Bassano in tutta Europa. Le loro produzioni si alimentano a



*Stoviglie smaltate, dalla caratteristica colorazione rossa, prodotte dalla Smalteria Metallurgica Veneta negli anni Cinquanta: una sorta di richiamo alla blasonata tradizione ceramica del territorio.*

molte cartiere, prime quelle sul Brenta. Le stampe popolari remondiniane sono veicolate dagli ambulanti tesini nel cuore del vecchio continente, le edizioni librarie entrano nelle migliori biblioteche europee, le incisioni viaggiano nelle collezioni nobiliari e reali, a Bassano giungono per pubblicare intellettuali d'oltralpe, a Bassano i Remondini, grandi imprenditori del sapere e del bello, accumulano una poderosa collezione di incisioni, tuttora tra le più corpose e raffinate al mondo. Di una città indaffarata parla nel 1804 il rotondo poeta-re del giovane Giuseppe Barbieri, che racconta il fervore della grande officina urbana. Bassano è cospicua città in cui fiorisce l'operosità. *Diffonde/ commercio i doni suoi, ricambia i doni/ vigile industria e tesoreggia. All'opra/ sudano volti, e servon braccia: or senti/ fragor di carri, cigolar di ruote,/ suonar d'incudi, e dringolar di ferri;/ or di biade sgorganti, ora di merci/ i fondachi agitarsi. A Bassano s'accalca, s'addensa, e ferve e freme/ l'avidità turba, ed al guadagno intesa,/ quanto fatica più, tanto più gode.*

Segue l'elogio della stampa e dell'arte editoriale bassanese: sono cantati i Remondini e il loro negozio tipogra-

fico, l'incisione e la sua arte a Bassano. Si elogiano poi la produzione del tabacco, le zattere e gli zattieri, l'industria dei mulini ad acqua per i folli, i panni, la molitura, i mulini da seta. La lode dell'economia bassanese finisce cantando il genio tecnico di Bartolomeo Ferracina, orologiaio, inventore e ricostruttore del ponte palladiano dopo la *gran brentana* a metà Settecento. Sul Brenta vicino alla città si era da poco combattuta una delle battaglie napoleoniche e Napoleone in città aveva dimorato.

Il nuovo secolo vede una pronta ripresa economica dopo la fine della Repubblica Veneta e la guerra. L'Ottocento è il secolo di Bassano italiana nel 1866, ma è anche il tempo in cui le istanze culturali della patria di Jacopo Bassano e del Canova continuano a guardare al nord tedesco e mitteleuropeo austroungarico: la prima grande *Storia di Bassano* reca nel 1884 la firma di Otto Brentari, figlio della Valsugana già tirolese, perfettamente bilingue, preside del Liceo Brocchi.

Identica tensione si dà nell'economia e nell'industria, proseguendo anche nel corso del secolo XX. È così che Heidrich Helm fonda l'omonima fabbrica di penne lungo il Brenta, poi ribattezzata col nome della montagna sacra alla patria, dove si era da poco consumata la resistenza del General Giardino e della sua armata - celebrati in città col complesso statuaria monumentale di viale delle Fosse. È così che a Bassano arriva August Westen (1878-1960), fondatore della Smalteria Metallurgica a Bassano nel 1925. Scorrendo luoghi e tempi degli altri stabilimenti di produzione del gruppo Westen, come li ricorda la pubblicazione per il quarantesimo della ditta in città, appare un quadro tutto mitteleuropeo e orientale, in cui Bassano è presente non a caso come estremo sud occidentale - tolta la fabbrica di Milazzo, esempio di precoce delocalizzazione - accanto a quattro siti produttivi austriaci, due russi, uno romeno e uno ungherese.



*Ca' Rezzonico, prestigiosa dimora patrizia, testimonia della costante presenza veneziana in città; uno stimolo continuo all'operosità e allo spirito di intrapresa.*

Oltre i fattori economici faceva aggio il contesto ambientale favorevole offerto dalla città del Brenta, la sua posizione strategica lungo la ferrovia, figlia del fiume e della sua valle, che legava Venezia e Germania, terra vicina al Friuli e all'Europa orientale. Anche per questo il commendator Westen piantò le sue fabbriche a Bassano. Così "le Smalterie" rientrano in modo importante nel racconto dell'eccellenza di un confine in dialogo, ricco di promesse economiche rese possibili da una terra figlia del fiume e la sua gente. *Baxi* continua nella Bassano del XXI secolo questa tradizione di produttività legata al territorio locale aperta alla sfida globale.

SOC. PER AZIONI  
**SMALTERIA e METALLURGICA VENETA**  
BASSANO DEL GRAPPA



## Università del lavoro e azienda scuola

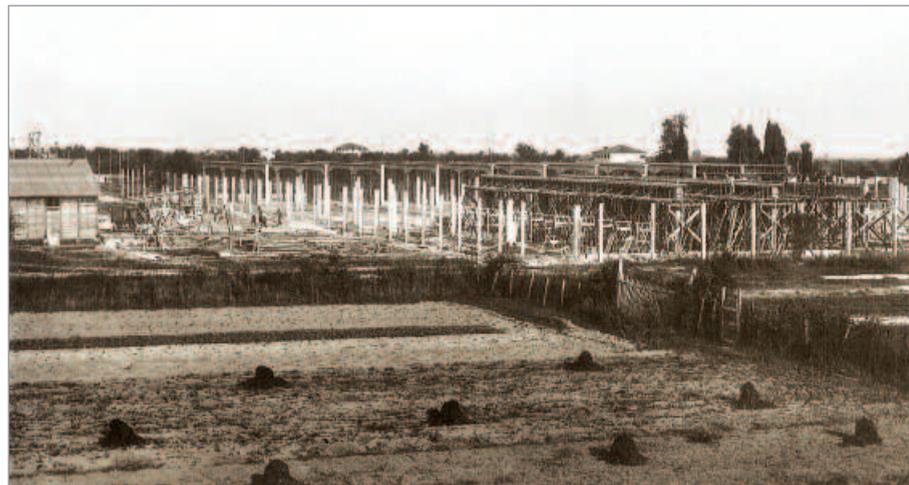
*Con le “Smalterie” inizia lo sviluppo industriale di un intero comprensorio*

Preannunciato qualche mese prima dalla bolla “Infinita Dei Misericordia”, il 1925 venne proclamato Anno Santo da papa Pio XI. Fra i grandi temi proposti dal secondo Giubileo del XX secolo, a un’umanità ancora profondamente segnata dalle devastazioni della guerra, quelli della pace, dell’unità fra i cristiani e della funzione dei laici nell’universo cattolico; sullo sfondo, ancora in fase di elaborazione, gli accordi che in breve tempo avrebbero portato ai Patti Lateranensi.

Un’occasione per invitare un mondo in grande fermento, non solo politico e ideologico ma anche economico e sociale, a riflettere sulle trasformazioni epocali che stavano interessando i Paesi maggiormente sviluppati.

Non a caso, poche settimane dopo, l’ingegnere scozzese John Logie Baird - forse non intuendone appieno le enormi implicazioni - presentava a Londra un’invenzione destinata nel tempo a rivoluzionare la comunicazione di massa: la televisione.

Anche nella nostra Penisola, comunque, cominciavano a consolidarsi con crescente intensità i segnali di un certo dinamismo imprenditoriale, evidentemente orientato verso la messa a punto di nuove tecnologie e ben



intenzionato ad affermarsi, oltre che su quello interno, pure sui mercati internazionali. Una progressiva industrializzazione che a Torino, per esempio, aveva portato la Fiat a terminare lo stabilimento produttivo del Lingotto giusto un biennio prima, nel 1923, anno in cui Giovanni Agnelli venne eletto senatore del Regno.

Sempre negli anni Venti veniva realizzata, in Veneto, la prima zona industriale del polo di Porto Marghera, convalidata dall’insediamento di numerose aziende e dalla conseguente occupazione di migliaia di addetti: un successo “personale”, verrebbe quasi da dire, di Giuseppe Volpi di Misurata, presidente della *Sade, Società Adriatica di Elettricità* fondata nel 1905 a Venezia: una realtà imprenditoriale che rappresentò la base tecnica indispensabile per la trasformazione della regione da distretto prevalentemente agricolo a quadrante industriale e che aveva per obiettivo dichiarato “la costruzione e l’esercizio di impianti per la generazione, trasmissione e la distribuzione di energia elettrica in Italia e all’estero”. Il progetto, di enorme portata, sfruttava la favorevole posizione geografica, a ridosso della laguna, per dare vita a un comprensorio industriale alimentato

*Il cantiere delle “Smalterie” in uno straordinario documento fotografico del 30 agosto 1924. L’azienda venne ubicata in un’area che, durante la Grande Guerra, era stata occupata dal Genio Militare dell’Esercito Italiano (a supporto delle azioni belliche sul Massiccio del Grappa).*

*Pagina a fianco  
Il primo logo della ditta e uno storico gadget aziendale, riprodotto in scala ridotta una vasca da bagno in smalto rosso.*

L'espansione urbanistica di Bassano verso est, all'inizio del Novecento, è imperniata sull'asse di Viale Venezia.

In questa mappa del 1919 la grande arteria stradale è ben visibile sulla parte sinistra dell'elaborato; in verde è evidenziata l'area della stazione ferroviaria mentre il rettangolo rosso, in alto a destra (disegnato in epoca successiva), indica il settore delle "Smalterie".



In questa foto d'epoca Viale Venezia si presenta in tutta la sua imponenza. Lo stabilimento di via Trozzetti, non inquadrato, si trova oltre il margine sinistro dell'immagine.

Viale Venezia, verso oriente, nel 1909.

Il particolare del Parco Genio Militare, a sud-est della stazione ferroviaria, in una mappa di Bassano del 1920.



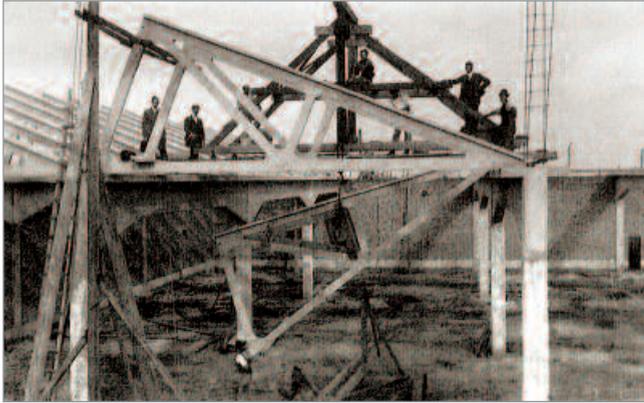
da una forza lavoro proveniente tanto dal contesto insulare quanto dall'entroterra veneziano, perennemente afflitto dalla mancanza di occupazione.

A tale polo, il cui sviluppo era iniziato nel 1917 durante la fase cruciale della Grande Guerra, preludio a una strategica industria di base con la chimica in primo piano, faceva da contraltare in terra vicentina quello laniero-tessile. Un comparto che, a differenza della recente esperienza lagunare, frutto di una progettualità del tutto nuova e derivante dalla convergenza di interessi legati a capitali non esclusivamente veneti, attingeva da un variegato patrimonio di sapere produttivo creatosi in quasi duecento anni di attività protoindustriali e di manifattura diffusa. Due, in particolare, le



aziende di riferimento ed entrambe fra le principali del settore nel nostro Paese: il *Lanificio Rossi*, fondato a Schio nel 1817, che nel primo decennio del Novecento costituiva di fatto la maggiore impresa laniera italiana, con numerosi stabilimenti nel Vicentino; il *Lanificio Luigi Marzotto & Figli*, sorto nel 1836 a Valdagno e oggetto negli anni Venti del Novecento di un radicale rinnovamento degli impianti di produzione e di una razionalizzazione in chiave fordista dei processi di lavorazione da parte di Gaetano Marzotto, rinnovamento che permise all'azienda di raggiungere nel 1930 circa 3.500 dipendenti raddoppiando in pochissimi anni la produzione dei tessuti e quadruplicando quella dei filati.

Non distante da Valdagno e Schio, sempre nella provincia vicentina, anche Bassano Veneto (l'attributo "del Grappa" venne assegnato dal Governo fascista nel 1928 nel decimo anniversario della fine della Grande Guerra) ha potuto godere - proprio nel fatidico anno del Giubileo - di una straordinaria opportunità di sviluppo. Prima di parlarne diffusamente, tuttavia, va ricordato che già all'inizio del secolo alcuni imprenditori (locali e forestieri) avevano provato a impiantare industrie nella città dei Dal Ponte, ma erano stati costretti a



rinunciare per la scarsa disponibilità, da parte dei proprietari terrieri, di cedere aree agricole a favore di nuovi insediamenti produttivi. Al termine della guerra la questione si prospettava però in maniera molto diversa. Una vasta superficie, a sud del nuovo asse stradale di viale Venezia e a oriente della stazione ferroviaria, aveva ospitato durante il conflitto (a partire dal 1916) un esteso complesso di magazzini del Genio Militare: un assieme di articolate strutture logistiche destinate al rifornimento delle armate dislocate sull'Altipiano dei Sette Comuni e sul massiccio del Grappa. Il terreno, prima coltivato, era stato ricoperto e stabilizzato da uno spesso strato di ghiaia battuta, per consentire la realizzazione di alcune strade interne e di una serie di capannoni. Ripristinare lo status quo, una volta smobilitate le installazioni militari, rappresentava dunque un'impresa onerosa e antieconomica: restituire quei campi all'agricoltura sarebbe costato troppo. Le aziende operanti nel Bassanese, inoltre, erano poche e di piccole o medie dimensioni; senza contare il fatto che il conflitto aveva acuito la condizione non florida dell'economia della città e del suo hinterland, determinando un clima di disagio sociale e di indigenza.

Parametri preoccupanti, dunque, che nel 1923 indusse-



*Manovali e tecnici posano con orgoglio davanti alla macchina fotografica durante la costruzione dei primi capannoni.*

ro l'Amministrazione comunale presieduta dal sindaco Guglielmo Gobbi a contattare un'importante società finanziaria tedesca (con partecipazione di capitali italiani), intenzionata a fondare proprio nel Veneto un grande stabilimento di smalteria; parametri peraltro compatibili con le strategie industriali del gruppo imprenditoriale straniero, anche per la tradizionale vocazione del territorio a lavorare la ceramica. Già nel XVIII secolo, infatti, in terra novese si producevano - oltre a pentole in terracotta - stoviglie di rame. In epoca più recente era stata introdotta, nella lavorazione del metallo, anche la tecnica del ferro smaltato. Il comprensorio poteva quindi offrire all'investitore condizioni concretamente favorevoli, riconducibili tanto a una consolidata consuetudine nella produzione di stoviglie quanto alla riconosciuta capacità dell'artigianato locale nell'impiego dello smalto. Senza contare, infine, un certo agio nel rifornimento della materia prima.

Fortunatamente dopo approfondite trattative la Città e il pool imprenditoriale germanico addivennero a un accordo di reciproca convenienza, approvato all'unanimità nel Consiglio comunale del 28 gennaio 1924. Bassano poteva così dare una risposta concreta al problema della disoccupazione, particolarmente preoccupante

pante nonostante la ripresa dell'emigrazione. La ridotta presenza di piccole e medie industrie, come abbiamo detto, non consentiva certo di assorbire la domanda di lavoro, anche se fra le imprese attive a quell'epoca nei diversi settori (vitivinicolo, orafa, mobiliario, conciario, meccanico) figuravano nomi illustri. Basti qui ricordare, a titolo di esempio, quelli della *Distilleria Nardini* (fondata nel 1779), dell'industria orafa *Balestra* (1882), del *Mobilificio Bussandri* (1911), del *Calzaturificio Gasparotto* (1889) o della *Conceria Finco* (1921)...

Non mancava nemmeno una prestigiosa rappresentanza nel comparto automobilistico, data dalla *Carrozzeria Fontana*, attiva dal 1871 al 1928: un'esperienza di prim'ordine a livello nazionale, poi confluita in quella della *Carrozzeria Pietroboni*, altra significativa realtà specializzata nella produzione dapprima di torpedoni e poi di autopullman (la cui sede si trovava a ridosso della stazione ferroviaria, subito a occidente dei binari).

L'accordo portava dunque una ventata di aria nuova

#### Si fa presto a dire "smalto"...

Nella parlata comune con il termine "smalto" si indica, in senso figurato, un alto livello di prestazione; il vocabolo, in un'accezione diffusa, risulta dunque sinonimo di vivacità e brillantezza. Non a caso si dice che è importante "non perdere lo smalto di un tempo", intendendo così mantenere un'efficienza riconosciuta e apprezzata. Ma in realtà cos'è lo smalto?

Cercando di semplificare il più possibile, potremmo dire che si tratta di uno speciale rivestimento vetroso e impermeabilizzante ottenuto da una miscela di componenti di base - feldspati (minerali cristallizzati di rocce magmatiche), quarzo, carbonato e cloruro di sodio -, alle quali si aggiungono sostanze fondenti, ossidanti, opacizzanti e coloranti. Opportunamente preparata, a seconda dei diversi materiali che si intendono "smaltare/rivestire", tale miscela viene

applicata sugli oggetti e poi fatta fondere a elevate temperature in base a varie metodologie. Tecnica antichissima, la smaltatura veniva già utilizzata dagli Egizi per rifinire vasi e suppellettili di pietra. Applicata in particolare all'oreficeria, produsse in seguito splendide opere d'arte. In tempi relativamente recenti - a cavallo fra XIX e XX secolo - costituiscono un mirabile esempio di gioielleria a smalto le uova realizzate da Peter Carl Fabergé per gli zar.



Uno splendido uovo di Pasqua smaltato realizzato da Fabergé per gli zar. Il noto gioielliere russo ne creò ben 52, negli anni fra il 1885 e il 1917.

restituendo al territorio la speranza nel domani, come ricordava seppur con tono polemico anche il "Prealpe", periodico d'informazione dell'area bassanese fondato nel 1906: "I reggitori di Bassano sono stati in questi ultimi cent'anni sempre contrari, né si può comprendere la ragione che pensando ad un gretto egoismo, al fiorire di industrie a Bassano, e solo recentemente parve che finalmente la fatale tradizione fosse rotta con le concessioni che permisero alla *Metallurgica* di iniziare l'impianto di importanti stabilimenti". ("Prealpe", 22 febbraio 1925).

Analizzato a grandi linee il contesto storico e geografico, con un rapido sguardo anche alla situazione economica e sociale, è ora indispensabile comprendere chi fossero gli industriali che diedero vita a questa società: denominata *Smalteria Metallurgica Veneta*, l'impresa venne fondata nel 1924 con un capitale iniziale di 3 milioni di lire oro dai tedeschi August e Adolf Westen (ai quali apparteneva la maggioranza delle azioni), dall'austriaco Joseph Pfeiffer, dagli italiani Dante Cernitz, Orazio Opiglia, Riccardo Pontil e da altri soci minori. Furono in particolare i fratelli Westen, August (Lüttringhausen, 1878 - Merano, 1960) e Adolf (Lüttringhausen, 1877 - Lienz, 1952), più influenti e autorevoli nella compagine sociale, ad approvare la scelta della localizzazione dello stabilimento, preferendo Bassano a Cittadella e Castelfranco Veneto (altre possibili destinazioni prese preventivamente in esame) e a portare nella cittadina ai piedi del Grappa metodi di produzione seriali, tecnologie moderne e tecnici altamente preparati. E fu sempre su loro decisione che venne affidato all'ingegnere ungherese Nikolaus Leszl (Csanad, 1885 - Bassano, 1952), professionista di grande valore appartenente alla minoranza di lingua tedesca, l'incarico di trasferirsi a Bassano già nel 1922 per prendere visione del contesto

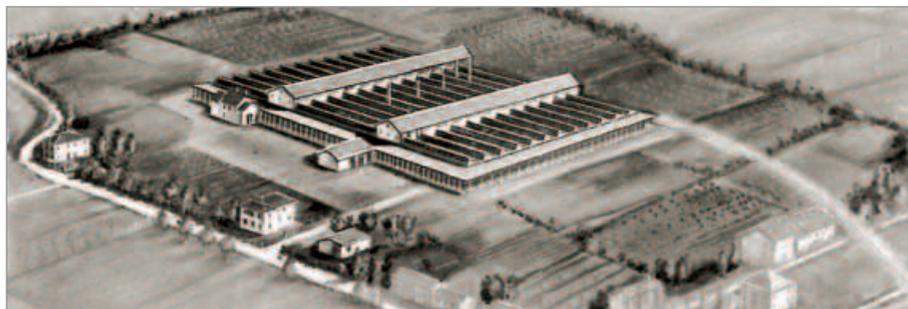
territoriale e - a partire dal giugno del '24 - per seguire in prima persona i lavori di edificazione dell'impianto. Si trattò di una scelta felice, destinata a dare ottimi frutti. Non a caso, da industriali di lungo corso, i Westen erano anche buoni conoscitori di uomini. La loro fortuna era iniziata più di mezzo secolo prima, nel 1858, quando - presumibilmente a opera del nonno Peter - era stato fondato a Neschwitz in Sassonia un primo stabilimento dedicato alla produzione di stoviglie smaltate. Nel 1873, quando la Sassonia entrò a far parte dell'Impero tedesco, i Westen (culturalmente più vicini al mondo asburgico) preferirono trasferire quella fabbrica a Knittelfeld in Stiria. Nel frattempo, tuttavia, la famiglia aveva dato vita ad altri impianti in diversi paesi dell'Europa centrale e orientale, creando così un gruppo solido e ben ramificato. Il settore, in forte espansione, richiedeva notevoli competenze chimiche e metallurgiche, soprattutto in rapporto all'introduzione di importanti innovazioni tecnologiche nei processi produttivi: pentole, vasellame, vasche e recipienti in metallo smaltato andavano infatti rapidamente sostituendo, grazie alla maggiore economicità e alle superiori prestazioni, analoghi prodotti in ceramica piuttosto che in pietra o in altri materiali. Fondamentali, nella scelta delle localizzazioni adatte, risultavano essenzialmente due fattori, l'uno pratico e specialistico, l'altro per così dire "politico": la disponibilità di energia a basso costo, indispensabile per l'impiego di forni a ciclo continuo e di presse stampatrici, e la propensione a posizionare gli insediamenti in aree non molto sviluppate e in prossimità di piccoli centri. Contesti geosociali, insomma, nei quali l'azienda potesse anche esercitare una determinata influenza, partendo da posizioni di forza nei confronti della manodopera e delle istituzioni locali.



Per Bassano e il suo territorio, comunque, la presenza di un'industria quale la *Smalteria Metallurgica Veneta* rappresentava - come abbiamo già visto - un'imperdibile opportunità.

L'inaugurazione della grande fabbrica, con i suoi seicento lavoratori e i 16.000 metri quadrati di area coperta, fu infatti salutata nel maggio del 1925 come un vero avvenimento per la città. Un evento che la stampa non mancò di documentare con la dovuta enfasi: "Lunedì scorso si iniziò ufficialmente il lavoro nei grandi stabi-

*Il "Comm. Augusto Westen", fondatore della "Smalterie", in una medaglia commemorativa coniata in occasione del suo ottantesimo compleanno (25 dicembre 1958).*



limenti *Smalteria e Metallurgica Veneta* con la benedizione ai locali e alle macchine impartita dall'economista spirituale don Gio. Maria Conte che, finita la cerimonia, davanti ai direttori dello stabilimento e agli operai, disse belle parole disponendo la religione che sublima al lavoro che nobilita" ("Prealpe", 24 maggio 1925).

Pure il ruolo dei primi manager venne unanimemente

*Il nuovo complesso industriale bassanese in un disegno prospettico (1925).*



*Pentole e stoviglie Westen delle collezioni Due Leoni (smaltate in blu), Sansone (rosse) e Queen (verdi), dal catalogo aziendale del 1925.*

riconosciuto come un valore aggiunto, il quid che faceva la differenza e che conferiva alle “Smalterie” (questa era la dizione comune, che in gran misura si è conservata fino ai giorni nostri) una connotazione di impresa-scuola, una sorta di università del lavoro.

All’operato di Leszl si era affiancato fin da subito quello dell’amministratore delegato Ugo Sostero (San Daniele del Friuli, 1883 - Bassano del Grappa, 1953): un proficuo sodalizio professionale e umano, il loro, che decretò il successo dell’azienda nei vent’anni a seguire, subito contrassegnato da una mentalità aperta e propositiva e da uno stile del tutto particolare. Caratteristiche significative che contribuirono non poco a determinare un impatto anche di tipo culturale sul territorio. Basti pensare che già un mese dopo, nel luglio del ’25, una rappresentanza di autorità cittadine, assieme ad alcuni commercianti e artigiani, portò con orgoglio una delegazione argentina

- in visita a Bassano - a vedere la fabbrica. Ancora una volta il “Prealpe” era sulla notizia. Nel “grande stabilimento, da poco costruito con tutti i dettami della tecnica moderna [...] il consigliere delegato Ugo Sostero e l’ingegner Sessel (Leszl, n.d.a.) accompagnano i visitatori facendo loro ammirare la rapidità con la quale dalla lamiera greggia si ottiene utensile smaltato pronto a sostenere il fuoco della cucina” (2 agosto 1925).

Un clima che, seppur in maniera ampollosa, viene descritto pure nella pubblicazione edita dalla stessa azienda in occasione del 25° anniversario della fondazione: “La notizia che una delle più grandi industrie del ferro smaltato sarebbe sorta a Bassano e avrebbe dato lavoro a falangi di operai, fa intravedere nuove e brillanti possibilità per il commercio bassanese. Sul limitare della riposante campagna, dinanzi alla cerchia dei monti che formano uno scenario d’incanto, le impalcature allargano i cuori alla speranza di un domani migliore” (Bassano, 1950).

Parole scelte per commemorare il primo quarto di secolo della ditta, certamente, ma profetiche. Infatti, se inizialmente la fabbrica era stata concepita per la realizzazione di stoviglie, negli anni subito a seguire la produzione venne differenziata e, a quelli in lamiera stampata e smaltata, si aggiunsero nuovi altri prodotti (recipienti, bidoni per il latte, targhe...). In merito alla materia prima impiegata, dai cataloghi si evince poi che nel 1928 le “Smalterie” cominciarono a sfornare articoli in latta, cromati oppure stagnati; nel ’31 fece la sua comparsa l’alluminio, mentre due anni dopo fu la volta dell’acciaio inox (la cui formidabile composizione chimica era stata individuata solo nel 1913) e dell’acciaio zincato. Già nel ’29 l’azienda, a dimostrazione di un’intrinseca propensione a reinventarsi generando proposte sempre differenti, avviò la produzione di apprezzate vasche da



Le vasche d'acciaio più confortevoli stampate in un solo pezzo e porcellanate con smalti di massima resistenza e lucentezza.  
 Les baignoires les plus confortables, embouties d'une seule pièce. Des émaux brillants et à haute résistance sont employés pour l'émailage.  
 Highly comfortable steel bath-tubs formed from one single sheet. Glossy and high resistant enamelling.  
 Besonders die Körperform anpassende Badewannen, in einem Stück gezogen und mit haltbarsten glänzenden Emaille versehen.  
 Las más confortables bañerías de acero estampada en una sola pieza y revestida de esmalte porcelánico de máxima resistencia y brillantez.

bagno in acciaio porcellanato (da un unico stampo). All'anno successivo risale invece la realizzazione, prima realtà industriale italiana a farlo, di radiatori in acciaio. Innovazioni coraggiose, dovute tanto all'abilità dei tecnici impiegati nel reparto di progettazione, sollecitati in particolare dalla creatività di Nikolaus Leszl, quanto alla capacità lavorativa delle maestranze,

di giorno in giorno sempre più preparate e professionali. Caratteristiche "strutturali" che consentirono alle "Smalterie" - a soli cinque anni dalla fondazione - di portare la superficie coperta dei fabbricati a 23.000 metri quadrati, ma soprattutto di esprimere nitidamente quello che da allora è sempre stato un fattore di successo aziendale: l'attitudine alla diversificazione. Il fatto di sapere interpretare i tempi, anticipando i cambiamenti e attingendo alle risorse interne per trasformarsi e man-

*Una doppia pagina del catalogo del 1929 con la panoramica delle vasche da bagno Serie Favorita, stampate in un solo pezzo e porcellanate con smalti "di massima resistenza e lucentezza".*

*Il grande forno a suola girevole, destinato a ricuocere i pezzi stampati (1928).*



*Sotto, da sinistra  
Il confezionamento dei vasi da notte (1930).*

*Fra le diverse attività a cavallo fra gli anni Venti e Trenta figurava pure la lavorazione delle targhe smaltate pubblicitarie.*



tenere un'indiscussa competitività nei mercati nazionali e internazionali, sarà da quel momento una caratteristica peculiare dell'azienda, una forma di resilienza - per così dire - che permetterà di superare anche i momenti con-

giunturali maggiormente critici. Detto in parole povere, sapere convertire i problemi in opportunità.

A proposito di Leszl, è indubbio che la sua concezione dinamica dell'attività imprenditoriale - pre-gna di entu-



siasmo e fantasia - ebbe molta rilevanza. Il manager sosteneva infatti la necessità di non dormire sugli allori e di non fermarsi mai, ma di procedere sempre in avanti, costantemente alla ricerca di stimoli e idee. Un pensiero che lo accompagnava pure nei momenti di svago o di riposo e che in più occasioni lo portò ad assegnare anche a tecnici esterni l'incarico di elaborare soluzioni e proposte relative a nuovi prodotti, non obbligatoriamente legati alle fabbricazioni in corso o al settore specifico nel quale operava la ditta.

Nel corso degli anni Trenta, evidente conseguenza di questa logica, dai capannoni delle "Smalterie" uscirono armadi e cassoni per frigoriferi, scaldabagno, apparecchi per l'industria farmaceutica e per le distillerie, attrezzature per latterie, caseifici e frantoi, ma pure lavelli e piatti per doccia...

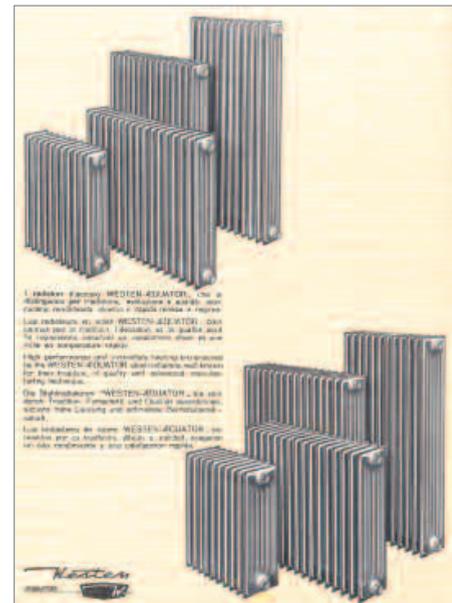
### Resilienza, molto più che resistenza

Il termine "resilienza" proviene dalla fisica e indica la proprietà di un materiale, sottoposto a carichi oppure a urti, di assorbire elasticamente energia senza giungere alla rottura. Nel caso di un metallo, per esempio, la capacità di assorbire un impatto - anche attraverso un certo adattamento - evitando così di spezzarsi. Si potrebbe anche dire che la *resilienza* rappresenta il contrario della fragilità.

In psicologia, per estensione, la *resilienza* corrisponde alla capacità di una persona di affrontare situazioni negative, reimpostandole e riorganizzandole, in modo da trasformarle in opportunità.

In biologia, infine, per *resilienza* si intende la capacità di un materiale di autoripararsi dopo un danno, tornando così allo stato iniziale.

Il concetto, per dirla con le parole del filosofo Friedrich Nietzsche, si può riassumere nella frase "ciò che non ci uccide, ci rende più forti!".



Vero fiore all'occhiello dell'azienda, assolutamente al passo con i tempi e in diretta concorrenza con due "vicini" agguerriti - l'Officina Fumisteria Antonio Zanussi di Pordenone (fondata nel 1916) e l'Officina Zoppas Ferdinando & figli di Conegliano (sorta nel 1925) -, furono però le cosiddette "cucine economiche". Negli anni in cui la nazione faticava a rilanciare l'economia dopo la Grande Depressione del '29 (solo nel 1935 il Pil tornò ai livelli antecedenti alla crisi), varando misure eccezionali quali la creazione dell'Iri (1933) ma optando anche per un rigido protezionismo che portò all'autarchia mussoliniana, le "Smalterie" lanciavano con successo sul mercato le loro cucine, elegantemente marchiate con il logo Aequator. Un prodotto che nel nostro Paese stava conoscendo proprio in quegli anni una discreta diffusione in larghe fasce della popolazione, grazie all'evidente funzionalità e al prezzo relativamente accessibile, dovuto alle economie di scala della produzione seriale. Nel 1936, un anno prima che il

*Qui sopra, da sinistra  
Articoli d'acciaio stagnati  
Linea Sansone (1928) e  
radiatori Westen Aequator  
(1930).*

*In alto, da sinistra  
Il marchio della linea  
Due Leoni è chiaramente  
ispirato allo stemma  
di Bassano, nel quale  
campeggiano appunto due  
leoni rampanti e una torre.*

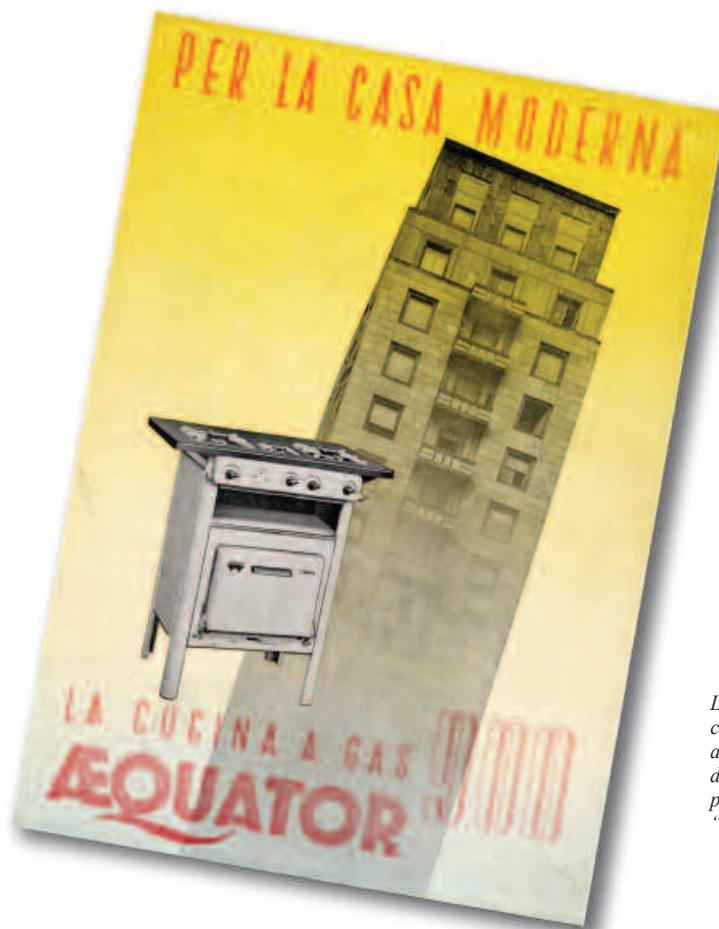




*A fianco, da sinistra  
Una cucina economica  
a gas serie Aequator del  
1940: tecnologicamente  
avanzata, disponeva di  
quattro fuochi, un forno e  
uno scaldapiatti chiuso.  
La cucina economica a  
legna e carbone mod. 900,  
con forno e scaldavivande,  
rappresentava una buona  
alternativa a quelle a gas.  
Nel catalogo del 1938  
veniva pubblicizzata con lo  
slogan: "Ardendo cucina,  
cucinando risparmio".*

*Alla pagina precedente  
Il grande forno continuo  
per l'essiccazione degli  
articoli smaltati.*

senatore Agnelli - più volte sollecitato in questo senso dal duce - immettesse nel mercato la Fiat 500 (nota anche come "Topolino" e disegnata dall'ingegnere Dante Giacosa), le "Smalterie" pubblicavano la terza edizione de "Un'occhiata in cucina". Il libro, composto da centoventi pagine ed edito a cura dell'Ufficio Propaganda dell'azienda, costituisce un raffinato esempio di come la ditta curasse con molta accortezza gli aspetti legati al marketing, alternando alla presentazione delle cucine Aequator e delle stoviglie Saeculum, una serie di ricette e di raccomandazioni indirizzate alle giovani spose. Nella prefazione il cav. Amedeo Pettini, capocuoco nientemeno che "di S. M. il Re d'Italia", raccomandava alle massaie di scegliere proprio le cucine prodotte a Bassano, ottime per ottenere gustosi manicaretti. Alla grande varietà di proposte, resa possibile ottimizzando una struttura impiantistica integrata in grado di coprire l'intero ciclo produttivo (dalle barre provenienti dalle fonderie al prodotto finito), corrispose per tutto il decennio antecedente alla seconda guerra mondiale la costruzione di nuovi reparti e il continuo



*L'audace copertina di un  
catalogo della fine degli  
anni Trenta. Le cucine  
delle "Smalterie" si  
prestavano perfettamente  
"per la casa moderna"*



*Un'immagine che ha fatto scuola nella comunicazione industriale e di costume: è nella copertina del catalogo "Aequator: Cucine e fornelli a gas" (1938).*

*Un tecnico analizza il rendimento di una cucina economica.*



### **Aequator, "una bella cucina italiana in ogni casa italiana"**

"La signora oggi considera, nel suo assieme, l'ambiente cucina come il salotto e ne cura la proprietà e l'eleganza. Una bella cucina a gas Aequator non è solo un completamento dell'ambiente, ma è anche un elemento base decorativo. Una cucina è elegante se è corredata dalla ottima-economica Aequator. Con i suoi smalti brillanti la cucina Aequator è il punto centrale che attrae e si fa ammirare": non sono parole tanto diverse da quelle che useremmo oggi per reclamizzare un buon prodotto. Eppure appaiono in un pieghevole di cucine a gas della *Smalteria Metallurgica Veneta* pubblicato nel XV anno dell'era fascista (iniziata il 29 ottobre 1922, giorno successivo alla Marcia su Roma). Nel 1937 l'azienda bassanese proponeva infatti, oltre alle tradizionali cucine economiche a legna e a carbone, anche quelle a gas - decisamente più raffinate - della serie Littorina.

E' interessante, non solo per i patiti della tecnica, riportarne alcune delle principali caratteristiche. Attingendo informazioni da un catalogo dello stesso anno, si evince che "tutte le cucine e fornelli hanno applicati i nuovissimi bruciatori economici originali Aequator, mobili, provvisti di regolazione d'aria, con fungo e coperchietto di ottone inossidabile. Questi bruciatori sono di rendimento elevato e non inferiore a quello dei migliori bruciatori esteri esistenti; permettono di regolare l'erogazione del gas a seconda della pressione locale ed evitano il ritorno di fiamma". Si viene pure a sapere che i bruciatori sono stati "ingegnosamente" ideati in maniera tale da risultare molto economici nel consumo e che il design, sobrio e lineare, consente di smontarli e pulirli con estrema facilità. In effetti sembra proprio che le cucine a gas Aequator corrispondano a "tutte le esigenze richieste dalla massaia moderna, per la perfetta costruzione e per la tecnica ed estetica incomparabile. [...] Sono di acciaio porcellanato bianco e hanno la ribalta, i rubinetti e le guarnizioni cromate. La piastra, le mensole e i coperchi sono mobili e lo speciale vassoio raccogliogocce è levabile anche durante la cottura".

Caratteristiche elevate riguardano anche i relativi forni, "muniti di bruciatori girevoli. Con la semplice manovra di una maniglia è possibile produrre un intenso calore in alto, per gli arrosti uso spiedo, oppure un uniforme calore in basso per la cottura della pasticceria. Le pareti sono smaltate e smontabili per una facile e accurata pulizia. La portina, a doppia parete, è a chiusura automatica. Il rubinetto è munito di arresto di sicurezza. A richiesta tutti i forni si possono fornire con termometro e con il regolatore automatico di temperatura". E' proprio il caso di dire, come sottolinea l'headline in copertina, che: "Il risparmio che dai vale il tuo costo"!

**PER LA CASA MODERNA:**

**"EQUATOR"**




**CUCINE E FORNELLI  
A GAS**  
IN ACCIAIO PORCELLANATO

**RADIATORI D'ACCIAIO**  
LA PIÙ GRANDE PERFEZIONE TECNICA NEI  
MODERNI IMPIANTI DI RISCALDAMENTO



**FAVORITA**  
VASCHE DA BAGNO ED ALTRI ARTICOLI SANITARI  
IN LAMIERA D'ACCIAIO PORCELLANATO

**"SANSONE" - "DUE LEONI"**  
ARTICOLI SMALTATI E STAGNATI

**"SANSONE"**  
BIDONI ED ALTRI ARTICOLI DA LATTERIA  
IN FERRO STAGNATO

**S. A. SMALTERIE & METALLURGICA VENETA**  
BASSANO DEL GRAPPA  
MILANO - PIAZZA CAVOUR N. 5

incremento della manodopera. Al punto che nel 1940 i dipendenti risultavano essere 1.300, vale a dire circa un terzo della popolazione operaia di Bassano, e la superficie coperta aveva raggiunto i 34.000 metri quadrati. Non solo: a margine delle "Smalterie" si stava anche formando un discreto indotto (indiretto), costituito in gran parte da laboratori artigianali che producevano proprie stoviglie al grezzo e che si rivolgevano all'industria di via Trozzetti (questo il nome dell'arteria lungo la quale si è sviluppata l'azienda) per farle smaltare. Un'espansione straordinaria che nel 1941 spinse i Westen a partecipare alla costruzione di una centrale idroelettrica a Campolongo sul Brenta, in collaborazione con la Sade, per sopperire al fabbisogno energetico della ditta; uno sviluppo - va segnalato - decisamente

superiore agli indici di crescita dell'economia nazionale, che tra il 1929 e il 1939 non registrarono mai più di un punto percentuale annuo.

Il clima, tuttavia, cambiò radicalmente - e in peggio - nel corso del XVIII anno dell'era fascista. Il 10 giugno 1940, preoccupato della spinta espansionistica della Germania, ormai padrona di oltre mezza Europa (Polonia, Danimarca, Norvegia, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo) e sul punto di occupare Parigi, Mussolini dichiarò guerra alla Francia e all'Inghilterra. Una mossa azzardata, forse dovuta al timore di trovarsi in posizione marginale rispetto all'alleato tedesco in un futuro ordine europeo e mondiale, un'avventura sconsigliata che all'Italia costò quasi mezzo milione di morti. Un prezzo enorme in vite umane, al quale si aggiunse anche una vera e propria catastrofe economica: tra il 1940 e il 1945, infatti, il Pil calò in media ogni anno del 10%, con una riduzione più marcata dopo l'8 settembre del '43 quando la guerra venne combattuta in suolo italiano. A bocce ferme, dopo l'immane tragedia della più grande guerra che il mondo avesse conosciuto, il Pil del Bel Paese era tornato ai livelli del 1906! Secondo il duce il conflitto avrebbe dovuto essere "una fase dello sviluppo logico della rivoluzione; la lotta dei popoli poveri e numerosi di braccia contro gli affamatori che detengono ferocemente il monopolio delle ricchezze e di tutto l'oro della terra". Invece... Invece già in febbraio erano entrate in vigore le tessere annonarie, con un primo razionamento dello zucchero e del caffè. Ogni membro delle famiglie italiane ne aveva più di una: per la pasta, il pane, il tabacco, il burro, il latte (in polvere artificiale per i neonati)... Anche la situazione nelle fabbriche era evidentemente drammatica. In territorio bassanese, come avvenne per altre aziende, le "Smalterie" cercarono di fronteggiare l'emergenza

*La versatilità produttiva delle "Smalterie" emerge evidente in una pagina pubblicitaria degli anni Trenta, che reclama cucine, termosifoni e vasche da bagno.*



8 agosto 1937: foto di gruppo per gli operai del reparto "Lattoneria e cucine grigie".

**"Paga sicura e lavoro al coperto!"**

Come testimonia Pietro Piotta, alle "Smalterie" dal 1938 al 1975, già alla fine degli anni Trenta entrare in quest'azienda rappresentava un ambizioso traguardo, una sicurezza. La ditta

era infatti sinonimo di "Paga sicura e lavoro al coperto!". Anche nel corso degli anni a seguire le "Smalterie" hanno sempre rappresentato per il territorio garanzia di occupazione e retribuzione. E' quanto ricorda Eset Mehemeti, origi-

nario del Kossovo ed entrato in azienda nel 1994: l'assunzione gli aveva dato tranquillità, stabilità, paga regolare. Impagabili qualità, ancor più di valore, perché erano "segno di dignità".

convertendo parte della produzione a scopi bellici: casse di cottura, gavette, grandi cucine a carbone e a gas, ma pure elmetti e contenitori per mine. In un'inserzione pubblicitaria di quei tempi si reclamizza, per esempio, la fornitura di radiatori in acciaio Aequator per il sommergibile Sakarya e per altre unità della marina turca. Nella vicina Carrozzeria Pietroboni, che allora contava un centinaio di dipendenti, l'allestimento di veicoli militari destinati all'esercito aveva quasi completamente sostituito la tradizionale realizzazione di pullman turistici. Con puntualità teutonica il 9 settembre del '43, quando si stava lavorando a una quarantina di autotelai, un reparto della Kriegsmarine comandato da un ufficiale prese possesso delle officine costringendo il titolare, poi estromesso, a licenziare il personale (con la garanzia della liquidazione); le maestranze vennero subito dopo riassunte dai tedeschi e costrette a produrre camion per la Wehrmacht.

Le cose andarono fortunatamente meglio alle "Smalterie". Alla guida dell'azienda si trovava all'epoca un nipote di August Westen, vale a dire Max Adolf (Graz, 1913 - 1955, Buenos Aires), mentre i dipendenti - per circa il 90% del totale - risultavano iscritti (molti dei quali loro malgrado) al "Dopolavoro Smalteria Metallurgica Veneta", istituito su indicazione delle autorità fasciste nel 1928 e concepito dalle stesse come un formidabile strumento di controllo della vita operaia in tutte le sue possibili manifestazioni.

Va rilevato che la ditta, se è vero che inizialmente assunse posizioni di tipo collaborazionista (atteggiamento peraltro piuttosto diffuso nella grande industria italiana, al punto da rappresentare quasi la norma), in seguito entrò in contatto con la Resistenza e giocò un ruolo rilevante nel favorire la ritirata tedesca dalla città.

Due curiosità, entrambe poco note, riguardano le



"Smalterie" negli anni del conflitto. La prima si riferisce al reclutamento dei suoi addetti e alle loro destinazioni d'arma. Pur provenendo la maggior parte di essi dal territorio bassanese, contrariamente a quanto si possa credere non venivano assegnati alle truppe alpine, ma alla

*Il magazzino spedizioni della ditta, collegato alla rete ferroviaria, negli anni antecedenti la seconda guerra mondiale.*

#### **Uno sciopero molto pericoloso**

Dopo il fatidico 8 settembre 1943 un gruppo di operai e di impiegati diede coraggiosamente vita a un comitato clandestino interno all'azienda, con il duplice scopo di salvaguardare il patrimonio industriale delle "Smalterie" ma anche di sabotarne la produzione bellica. Di diversa estrazione ideologica, dall'area moderata cattolica a quella comunista militante, alla vigilia di Natale questi "resistenti" organizzarono uno sciopero di protesta contro le ingerenze tedesche nella vita della città e nella stessa fabbrica: un'iniziativa che avrebbe potuto avere conseguenze tragiche, quali la deportazione o peggio, senza il provvidenziale intervento di Nikolaus Leszl. Il manager se ne assunse infatti la piena responsabilità, dichiarando alle autorità nazifasciste che si trattava di una rivendicazione di carattere salariale e non politico. Fortunatamente venne creduto...



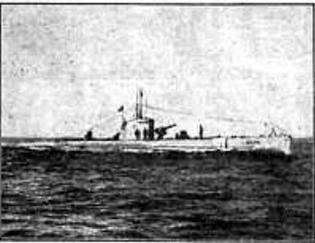
*Nikolaus Leszl davanti alla porta del suo ufficio.*

A fianco, da sinistra  
Estremamente robusti, ma  
allo stesso tempo "leggeri  
ed infrangibili", i radiatori  
Aequator comparvero pure  
su inserzioni pubblicitarie  
molto particolari. Come  
in questo caso, nel quale  
venne citato il sommergibile  
turco Sakarya.

L'effetto dei bombardamenti  
americani sul Ponte della  
Vittoria, nel 1945. Poco  
più a nord, quanto restava  
del Ponte Vecchio, fatto  
definitivamente saltare dai  
tedeschi dopo l'attentato  
partigiano del 17 febbraio,  
che l'aveva distrutto solo  
parzialmente.

Alla fine del conflitto  
furono 285 le case distrutte  
o gravemente danneggiate.

I primi carri armati  
americani transitano in  
città il 28 aprile '45.



I radiatori d'acciaio  
**"ÆQUATOR."**  
sono da preferirsi a tutti gli altri tipi perchè  
**rendono molto  
durano sempre  
sono leggeri ed infrangibili.**  
Affinchè l'installazione possa essere razionale  
e contemporaneamente sia estetica ai locali  
da riscaldare, i radiatori d'acciaio  
**"ÆQUATOR."**  
vengono costruiti in numerosi modelli, sia a  
colonna che a piastra, e tutti di fattura mo-  
derna ed elegante.

Il Sommergibile "SARAKYA", ed altri armati della Marina Turca,  
hanno l'impianto di riscaldamento coi radiatori d'acciaio  
ÆQUATOR.

CHIEDERE CATALOGHI

Regia Marina. Una prassi dovuta alla buona prepara-  
zione tecnica delle maestranze, prerogativa questa che  
le rendeva estremamente adatte a svolgere incarichi di  
responsabilità a bordo di navi e addirittura di sottomarini.  
La seconda riguarda invece la costruzione di un rifugio  
antiaereo sotto uno dei capannoni aziendali.

Rappresentando infatti la stazione ferroviaria (pratica-  
mente adiacente al complesso industriale) e la stessa  
fabbrica evidenti obiettivi sensibili, la dirigenza pensò



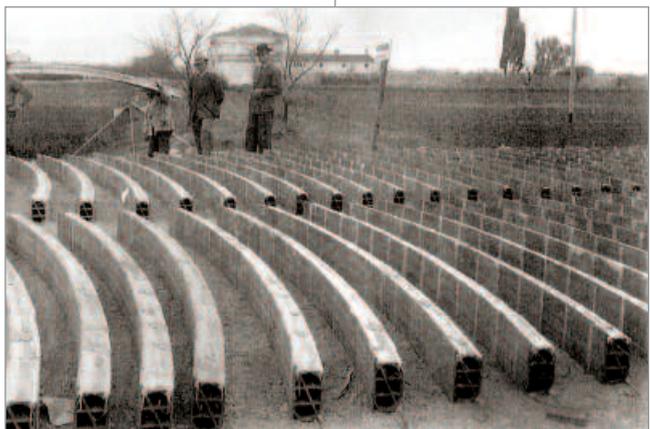
con grande avvedutezza di realizzare questa sorta di  
"bunker" a tutela del personale. I bombardamenti delle  
*Fortezze volanti* americane si concentrarono però sul  
Ponte della Vittoria (che venne abbattuto, coinvolgendo  
tutta l'area limitrofa), rendendo fortunatamente non  
necessario l'utilizzo del rifugio.

Dopo violenti scontri con formazioni tedesche in ritira-  
ta (costituite in gran parte da paracadutisti) fra  
Sandrigo, Schiavon e Marostica, il 28 aprile 1945 gli  
americani del Primo Battaglione del 351° Reggimento  
Fanteria entrarono vittoriosi a Bassano. Per la popola-  
zione fu la fine di un incubo.

Subito la Caserma Montegrappa venne utilizzata per  
l'accantonamento dei soldati statunitensi, che in segui-  
to la lasciarono in custodia a un reparto scozzese e a un  
contingente polacco.

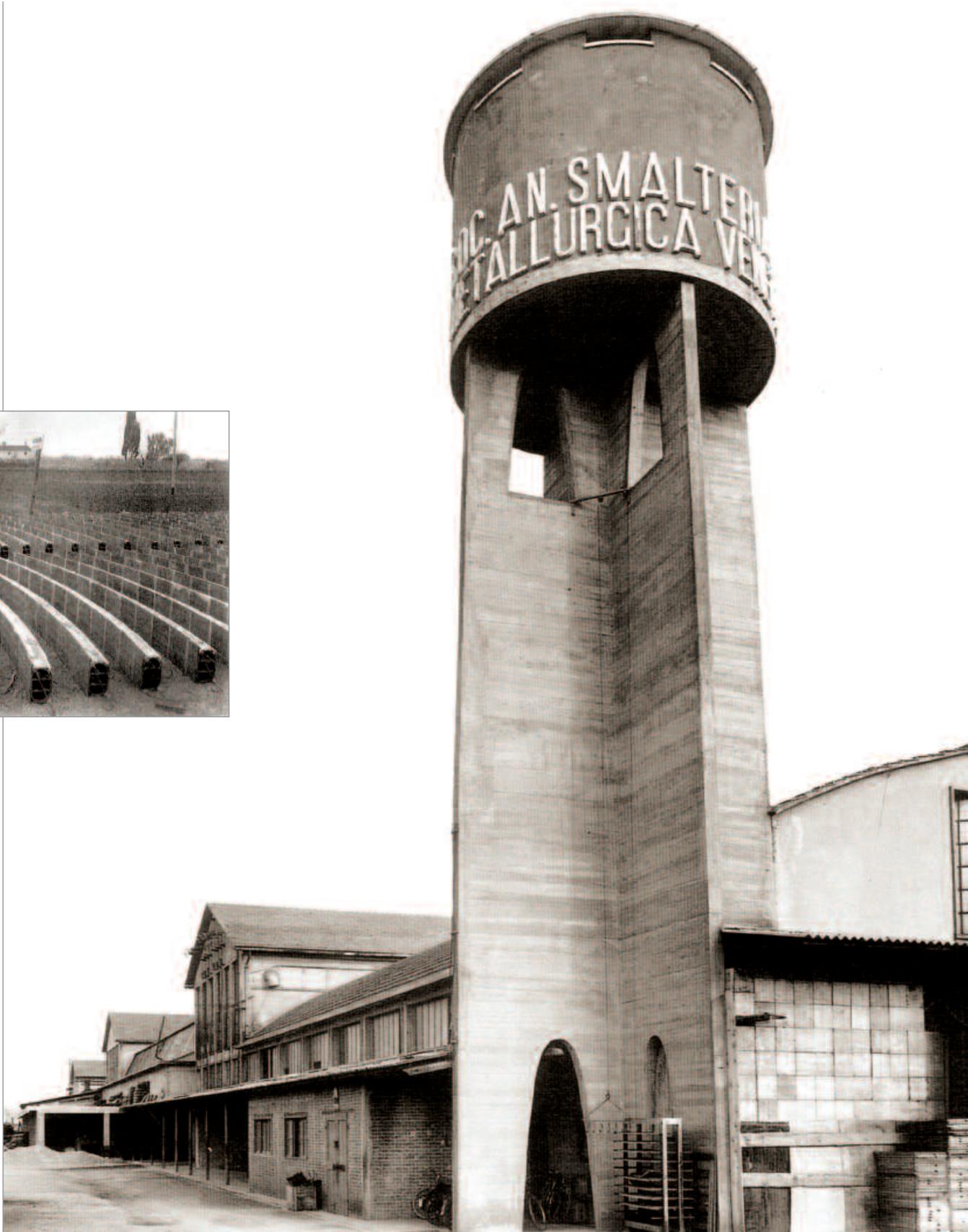
Poco distante dall'importante infrastruttura militare, le  
"Smalterie" poterono finalmente ripristinare la produzione  
a uso civile. Fondamentali per il successivo potenziamen-  
to aziendale, gli aiuti legati al Piano Marshall (varato  
nel '47) consentirono un'ulteriore espansione edilizia  
della ditta, che nel 1950 raggiunse quota 42.000 metri  
quadrati, e l'arricchimento della gamma di articoli per  
l'abitazione. Gli anni della Ricostruzione, caratterizzati  
da quello sviluppo urbanistico che nel successivo





*Qui sopra*  
Elementi edilizi destinati alle  
coperture dei nuovi capannoni,  
prima della posa in opera (1945).

*A fianco*  
La vasca piezometrica dell'impianto  
antincendio, divenuta quasi una  
sorta di "campanile" ideale,  
a simbolo dell'azienda (1945).



*La crema della produzione delle "Smalterie" in bella mostra alla Fiera di Milano del 1949.*



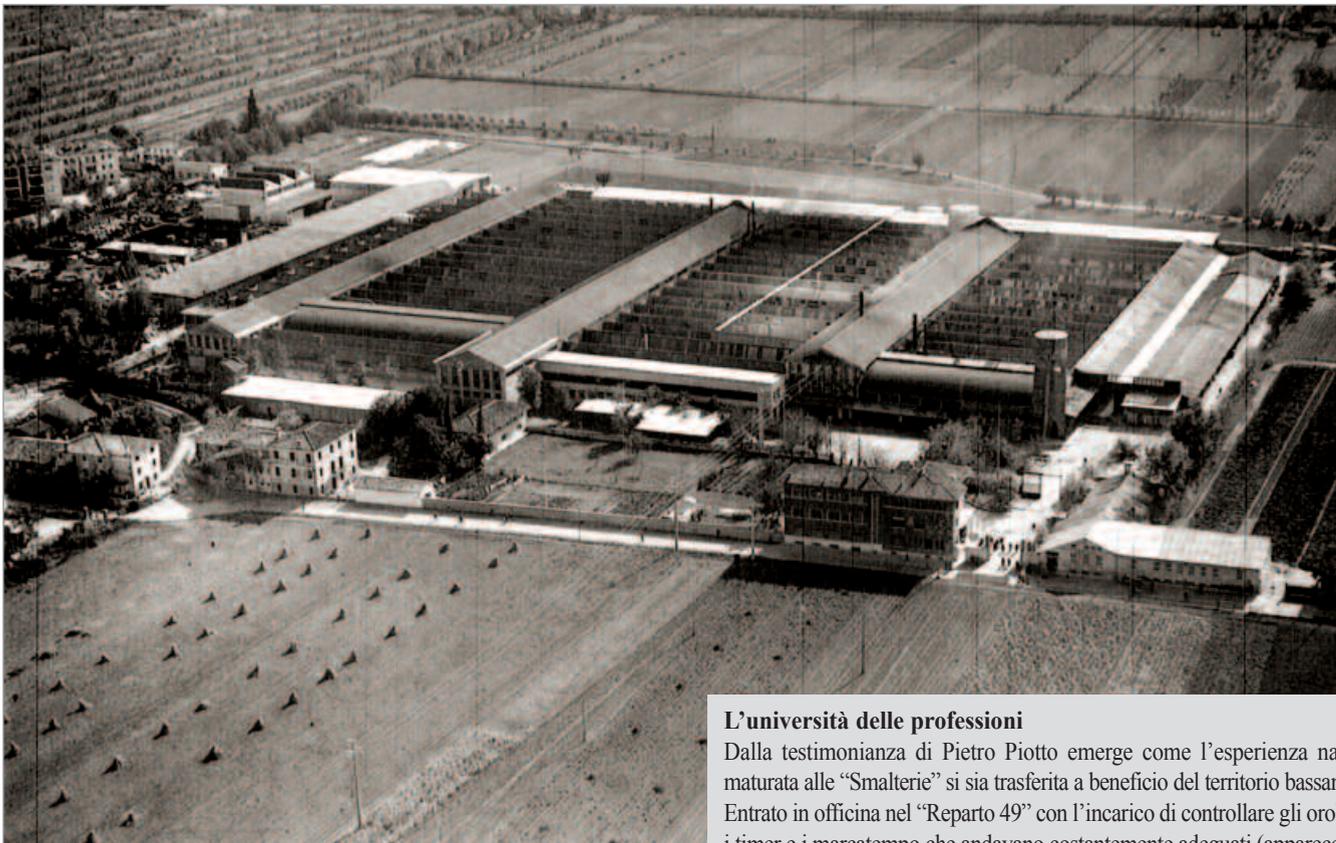
periodo del Boom si sarebbe accompagnato a un'ulteriore crescita economica, videro l'avvio di nuove produzioni, come per esempio quelle dei convettori a piastra e dei radiatori industriali. Nel 1951 inoltre, usufruendo dei vantaggi fiscali forniti dalla Cassa del Mezzogiorno, su iniziativa della proprietà venne costituita in Sicilia - a Milazzo - la Metallurgica Sicula, stabilimento destinato alla produzione di vasche da bagno; per certi versi quasi una "gemmazione" derivata da una delle specificità dello stabilimento bassanese.

Più importanti, però, e molto significativi soprattutto per il forte legame con il territorio, furono gli spin-off che si generarono dalle "Smalterie" negli anni succes-

sivi alla morte di Nikolaus Leszl e Ugo Sostero, scomparsi rispettivamente nel 1952 e nel 1953: due manager che avevano saputo guidare con polso fermo e grande capacità lo sviluppo della ditta, entrambi fortemente rimpianti tanto dai dipendenti quanto da gran parte della popolazione locale.

Non è semplice descrivere l'atmosfera di quell'epoca, segnata dall'avvento di un "miracolo economico" che investì la nazione e che vide la trasformazione del Veneto da terra contadina a distretto industriale (fra il 1951 e il 1961, nella nostra regione, il numero degli addetti del settore primario si dimezzò letteralmente): è certo tuttavia che Bassano fece la sua parte - e alla





*Lo stabilimento nel 1950, in una fotografia aerea. In piena Ricostruzione, la ditta aveva raggiunto i 42.000 metri quadrati di superficie coperta.*

grande - nel contesto della provincia di Vicenza, a sua volta interessata da un rinascimento socio-economico, il cui tessuto produttivo divenne nel tempo un'eccellenza nel panorama italiano, con marchi forti e imprese leader nei mercati internazionali. Una fase storica che inaugurava un periodo di benessere diffuso, restituendo alle Venezie parte di quel prestigio commerciale perduto nel maggio del 1797 con la caduta della millenaria Repubblica Serenissima.

Anche le "Smalterie" contribuirono in maniera fondamentale alla crescita del territorio: azienda scuola e autentica università del lavoro, produssero un indotto che costituì di fatto il nerbo di una nascente industria

#### **L'università delle professioni**

Dalla testimonianza di Pietro Piotto emerge come l'esperienza nata e maturata alle "Smalterie" si sia trasferita a beneficio del territorio bassanese. Entrato in officina nel "Reparto 49" con l'incarico di controllare gli orologi, i timer e i marcatempo che andavano costantemente adeguati (apparecchiature di precisione che per lui sono state delle "compagne d'avventura"), Piotto ha firmato l'ultimo cartellino alle ore 24 del 30 giugno 1975: "Proprio a quell'ora perché dovevo garantire di invertire il nastro degli orologi marcatempo!" Dopo la conclusione della sua esperienza in azienda, Piotto non abbandona questi strumenti tanto da dare l'avvio a una nuova attività che lo ha visto gestire rapporti con più di ottocento aziende diverse.

siderurgica e meccanica. Nel 1954, pochi mesi dopo che la Rai aveva mandato in onda la prima trasmissione televisiva "a copertura nazionale", Nico Moretto, ex disegnatore all'Ufficio Tecnico delle "Smalterie", dava vita ad Alpes Inox realizzando mobili metallici per la cucina. Nello stabilimento di via Trozzetti aveva visto per la prima volta l'acciaio inox che giungeva dalla Svezia, "imballato come un metallo prezioso", prima di



### L'addio della città a Nikolaus Leszl

Il 29 aprile 1952, dopo una lunga malattia dalla quale aveva cercato invano di guarire, Nikolaus Leszl morì. La notizia impressionò fortemente in città, al punto che furono migliaia le persone che parteciparono alle esequie e anche la stampa diede grande risalto all'evento, riportando fedelmente la cronaca del funerale: "Un corteo lungo oltre un chilometro ha attraversato le vie della città. Procedevano una cinquantina di grandi corone portate a mano. [...] Fra due fitte ali di popolo, che si estendeva su un percorso di circa due chilometri, è passato il funebre corteo dirigendosi alla chiesa abbaziale di Santa Maria in Colle. Qui gran parte della folla ha dovuto rimanere sul sagrato mentre si celebravano la Messa e le esequie funebri, finite le quali, nel vasto piazzale antistante hanno parlato esaltando le preclare doti del defunto, il presidente della società Smalterie, Augusto Westen, per i dirigenti il rag. Agnesina, per la commissione di fabbrica Grammatica, per gli anziani Campana, per la Camera di Commercio di Vicenza l'avv. Rumor e infine il sindaco di Bassano prof. Borin, che ha portato l'estremo vanto a nome della città" (Il Gazzettino, 4 maggio 1952). Finiva così, con la scomparsa del manager ungherese, un'epoca gloriosa per le "Smalterie"; Nikolaus Leszl, con le sue indubie doti professionali e umane, aveva però lasciato un segno indelebile anche nella vita di moltissimi bassanesi.

venire stampato, sagomato, saldato, smerigliato e finito superficialmente. Solo un anno dopo Aurelio Adolfo Agnesina, dapprima dirigente della *Smalteria Metallurgica Veneta*, costituiva a Romano d'Ezzelino *Samet (Società Azionaria Metallurgica)*, azienda che in brevissimo tempo decollò esportando in tutto il mondo lavelli e forni per cucine e occupando centinaia di addetti.

Un successo peraltro anticipato dall'entrata in scena di *Faacme (Fabbrica Accessori e Mobili Metallici)*, ditta fondata nel 1950 dallo stesso Agnesina con altri soci proprio nei pressi delle "Smalterie" (in vicolo Parolini). Anni d'oro, come si diceva, nei quali assieme alle nuove aziende si costruiva concretamente una speranza per il futuro. Un clima di grande fermento, che nel 1948 aveva per esempio consentito ai fratelli Walter e Baldassarre Pedrazzoli di costituire l'*Officina meccanica IBP Pedrazzoli* (macchine utensili) oppure ai neosoci

Bruno Celi e Giordano Veronese di avviare nel '55 - in quel di Valstagna - *Lametal* (caldaie e scaldacqua): persone tutte "apparentate" fra loro dal denominatore comune della precedente esperienza formativa alle "Smalterie". Emblematico il caso di Giulio Volpato: disegnatore all'ufficio tecnico e responsabile del reparto radiatori, aveva seguito le orme del padre Primo, già dipendente della storica azienda, per mettersi in proprio nel 1962 e fondare *Warm* (radiatori per impianti di riscaldamento ad acqua). L'elenco lunghissimo, potremmo quasi dire interminabile, dovrebbe forse contemplare anche altre realtà, sorte nel territorio senza vantare una discendenza dalle "Smalterie" e spesso in concorrenza diretta con molte di esse: è il caso, uno per tutti, di *Elba*: fondata nel 1950 a Marostica da Elio Baggio, era inizialmente un'officina che produceva cucine economiche a legna e a gas (poi cresciuta e trasferita in un grande stabilimento a Bassano). Lo stesso Baggio costituì in seguito (nel 1968), nella zona depressa di Borso del Grappa, anche *Sair*, realtà industriale che realizzava radiatori ad acqua per il riscaldamento domestico.

Matrice e allo stesso tempo volano per lo sviluppo di una vasta area, la *Smalteria Metallurgica Veneta* continuava tuttavia a distinguersi anche per la particolare attenzione alle sempre delicate relazioni fra azienda e lavoratori. Entrando nel merito, va ricordato che nel 1947 la dirigenza aveva formalizzato la proposta di legare un premio di produzione al fatturato, ponendo in questo modo anche le basi per un costruttivo rapporto con la Commissione di fabbrica. Tale accordo, particolare non trascurabile, anticipava in gran parte la normativa nazionale e negli anni a seguire venne più volte trattato e aggiornato con le rappresentanze sindacali. Pure l'introduzione di tutta una serie di servizi interni a favore dei lavoratori, fra i quali spiccavano la mensa e



lo spaccio, rende l'idea di quanto le "Smalterie" fossero all'avanguardia anche sul piano sociale. L'istituzione di una scuola serale di arti e mestieri, concepita per la formazione professionale dei futuri dipendenti e nella quale pure i tecnici dell'azienda figuravano fra gli insegnanti, rappresentò inoltre il classico fiore all'occhiello; fino al 1963, anno in cui venne istituita la scuola media unica, essa conferì a molti ragazzi del territorio una seria formazione di base.

Molte innovazioni vennero introdotte anche dopo la morte del binomio Leszl - Sostero, quando alla guida delle "Smalterie" si trovavano Mattia Leszl (Csanad, 1899 - Bassano del Grappa, 1977), fratello di Nikolaus e nuovo direttore tecnico dello stabilimento, e i manager Giuseppe Santasilia e Victor Kaspar, rispettivamente

#### **Smalterie cucina di imprenditorialità**

Come emerge dalla testimonianza di Silvio Pianaro (in azienda dal 1967 al 2001), le "Smalterie" sono state una vera e propria fucina di tanta imprenditorialità, che ha poi alimentato lo stesso tessuto economico dell'intero territorio bassanese. Pianaro ricorda inoltre l'attenzione dell'azienda verso le condizioni del lavoro, dell'ambiente e delle persone impegnate nei vari settori e reparti, come pure quella alle relazioni industriali più vaste che si aprivano in quegli anni.

direttore amministrativo e amministratore delegato (entrambi provenienti da altre aziende della famiglia Westen). Un team che, pur operando sulla scia di un percorso in linea con la tradizione aziendale, si adoperò con molta determinazione per innovare i cicli produttivi, attrezzando linee di montaggio semiautomatiche, creando reparti specializzati e razionalizzando i

*Alla crescita del territorio le "Smalterie" fornirono un contributo fondamentale: azienda scuola e università del lavoro, a cavallo fra gli anni '50 e '60 produssero un indotto che nel territorio bassanese costituì di fatto il nerbo di una nascente industria siderurgica. Faacme, Samet, Lametal e Alpes Inox sono solo alcune delle numerosissime ditte nate dalla SMV.*

### La vita alle Smalterie

Il racconto di Annamaria Ceccon (in azienda dal 1994 al 2011) testimonia come venisse percepito a quell'epoca (il padre Giovanni entrò in azienda nel '49) il fatto di avere un impiego presso le "Smalterie": era davvero una questione di status, tanto che quando si pensava alle categorie di lavoratori presenti nel Bassanese, si parlava di banchieri, maestri e dipendenti delle "Smalterie".

Le "Smalterie" non rappresentavano solo un luogo di lavoro bensì anche la dimora di numerosi lavoratori. Il papà di Annamaria era entrato inizialmente come operaio, poi divenne il responsabile dei custodi. La loro abitazione si trovava all'interno della "cinta aziendale": una situazione davvero inusuale, si trattava quasi di "una cittadella nella cittadella". Le case erano dotate di comfort che non erano scontati a quel tempo: in alcuni casi infatti c'era anche un buon impianto di riscaldamento. Annamaria racconta di aver cambiato più volte casa all'interno del "complesso residenziale" delle Smalterie.

Fino al 1978, anno in cui venne deciso di demolire queste abitazioni per consentire l'ampliamento dello stabilimento; ricorda ancora con emozione l'importante ingresso di casa, con un grande cancello in ferro battuto adornato da due statue di leoni che al tempo le sembravano giganti.

Abitare all'interno del complesso era considerato un privilegio: si era infatti costituito un piccolo microcosmo, nel quale si trovava spazio anche per il tempo libero. Suo padre andava perfino a caccia entro le mura aziendali; c'era inoltre per i più piccoli una galleria considerata "luogo di giochi", che arrivava fino in fondo all'attuale quartiere di Ca' Baroncello. Nei ricordi di Annamaria trovano posto pure l'ingresso dei treni per il rifornimento dei materiali, la pesa (e la sorpresa di aver scoperto sotto di essa una "biblioteca", probabilmente allestita da chi aveva abitato in precedenza all'interno delle "Smalterie") e il suono della pressa delle vasche che faceva sussultare gli ospiti...



Ugo Sostero (1883-1953), amministratore delegato delle "Smalterie" negli anni della grande espansione aziendale. Fu amico e collega di Nikolaus Leszl.

diversi processi. Una riorganizzazione interna, improntata alla massima efficienza, che consentì buone economie di scala; tali da portare, nel 1961, anche alla definizione di un accordo sul premio di produzione che rappresentò all'epoca un emblematico esempio di intesa contrattuale.

Anni davvero buoni, anzi buonissimi, nei quali il Pil nazionale aumentava a tassi medi annui da record: fra il 1951 e il 1958 di oltre il 5%, nel 1959 del 7%, nel 1961 dell'8%. Un periodo segnato dal completamento

### I servizi a favore dei lavoratori

Numerosi, a quel tempo, furono i servizi messi a disposizione dei lavoratori dall'azienda: Annamaria Ceccon ricorda che negli anni '60 veniva organizzata la "Befana" per i più piccoli (e conserva ancora una confezione di *Monopoli*, ricevuta in dono per quella circostanza); c'erano poi la colonia estiva alla Marzotta, le docce al sabato per chi non disponeva di questo comfort a casa, lo spaccio con la distribuzione di generi alimentari, stoffe, pentole, scarpe (rimasto attivo fino al 1975 e situato nell'area sotto ai locali dell'attuale mensa aziendale).

Ai banconi dello spaccio erano impiegate quattro persone, fra le quali il padre dell'avv. Gabriele Ceccato (membro del CdA di *Baxi*).

Dal racconto di Ceccato risulta che lo spaccio era una specie di grande magazzino dove si poteva reperire qualsiasi cosa, tanta era la varietà di prodotti offerti a costi agevolati. In particolare egli ricorda un impermeabile verde, acquistato proprio lì, "talmente grande, che ero costretto a fare due giri della cintura per poterlo indossare!".

Lo spaccio, aperto anche oltre l'orario di lavoro, permetteva alla ditta di creare una sorta di "fidelizzazione" nei confronti del lavoratore; il rapporto tra quest'ultimo e l'azienda non terminava alla fine di un turno, ma continuava con la frequentazione dello spaccio, un servizio molto utile considerati gli anni economicamente molto difficili.

Ceccato ricorda pure l'insegnamento che il padre gli trasmise a quell'epoca: determinati risultati si possono ottenere solo attraverso grandi sacrifici. E questi sacrifici Ceccato li vedeva compiere al padre già dal primo mattino, quando partiva da casa in bicicletta portando con sé la gavetta.

Trovandosi di fatto in prossimità del centro storico di Bassano, le "Smalterie" poterono instaurare un rapporto con la cittadinanza che era quasi di appartenenza a una comunità: "La vicinanza al posto di lavoro rendeva più stretta questa relazione, per cui il lavoratore era tutto casa e lavoro".

del tracciato da Milano a Napoli dell'Autostrada del Sole (un nastro d'asfalto lungo 755 chilometri e realizzato fra il 1959 e il 1964) e dal crescente abbonamento alla Rai da parte di legioni di italiani (dai 90.000 del 1954 agli oltre due milioni del 1959).

Numeri che parlano chiaro: per la prima volta nella storia millenaria della nostra Penisola la quota della popolazione attiva nell'industria e nei servizi aveva superato quella di chi operava nell'agricoltura.

In un lasso di tempo ridicolo (poco più di un decennio!)

**Westen**  
ULTRA SÆCULUM

**è assolutamente sicura  
ed estremamente facile nell'uso,  
tanto che anche una bambina la può tranquillamente adoperare!**

*La promozione di una pentola automatica a pressione in acciaio inossidabile "Ultra Saeculum" in un catalogo del 1965.*

l'Italia si era trasformata in un Paese industrializzato; tanto che, nel 1960, una giuria internazionale nominata dal *Financial Times* aveva attribuito alla lira italiana l'Oscar della moneta più salda dell'Occidente. Va anche ricordato, parlando invece di salute, che il consumo calorico pro capite si era finalmente assestato su

indici adeguati e che la dieta giornaliera degli italiani si era fatta più varia. Il grave problema della malnutrizione era stato quasi del tutto eliminato.

Tutto bene, dunque, come in un bel sogno...

Purtroppo, però, quello che gli studiosi internazionali avevano giustamente battezzato come "the italian eco-

A fianco, da sinistra  
Il comm. Karl Hermann  
Westen: resse l'azienda  
dall'inizio degli anni  
Cinquanta alla fine dei  
Sessanta.

La copertina del catalogo  
Piastrer convettrici e  
Radiatori del 1965 (con  
il logo del Quarantesimo):  
modella d'eccezione per  
il fotografo Lino Manfrotto  
l'attrice bassanese Silvia  
Monti.



Le "Smalterie" in una  
fotografia aerea del 1964.

economic miracle" subì fra il 1963 e il 1964 un brusco arresto: per la lira fu un biennio drammatico, segnato dalla più grave crisi valutaria dalla fine della guerra, dovuta a una serie di concause politiche ed economiche (che qui non analizziamo). La grande industria fu costretta a reagire, rivedendo radicalmente le strategie



adottate durante gli anni della Ricostruzione e del boom. Anche la *Smalteria Metallurgica Veneta* dovette ripianificare il suo futuro attraverso nuove logiche, che la portarono ad abbattere i costi della distribuzione e soprattutto a stabilire, come spiega l'elegante monografia edita in occasione del 40° della fondazione, "la sua organizzazione di vendita in un grande centro di irradiazione commerciale a Milano, dando vita alla *Commerciale Smalterie Metallurgiche SpA*".

Una scelta obbligata, ma che sottolinea l'innata capacità dell'azienda, per così dire, di saper fronteggiare le

### A lezione di storia della smaltatura con Mattia Leszl

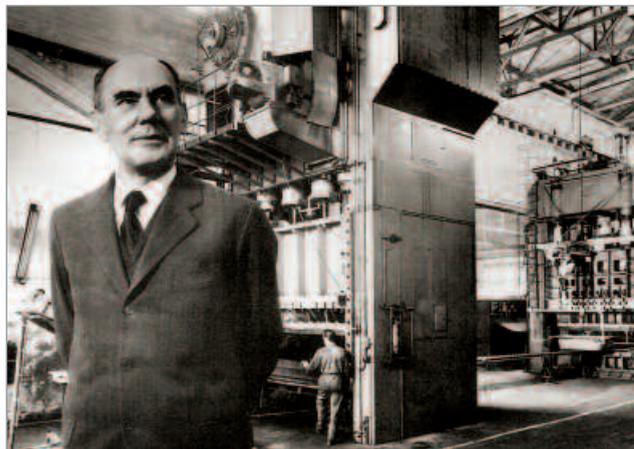
Nel 1957 il numero 11 di “Realtà Nuova”, prestigiosa testata nazionale edita dall’Istituto Culturale per Pubblicazioni e Studi Rotariani, veniva proposto un autorevole servizio dal titolo “Lo smalto nei millenni”. Ne era autore nientemeno che l’ing. Mattia Leszl, all’epoca direttore tecnico delle “Smalterie”. Il testo, godibile ancor oggi, si rifà a una conferenza tenuta a Bassano in quell’anno e ripercorre la storia della smaltatura nel corso del tempo.

Ne abbiamo selezionato un paio di brani, entrambi di sicuro interesse, che sono pure indicativi della personalità di chi li ha scritti.

Ecco l’incipit: “La parola *smalto* nel suo attuale significato, appare nell’avanzato Medioevo, essendo derivata dal tedesco “schmelzen” (fondere), dall’alto tedesco antico “smelzan” o “smaltzan”, mentre prima veniva usato il nome generico latino di “vitrum”. Lo smalto, un composto di vetro opacizzato o colorato, applicato e fuso sul metallo a scopo di abbellimento, fu d’uso antichissimo. Quello che si ritiene sia stato il primo oggetto in metallo sul quale sia stato applicato dello smalto (XVII secolo a. C.), fu un bracciale della regina d’Egitto Aahotep, conservato nel Museo di Bulak, presso il Cairo”.

Per quanto riguarda invece la storia recente, quella relativa alla contemporaneità, Mattia Leszl scriveva: “L’industria della smaltatura si estese dal principio del secolo scorso, allorché era limitata allo stovigiane, a tutti i campi della nostra vita. Poiché ci si imbatte giornalmente con cucine, stufe, macchine da lavare, frigoriferi, riflettori, lavandini, vasche da bagno, si finisce col non fare più caso alla loro smaltatura. Nei paesi maggiormente progrediti si possono spesso trovare stazioni di servizio per carburante, facciate di case, coperture di abitazioni, grondaie in lamiera d’acciaio smaltata. Le targhe a colori brillanti sono note; probabilmente non sarà noto invece che negli Stati Uniti sono in uso nelle scuole migliaia di metri quadrati di lavagne d’acciaio smaltato. Moltissime sono le botti e altri recipienti rivestiti internamente di smalto, per evitare il contatto con metalli che potrebbero essere nocivi o rovinare il gusto e le caratteristiche dei liquidi, che trovano impiego nell’industria enologica, liquoristica e chimica, mentre è risaputo che i tubi di scappamento in lamiera smaltata hanno una durata multipla assai superiore”.

emergenze con risorse proprie. Perché “se è vero che la nostra è una società che tende con tutte le sue forze a una condizione di libero mercato, nel quale sia a tutti concesso di consumare senza limiti, è ben comprensibile come il grosso problema per tutte le aziende sia quello di ben vendere quello che devono produrre con



*Mattia Leszl, direttore tecnico dal 1952 alla fine degli anni Sessanta.*

ritmi sempre crescenti, se vogliono mantenere un proficuo rapporto fra costi di produzione e di distribuzione e prezzi di vendita e ricavi”. Un’indicazione chiara, alla quale si accompagna una conclusione ancora più esplicita, nella convinzione che è “un errore continuare a proiettare nel futuro le difficoltà nelle quali oggi noi tutti ci dibattiamo” e che “la Smalteria Metallurgica Veneta, oltre a possedere la fabbrica [...], possiede anche un mercato, ragion per cui può ben guardare al domani con quella circospetta fiducia che ha sempre caratterizzato la sua attività industriale e commerciale” (dalla Monografia del 40°, 1965). Un ulteriore impegno, volto a superare le difficoltà del momento, consistette nel riformare completamente l’assetto produttivo della

*L’elegante posacenere in acciaio inossidabile, oggetto promozionale creato per reclamizzare i prodotti della gamma Saeculum.*





*Portoni aperti in occasione del 40° Anniversario di Fondazione dell'azienda: è il maggio del 1965.*

ditta bassanese secondo spinte logiche fordiste: uno sforzo che richiese un'organizzazione interna sempre più efficiente e che si concluse con la creazione di un nuovissimo centro meccanografico su progetto IBM, nel quale confluì il tradizionale Ufficio tempi e metodi. Nel 1967, alla morte di Victor Kaspar, la proprietà (ancora rappresentata dal presidente Karl Hermann Westen), nominò consigliere delegato Amedeo Cuminatti. Una scelta non casuale perché quest'ultimo proveniva dalla Pellizzari, storica ditta di Arzignano (fondata nel 1901) che aveva dato l'impulso iniziale all'industria elettromeccanica vicentina, dove il manager aveva da



poco condotto a termine una non facile ristrutturazione. In contemporanea, per alleggerire la situazione delle "Smalterie" il cui bilancio risultava in perdita, si decise pure di delocalizzare parte della produzione: in joint venture con la Zanussi Elettrodomestici venne così costituita a Fuenmayor, in Spagna, la società Ibelsa. La fabbrica, concepita per la produzione di vasche da bagno, utilizzava macchine, attrezzature e tecnici provenienti dall'omologo reparto dello stabilimento bassanese e ne replicava l'organizzazione; il vantaggio competitivo era però fornito dal costo della manodopera, notevolmente più basso. Tale politica, congiuntamente



a una serie di nuovi e cospicui investimenti, diede rapidamente frutto; negli anni della contestazione giovanile, quando gli studenti occupavano a Venezia la sede di Architettura (1967) e dell'Accademia di Belle Arti (1968) e a Padova nasceva l'Interfacoltà, con il costituirsi dei primi contatti tra studenti e lavoratori (metalmeccanici e chimici), le "Smalterie" ritrovavano nuovo vigore. Dal '67 al '69, infatti, il rendimento per addetto

aumentò significativamente e ripresero anche le assunzioni. Nel 1970, probabilmente non condividendo la decisione di assegnare significative risorse a favore della filiale spagnola, forse interpretata come un possibile tentativo di disimpegno da parte della proprietà, Cuminatti si dimise passando le consegne al manager Mario Emanuele Bianchetti.

Questi sostituì in breve tempo tutto il gruppo dirigente, conservando per sé la responsabilità amministrativo-finanziaria e delegando a un team di giovani, con una buona formazione in economia e organizzazione aziendale, il controllo di aree strategiche quali la produzione, il marketing e perfino la gestione del personale. Va rilevato che giusto a quell'epoca, esattamente nel 1971, la storica Università veneziana Ca' Foscari aveva affiancato al corso di laurea in Economia e Commercio (istituito nel 1935) quello in Economia Aziendale, in risposta alle esigenze di crescita delle piccole e medie imprese del Triveneto.

L'intenzione della squadra di Bianchetti, affrontata con determinazione e coraggio, fu subito quella di recupe-

*In alto, da sinistra  
Lo stand della ditta  
al Salone Internazionale  
delle Arti Domestiche  
di Torino (1965).*

*Una delegazione di clienti  
in visita all'azienda (1966).*

*A destra  
Il tavolo dei relatori  
al Convegno delle Forze  
di Vendita, organizzato  
nel 1967*

*Qui sotto  
Una pagina dal catalogo  
Samet "Apparecchiature  
elettrodomestiche in  
acciaio inossidabile" (1969).*





rare posizioni di mercato in settori remunerativi: le risorse disponibili vennero dunque impiegate per modificare la gamma di prodotto con acquisizioni esterne, fra le quali paradigmatica fu quella della Smalteria Abruzzese di Sambuceto (fra Pescara e Chieti), ditta specializzata nella produzione di vasche da bagno. Andata felicemente in porto grazie anche alla partecipazione con una quota di minoranza da parte della Zanussi, che contribuì in questo modo a limitare l'impegno economico per le "Smalterie", la transazione fu significativamente seguita dall'acquisto di un'altra azienda: la Zarpa SpA di Pove del Grappa, che produceva anch'essa vasche da bagno.

La nuova strategia, della quale facevano parte pure precisi accordi con i sindacati (che prevedevano un freno temporaneo alle assunzioni), diede riscontri positivi e nel biennio 1971-1972 la *Smalteria Metallurgica Veneta* poté godere di una discreta ripresa, riscontrabile per esempio anche in un crescente rapporto del fatturato annuo sul dipendente.

Si trattò tuttavia di un fuoco di paglia: gravi fattori congiunturali si stavano infatti profilando all'orizzonte: un clima di precarietà internazionale investiva l'economia, in parte dovuto alla crisi energetica del '73, mentre la Penisola era percorsa dal fremito di accese lotte sindacali. Un'atmosfera incandescente, resa ancora più drammatica alle "Smalterie" di Bassano dalla morte - proprio in quell'anno - di Karl Hermann Westen. La sua scomparsa, repentina e inaspettata, portò ai vertici della ditta i figli Peter, Carlo e Ruth, ancora relativamente giovani ma decisi a restituire alla proprietà posizioni di vertice e soprattutto operative, non seguendo quindi il percorso tracciato dal padre che aveva assegnato ai manager una discreta autonomia gestionale. Nel '74 Bianchetti si dimise dalla carica di amministra-



tore delegato, mentre il quadro aziendale registrava un continuo e preoccupante peggioramento. Una situazione che esplose l'anno successivo quando, con il Natale alle porte, le "Smalterie" vennero messe in liquidazione e tutti i dipendenti licenziati. Al termine dell'Anno Santo "del Rinnovamento e della Riconciliazione", proclamato da Paolo VI in occasione del venticinquesimo Giubileo e, nel cinquantenario della sua fondazione, la *Smalteria Metallurgica Veneta* serrò i suoi storici battenti. Per l'intero territorio le conseguenze di tale evento furono drammatiche e dolorose: sul piano sociale la chiusura dello stabilimento lasciava infatti senza lavoro oltre un migliaio di persone, sul versante economico le ricadute sull'indotto erano a dir poco rovinose. Una calamità che marcava sicuramente la fine di un'epoca e, in parte, di una scuola di pensiero. Ma non dell'azienda.

Fortunatamente molte forze positive del Paese, espressione tanto della politica quanto del mondo delle imprese, si attivarono per individuare in tempi brevi

nuovi scenari e possibili prospettive per le "Smalterie": fra queste anche il Governo, allora presieduto da Giulio Andreotti, nella figura del ministro dell'Industria Carlo Donat Cattin; mentre a Bassano anche il sindaco Sergio Martinelli viveva ore febbrili - e momenti di tensione sociale - nel tentativo di dare una risposta efficace alla grave situazione cittadina che giorno dopo giorno rischiava l'impasse.

La risposta giunse dalla Zanussi, partner delle "Smalterie", che dopo una serie di valutazioni rilevò l'azienda e, nel gennaio del '77, riaprì i cancelli della fabbrica: una splendida notizia per il territorio e per le maestranze (in gran parte riassorbite), corroborata dalla decisione da parte dei responsabili del gruppo di trasferire da Rovigo a Bassano la produzione termo-sanitaria e di focalizzare l'attività nel settore del riscaldamento, introducendo - fra i primi stabilimenti in Italia - gli apparecchi domestici a gas attraverso la fabbricazione di caldaie murali. Una scelta come si suol dire azzeccata e al passo con i tempi, dato che risale proprio a quegli anni l'estensione della "metanizzazione", con l'istituzione in un numero crescente di città del servizio pubblico di distribuzione del gas naturale.

Tale specializzazione, ben sottolineata dal nuovo nome dell'azienda, Zanussi Climatizzazione, comportò pure conseguenze dolorose, quali la chiusura di interi reparti tradizionalmente legati ai marchi della Smalteria Metallurgica Veneta. Ma si trattò di una terapia necessaria, che diede velocemente risultati positivi: il perfezionamento in una specifica tipologia produttiva a discapito della dismissione di altre realizzazioni marcò una precisa filosofia. Un segnale strategico, insomma, alla luce di quell'atteggiamento "resiliente" che, superando difficoltà evidenti attraverso la ricerca di opportunità alternative, già in passato aveva accompagnato

*Una fase del Convegno delle Forze di Vendita Westen del 1973.*

*Pagina a fianco, dall'alto: Lo stand Westen alla Mostra Convegno del 1968 e al Macef di Milano del 1973.*



## LA BATTERIA DA CUCINA PRONTA IN ELEGANTE CONFEZIONE REGALO

*La promozione di una intera batteria da cucina di stoviglie in acciaio porcellanato Westin Rossana di colore rosso brillante: "con decorazioni bianche, interno bianco e bordo corazzato in acciaio inossidabile sono solide, inalterabili, di giusto peso, adatte per qualsiasi fonte di calore e anche per il lavaggio in lavastoviglie e rallegrano tutta la cucina!" (1971).*

decisioni vitali per le sorti dell'impresa di via Trozzetti. Va peraltro rilevato che Zanussi trasferì nello stabilimento bassanese anche la produzione delle caldaie Triplex e che, proprio grazie alle notevoli migliorie apportate nei capannoni delle "Smalterie" a seguito di accurate verifiche progettuali e dell'introduzione di nuove tecnologie costruttive, tale produzione si rivelò in seguito un vero successo commerciale. Fu però fondamentale il contributo tecnico fornito dalle maestranze, a dimostrazione di quanto fossero professionalmente preparate e di come la cultura tecnica maturata dal personale nel corso degli anni potesse determinare tangibili vantaggi. Una "dote" che venne fortunatamente compresa e apprezzata dai manager giunti a Bassano con Zanussi: guidati da Giovanni Cattaneo, nuovo direttore generale e amministratore delegato della società, essi furono velocemente in grado di valorizzare quelle solide competenze riconoscendo pure alcuni

propri limiti, derivanti dalla cultura aziendale da cui provenivano. Il nuovo corso si connotò - recuperando in questo una consolidata prassi della *Smalteria Metallurgica Veneta* a favore dell'aggiornamento costante del capitale umano - anche per l'organizzazione di corsi di formazione per quadri intermedi, capi-reparto e tecnici e per l'instaurarsi di un clima collaborativo, di reciproca fiducia, fra dirigenza e lavoratori. Le buone relazioni interne costituirono, nel 1984, il presupposto ottimale per affrontare senza tensioni un nuovo passaggio di proprietà a seguito della crisi che aveva colpito il gruppo Zanussi, ceduto proprio quell'anno agli svedesi di Electrolux.

La Zanussi Climatizzazione venne infatti acquisita dalle Officine Costruzioni Elettriche Angelo Nocivelli, meglio note con l'acronimo Ocean e forse interessate - inizialmente - a rilevare pure altre divisioni del gruppo nel settore dell'elettrodomestico. Assunta la denomina-



zione di Ocean Idroclima, la fabbrica mantenne sostanzialmente inalterato il precedente assetto fino a quando, due anni dopo, Ocean accorpò la Samet di Romano d'Ezzelino (sulle cui origini abbiamo già trattato) trasferendone le linee di montaggio a Bassano.

L'operazione portò a un aumento del numero degli addetti e a preziose sinergie che aiutarono la successiva ripresa dello stabilimento, grazie anche alla forte crescita del mercato delle caldaie murali. Uno sviluppo esponenziale, oggettivamente riscontrabile anche sul piano statistico ed economico: nel 1999, quando Ocean cedette la divisione Idroclima alla multinazionale britannica *Baxi Group Ltd*, il volume d'affari era notevolmente aumentato e le quote di mercato estero molto superiori a quelle costituite dalle vendite in Italia.

Il 24 dicembre, alla vigilia del Giubileo del 2000, Giovanni Paolo II aprì la Porta Santa a San Pietro. Un nuovo millennio stava per cominciare.

#### NOTA AL TESTO

La stesura di questo saggio si è basata principalmente sui seguenti testi:  
 Giovanni Favero, *Pentole smaltate, industriali stranieri, copertoni bruciati e caldaie murali: le Smalterie a Bassano tra impresa e storia*, 2014.  
 Francesco Berti, *Niccolò Leszl. Un ingegnere mitteleuropeo per il decollo industriale di Bassano* ne "L'Illustre bassanese", XIV - n. 77 Maggio 2002.

#### Bibliografia consultata

Numerose informazioni e molta documentazione relativa all'azienda e alla sua produzione sono state inoltre ricavate dalle pubblicazioni edite in occasione del 25° e del 40° di fondazione.  
 SMV, *La SMV di Bassano del Grappa nel 25° della fondazione*, Bassano, 1950.  
 SMV, *I 40 anni di vita della Smalteria e Metallurgica Veneta*, Bassano, 1965.  
 Altrettanto utile è stata la sistematica consultazione dei cataloghi e degli strumenti pubblicitari cartacei, pubblicati nel corso degli anni dalla SMV.

#### Altri significativi riferimenti bibliografici

Cesco Chinello, *Storia di uno sviluppo capitalistico: Porto Marghera e Venezia 1951-1973*. Roma, 1975.  
 Giorgio Roverato, *La terza regione industriale* in "Storia d'Italia. Le Regioni. Il Veneto". Torino, 1984.  
 Rolf Petri e Maurizio Reberschak, *La Sade e l'industria chimica e metallurgica* in "Storia dell'industria elettrica in Italia. 1926-1945". Bari, 1993.  
 Giovanni Favero e Marco Mondini, *Bassano 1915-18. Istituzioni società consumi*. Bassano 1999.  
 Livio Bortoloso, *Tre quarti di secolo della SMV, Bassano (1925-2000): il capitale sociale d'impresa*. Schio, 2001.  
 Stefano Berton, Giovanni Favero, Roberto Milani e Denis Vidale, *Lo smalto e la ruggine: domande, documenti e testimonianze sulle Smalterie di Bassano*. Castelfranco Veneto, 2002.  
 Antimo Verde, *La crisi della lira del 1963-64*. Roma, 2002.  
 Giovanni Favero, *Le Smalterie dopo le Smalterie*. Bassano, 2004.  
 Giorgio Roverato, *L'industria vicentina nel Novecento* in "Storia dell'industria vicentina dal Medioevo a oggi". Padova, 2004.  
 Francesco Genitoni, *Linee di cottura tra gli asparagi e i "bisi del Grappa"* in "Smalto Porcellanato - Tecnologia & Mercati", XLVII - n. 2 2005.  
 Giovanni Favero, *Il Sindacato alle Smalterie di Bassano, 1945-1975*. Venezia, 2006.  
 Giovanni Favero, *Bassano, 1956-2006: una città che cambia volto in "50 anni di Rotary: mezzo secolo di storia bassanese"*. Bassano, 2007.  
 Gianni Toniolo, *La crescita economica italiana, 1861-2011* ne "L'Italia e l'economia mondiale dall'Unità a oggi". Francoforte sul Meno, 2013.

*La prima caldaia murale Triplex, prodotta con marchio Zanussi, ha segnato l'inizio di una nuova era per l'azienda di via Trozzetti.*

# L'ESTATE NON FINISCE QUI

LA CALDRIA MURALE

## Solaria CHECK

TI FA SIVERE  
IN UN CLIMA DI A S-  
SOLITO BENESSERE.  
E' SICURA, SEMPLI-  
CE, INTELLIGENTE  
E TE LA OFFRE  
O C E A N

Indicatori luminosi segnalano eventuali malfunzionamenti e i corrispondenti ambol diano indicatori solo causati permettendo così di essere coltamente e facilmente istomati sul corretto funzionamento della caldaia e del camino.

**OCEAN**



## L'evoluzione aziendale negli ultimi trent'anni

*Una crescita vincente, basata sul management diffuso e sull'internazionalizzazione*

Per un osservatore esterno interessato ai fatti di economia e management, l'azienda è un oggetto di sicuro interesse. La sua lunga storia e le sue molteplici trasformazioni la collocano all'incrocio tra due grandi temi che permeano il recente dibattito sull'evoluzione del "fare impresa" in Italia: innovazione e resilienza.

Da un lato, infatti, la capacità di innovare, di anticipare o addirittura creare nuovi mercati e trasformare interi settori è vista da molti come la chiave per mantenere una posizione competitiva difendibile su mercati sempre più volatili, incerti e insidiati da nuovi operatori.

Il dibattito sulle questioni industriali pone l'accento soprattutto sul carattere dirompente dell'innovazione: nuove tecnologie o nuovi modi di servire i mercati distruggono l'ordine precedente, creano spazi per nuove aziende, agili e innovative, trasformano la geografia della produzione e della creazione del valore.

Dall'altro lato, tuttavia, sia gli esperti di fatti economici e di management, sia l'opinione pubblica, si innamorano delle aziende "resilienti", quelle in grado di resistere alle avversità e di rispondere alle rivoluzioni tecnologiche e industriali mantenendo le proprie specificità.



Il dibattito, in altre parole, ora vira verso la necessità di rinnovare in modo radicale quel che viene fatto e la faccia degli attori che lo fanno; ora si concentra sulla resilienza e sulla persistenza di aziende in grado di adeguarsi alle grandi trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali mantenendo un legame saldo con tradizioni, comunità di origine e luoghi di nascita.

Baxi ha saputo nel tempo bilanciare innovazione e "resistenza", legandosi a doppia mandata a un luogo: Bassano. Lo stabilimento di via Trozzetti è stato il contenitore di una peculiare alchimia fatta di innovazione e tradizione, di capacità di trasformarsi senza sacrificare la storia e la cultura maturate nel passato. Di più: grazie a questa miscela l'azienda, passata in mani diverse e di proprietà in proprietà, ha saputo tenere i piedi saldi in un territorio e preservare una quota significativa di occupazione mantenendo funzioni cruciali come la produzione e la ricerca e sviluppo. Quello che nacque nel 1925 come stabilimento per la produzione di oggetti smaltati è oggi il più grande impianto di progettazione e produzione di caldaie murali d'Europa, parte di uno dei più grandi gruppi internazionali del settore, BDR Thermea.

*La linea di smaltatura degli scaldacqua nel 1983.*

*Pagina a fianco  
La caldaia murale Solaria Check, marchiata Ocean, e una pagina pubblicitaria che la reclamizzava (1985).*

La caldaia murale Secura,  
marchio Ocean (1984).



Più ascoltavo i protagonisti della *Baxi* di ieri e di oggi, più raccoglievo documentazione e dati per ricostruirne storia, stili di gestione e momenti critici, più mi veniva in mente un aggettivo per descriverla e inquadrarla: ostinata. Nei dizionari, la parola ostinazione ha due accezioni: la prima fa riferimento all'atteggiamento rigido e caparbio di chi non si smuove da un'idea per partito preso, nonostante evidenze contrarie e nonostante il buon senso. La seconda accezione fa riferimento a chi persevera, anche con umiltà e gentilezza, nonostante le avversità perché è sicuro della bontà di ciò che sa fare, delle sue idee e delle sue capacità. *Baxi* è ostinata in questa seconda accezione.

Entro i confini dello stabilimento di Bassano, diverse generazioni di manager, impiegati e lavoratori hanno saputo mantenere viva e rinnovare -laddove necessario- una solida cultura aziendale, hanno rinnovato e reinterpretato competenze e saperi, hanno costruito e rinnovato una identità forte. La consapevolezza profonda di questi elementi è il motore dell'ostinazione con cui da Bassano *Baxi* ha saputo trovare nuovi mercati, piegare le competenze a nuove sfide e a nuove richieste, migliorare costantemente processi e modalità di gestione. A rendere interessante la *Baxi* di Bassano non è solo il connubio tra innovazione e tradizione, quanto il modo in cui è stato raggiunto, l'insieme di scelte, pratiche e filosofie gestionali in cui si è sostanziata questa ostinazione. Le pagine che seguono vogliono dare una lettura della gestione dell'azienda negli ultimi trent'anni, individuando alcuni "fili rossi" che scorrono lungo l'evoluzione dal 1984, anno del passaggio dell'azienda al gruppo *Ocean* di Luigi Nocivelli, sino a oggi, partendo dalle testimonianze e dai racconti del team di manager che ha guidato l'azienda in questo periodo. I fili rossi sono in particolare il peculiare approccio all'innovazione di prodotto, basato sulla capacità di leggere il mercato e ricombinare competenze interne ed esterne per elaborare soluzioni d'avanguardia in tempi rapidi; l'apertura ai mercati internazionali supportata da una consistente capacità di fornire servizio e accompagnamento al cliente; l'attenzione al consolidamento e al rinnovamento di una cultura organizzativa tramite percorsi di carriera interni e l'accompagnamento delle nuove leve. Il capitolo si basa sulle interviste effettuate al team di manager che ha condotto l'azienda nel periodo 1984-2010 - Dino Boesso (risorse umane), Tonino Vettori (stabilimento), Bartolo Bavaresco (amministrazione), Giusto Mario Taglia (commerciale Italia), Lamberto Del Grosso (ricerca e sviluppo) - e



all'attuale Direttore Generale, Alberto Favero. La ricostruzione della storia degli ultimi 30 anni dell'azienda si è avvalsa inoltre di fonti secondarie e di precedenti ricostruzioni.

#### **1984-2014: da Ocean al gruppo BDR Thermo**

La débâcle di *Zanussi* e la contemporanea dinamica di espansione che interessava la Ocean della famiglia Nocivelli giocarono a favore di quest'ultima, che nel 1984 acquisì lo stabilimento di Bassano - allora *Zanussi Climatizzazione* - ed ebbe l'opportunità di introdurre il suo marchio nel settore dei termosanitari sfruttando il prestigio del marchio acquisito. L'operazione andò in

porto soprattutto per condizioni favorevoli che si presentarono ai Nocivelli: l'acquisto di *Zanussi Climatizzazione* avvenne al 40% del reale valore dell'azienda (valutata all'incirca 35 miliardi di Lire e acquisita con 15) e consentì ai Nocivelli di assorbire le perdite pregresse della *Zanussi Climatizzazione* abbattendo l'utile complessivo e ottenendo così un vantaggio fiscale non indifferente. Anche se attratto dall'incentivo fiscale inizialmente, Nocivelli frequentò Bassano assiduamente ed imparò gradualmente a conoscere l'azienda, le sue competenze, le sue specificità. Stando ai racconti di chi visse il passaggio da *Zanussi* a *Ocean*, Nocivelli si innamorò dell'azienda, tanto che rinunciò subito al suo disegno origi-

*Lo stand Ocean nel 1994.*

nario: liberarsi della produzione di caldaie per mantenere quella delle piastre. La progettazione, la flessibilità della produzione, i saperi manifatturieri dello stabilimento di Bassano lo convinsero a perseverare e a contribuire alla crescita dell'azienda supportandola nell'entrata in nuovi mercati. L'acquisizione da parte dei Nocivelli fu seguita da un intenso sforzo di razionalizzazione dello stabilimento. Nel marzo del 1984 venne stipulato un accordo sindacale che prevedeva un ridimensionamento retributivo e una riduzione degli organici di Bassano (da 297 a 240 addetti) e Sambuceto (da 121 a 107). Da ultimo, per ripartire i costi fissi della struttura bassanese, il gruppo di Nocivelli introdusse nuove produzioni nell'impianto al fine di ottenere migliori economie di scala, in particolare attraverso l'acquisizione dell'azienda *Samet*, produttrice di piani cottura e forni, e il trasferimento delle sue produzioni a Bassano. A partire dal 1986 i risultati della gestione Nocivelli cominciarono a divenire evidenti e l'azienda realizzò il primo pareggio di gestione nel 1988 e utili crescenti dalle gestioni successive.

L'acquisizione da parte del gruppo dei Nocivelli rappresentò un passaggio importante per l'azienda bassanese anche sotto un altro aspetto: l'apertura ai mercati internazionali. A partire dal 1994 i volumi di vendita delle caldaie sui mercati internazionali cominciarono a raggiungere i livelli delle vendite sul mercato domestico, per superarlo a partire dall'anno successivo. Nocivelli, come detto, convinto del potenziale delle caldaie, vide

#### **I benefici dell'informatizzazione**

Nella testimonianza di Maurizio Tagliapietra (in azienda dal 1988) viene confermata l'importanza fondamentale dell'informatizzazione della fabbrica in quegli anni: in breve tempo si erano ottenuti degli ottimi risultati. "Grazie all'informatizzazione -ricorda Tagliapietra- tutti i tempi di lavorazione e di contabilizzazione erano stati razionalizzati, portati in equilibrio".

nei mercati esteri la principale via per il consolidamento dell'azienda. L'expertise del gruppo *Ocean* su diversi mercati esteri permise a Nocivelli di accompagnare l'azienda fuori dai confini domestici.

Il primo nuovo mercato fu l'Austria, seguita dopo pochi anni dalla Gran Bretagna. Proprio quest'ultima fu la vera chiave per la trasformazione dell'azienda: le sfide poste dalla progettazione di caldaie per il mercato britannico consentirono all'impresa da un lato di mettere a frutto le capacità maturate nei decenni precedenti, dall'altro di confrontarsi con nuove richieste e di sviluppare nuove competenze. Progettare e mettere a punto delle caldaie per il mercato britannico richiese anni per concludere lo studio del prodotto e per ottenere l'approvazione da parte dell'ente distributore del gas. Le certificazioni da ottenere erano molto complesse e richiesero all'azienda di imparare a servire un mercato nuovo.

Aprirsi all'estero significò, per l'azienda, imparare a confrontarsi con domande differenziate e con specifiche di prodotto e sistemi normativi. In altre parole, non solo l'azienda cominciò ad esportare, ma imparò a fare cose sempre più sofisticate e complesse, innovando continuamente il prodotto. Il periodo *Ocean* fu all'insegna del rilancio: razionalizzazione, automazione, logiche gestionali improntate all'efficienza e apertura ai mercati internazionali sono state le cifre distintive dei quattordici anni della gestione Nocivelli. Contestualmente nel '98 prende l'avvio in azienda un'associazione dei lavoratori con lo scopo di favorire e sviluppare iniziative sociali, culturali e sportive che derivano dalla realtà aziendale. Un'entità in cui vengono favoriti scambi di idee, condivisione di esperienze e conoscenze tra gli iscritti. Nonostante i risultati positivi registrati da *Ocean*, nel 1998 il gruppo bresciano ritenne opportuno vendere l'azienda bassanese che non considerava parte

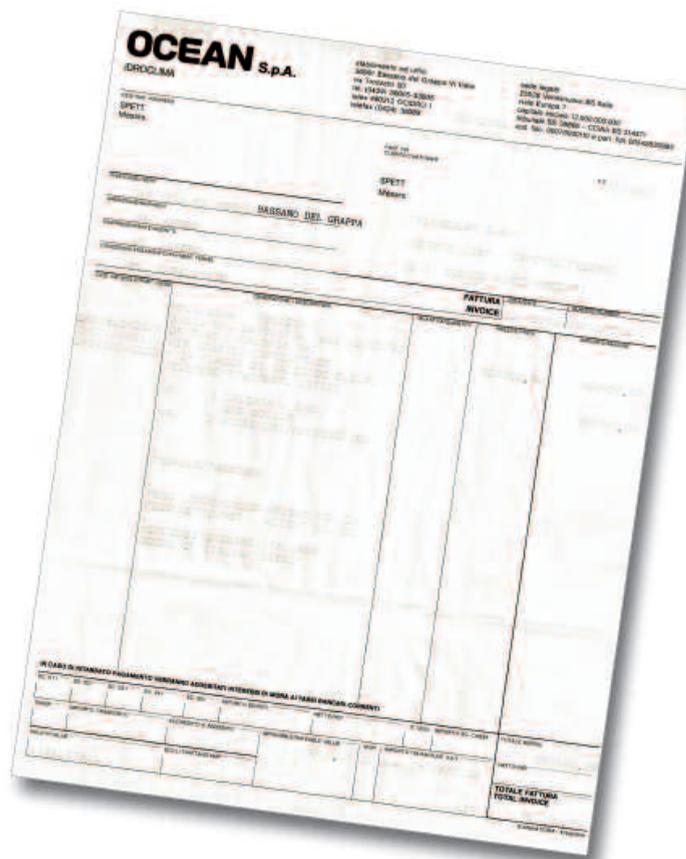
## Il CRAL

Le parole di Fabio Pegoraro (in azienda dal 1995) e Vasco Nicoletti (in azienda dal 1989) raccontano l'origine dell'attuale CRAL (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori). L'idea in azienda prende vita nel 1998 in occasione dell'annuale incontro amatoriale di calcio interaziendale tra la squadra *Ocean* di Verolanuova e la *Ocean Idroclima* di Bassano, nel quale Vittorio Merlo, attivo nell'organizzazione di tali eventi, viene a conoscenza del Circolo presente nella sede bresciana che beneficia, oltre che delle quote di iscrizione dei soci, anche di una quota fornita dall'azienda stessa. Dopo aver discusso dell'iniziativa sia con l'azienda sia con il sindacato, nel 1999 il CRAL prende l'avvio con la stesura dello Statuto e l'annuncio ai lavoratori dell'apertura delle iscrizioni, che nell'anno 2000 raggiunge da subito 437 iscritti. La primissima attività venne organizzata il 19 gennaio 2000 ed era una gita sulla neve all'Alpe di Susi, che ottenne immediato successo. Dal 2001 le attività crescono in maniera importante, distribuendo nelle varie tipologie 30-35 proposte ogni anno (gite turistiche, culturali, attività ludiche e sportive); crescono parallelamente il numero di adesioni, che porteranno il Circolo ai giorni nostri a toccare i 700 iscritti (tra cui un numero significativo anche di ex dipendenti).

Lo spirito che pervade il CRAL è autentico: il Circolo è vissuto come un valore, è condivisione, a volte è anche fatica, ma è sicuramente conoscenza se non amicizia, è un modo per conoscere "l'altro" che ti lavora affianco o che non conosci neanche di vista, che scopri avere gli stessi interessi, aspettative o semplicemente voglia di dare senso a quello stare assieme tutti i giorni, e sono tanti, della vita lavorativa. Diventa un momento anche di condivisione con i propri familiari considerato che i vantaggi sono estesi anche a loro.

del suo core business e cedette alle avance di un gruppo inglese, *Baxi Partnership Ltd*. Per *Baxi* l'acquisizione dell'azienda italiana si accompagnò alla concentrazione delle attività di progettazione e produzione delle caldaie murali nello stabilimento bassanese. Inoltre *Baxi* cedette il comparto di produzione delle piastre radianti nel 2000 e dismise la produzione delle vasche da bagno a Sambuceto nel 2001. Gli esuberanti conseguenti alla riorganizzazione dello stabilimento bassanese furono riassorbiti grazie alle crescenti quote di mercato internazionale conquistate dalle caldaie murali e a terra della *Baxi SpA*.

Dal 2009 *Baxi Group*, *De Dietrich Remeha*, si sono fuse



La fattura della prima caldaia venduta in Argentina (12.05.1992).

## Il mercato internazionale e l'appartenenza a un grande Gruppo

Giovanni Pilichi (in azienda dal 1996) conferma la capacità dell'azienda in tutte le sue funzioni di seguire rapidamente le esigenze dei diversi mercati per prodotti e servizi. Il mercato è stato in forte espansione (1985-2005) e quindi flessibilità, rapidità e reattività dell'azienda erano fattori chiave per la conquista di quote di mercato. L'azienda ha poi trovato nel Gruppo di riferimento *Baxi* prima e *BDR* poi, il giusto supporto strategico per potere mantenere la competitività, soprattutto quando i mercati dalla fase espansiva sono divenuti più maturi e strutturati nella domanda. Quest'ultima è divenuta via via sempre più complessa, esigente regolamentata e segmentata, richiedendo un'attenzione sempre maggiore all'innovazione e all'industrializzazione piuttosto che alla velocità e alla flessibilità.

per creare uno dei più grandi gruppi del settore, la *BDR Thermea*, presente in oltre 70 mercati nel mondo, con oltre 6300 dipendenti e un fatturato di oltre 1.7 miliardi di euro nel 2013.

La novità è  
che non abbiamo cambiato niente.



Tranne il nome.

**OCEAN idroclima diventa BAXI s.p.a.**

Visto la differenza? Quattro piccole lettere che rendono queste due nostre caldaie completamente diverse, solo nel marchio. Infatti, per riscaldare le case di tutta Europa ora c'è Baxi, un'azienda internazionale leader nel settore del riscaldamento domestico, che ha posto il suo marchio su tutti i nostri prodotti, dalla famosa caldaia LUNA fino alle vasche da bagno. Un grande cambiamento, che del cambiamento porta solo il nome.

**BAXI** Sp.A.  
Progetti di vita comoda.

*L'efficace comunicazione  
del cambio di proprietà  
da Ocean Idroclima a Baxi  
in una pagina pubblicitaria  
del 1999.*

### I cambi di proprietà e la continuità

La storia delle “Smalterie”, dai Westen a *BDR Thermea*, è scandita dall'avvicinarsi di diverse proprietà. Per i lavoratori, i dirigenti e per le comunità su cui insistono le aziende, acquisizioni, vendite e fusioni si accompagnano a sincere preoccupazioni relative al mantenimento di livelli di occupazione, di funzioni critiche come la produzione e la progettazione, e soprattutto alla conservazione e al rinnovamento del know-how.

Quando le acquisizioni sono ad opera di gruppi esteri queste preoccupazioni aumentano. Negli ultimi anni, ad esempio, nel nostro Paese si è dibattuto molto sulle acquisizioni di prestigiosi marchi del made in Italy come *Bulgari* o *Loro Piana* da parte del gruppo francese *Lvmh* o di *Gucci*, *Brioni* e *Bottega Veneta* da parte del concorrente *Ppr*. Il timore di fronte a queste ondate di acquisizioni è in parte legato al fatto che l'Italia rischia di lasciare ad altri il valore generato dal suo savoir faire manifatturiero. In seconda istanza si teme la diluizione del DNA del made in Italy nel caso in cui gli acquirenti volessero sfruttare i marchi delle aziende italiane ma al contempo, per ragioni di costo, ne spostassero la produzione altrove.

Opposta a questa prospettiva del graduale svuotamento di competenze e delle conseguenti perdite di posti di lavoro, un'altra inquadra l'acquisizione da parte di gruppi finanziariamente solidi e ben posizionati sullo scacchiere internazionale come un'opportunità di sviluppo. È quanto sembra essere successo per lo stabilimento basanese. Nonostante l'avvicinarsi di diverse proprietà, il genius loci dello stabilimento di via Trozzetti ha avuto la possibilità di esprimersi al meglio negli ultimi trent'anni grazie alle opportunità offerte dai diversi gruppi che ne hanno detenuto il controllo.

I manager che ho intervistato hanno sottolineato a più

riprese come le diverse acquisizioni nel corso degli anni siano contemporaneamente una sfortuna -causa di rallentamenti, complesse riorganizzazioni e ristrutturazioni- e una fortuna: ad ogni passaggio di proprietà l'azienda e le sue risorse umane hanno dovuto dimostrare di saper fare meglio degli altri, di saper apportare valore alle realtà che assumevano il controllo dell'azienda. Lo stimolo a innovare e rinnovarsi, in altre parole, non è mai venuto a mancare proprio in virtù delle diverse acquisizioni. Come Nocivelli, dapprima diffidente, si "innamorò delle caldaie" e imparò ad apprezzare le competenze di progettazione e quelle manifatturiere dello stabilimento di Bassano, così i diversi management di *Baxi Group* e quello di *BDR Thermea*, hanno acquisito l'azienda apprezzandone l'esperienza e il suo potenziale. Per esempio, tra tutte le consociate di *Baxi*, quella bassanese era ed è quella con maggiore esperienza sui mercati esteri. Per la capogruppo, le competenze di internazionalizzazione e di penetrazione sui mercati esteri, la cultura del servizio e la reattività alla domanda, sono state fondamentali per l'apertura internazionale dell'intero gruppo. Le competenze distintive di Bassano, in altre parole, sono state messe in circolo nell'intero gruppo e ne hanno aumentata la capacità di servire efficacemente una molteplicità di mercati.

Sofisticate competenze manifatturiere e velocità nello studiare e nel realizzare soluzioni tecniche innovative sono due degli asset che questa azienda ha saputo mettere a disposizione delle diverse realtà che ne hanno tenuto le redini. Un episodio del periodo *Ocean* è particolarmente significativo: una delle tante piccole sfide lanciate dal patron racconta molto della capacità di attivare un know-how di qualità al servizio di progetti innovativi. Un giorno Nocivelli mostrò alla progettazione la maniglia della sua automobile e chiese loro di



*La nuova caldaia murale Luna 2000 in una réclame: compatta e potente, ha subito riscosso successo, all'insegna dell'headline "Progetti di vita comoda".*



*Da sinistra verso destra, la Convention del 1999 e lo stand Baxi Group nel 2002 alla Fiera di Milano.*

*In alto, il logotipo della caldaia murale Luna lanciata nel 1994.*



realizzarne una uguale da inserire in una vasca prodotta dall'azienda. Colta la sfida, si procedette con la prima versione che fu però sonoramente bocciata. La seconda versione, installata sulla vasca e ottenuta replicando esattamente la maniglia dell'auto, fu finalmente accettata e Nocivelli si complimentò con l'intero team.

Il coinvolgimento di Nocivelli nell'operatività quotidiana dell'azienda era frequente. Non era raro vedere l'imprenditore e il suo collaboratore, Renato Ripari, muoversi nello stabilimento con degli attrezzi da lavoro. Spesso capitava di trovarli che limavano le valvole a tre vie. Nonostante questa presenza forte potesse risultare spesso eccessiva, è grazie anche a questo coinvolgimento della proprietà che l'azienda trovò gli stimoli per rimettersi in piedi. Non sono solo le competenze legate alla progettazione e alla produzione, né la rapidità nell'elaborare soluzioni innovative a convincere gli acquirenti della bontà dell'acquisizione e della necessità di supportare lo stabilimento bassanese nell'espressione del suo

potenziale. Sul versante gestionale e amministrativo il discorso è analogo. Dopo l'acquisizione da parte dei Nocivelli, una delle opzioni sul tavolo era quella di spostare l'amministrazione da Bassano a Verolanuova, in provincia di Brescia, per poter operare dei tagli al personale. L'opzione fu immediatamente scartata: la dirigenza di Bassano e *Ocean* stessa realizzarono che la peculiare miscela di competenze gestionali e operative sarebbe stata indebolita, un danno da scongiurare. Per certi versi lo stabilimento di Bassano rappresentava un interessante banco di prova per scelte gestionali inedite e innovative, che permisero al management bassanese di fornire servizi all'intero gruppo *Ocean* in occasione di ristrutturazioni e innovazioni manageriali. Per esempio la fusione tra *Zanussi Climatizzazione* e *Ocean* era una tra le prime in Italia: il management bassanese dell'epoca era a digiuno di fusioni, tuttavia la necessità di completare il processo li spinse a studiare le specificità e le tecniche dei processi di fusione e a elaborare una



La stand Baxi Group  
nel 2003 a Francoforte.

soluzione ottimale. Le competenze maturate in questo frangente furono poi riversate sulle diverse consociate del gruppo *ELFi* (*Elettrica Finanzia* - finanziaria fondata dai fratelli Nocivelli nel 1973, ndr).

**L'innovazione: combinazione di saperi, competenze e segnali dal mercato**

Il ritrovato vigore seguito all'acquisizione da parte di *Ocean* si è tradotto in un deciso investimento sull'innovazione di prodotto, culminato nella serie *Luna* corrispondente al passaggio da *Ocean* a *Baxi* e più di recente nella progettazione e nella realizzazione di prodotti di nicchia come le caldaie di alta potenza in cascata, gli

armadi, i satelliti e i sistemi ibridi. L'innovazione in *Baxi* si alimenta da diverse fonti e porta a valore informazioni e conoscenze che l'azienda trae dalle molteplici relazioni che intrattiene con le consociate del gruppo, con i fornitori, con i clienti e i distributori.

Il processo di innovazione in *Baxi* non è necessariamente spinto dalla ricerca pura, dallo sviluppo di soluzioni tecniche e ingegneristiche per cui vanno ricercate applicazioni e mercati. Piuttosto è un processo basato sulla capacità di incorporare una molteplicità di spunti, informazioni e feedback che provengono dal mercato e dai partner, combinandole con le soluzioni e le competenze presenti sia in azienda sia presso i fornitori.

Un aneddoto recente aiuta a rendere concreta questa filosofia. Nel 2003, a fronte dell'introduzione di nuove norme in Inghilterra sull'efficienza delle caldaie, il gruppo *Baxi* si trovò a dover progettare dei nuovi scambiatori. Inizialmente la progettazione dei nuovi scambiatori da inserire nelle caldaie fu avviata in Gran Bretagna. Lì *Baxi* aveva accesso a una fonderia e inizialmente pensò di poter realizzare il componente in loco. Ci lavorarono un anno, tuttavia senza risultati degni di nota. Realizzarono un blocco di alluminio che presentava diversi problemi. Mosso dalla necessità di risolvere i malfunzionamenti, il team di progettazione inglese al tempo visitò Bassano e chiese ai progettisti locali di contribuire al nuovo progetto. Tra i diversi fornitori di *Baxi*, uno aveva di recente sviluppato un processo costruttivo sull'alluminio, un incollaggio mediante lega derivato dalla produzione di scambiatori per aerei, elicotteri e motociclette. Non solo il fornitore disponeva di competenze avanzate su questa lavorazione, ma aveva un forno adeguato per condurla e già produceva scambiatori per diversi clienti in altri settori. Il team di progettazione di *Baxi Italia* segnalò al fornitore la richiesta della capogruppo, trasmise le specifiche e i vincoli e avviò un processo di co-progettazione che risultò nella produzione del nuovo componente. Questa capacità di mobilitare rapidamente le competenze in azienda e nella rete di fornitura per rispondere velocemente al cliente - esterno e interno - fu uno degli elementi che accrebbe la considerazione dello stabilimento di Bassano nel corso degli anni. Anche la gestazione e la progettazione della prima serie delle caldaie *Luna*, nel 1994, testimonia di questa capacità di integrazione e della rapidità nella formulazione di nuove soluzioni da parte di *Baxi*, spesso attingendo a saperi e soluzioni maturati in settori diversi. La costante attenzione all'aggiornamento del prodotto

e all'incremento di funzionalità proposte al mercato è il motore della continua ricerca di partnership che *Baxi* conduce al fine di co-progettare soluzioni innovative. Il ricorso alla capacità e alle competenze già presenti in altre aziende, magari in altri comparti o settori, è la ragione principale dell'abbattimento dei tempi nello sviluppo di prodotti innovativi, un processo la cui durata - e il cui time to market - sarebbero decisamente più lunghi se l'azienda si impegnasse a sviluppare autonomamente le soluzioni. Nel 2006, al culmine della capacità produttiva, a Bassano si sviluppò la terza generazione della gamma *Luna*, *Luna 3*, che incorporava soluzioni e concetti innovativi. Ad esempio per prima introduceva un controllo elettronico a microprocessore. Per realizzarlo, l'azienda si rivolse a un gigante dell'elettronica ma molto distante per cultura dal settore del riscaldamento. L'accordo si sostanziò in una compartecipazione delle competenze di *Baxi* nell'applicazione dell'elettronica al settore riscaldamento e di quelle di questa azienda nella progettazione e nella realizzazione di specifici microprocessori. L'esito della collaborazione fu positivo. Un conto è sapere quali soluzioni sono presenti nel settore riscaldamento, in settori attigui o nel proprio parco fornitori. Un altro è accedervi e avviare delle partnership fruttuose con i detentori del know-how necessario per sviluppare nuovi concetti e soluzioni. Una caratteristica ricorrente nella storia di *Baxi* è quella di avviare delle relazioni con i partner e i fornitori in cui la dimensione umana e i rapporti corretti e rispettosi facilitano la collaborazione, la co-progettazione e lo sviluppo congiunto di soluzioni innovative. La collaborazione con il fornitore dell'elettronica è significativa da questo punto di vista. Non era facile farsi ascoltare, men che meno chiedere di collaborare, a un gigante così strutturato e così importante. Un secondo fattore importante nel creare



questa relazione con il gigante tedesco fu la storia di *Baxi*. Spesso le aziende italiane, al cospetto di quelle tedesche, sono viste con un misto di rispetto e timore: da un lato se ne apprezza la creatività, la competenza, la qualità; dall'altro si teme non siano affidabili sulle quantità, sui tempi di consegna e sulla puntualità. La lunga storia di *Baxi* consentiva di vincere le prime difficoltà e diffidenze. Il management bassanese, in altre parole, aveva sviluppato una "storia" da narrare e su cui fare leva per avviare queste relazioni. Non si trattava di cosmesi. Al contrario la lunga storia dai Westen a *Baxi* permetteva di catturare l'attenzione dei partner. Conquistata l'attenzione, si apriva lo spazio per discutere di prodotti, progetti, processi. Nel mantenimento di queste relazioni il collante principale è rappresentato dalle buone e cordiali relazioni personali con gli inter-



locutori delle aziende partner.

La cultura dell'innovazione basata sulla pronta risposta alle nuove esigenze manifestate dai mercati, soprattutto da quelli internazionali man mano che cresceva l'apertura dell'azienda all'estero, è il risultato di scelte strategiche maturate nel passaggio da *Zanussi* a *Ocean*. Nel periodo *Zanussi*, infatti, l'orientamento strategico all'innovazione, almeno inizialmente, mirava a introdurre concetti radicalmente nuovi nel mondo delle caldaie, importando soluzioni, dall'estetica alla funzionalità, tipiche dell'elettrodomestico. La strategia di *Zanussi* era di fare quel che non facevano gli altri. Voleva fare realizzare delle caldaie molto vicine per concetto ed estetica all'elettrodomestico. Ancora oggi nella showroom dello stabilimento di Bassano è in mostra la prima caldaia quadrata che montava i vetri temperati usati per le cucine.

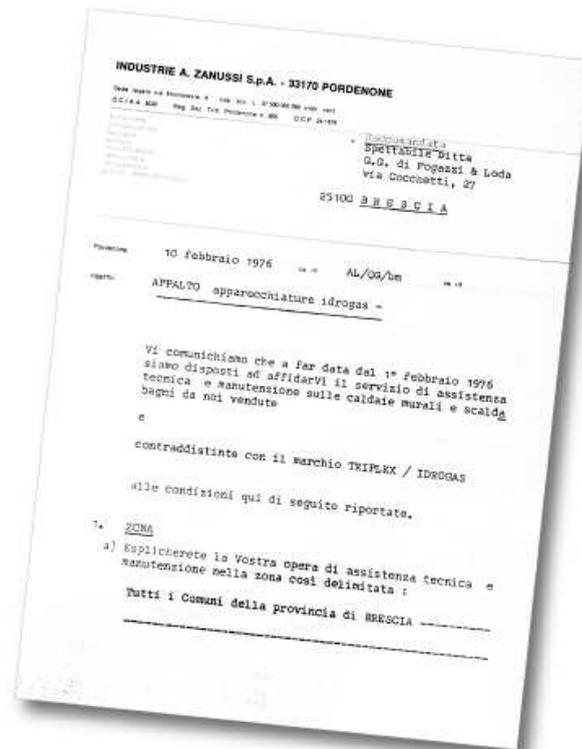
*La caldaia murale Luna, marchiata Baxi (1999).*

*Luna Platinum, caldaia della gamma Luna giunta alla quarta generazione, e il concetto "THINK intelligence within", l'esclusivo sistema che le fa pensare "in modo intelligente" (2010).*



Lo stand fieristico curato dal Centro Assistenza Tecnica Idrogas in cui è esposta la caldaia Triplex e il mandato di assistenza conferito a Idrogas.

A detta di molti il progetto era buono. Tuttavia la concretizzazione di questo ibrido tra caldaia ed elettrodomestico risultò difficile. In quegli anni Zanussi era impegnata in uno scambio internazionale con la *Cointra* spagnola. *Cointra* realizzava componenti e caldaie murali: era tra i principali operatori del settore e acquistava frigoriferi da Zanussi, il che obbligava Zanussi *Climatizzazione* ad acquistare componenti dalla Spagna. La caldaia si rivelò un fallimento: la componentistica spagnola si rivelò problematica e il mercato non apprezzò la rivisitazione della caldaia secondo lo stile e i concetti dell'elettrodomestico. Proprio questo fallimento fu responsabile di una revisione sostanziale della strategia aziendale: piuttosto che fare prodotti radicalmente nuovi, l'azienda si orientò puntando sulla qualità costruttiva, sulla durabilità nel tempo e sulla performance tecnica del prodotto. È da questa ridefinizione della strategia dell'azienda che è nata la gamma che prese il nome "Luna" nel 1994.



### L'internazionalizzazione: da Bassano ai mercati esteri

Sin dal periodo *Ocean*, e in misura crescente nel periodo seguito all'acquisizione da parte di *Baxi*, la cifra della crescita dell'azienda bassanese è stata la sua capacità di allargare il proprio raggio d'azione a mercati ora culturalmente vicini a quello italiano, ora molto distanti, come i mercati emergenti. In questo senso la storia dell'azienda è molto simile a quella di realtà del made in Italy: la qualità delle maestranze e la densità di competenze manifatturiere e di progettazione sono state i biglietti da visita più efficaci per il prodotto italiano all'estero. Anche in questo frangente si riesce a riconoscere uno specifico orientamento di *Baxi* ai nuovi mercati. L'approccio dell'azienda non è orientato a imporre un prodotto pensato sulle specifiche e sulle richieste del mercato domestico, quanto alla "traduzione" e all'adattamento delle proprie capacità e soluzioni alle specifiche richieste e ai vincoli che si manifestano all'estero. Sin dai tempi di Zanussi, lo stabilimento bassanese si

distinse per la qualità delle competenze delle sue maestranze. Quando furono trasferite le caldaie da Rovigo a Bassano le problematiche che si erano riscontrate nel prodotto furono risolte. *Zanussi* si rese rapidamente conto del differenziale garantito dalle competenze racchiuse nello stabilimento di Bassano, in particolare degli addetti all'officina e alla saldatura. Ciononostante, il periodo *Zanussi* fu travagliato e le cose, soprattutto negli ultimi anni, volsero al peggio. In questa situazione, ciò che salvò l'azienda e le consentì di mantenere i livelli occupazionali e di rilanciare la fabbrica, fu il deciso orientamento all'estero che cominciò con *Ocean* e proseguì negli anni successivi.

Nello specifico, come ha fatto l'attuale *Baxi* da Bassano ad aprire nuovi fronti commerciali in mercati come la Turchia, la Russia, la Cina, gli Usa e gli altri 50 mercati su cui opera? Da un lato, come si è detto, la qualità del prodotto e la rapidità nell'innovazione hanno giocato un ruolo fondamentale. Dall'altro i gruppi che acquisirono l'azienda bassanese contribuirono di volta in volta dal punto di vista finanziario o dal punto di vista commerciale all'espansione delle attività dell'azienda. Tuttavia concretizzare le opportunità richiede di saper "imparare" dai luoghi in cui si va, dalla capacità di leggere esigenze esplicite e latenti, capitalizzare tutte le informazioni sul nuovo contesto in cui si opera.

L'approdo al mercato statunitense è indicativo da questo punto di vista. Quando *Baxi* si aprì al mercato americano trovò una situazione ostica. In primis gli americani non conoscevano il prodotto: la caldaia murale non era diffusa, gli americani erano abituati alle caldaie a terra, di vecchia concezione. Addirittura non sapevano che normativa applicare. *Baxi* si accollò l'onere di studiare e codificare insieme alle autorità statunitensi gli standard e le specifiche per l'omologazione delle caldaie murali.



Inizialmente l'ente certificatore americano, in assenza di una normativa specifica, voleva applicare quella in vigore per le centrali nucleari. In particolare volevano conoscere e certificare tutta la filiera, dalle materie prime al prodotto finito: il rame, l'acciaio, tutto. La bassa tensione è stata un elemento al quale fu dedicata particolare attenzione: presentava infatti diversi rischi di malfunzionamenti. Anche in questo caso, tuttavia, grazie alla struttura interna di prove e test, l'azienda bassanese poté ricreare tutte le condizioni operative che si sarebbero manifestate in America, riducendo al minimo il rischio

*Alla parete di un'elegante cucina, la caldaia murale Luna è la protagonista di questa pagina pubblicitaria destinata ai mercati esteri. Come ricorda lo slogan "Design and power for a full range", estetica e potenza per un'ampia gamma di prodotti.*



*Da sinistra verso destra  
Installazione di caldaie  
Baxi ad alta potenza presso  
la Biddeford Ice Arena nel  
Maine (2005).*

*Azioni promozionali di  
marchio e prodotto in  
Ungheria con il "Baxi van"  
nel 2008. Il roadshow Baxi  
con il van allestito di  
prodotti e materiali di  
comunicazione è iniziato  
nel 2005 e ha toccato  
Repubblica Ceca, Polonia,  
Romania, Lituania, Estonia,  
Bielorussia, Serbia, Grecia  
e Bulgaria.*

*Un momento delle  
celebrazioni del ventesimo  
anno di presenza di Baxi in  
Ungheria (settembre 2014).*

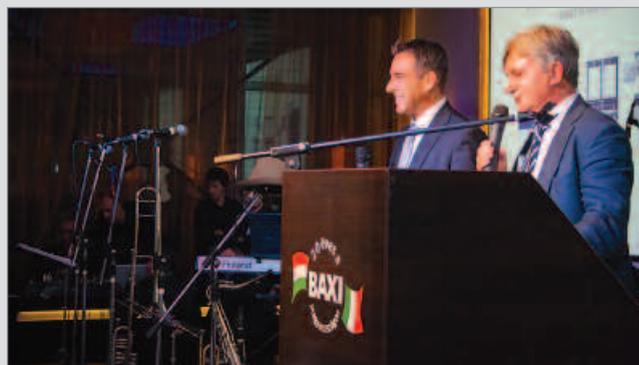
di malfunzionamenti dei componenti. Sempre negli Usa, un problema che si presentò riguardò lo scambiatore: su ogni pezzo doveva essere applicata una targa che certificasse il componente ma per motivi di spazio questo non poteva essere fatto. Si riuscì a trovare un accordo grazie a diverse comunicazioni e viaggi in loco del team *Baxi* e il buon esito della trattativa aveva evitato problemi successivi. In generale il concetto di caldaia in America andava capito: l'azienda si pose nella prospettiva di chi doveva capire che cosa volesse il mercato a valle, senza voler imporre soluzioni. *Baxi* diceva ai partner: "facci capire, faremo il prodotto giusto per te, aiutaci a servirti

#### **La nascita di una nuova divisione: *Baxi International***

Le parole di Paolo Pesavento (in azienda dal 1996 al 2014) testimoniano la riorganizzazione che venne attuata negli anni Duemila, data l'espansione che stava avvenendo in quel periodo: "All'inizio del nuovo millennio sono cresciuti i mercati dell'Est Europa, in particolare di Romania, e Ungheria: è stato l'inizio della successiva grande apertura in Russia, dove ancor oggi il marchio *Baxi* è leader di mercato. E' nata allora la divisione *Baxi International*, voluta da Salvatore Basile, all'epoca amministratore delegato. La strategia vincente? La qualità del Made in Italy e il coraggio di muoversi anche prima di avere pianificato ogni singola mossa".



al meglio". Gli americani rimasero affascinati da questo modo di fare. In fondo non erano abituati a quest'idea di "servizio al mercato" sin dalla progettazione. Più di recente l'azienda ha acquisito posizioni sempre più consolidate in una serie di mercati nuovi e difficili da servire, almeno in fase iniziale. L'azienda negli ultimi 8 anni ha dovuto esplorare una serie di nuovi mercati sia in virtù delle opportunità che presentavano, sia in virtù di una riorganizzazione complessiva a livello di gruppo. Nel 2006 a Bassano venivano prodotte oltre 500 mila caldaie, il 50% delle quali era destinato alla consociata inglese e a quella turca. Questi due mercati, negli ultimi





anni, si sono gradualmente contratti: oggi l'azienda produce oltre 450 mila caldaie, considerato che in cinque anni sono diminuiti i quantitativi richiesti per questi mercati. Nonostante la crisi, e grazie a un'intensa attività di analisi e prospezione sui mercati emergenti, il contraccolpo è stato riassorbito ed è stata sviluppata una presenza capillare su oltre cinquanta mercati.

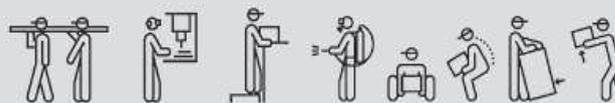
L'importanza dell'orientamento al contesto, la capacità di mettersi all'ascolto del mercato a valle per orchestrare poi processi di progettazione e produzione in grado di dare risposte adeguate è stata fondamentale per l'approdo sui mercati russo e cinese.

Ogni paese ha le sue problematiche. Prima di tutto bisogna individuarle e capirle, anche perché spesso le informazioni sono frammentarie e arrivano da diversi canali. Una volta capite le esigenze, i vincoli e le criticità del mercato è essenziale raccordare il tutto con la progettazione e la produzione, per incorporare tutte queste informazioni nel prodotto sin dai primi passi della sua gestazione. In seguito ogni deviazione dal progetto può diventare un problema per la produzione. Per velocizzare il processo e renderlo il più fluido possibile, la progettazione di *Baxi*

#### L'innovazione nei processi di produzione

Come ricorda Luigi Bianchin (in azienda dal 1986) nella sua testimonianza, il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel mercato nazionale e soprattutto internazionale è stato ottenuto per mezzo di grandi cambiamenti, attuati anche nei processi produttivi applicando concetti innovativi quali il metodo 'Lean Production', produzione snella, che si basa su una serie di azioni e principi volti a ridurre gli sprechi fino ad azzerarli (*Zero Defect*). Non si tratta solo di tagliare i costi superflui e le operazioni a non valore aggiunto, ma ripensare completamente la fabbrica e garantire la massima flessibilità di produzione, mettendo al centro dell'attenzione il cliente.

Un altro concetto introdotto e applicato nello stabilimento è quello "ergonomico". L'approccio ergonomico ha come obiettivo quello di semplificare il lavoro tutelando la sicurezza e la salute dei lavoratori. A tal fine, si sono riviste le postazioni di lavoro, sono stati creati accorgimenti tecnici che riducessero le difficoltà di certe lavorazioni, sono stati realizzati elementi accessori per alzare pesi, e, grazie alla collaborazione della *Progettazione*, della *Fabbricazione*, di tanti altri dipartimenti e dei lavoratori stessi, è stato studiato l'utilizzo di alcuni elementi piuttosto che quello di altri per rendere il montaggio del prodotto più facile.



*Grande festa nel 2006, in occasione della 500millesima caldaia uscita dallo stabilimento di via Trozzetti (29.11.2006).*

coinvolge sin dai primi passi dei nuovi progetti il reparto di produzione. Questa integrazione consente di essere veloci e di mettere le proprie capacità al servizio dei nuovi clienti. Per esempio, quando l'azienda approdò in Cina imparò molto, anche relativamente alla struttura commerciale del Paese. Uno dei problemi principali del mercato cinese fu rappresentato dai diversi tipi di gas: i gas di città erano circa di 50 tipi. Per ogni area di vendita *Baxi* dovette tarare il proprio approccio, prestando particolare attenzione al tipo di ugelli impiegati. L'esperienza maturata nel tempo, la struttura bassanese dedicata alle prove e ai test, un'analisi approfondita del mercato di destinazione consentirono all'azienda di progettare i prodotti giusti in tempi molto rapidi.

In Russia, al contrario, il problema è costituito dalle temperature molto basse. Nelle abitazioni, con la caldaia funzionante, la camera esterna può ghiacciare in alcune situazioni estreme. L'azienda ha dovuto lavorare su caldaie che potessero operare a temperature addirittura vicine ai meno quaranta gradi. In particolare sostituì un componente problematico grazie al ricorso all'elettronica. Dopo aver trovato una soluzione innovativa, si presentò all'azienda il problema di far certificare la nuova soluzione, convincendo l'ente certificatore che l'introduzione di elettronica non impattava sulla sicurezza della caldaia. Eseguire i test in loco sarebbe risultato eccessivamente costoso: per questo l'azienda ha sviluppato il centro di testing interno, che oggi ha una sua certificazione che fa sì che le prove fatte a Bassano possano essere recepite da diversi enti certificatori esteri.

Da un lato, quindi, l'apertura ai mercati internazionali fornisce all'azienda materia viva per avviare processi di innovazione che si manifestano in tempi molto rapidi grazie alla capacità di leggere informazioni di contesto e inquadrare tutti gli elementi in grado di influire sul

### **Le prospettive commerciali in Asia e in Russia**

Come ricorda Paolo Pesavento nella sua testimonianza, la prospettiva commerciale in Asia, dove l'azienda bassanese vendeva già vasche da bagno e scaldacqua elettrici, era interessante in quegli anni: "Ho trovato un importatore a Pechino e abbiamo iniziato a esportare le nostre caldaie murali in Cina, alla fine del 1998!". In questa dichiarazione si comprende tutta la soddisfazione di fare le prime vendite in un mercato che era privo di certezze per le difficoltà di rapportarsi, di capirsi, di presentare i servizi offerti in aggiunta ai prodotti. Era la Cina di prima del grande boom. Hong Kong era ancora inglese.

Giovanni Pilichi racconta invece come si è acquisita la leadership in Russia. Nei primi anni di penetrazione del mercato russo il prodotto caldaia murale non era conosciuto e standardizzato in Russia. Non esistevano infatti regole definite per l'utilizzo e l'installazione di prodotti così innovativi, né a livello nazionale né regionale: "Per poter vendere e installare le caldaie abbiamo dovuto fare un grande lavoro di promozione presso le autorità governative locali e nazionali, fino a definire assieme a loro le regole di riferimento per regolamentare l'installazione in sicurezza".

funzionamento del prodotto. L'internazionalizzazione dell'azienda, in altre parole, è stata un motore fondamentale per alimentare quella specifica cultura dell'innovazione basata sulla ricombinazione di soluzioni e informazioni in modo agile che contraddistingue *Baxi*. Dall'altro lato, stabilire una presenza duratura su questi mercati richiede una forte attenzione alla dimensione del servizio, oltre a quella del prodotto, come sintetizza efficacemente Alberto Favero: "Cinquanta mercati non nascono per caso né per fortuna. Immagina venti anni fa quando si è cominciato a pensare a quali potessero essere i mercati, suddividendoli per aree climatiche. Si andava in loco, si cercava di capire chi poteva rappresentare *Baxi*, si cercavano i primi contatti, le prime fiere. Oggi non conto più le fiere a cui partecipiamo, ma all'epoca era cruciale. Dopo le fiere e i contatti che cosa succede? Si fanno una miriade di messe a punto recepite, raccordate, smussate con la produzione, con le telefonate, con il servizio, l'assistenza tecnica. L'intera filiera di *Baxi*, molto ben



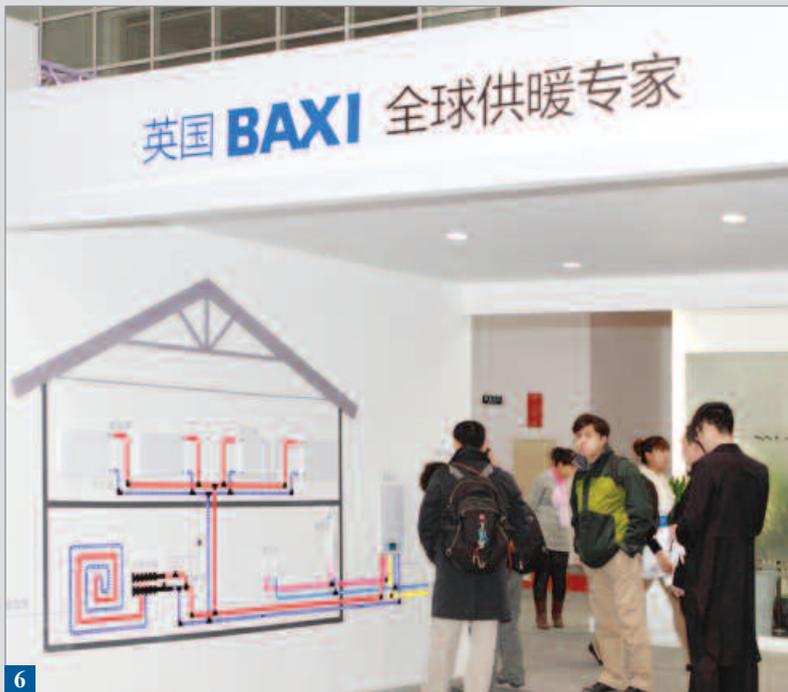
1



2



3



6



4



5

*Le diverse forme di presenza Baxi in tutto il mondo.*

*1) Lo stand Baxi alla Fiera Aqua-Therm Mosca nel 2013 con tutto lo staff dell'ufficio di Mosca.*

*2) Il marchio Baxi reclamizzato in grande formato presso un cliente in Russia.*

*3) La Campagna Ponti realizzata in Repubblica Ceca a partire dal 2000.*

*4) Lo stand Baxi alla Fiera Aqua-Therm Kiev nel 2010.*

*5) Uno dei rivenditori a insegna Baxi presenti in Russia.*

*6) Baxi presente anche in Cina alla fiera di Pechino (2014).*

consegnata, ha saputo aprire tutti questi mercati, e dovrà farlo sempre di più, grazie al servizio, fermo restando che il prodotto è una parte fondamentale. L'attenzione verso il tema del servizio è ben visibile nell'investimento che abbiamo fatto per la palazzina dedicata alla formazione di installatori e partner qui a Bassano”.

### **La cultura e l'identità di Baxi: il collante**

Come conseguenza dei diversi passaggi di proprietà, l'azienda è sempre stata un crogiuolo di “etnie”: gli *zanussiani*, le vecchie maestranze delle ex “Smalterie”, i dipendenti della *Zanussi* di Rovigo e i nuovi assunti. Negli anni intercorsi tra l'acquisizione da parte di *Zanussi* e quelli del controllo da parte di *Ocean*, il management dell'azienda ha sempre profuso notevoli sforzi per integrarle all'insegna di una cultura condivisa e legittimata. Non fu un compito facile. Per esempio gli *zanussiani* furono accolti inizialmente con un certo grado di diffidenza. Tuttavia nel tempo si è riusciti a integrare le diverse anime (*zanussiani* e dipendenti delle ex “Smalterie”) e a sviluppare per lo stabilimento di Bassano un'identità e una cultura comuni che permangono ancor oggi.

L'ostinazione, mi sono permesso di dire in apertura, è il tratto distintivo di *Baxi* che salta subito all'occhio di un osservatore esterno. Si tratta di un'ostinazione tutt'altro che insensata: è fortemente radicata in una cultura e un'identità che permea l'organizzazione e che viene appresa e interiorizzata da chiunque entri in azienda.

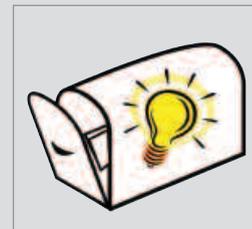
È una consapevolezza dei punti di forza derivanti dalla lunga storia dell'azienda e dalla sedimentazione e combinazione di saperi diversi, ciascuno tratto dalle diverse anime che hanno caratterizzato la vita di questo stabilimento: il savoir faire e l'eccellenza manifatturiera delle “Smalterie”, la cultura gestionale zanussiana, il dinamismo della *Ocean*, il rigore e la precisione, l'orientamento

### **L'importanza delle relazioni**

Le parole di Bruno Zanon (in azienda per quarantatré anni, dal 1958) sono una convincente testimonianza di come le relazioni tra gli uomini, siano essi impegnati e impiegati in ruoli diversi, se hanno come obiettivo il bene comune, riescono a costruire risultati importanti per il benessere non solo economico delle persone.

Nel suo ricordo, Bruno Zanon evidenzia l'importanza delle relazioni e degli interscambi fecondi tra le varie realtà, il miglioramento qualitativo del lavoro e della produzione anche attraverso l'introduzione della “cassetta delle idee”, uno strumento adottato per facilitare la comunicazione tra gli operai e la dirigenza.

Un'opportunità che ha consentito di realizzare miglioramenti importanti nelle postazioni di lavoro, ma anche e soprattutto di migliorare la qualità dei prodotti, con benefici economici non irrilevanti per chi le idee riusciva a coltivarle, ricavandone progetti e risultati.



internazionale di *Baxi* e *BDR Thermea*. Essere consapevoli della propria identità, possedere una salda coscienza delle proprie competenze e dei propri valori, è ciò che consente a un'organizzazione di approcciare il nuovo -sia esso un prodotto o un mercato - dandogli un senso, una leggibilità e una peculiare declinazione.

Il gruppo di manager che ho intervistato ha sottolineato a più riprese come questa cultura molto forte sia stata il catalizzatore del potenziale di *Baxi* e il fattore che ne ha consentito la continuità, nonostante periodi avversi, incertezza sui mercati e cambiamenti repentini dello scenario economico globale. Gli aneddoti, come spesso accade, aiutano a capire a fondo l'essenza delle cose. Un aneddoto mi ha colpito in particolare per quanto trasmette la capacità del management team di collaborare a progetti innovativi per dare una peculiare “identità” ai propri prodotti e progetti, convincendo anche gli scettici. Faccio riferimento in particolare alla presentazione del progetto *Luna* a Luigi Nocivelli. Alla proposta del team

di progetto di chiamare la caldaia in quel modo, nel '94, Nocivelli si infuriò. Lui era un tecnico di formazione e il nome *Luna* non aveva alcunché di tecnico. Il team di progetto, tuttavia, fu coeso nel sostenere il nome. Adottarono una strategia di presentazione efficace per persuadere Nocivelli: spiegarono il perché di questo nome, riferirono a Nocivelli che c'era già stato un successo di un nome non tecnico nell'elettrodomestico con la *Margherita* della Merloni. Gli dissero che era stato fatto uno studio e che la scelta del nome deliberatamente voleva sfruttare “la *sinestesia*, quell'effetto sensoriale che ti fa riportare un oggetto a un'immagine positiva”. Nocivelli non ebbe il coraggio di rifiutare e alla fine sposò la proposta. Il nome fu un successo: un successo per il team di progetto, ma soprattutto un successo per l'azienda. Infatti quando questa cambiò insegna per diventare *Baxi*, non soffrì di problemi di rebranding: il prodotto, la *Luna*, era riconosciuto e riconoscibile, molto più di *Baxi*, e non servì spendere ingenti risorse in pubblicità e comunicazione. La cultura di *Baxi*, ora e allora, è il collante che fa sì che il management abbia responsabilità della sua area specifica, ma che sia competente e in grado di consigliare anche i colleghi di altre aree. Per esempio, l'azienda fu in grado di assorbire senza shock alcuno l'introduzione dei piani cottura *Samet* nella produzione. Nel corso degli anni le

#### **Il nuovo management *Baxi***

Come ricorda Maurizio Tagliapietra, il nuovo e giovane management prende il timone della *Baxi* a Bassano confermandone la consistenza e capacità produttiva, aprendola a nuovi mercati, garantendo più ampie prospettive. È un po' la filosofia vincente che si esprime nella capacità di saper coraggiosamente innovare e, al tempo stesso, se le situazioni lo richiedono, saper stringere la cinghia. L'essere un'azienda a gestione manageriale diffusa, comporta sicuramente delle difficoltà, ma può diventare una risorsa, può consentire una più rapida innovazione quando il “comitato dei dirigenti”, che la governa, dimostra la capacità di sfruttare appieno la giovinezza che lo caratterizza.

#### **Luna: un grande progetto condiviso**

Come si evince dalle parole di Matteo Chenet (in azienda dal 1990), il progetto *Luna* determinò un coinvolgimento molto significativo di tutte le parti dell'azienda: per la messa a punto del progetto/prodotto vi era condivisione tra tecnici, laboratorio, produzione. Lo sviluppo di questo nuovo prodotto ha determinato un consolidamento dei rapporti all'interno della fabbrica. Ricorda Chenet: “E' stato in quel momento che in azienda si è espressa la forza trascinante di pensare e cominciare a costruire i ruoli e a investire nelle generazioni successive”.

diverse funzioni e anime dell'azienda hanno collaborato e hanno integrato le proprie competenze. Se le particolari vicissitudini vissute negli anni '70 e '80 hanno forse facilitato la costruzione di una cultura e di una identità forti e condivise, è interessante capire come oggi queste siano trasmesse e comunicate alle nuove leve. Le carriere in *Baxi* si dipanano lungo linee prevalentemente interne: la nuova generazione di dirigenti e manager dell'azienda è stata affiancata alla precedente. Da questa ha appreso non solo le tecniche e le modalità operative, ma il “modo *Baxi*” di fare le cose, la specifica lente di osservazione che va utilizzata per affrontare le scelte gestionali di ogni giorno, dalle più critiche e importanti a quelle apparentemente meno rilevanti. Secondo i manager che ho intervistato, la fortuna del team che condusse l'azienda dagli anni di *Zanussi* sino al 2010 è stata quella di partire insieme da giovani. Per questo una delle responsabilità

#### **Il potenziale umano di *Baxi***

Nella testimonianza di Silvia Bordignon (in azienda dal 1995) emerge che la sfida quotidiana di un'azienda come *Baxi* sia quella di conciliare le esigenze di business e di variabilità della domanda dei mercati con le esigenze produttive e di welfare dei lavoratori nell'ottica della valorizzazione del singolo attraverso la spinta alla motivazione e alla creazione di un clima aziendale di benessere che “ingaggi” tutti i dipendenti. Motivare costantemente le persone a innovare se stesse, a convincersi delle proprie capacità e potenzialità è fondamentale in quanto solo con personale motivato e coinvolto nei processi di crescita e di cambiamento è possibile ottenere un'organizzazione efficiente.

### Il “capitale” più prezioso

Nella testimonianza di Giovanni Baron (in azienda dal 1991), rappresentante sindacale Fiom Cgil, viene sottolineato quale sia il “capitale” più prezioso di un’azienda, ossia gli uomini e le donne che la arricchiscono e animano ogni giorno, con il loro lavoro, con la forza e il coraggio delle idee, con mani intelligenti, con il carattere e la determinazione che sono loro propri, con i limiti ed i valori di cui sono portatori.

più sentite in azienda è quella di formare adeguatamente, anche responsabilizzandole, le nuove leve. Le risorse umane sono selezionate in primis sulla base del carattere e delle predisposizioni. Vengono affiancati e man mano che imparano ricevono livelli crescenti di delega e di autonomia. In azienda si cerca di selezionare persone che abbiano una genuina volontà di imparare, dando loro la garanzia che cresceranno in responsabilità e prospettive. Si prediligono neo-laureati e neo-diplomati, perché l’azienda intende contribuire attivamente alla loro formazione e mira a formare le nuove leve alla cultura dell’azienda.

### Conclusioni

La rilettura degli ultimi trent’anni di vita di *Baxi* e delle sue molteplici trasformazioni è un’operazione tutt’altro che semplice. L’azienda apparentemente ha cambiato pelle in una molteplicità di occasioni e ha sperimentato una serie di cambi di proprietà che intuitivamente avrebbero potuto minarne la continuità. In realtà un’analisi attenta della storia più recente dell’azienda testimonia efficacemente come tutti gli attori che si sono succeduti alla guida dell’azienda siano stati attratti a Bassano dal potenziale di quella che oggi è *Baxi SpA*. Con l’arrivo a Bassano dei Nocivelli e il successivo rilancio culminato con l’insegna *Baxi*, i punti di forza accumulati nei sessant’anni precedenti integrati con l’innesto di nuove competenze hanno dato vita a una cultura aziendale che ha saputo esprimere strategie efficaci. Un’identità e una cultura

### Verso il futuro

Alberto Favero (in azienda dal 1995) ci ricorda quali sono le prossime sfide che attendono l’azienda.

“Per traghettare verso il futuro occorre in qualche modo far proprie le dinamiche ed essere pronti a salpare e affrontare acque anche agitate se occorre. Il 2015, oltre a essere il nostro anniversario, è anche l’anno in cui la normativa europea ha imposto che si adottino nuovi criteri di efficienza energetica per i prodotti immessi nel mercato. Sono sfide importanti che porteranno fermento nel nostro settore con riflessi sotto il profilo strategico dell’azienda: occorre saper interpretare, captare le tendenze ma anche rischiare. Il mondo del caldo da cui proveniamo tenderà sempre più a convergere verso quello del freddo in cui ormai da tempo abbiamo mosso i nostri passi e colto le sfide. L’agilità legata alla flessibilità, alla capacità e volontà di mettersi a confronto diventa sempre più essenziale. Il cambio di marcia passa sempre più attraverso l’abbattimento dei paradigmi anche all’interno delle nostre aziende”.

ra resilienti e una chiara consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie capacità hanno fatto sì che l’azienda sapesse guardare al futuro, a nuovi prodotti e a nuovi mercati mettendo a valore un’anima che sembra essere racchiusa dentro le mura dello stabilimento bassanese. L’attenzione al mercato e alle sue esigenze, la rapidità e l’agilità nel rispondere a queste esigenze con nuovi progetti, la collaborazione con fornitori e partner, la capacità di sposare prodotto e servizio, costituiscono un bagaglio che consente di guardare con fiducia e ambizione al futuro.

*Un sentito ringraziamento a:*

*Bartolo Bavaresco, Dino Boesso, Lamberto Del Grosso, Giusto Mario Taglia e Tonino Vettori*





## Ricordi a più voci

*L'azienda si racconta attraverso le testimonianze dei protagonisti*

Un'idea di Europa, costruita in fabbrica, ieri alla *Smalteria Metallurgica Veneta*, oggi alla *Baxi SpA*, in una Bassano che ha maturato singolari esperienze di relazione, una naturale vocazione internazionale.

Sarà la sua collocazione a Nord Est, un territorio favorevolmente percorso da un vento di innovazione, allo sbocco di una valle che conduce lo sguardo oltre i confini naturali, sarà il tessuto ambientale, l'humus che genera voglia di impresa, fatto è che in questa prospettiva, protetta dal massiccio del Grappa, la storica azienda di via Trozzetti, maturati i suoi primi Novant'anni, è lanciata generosamente verso il suo primo secolo di vita. Un baluardo per l'occupazione. Una fucina di idee per la progettazione. Una storia, fatta di tante storie individuali e collettive, a tratti anche tormentate, che hanno plasmato intere generazioni, che è stata ed è punto di riferimento inequivocabile.

Una storia capace di raccogliere avventure di vita, originale e unica, come viene descritta dai protagonisti di ieri e di oggi, oltre il valore economico che il lavoro dell'uomo induce e produce, al di là dei sacrifici che chiunque passi i cancelli dell'azienda riesce a fare per sé e per gli altri,



per il “progetto” che mani intelligenti e fervide menti hanno saputo coltivare ed alimentare, trasformandoli in prodotti utili e preziosi per l'umanità.

Migliaia e migliaia di persone, in novant'anni hanno vissuto gran parte delle loro giornate entro i muri della fabbrica, intere famiglie hanno avuto gli occhi puntati verso questa fonte di lavoro e sostegno, intere generazioni hanno ascoltato, come fosse il battito del loro cuore, il ritmo delle catene di produzione, hanno riconosciuto legittimata la dignità delle loro prestazioni, interpretando con coraggio e coerenza il loro ruolo, nelle diverse mansioni o professioni, vivendo e respirando l'aria delle “Smalterie” prima, delle varie sigle denominative poi, dopo la grande crisi degli anni Settanta, fino alla odierna *Baxi*.

Ad ascoltarli, gli uomini e le donne di questa azienda, c'è diffuso un senso d'orgoglio, di intelligente appartenenza, di forte dedizione, di sereno convincimento che la fabbrica è intimamente grande parte di sé.

Li ripercorriamo questi sentimenti, questi atteggiamenti, ascoltando i protagonisti, facendo parlare loro, direttamente, sentendoli ricordare fatti, episodi, aneddoti, sen-

*Il cliché in zinco, forato al centro per l'inserimento di una piccola composizione a caratteri mobili, utilizzato per la stampa di una réclame delle stoviglie Saeculum.*

sazioni, impressioni, con la vibrante partecipazione, anche emozionale, che il dissolvere le foschie della memoria consente.

E' bastato un incontro con i protagonisti di oggi e di ieri per sentire rimbalzare date e ricordi, per recuperare la gioia di ripassare e ripensare a volti e mani intelligenti che hanno profuso nel tempo energie vitali nella e per la "loro" fabbrica, mai delusi. Era il segno profondo di un attaccamento ad una idea, prima ancora che ad un marchio, al senso vero e profondo del lavoro, condizione di dignità e di vita, nella evoluzione dei tempi, dei modi e dei metodi, con la consapevolezza che il lavoratore ha la forza e la genialità di usare la materia, i materiali per diventare migliore in quella ricerca di equilibrio e armonia che motiva la vita di ciascuno.

Anche in quanti avevano e hanno maturato esperienze derivate da più lunghe presenze in azienda, c'è la ricorrente indicazione di come l'azienda, negli ultimi quindici/venti anni, abbia segnato la sua più determinante trasformazione. Uomini e mezzi l'hanno resa leader nei mercati internazionali, aggiornata e aperta alle più avanzate esigenze, capace di inserirsi, senza remore là dove la domanda ed i nuovi bisogni la richiedessero presente.

Tempi e metodi, risorse e carattere delle sue maestranze, di ogni ordine e grado, hanno determinato, e continuano ad offrirlo, il successo di questa fabbrica collocata ed inserita a pieno titolo in una tradizione bassanese di eccellenza. Le vicende individuali dei manager, degli impiegati e degli operai intrecciano incontri e realtà, vissute con la consapevolezza che è grande esperienza, decisa avventura quella di condividere un posto, ieri alle "Smalterie" oggi alla *Baxi*.

I risultati conseguiti, nella dinamicità ed effervescenza delle stagioni economiche che si sono succedute, sono

un'altra delle componenti vitali di questa emblematica storia. Un caleidoscopio di vicende, nomi di persone, episodi di vita lavorativa e non solo, capaci di forgiare una comunità, appaiono in tutte le loro sfaccettature, agli occhi e alla mente di chi cerca di cogliere i segni di una evoluzione, di chi vuole capire il perché della storia di una fabbrica.

Tutti coloro che hanno occupato ed occupano un ruolo, una posizione, dai magazzini, ai centri tecnici, all'amministrazione e alle risorse umane, alla ricerca e sviluppo, al commerciale, al marketing, alla logistica, fino alle linee produttive, alle "catene di montaggio", diventano le componenti di una amalgama che rappresenta la Sapienza dell'uomo, la celebrazione del lavoro umano, la trasformazione di un grande progetto di dignità. La tecnica e l'economia diventano fattori complementari, pur nella loro essenzialità, flussi di intelligenza, mai fine dell'opera comune.

Nel richiamare, come ha fatto con insistenza il management nel ripercorrere i giorni e gli sviluppi della attuale *Baxi*, giorni e decisioni, confronti e determinazioni assunte, un richiamo è stato costante: alla responsabilità dei singoli e alla condivisione delle scelte. Strategia vincente, visti i risultati. Segno che, pur proiettandosi in tutte le possibili direzioni di sviluppo, fondamentale è stata la scelta di seguire i punti cardinali dell'umanità. Anche quando sono stati aperti i cassetti, nei vari passaggi di proprietà, nel corso dei decenni, sono stati recuperati grandi valori nei rapporti umani, nella voglia di rinnovarsi come prodotti, di non trascurare mai le esperienze acquisite. Una continuità preziosa.

Avrebbe potuto chiamarsi altrimenti la nuova società se non "Baxi" visto che i suoi impianti risorgevano sempre sul "Fundus Baxianum"?

Intelligenza, lungimiranza, coraggio, passione sono

altre parole valutate, vissute, scelte e sviluppate, salvaguardando sempre “l’entità” di Bassano del Grappa.

Quando i dirigenti parlano di un passato, base, pilastro, per generare futuro, raccontano ancor oggi che si deve puntare sulla produttività, che comprende l’agilità, l’efficienza e il servizio al mercato, l’innovazione che induce a passare dalla realizzazione di un prodotto alla gestione di un sistema, alla qualità (“qualsiasi cosa facciamo nel prossimo futuro, l’importante è come sarà fatta...” è diventato il pensiero comune).

Altra caratteristica fondante nel tempo è stata la capacità di questa azienda di far passare il testimone, anche in ruoli diversi ma nella medesima consapevolezza, da padri in figli, da madri in figlie, tra familiari, con uno spirito che non è mai stato di naturale successione ma sempre di accrescimento di impegno.

Lo confermano molte interviste raccolte. Un paio, tra le tante, nei racconti di Giovanni Tassarolo e del figlio Alain o in quello dei fratelli Eset e Refki Mehmeti, provenienti dal Kossovo, raccontano di desideri e aspirazioni, di accoglienza e disponibilità, di un clima tollerante, di generose e forti condivisioni. Quasi storie parallele nella sostanza, vissute in giorni e condizioni sicuramente diverse.

Giovanni Tassarolo entra in fabbrica nel 1969, subito dopo - ricorda - “l’autunno caldo”. Vivrà la chiusura delle “Smalterie” ma sarà tra i primi a rientrare alla riapertura dei cancelli e maturerà, fino al dicembre ’96, grandi esperienze e responsabilità in settori che andavano dalle linee di produzione al collaudo e al controllo qualità delle caldaie realizzate.

Nel 1990, al suo primo vero impiego, entra in azienda il figlio Alain, appena diciottenne. L’azienda era in espansione, c’era bisogno di manovalanza. Alain parte da zero. Giorni duri. I “vecchi maestri” sono severi, esi-

genti, chiedono, e ottengono, disponibilità e umiltà. Una vera scuola di apprendistato. “Farsi spiegare il lavoro”, ricorda Alain Tassarolo, “era indispensabile”. E appena imparato un lavoro arrivava il trasferimento altrove, altra strada ardua, in salita, da percorrere. Così per anni in produzione. Accanto a figure mitiche, come il “Teo” e quel “Bocia, vien qua!”, che ricorreva frequentemente. C’era il sollievo all’ora di mensa dove c’era dell’altro da apprendere perché momento condiviso con il padre e gli altri colleghi. Una felice “migrazione di comunicazione, conoscenze e competenze”.

Si facevano a quei tempi... 180 caldaie all’anno, se ne è fatta di strada da allora quando siamo arrivati anche alle 500.000! Così come intenso è stato il percorso di Alain in azienda: dalle linee di produzione al magazzino ricambi, ai collaudi, poi a quello che oggi si chiama il “service”, ora al marketing sta vivendo le sue “nozze d’argento” con la fabbrica. Il dialogo col padre continua ancor oggi. La curiosità di conoscere le nuove “avventure” dell’azienda è diffusa tra gli ex dipendenti.

La vita in *Baxi* è mutata negli anni. Un tempo si dovevano ridurre gli errori di produzione al minimo, oggi i margini di scarto sono pressoché inesistenti. Il salto di qualità è stato enorme. L’evoluzione tecnologica ha aiutato, le risorse investite ingenti.

Di queste condizioni di lavoro migliorate negli anni parlano anche i due fratelli del Kossovo, giunti qui in tempi diversi, Eset Mehmeti da clandestino più di vent’anni fa, Refki Mehmeti di recente. Il primo ricorda la solidarietà umana dei bassanesi: era il 1994 e in molti gli hanno dato una mano dentro e fuori la fabbrica. “Ero straniero - dice - ma mi offrirono la loro amicizia!”. L’assunzione gli aveva dato tranquillità, stabilità, paga regolare. Impagabili qualità che lui - ricorda - difendeva



*Sopra, da sinistra  
Il reparto Smalteria negli  
anni Trenta.*

*Montaggio delle cucine  
economiche a gas all'inizio  
degli anni Quaranta.*



con gli altri connazionali che incontrava periodicamente. Non dimentica quel milione e duecentomila lire portati a casa la prima volta: segno di dignità. Racconta delle sue esperienze in fabbrica, il lavoro nel “Reparto B”, dei colleghi di linea, delle sue esperienze di operatore tecnico, di come ha visto crescere e cambiare l’azienda, dell’assunzione del fratello nel Duemila. Parla di una “Mentalità Baxi”, condivisa e apprezzata pure da Refki e da altre decine di lavoratori stranieri, molti extracomunitari, che nella loro nuova terra di adozione sono riusciti a trovare quella stabilità che offre orizzonti di serenità per loro e le loro famiglie.

L’intervista che segue è davvero unica: abbiamo avuto l’opportunità di conoscere e rivivere i momenti delle

prime “Smalterie” attraverso i racconti di Pietro Piotto, classe 1919 (“Ma sono nato l’ultimo giorno dell’anno, il 31 dicembre”, tiene a sottolineare).

Con freschezza ed entusiasmo ci ha trasmesso come era vissuta l’esperienza lavorativa alle “Smalterie”, quali fossero i sacrifici, l’impegno e la passione: letteralmente un fiume in piena di ricordi, testimonianze, aneddoti.

Alle “Smalterie” è entrato a fine estate del ’38, al termine di un corso di formazione presso la Scuola di Arte e Mestieri di via Piave, su suggerimento e presentazione dell’allora direttore Costa, che gli aveva fatto una... raccomandazione: “Hai bisogno di lavorare, di portare in casa un contributo, accetta qualsiasi occupazione ti propongano. Ai dirigenti delle Smalterie ti presento io”. E così avvenne la chiamata, l’impiego da “fumista” nei



forni, otto ore di lavoro, otto di riposo, subito altre otto, così da chiudere le quaranta ore dei turni settimanali in pochi giorni, ed avere altro tempo per diverse occupazioni. Era questo lo spirito con cui si affrontava il lavoro. In più, a completare l'orario, c'era la possibilità di "limare le punte", di aggiungere esperienza, di fare lavori utili per facilitare la produzione. "Smalterie" era "paga sicura e lavoro al coperto!". Un ambizioso traguardo, una sicurezza. Pochi mesi ancora e sarebbe arrivata la chiamata alla leva, il servizio militare, poi giunsero gli anni drammatici della guerra, tra gli Alpini. Il fronte del Montenegro, quello in Francia, la prigionia, due interminabili anni da internato a Kassel, in Germania, fino alla Liberazione da parte degli Americani.

Il fortunoso rientro a casa porta la data del 5 agosto del

1945 (in casa, sulla tavola, un piatto vuoto, ricomposto sui pezzi, tenuto insieme da tre "grappe"), l'amara sorpresa: ai padri dei giovani operai delle "Smalterie", che partivano soldati, e che non avevano un lavoro stabile, era assicurata l'occupazione in fabbrica. Non era stato così per il genitore di Pietro Piotto, e "pensare - dice - che mio padre aveva lavorato alle "Smalterie" ancora vent'anni prima". Ricorda infatti quando, lui adolescente, con il fratello, da Santa Croce dove abitava la sua famiglia, portava ogni giorno il pranzo, in una ciotola di terracotta, nell'intervallo di mezzogiorno, e lo consumavano assieme, seduti, quando si poteva, sul ciglio della vicina strada ferrata, di fronte al "Magazzino Petroli", vicino alla cava da dove si estraeva la ghiaia necessaria per i lavori di smalteria. Ancora tormentati ricordi

*La grande fonderia delle "Smalterie" a cavallo fra gli anni Quaranta e Cinquanta.*



*L'evoluzione dell'Ufficio tecnico aziendale: dai due tecnografi degli anni Cinquanta alla struttura organizzata del decennio successivo.*

quando, verso il settembre/ottobre 1945 Pietro cerca di rientrare in azienda, dove “tanti, indossata una diversa camicia” avevano trovata riconfermata l’occupazione, anche se le “Smalterie”, allora, non avevano più commesse né materie prime da lavorare. Le dure trattative, portate avanti anche per conto delle centinaia di internati e reduci, rientrati dai fronti e dalla prigionia, a contendersi un posto in fabbrica, fino a quando mobilitando perfino i Carabinieri, riuscendo a far incontrare gli amministratori della città con i dirigenti della fabbrica, trattando le “quote” perfino con i partigiani, riesce intanto a far assumere una prima quota, una settantina di operai. Con il reimpiego che arriva, finalmente, anche per lui, giunge un incarico in officina, nel “Reparto 49”, a controllare gli orologi, i timer, i marcatempo che andavano costantemente adeguati, i corsi di formazione (alla Boselli di Milano, per accedere ai quali si auto-finanziava) per mantenere costante l’aggiornamento di tante apparecchiature di precisione. Non dimentica, Piotto, i non facili rapporti con i diretti preposti, il suo impegno

nel sociale, nell’associazionismo. Ancora una trentina d’anni nell’azienda di via Trozzetti a vivere tutte le vicende delle “Smalterie” negli anni del boom, fino alla conclusione della sua esperienza in azienda. L’ultimo cartellino firmato alle ore 24 del 30 giugno 1975: “Proprio a quell’ora perché dovevo garantire di invertire il nastro degli orologi marcatempo!”. E proprio questi strumenti di precisione sarebbero stati i suoi compagni di avventura, anche al tempo della pensione, con l’avvio di una nuova attività che lo ha visto gestire nuovi rapporti con addirittura più di ottocento aziende diverse. Ancora una esperienza nata e maturata alle “Smalterie” e poi trasferita a beneficio del territorio bassanese.

Silvio Pianaro è arrivato alle “Smalterie” nel 1967 ed è rimasto fino al 2001, dopo alcune esperienze lavorative che lo hanno portato anche in Svizzera. La sua testimonianza parla di una proposta di assunzione nell’ufficio tecnico delle “Smalterie” che lo fa rientrare a Bassano e gli apre buone prospettive di vita e di lavoro, lasciandogli



coltivare pure la sua grande passione per il calcio, una passione che continua a praticare e alimentare (resta tra i promotori di tornei agonistici, dilettantistici, aziendali, con gare tra i reparti, e interaziendali in città e nel territorio bassanese). Diventa presto responsabile “dell’officina”, il cuore pulsante dell’azienda, in stretto collegamento con la “mente”, l’ufficio tecnico e di progettazione. Sempre a disposizione, sabato e domeniche comprese, per evitare l’interruzione del ciclo di produzione. Pianaro parla con entusiasmo dei suoi collaboratori, uomini generosi, gente di fiducia, “maestri” del lavoro, come Bepi Bonotto, il “suo” allenatore, anche nel calcio, e Luigi Pallaro. “L’officina” era la scuola di vita così come le “Smalterie” erano la “fabbrica” che dava il tempo a tutte le persone che lo volessero per crescere, per essere valorizzate, preparate, per diventare quella “risorsa umana” che consente alla persona di amare il lavoro, di stare in relazione con i colleghi. Pianaro ricorda: “Veniva dato il tempo per “calibrare” desideri e preparazione, per consentire l’impiego al meglio, per essere



collocati al posto giusto e trovare appunto l’adeguata valorizzazione”.

Vediamo ora cosa emerge dalla parte sindacale. Eloquenti e significativi i ricordi di Bruno Zanon, sindacalista della Fim Cisl, entrato in azienda nel 1958 (e resterà per 43 anni) in officina. Le “Smalterie” erano, naturalmente, la sua “casa”: padre e madre occupati lì, la fabbrica a due passi dalla propria abitazione, almeno fino al matrimonio, ha letteralmente “respirato” l’aria dell’azienda di via Trozzetti. Zanon sottolinea ripetutamente i “valori” delle “Smalterie”, il grande senso di appartenenza, l’orgoglio di essere occupati in questa fabbrica, la grande amicizia, il forte senso di solidarietà, la voglia di vivere insieme (perfino il dopolavoro nelle quattro osterie e locande della zona, a giocare a carte, a bocce, a ballare) che ha legato nel tempo le maestranze tutte, a prescindere da ideologie, colori e credi politici. Grazie anche alla forte sindacalizzazione delle maestranze alla *Smalteria Metallurgica Veneta* si sono ottenute con-

*Da sinistra verso destra  
La verniciatura dei  
radiatori per trasformatori  
(anni '50-'60).  
La smaltatura delle vasche  
da bagno nel 1960.*

quiste importanti, alcune - come la mezz'ora di mensa - addirittura dieci anni prima che in Fiat. Bruno Zanon è una delle memorie storiche della fabbrica di cui ha vissuto gli anni del boom e quelli della crisi, della ripresa e del rilancio, sempre da protagonista, interprete delle esigenze dei suoi colleghi lavoratori.

Ed è alla ripresa - ricorda - che, riordinando gli armadietti personali dei lavoratori, fa una scoperta che ancora lo commuove. Trova infatti tra gli effetti personali lasciati in un angolo un "santino" del padre, proprio tra le carte di un collega che pensava fosse un suo avversario per le diverse idee politiche: li dividevano le ideologie, li riuniva una grande stima reciproca, conquistata al lavoro, e una forte amicizia personale. E' tutto uno scorrere di nomi, di ricordi, di vibranti incontri-scontri con i nuovi e diversi staff aziendali, con l'unico obiettivo di ridare vigore e dignità alla fabbrica e alle sue maestranze.

Quanto raccontato da Zanon resta una convincente testimonianza di come le relazioni tra gli uomini, siano essi impegnati e impiegati in ruoli diversi, se hanno come obiettivo il bene comune, riescono a costruire risultati importanti per il benessere non solo economico delle persone.

Un'altra appassionante vicenda, personale e collettiva, sta nelle parole di Pietro Ennati, entrato nel febbraio del 1964 alla *Smalteria Metallurgica Veneta* come elettricista e rimasto in azienda fino al settembre 1995.

La sua passione per l'impegno sindacale (ha militato con determinazione e impegno nella Fim Cisl) lo coinvolge fin da subito, per cui, meritata la fiducia, diventa rappresentante dei colleghi già nel 1966. Nei suoi ricordi tante battaglie aziendali e sindacali, un impegno costante ad indicare esigenze, a rivendicare diritti, a confrontarsi per la valorizzazione delle risorse umane.

Ennati tiene a sottolineare la classificazione con cui venivano considerati dalle diverse proprietà le maestranze della fabbrica, chi era in catena di montaggio e rispondeva alle esigenze di produzione, e chi svolgeva diverse altre mansioni, ma anche l'impegno condiviso a tenere uniti i lavoratori, per non far perdere il posto ad alcuno e garantire un presente decoroso e un futuro dignitoso a tutti gli occupati.

Una delle voci del gruppo dirigente è quella di Maurizio Tagliapietra, Laurea in Economia a Ca' Foscari, componente del Consiglio di Amministrazione di *Baxi SpA*, giunto in fabbrica nel 1988 come Responsabile Controllo di Sistema e di Gestione, dopo esperienze nel Gruppo Marzotto. Si è subito impegnato a dare un contributo sostanziale nella informatizzazione della fabbrica.

"In sei mesi - ricorda - abbiamo rimesso in ordine il sistema e redatto il conto economico. E' bastato far entrare in azienda i primi pc, i primi computer, con il pacchetto di programmi adeguato, ed è cambiato il sistema di relazioni".

Oggi Tagliapietra è il Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Sistemi Informativi della *Baxi*.

L'88 è stato il primo anno in cui la nuova società è riuscita a rimettere i conti in ordine e a chiudere i bilanci in attivo, dando i primi utili. Nel tempo, a partire dal 1995, quella che era solo la "Divisione del caldo" conquista un suo bilancio autonomo nel gruppo.

Fondamentale l'anno 1999 con l'acquisizione da parte del gruppo anglosassone *Baxi*. Sono gli anni della trasformazione, del superamento dei tempi nuovamente difficili per la società, della riqualificazione, in una dimensione che ci porta, nel 2009, a un nuovo assetto. Negli ultimi anni del decennio scorso usciti Salvatore Basile, G. Mario Taglia, Tonino Vettori, si erano forma-

te e via via erano cresciute altre professionalità che - come scrisse lasciando il suo ruolo il 19 febbraio 2009 lo stesso Basile - si erano “battute con generosità e determinazione per il bene dell’azienda”. L’esperienza della realtà *Baxi* è ancora più arricchente proprio per essere una azienda a gestione manageriale diffusa, che consente una più rapida innovazione quando il comitato dei dirigenti, che la governa, dimostra la capacità di sfruttare appieno la giovinezza che lo caratterizza.

Giovanni Pilichi, dopo la Laurea in Economia aziendale, arrivato in *Baxi* nel 1996 in qualità di Area Manager Export, dopo altre esperienze lavorative dal 1999 al 2004, rientra come Direttore Vendite Export e attualmente ricopre la carica di MD International - *BDR Thermea*. Nella sua testimonianza descrive quali siano stati i drivers che hanno determinato l’internazionalizzazione di *Baxi* e lo sviluppo della parte Export, quali la velocità ad entrare nei mercati emergenti dato lo sviluppo della gasificazione; la politica commerciale basata sulla ricerca di partnership di lungo termine che ha portato all’acquisizione di molti partner (Turchia, Repubblica Ceca,

Joint Venture con Argentina); la capacità di essere azienda flessibile, rapida e reattiva e l’appartenenza ad un Gruppo multinazionale. L’appartenere a questo Gruppo ha consentito l’accesso a maggiori investimenti necessari per mantenere la leadership competitiva acquisita e in particolare l’accesso a piattaforme industriali di prodotto e forti investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, che sono stati fattori chiave di successo anche nei mercati esteri, consentendo di proporre soluzioni per il riscaldamento sempre all’avanguardia preservando la profittabilità. “Possiamo sicuramente affermare che il marchio *Baxi* sia divenuto un leader nella scena internazionale grazie soprattutto al sistema azienda di Bassano fortemente internazionalizzato, vero punto di forza competitivo riconosciuto sia dal gruppo *Baxi* che da *BDR Thermea* che ne hanno fatto la base strategica per la gestione dell’attività international di tutto il gruppo”, ricorda Pilichi nella sua testimonianza.

“Inoltre - continua Pilichi - uno dei mercati che ha dato più soddisfazione a *Baxi* negli ultimi anni è la Russia dove possiamo dire non solo di avere conquistato una quota significativa nel mercato delle murali (oggi *Baxi*



*Rèclame Baxi in Russia nel 2007 e nel 2008: dalle affissioni murali alla pubblicità dinamica sui mezzi di trasporto pubblici.*



*Baxi ha ormai consolidato la sua posizione di leader nel mercato russo: crescono le insegne Baxi sul territorio.*

è leader di mercato) ma di avere contribuito in maniera sostanziale alla creazione stessa del mercato e della domanda, interagendo con le autorità governative per la definizione di normative che all'epoca non esistevano nemmeno.

Altra voce del management è quella di Matteo Chenet, ingegnere meccanico, alla Direzione Commerciale Italia. Esprime tutta la sua contentezza nell'occuparsi di questo mercato. Entrato in azienda fin dal '90, per preparare la tesi di laurea relativa allo studio della programmazione di una linea di produzione di piastre, capisce subito di avere un'anima commerciale. Gli viene offerta una responsabilità tecnico-commerciale. "E' stato un vero e proprio primo investimento dell'azienda - ammette - aver puntato al servizio al cliente. Il nostro supporto tecnico e di assistenza alla direzione commer-

ciale ha dato subito significativi frutti, raccolti dalla prevendita alla postvendita. Oggi puntiamo sempre più a far conoscere la nostra realtà ai clienti portandoli presso il nostro stabilimento. Chi ha avuto modo di visitare la nostra azienda rimane meravigliato quando gira per i vari reparti. Qui scopre la forza di un grande stabilimento, dotato di grande valore aggiunto".

"E' al parco installato 10 - 15 anni fa (quindi prossimo alla sostituzione) che rivolgiamo la nostra attenzione, a quel segmento che ha scelto di affidarsi al nostro prodotto a garanzia del proprio comfort e che vuole ritrovarlo in un nuovo prodotto *Baxi*. Altra opportunità di sviluppo è il mercato dell'alta potenza, dei grandi impianti, per noi relativamente nuovo in quanto abbiamo cominciato ad affrontarlo sei anni fa".

"Questo è il DNA della nostra azienda: innovazione, evoluzione tecnologica, capacità di cogliere tutte le opportunità derivanti dal mercato. Parliamo di "sistemi ibridi", in stretta collaborazione col marketing, ormai da cinque anni (ed oggi siamo inseguiti in questo da tutti i concorrenti), siamo ben preparati alla lotta sul mercato, siamo pronti alle nuove sfide. Abbiamo un'altra eccellenza, in *Baxi* - conclude Chenet -, sono le persone, dal team dirigenziale ai lavoratori. Una risorsa straordinaria, che fa la differenza".

Interessante appare la visione della *Baxi* raccolta tra alcuni clienti storici della fabbrica bassanese.

Elio Bastoni, titolare dell'*Agenzia Sogecom*, concessionaria per l'Emilia Romagna e le Marche, ha lavorato prima come agente per la *Zanussi*, poi per *Ocean*, sviluppando i mercati del riscaldamento, valorizzando sempre più i marchi italiani. L'affinamento dei prodotti offerti ha consentito di superare le proposte francesi e tedesche, superandoli nel rapporto qualità/prezzo, offrendo



appunto prodotti con un prezzo di grande equilibrio. Sicuramente una delle migliori carte, quella vincente, è fornita dalla semplicità di manutenzione, dall'aver saputo contenere non solo per l'installatore ma anche per il fruitore finale costi e disagi.

“Avevamo temuto - dice Bastoni - il passaggio da *Ocean* a *Baxi*. Siamo stati confortati da più struttura e maggiore statura. E' stato impegnativo far conoscere e riconoscere il nuovo marchio, ma il prodotto ci ha facilitato il compito. Il futuro oggi ci impegna in altre sfide, la riqualificazione energetica, l'aggiornamento dell'obsoleto, la compatibilità dei consumi con le risorse. Certo la crisi incalza, abbiamo ridotto i volumi ma i prodotti che proponiamo sono



*Il sistema ibrido a firma Baxi, combinazione pionieristica in questo particolare segmento.*

*La premiazione di Sogecom quale migliore Agenzia di Vendita dell'anno 1999.*

innovativi, all'avanguardia, sono una garanzia, hanno anticipato i tempi e le normative". Se è possibile fare un augurio alla *Baxi* degli anni Duemila, Elio Bastoni aggiunge: "Continui a darci prodotti ad altissimo contenuto di servizio, contraddistinti da semplicità e accessibilità di uso, di facile lettura". Insomma che sia sempre il prodotto migliore!

Tancredi Casalecchi, premiato col "Cacciavite d'oro" dalla *Zanussi*, di cui è stato apprezzato tecnico prima di passare all'area vendita ed assumere quindi in proprio l'agenzia per Milano e la Lombardia, ha guidato fino a dicembre 2014 la sua azienda con una decina di dipendenti. Dei prodotti *Baxi* apprezza la solidità, l'affidabilità, il fatto che danno pochi problemi una volta usciti dalla fabbrica, la lunga durata, i pochi pezzi di ricambio necessari alla corretta manutenzione. "La nostra attenzione deve sempre più rivolgersi anche ai sistemi complessi per non rischiare di perdere importanti quote o di lasciare spazio alla concorrenza. E' necessario comunicare il marchio sempre di più, far conoscere ciò che l'azienda può offrire al cliente, ciò che sa fare bene. Non tutti sanno per esempio che lo scambiatore di una caldaia *Baxi* può essere sostituito in meno di un minuto. Anche questa informazione dà valore al nostro marchio".

Significativo il racconto di un altro dirigente, Luigi Bianchin, che nel 1986 viene assunto con i primi contratti di formazione dell'allora *Ocean Idroclima*. A 28 anni di distanza è responsabile dello stabilimento di *Baxi SpA*. Il suo staff conta più di 400 persone, che coprono diverse aree del processo produttivo: i dipartimenti di industrializzazione, qualità, officina manutenzione e soprattutto la produzione. "Quando arrivai all'allora *Ocean Idroclima*, ero affascinato dall'opportunità di lavorare in un'azienda

così ricca di storia. Già all'epoca, si percepiva una visione innovativa, un'azienda con una profonda organizzazione e per un giovane diplomato come me era un'attrattiva fortissima."

"La mia avventura comincia nel dipartimento Tempi e Metodi, in cui ho maturato una profonda esperienza nell'area produttiva grazie anche agli insegnamenti del mio primo responsabile, Danilo Gai, purtroppo da poco scomparso. Il suo modo di far lavorare il team rendendo partecipi tutti nelle problematiche che affrontavamo ogni giorno, mi ha permesso di avere un enorme bagaglio di esperienze. Danilo usava dirmi "impara il più possibile, fanne tesoro e metti tutto da parte. Vedrai che prima o poi ti tornerà utile, nel lavoro o nella vita".

L'anno del forte cambiamento produttivo è il 2005, quando l'azienda decide di riorganizzare la produzione basata su un sistema produzione a grandi lotti, per abbracciare il metodo della *Lean Production*.

"Sono stati anni di cambiamenti radicali: abbiamo letteralmente ribaltato la fabbrica e ridisegnato le linee di produzione, al fine di ridurre le attività che non creavano valore aggiunto e garantire la massima flessibilità di produzione. In termini di costi e investimenti, *Baxi* ha dovuto far fronte a dei grandi sforzi, ma questo ha permesso di restare leader in Europa, anche in un momento economico estremamente difficile, come quello attuale, tanto che i progetti di miglioramento non si fermano neanche adesso, e quest'anno è prevista l'installazione di una nuova linea di produzione, la 14esima, che darà vita a un nuovo prodotto. Lean production, ergonomia, zero difetti, sono progetti che ci hanno permesso di comprendere che non esiste il raggiungimento di una produzione snella e senza difetti se non è supportata da un processo di miglioramento continuo. Ma soprattutto non esiste il miglioramento senza coinvolgimento delle persone".



Paolo Pesavento, Laurea in Economia aziendale a Ca' Foscari nel '95, alla Direzione Marketing fino a dicembre 2014, entra alla *Ocean* all'inizio del '96 e per circa 6 mesi è nello staff della Direzione Commerciale Italia per promuovere il marchio *Ocean* in eventi e presso i punti vendita della distribuzione. Nel settembre dello stesso anno gli viene offerta una opportunità interessante, quella di seguire la parte estero del commerciale. L'azienda era in forte espansione. "Mi sposto dunque nella Direzione Commerciale Estero (Est Europa, Medio ed Estremo Oriente), in paesi difficili per cultura e vocazione - ricorda Pesavento -. E' stata una esperienza significativa. In quegli anni ho imparato tantissimo, non solo dai miei colleghi, ma ancora di più dai clienti". Il team export ha sempre avuto questa caratteristica. "Abbiamo fatto da pionieri; dalle piccole occasioni, con un'analisi di mercato fatta sul campo, grandi opportunità. Una forma di imprenditorialità commerciale". Portare una azienda bassanese nel mondo globale è pur sempre una sfida. L'imprenditorialità tecnica è fatta di queste occasioni. L'imprenditorialità tecnica di questa nostra area unita al desiderio di pionierismo è caratteristica nordestina. Nel 2004 altre strategie, nuove sfide, altra visione sui mercati e cambiamenti importanti all'interno



dell'azienda. Basile decide di mettere mano all'organizzazione e, con la collaborazione dei Direttori Commerciali, crea sinergie tra il settore Export e l'Area Italia. Pesavento si sposta dall'essere cliente del marketing, come commerciale, ad esserne responsabile in prima persona. Viene creato un team trasversale e si sviluppa il progetto sinergico tra più esperienze verso un marketing unico: "Mi ritengo un manager dell'area mercato. Siamo in fondo dei seminatori, preparatori del terreno, altri lo innaffiano. Ricerche di mercato, analisi, interviste a clienti, creatività per arrivare a sviluppare un'idea che diventa un progetto operativo. Le nuove tecnologie del riscaldamento, caldaie a condensazione e di alta potenza, il solare, i sistemi ibridi caldaia-pompa di calore costituiscono il nostro futuro su cui spendere energie". "Per valutare i risultati mi piacerebbe che ci ricordassimo di sforzi sopportati e riconoscimenti che abbiamo avuto negli ultimi dieci anni nel saper proporre il marchio *Baxi* in Italia e all'estero in modo moderno, apprezzato per la qualità del prodotto e delle persone. I nostri concorrenti stessi ci riconoscono passaggi di innovazione di prodotti e servizi che hanno stupito e continuano a farlo. Sono loro, oltre ovviamente ai nostri clienti, i giudici, neutri e imparziali, della qualità e bontà del nostro lavoro".

*Da sinistra verso destra  
La premiazione  
dell'Agenzia di Vendita  
Tancredi Casalecchi (1997).  
Foto di gruppo al  
primo evento Baxi Expo  
(Bologna, 2013).  
Il nuovo format, ideato  
dall'azienda, ha consentito  
di incontrare a oggi oltre  
10.000 professionisti del  
settore.*



Da sinistra verso destra  
La linea radiatori nel 1960.  
Elementi radiatori a  
colonna (1962).

Torniamo all'esperienza di un rappresentante dei lavoratori, Giovanni Baron, assunto all'Ocean nel 1991, come operaio nel reparto piastre, addetto all'assemblaggio poi capo-forno in verniciatura, essiccazione delle polveri, e dopo sempre occupato al settore piastre fino alla chiusura del reparto alla fine degli anni Novanta, quando è stato trasferito alle caldaie murali e al premontaggio dei kit.

Delegato sindacale prima per il reparto piastre, poi nella RSU, nel Consiglio di Fabbrica dal 1994, riveste tuttora il ruolo di rappresentante dei lavoratori e fa parte del direttivo provinciale e regionale della Fiom Cgil. "Negli ultimi due più recenti contratti interni - ricorda Baron - abbiamo costituito la figura del *delegato sociale*, col compito di dialogare con i lavoratori, e di attivare un punto di assistenza informativa per chi ha problemi familiari, per dare vita a una specie di banco alimentare, per avviare piccole ma significative iniziative sociali, in collaborazione con l'azienda, pronta sempre a rispon-



dere quando avviamo speciali raccolte. L'attenzione al sociale è diventato un impegno costante, sia all'interno che all'esterno delle mura della fabbrica".

"In questi 25 anni di presenza in azienda - racconta Baron - i rapporti sindacali si sono evoluti positivamente. Qui dobbiamo trattare con dei dirigenti, abbiamo di fronte delle persone che ci tengono parecchio alla fabbrica. Viviamo rapporti che possono essere anche tesi ma nella condivisione di un disegno comune, per continuare a portare la nave e a tenerla fuori dalle secche. Ci tengo però a dire che non è mai venuto meno il rispetto tra di noi".

"Si convive bene qui. Anche chi viene a lavorare stagionalmente non vorrebbe più andarsene via e c'è perfino chi aspetta parecchi mesi per essere richiamato. Non ci possiamo lamentare nemmeno del nostro premio di produzione: quello della *Baxi*, infatti, è stato paragonato ai premi che hanno conquistato alla *Ferrari* o addirittura in Germania, dove prendono sicuramente più di noi".



Silvia Bordignon, una donna alla guida delle Risorse Umane. E' la prima dirigente al femminile nella lunga storia di questa azienda.

Laureata in Scienze Politiche, entrata alla *Ocean* nel 1995, ancor prima di aver discusso la tesi. Al momento dell'assunzione aveva in tasca un biglietto aereo di sola andata per gli Stati Uniti, ma la proposta di lavoro nella "sua" Bassano le ha fatto cambiare idea ed è cominciata l'avventura in via Trozzetti.

Subito impiegata nell'Ufficio Risorse Umane, si è occupata di selezione del personale, di organizzazione e di gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali, crescendo via via nelle responsabilità e nelle competenze manageriali.

Alla Direzione del Personale è giunta recentemente e oggi guida le risorse umane di *Baxi* costituite per i due terzi da uomini e per un terzo da donne, con una forza media che varia tra i 730 e gli 860 addetti a seconda della stagionalità. L'età media degli occupati è di 44 anni, con una anzianità lavorativa di 15 anni.

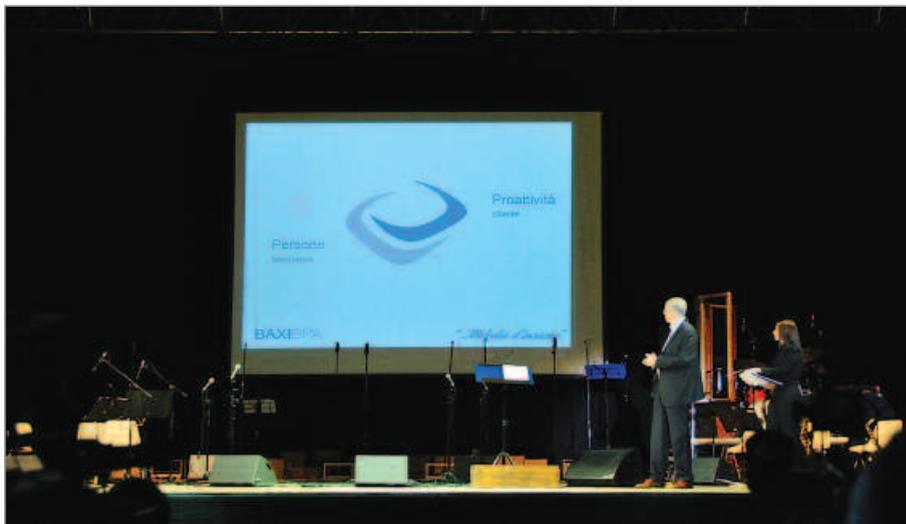
La nomina della Bordignon ha dato fiducia a una dirigenza femminile sicuramente capace di aprire nuovi orizzonti anche di genere.

“Per me, oggi - puntualizza Silvia Bordignon - il grande transatlantico, così è stata definita *Baxi* qualche tempo fa, deve imparare a navigare come una barca a vela che solca acque internazionali destreggiandosi con flessibilità e professionalità, guidata da un accorto e affiatato equipaggio. Il bagaglio culturale e la competenza tecnica acquisiti vanno messi al servizio del mercato senza farci troppe domande sul “cosa eravamo bravi a fare”, ma piuttosto su “cosa possiamo fare per crescere e migliorare”.

Coniugare le esigenze individuali di centinaia e centinaia di lavoratori con le necessità di competizione, flessibilità e innovazione non è impresa facile.

Ma il fatto di aver assegnato la gestione delle risorse umane a una donna è certamente un segnale importante, un'assicurazione di sensibile ascolto e di oculare scelte per la famiglia *Baxi*.

*Due particolari momenti in azienda: l'attività "Costruisci la tua caldaia", legata al Baxi Expo Bassano (settembre 2014) e il "Green to work day" (giugno 2014), iniziativa volta a sensibilizzare i dipendenti alla mobilità sostenibile.*



Convention aziendale  
 "Melodie d'insieme"  
 (gennaio 2011).

Infine il parere dell'uomo chiamato, dopo varie e lunghe esperienze, a coordinare e dirigere la grande famiglia *Baxi* a Bassano: Alberto Favero, Vicepresidente e Direttore Generale della *Baxi SpA*, ha iniziato il suo viaggio all'interno dell'azienda di via Trozzetti, quando marchio e proprietà erano *Ocean-Nocivelli*, nel 1995. Laureato in Ingegneria Meccanica, primo incarico come responsabile per l'industrializzazione, tutto quel mondo che partendo dal concetto del prodotto deve metterlo a disposizione del mercato. Quindi la responsabilità di seguire tutti gli investimenti e la organizzazione della produzione.

Produzione, logistica, ufficio acquisti all'inizio.

Quando *Ocean* diventa *Baxi*, ed entra a far parte di un gruppo finanziario inglese, la cui proprietà erano dei fondi di investimento, cambiano gli orizzonti anche per Favero.

"Siamo a metà degli anni 2000 - ricorda - quando mi chiedono di occuparmi di un'aggregazione, di una divisione di un'azienda spagnola, la *Roca*, un marchio che nella terra iberica viene ancora prima del marchio Coca

Cola. Accetto e vengo chiamato a far parte di un team internazionale di integrazione, che si deve occupare di aspetti organizzativi, logistici, di sinergia. Resto assieme ai colleghi per un anno. Nel 2006 mi viene proposto di seguire l'attività di logistica, di produzione e di implementazione del gruppo a far capo alla Corporate in Inghilterra. Una occupazione che si protrae fino al 2010, con l'obiettivo di favorire l'integrazione fra società diverse, di creare standard di riferimento per costi, definire indicatori per rendere interpretabili e confrontabili le performances delle società diverse. E ancora controllo di costi, interscambi, studio e sviluppo delle dinamiche legate ai mercati più vari".

"Eravamo un team internazionale, in prevalenza inglese, e a noi facevano riferimento aziende collocate in Inghilterra, Germania, Francia, Italia e Turchia. Nel 2009 un'ulteriore evoluzione societaria: il gruppo *Baxi* nel 2009 si è fuso con le società *De Dietrich* e *Remeha* facendo nascere così la società *BDR Thermea*, diventando il 4° gruppo europeo nel settore con un fatturato di 1,7 miliardi di euro e rafforzando la propria presenza nei diversi paesi europei. Dopo il ritiro di Vettori alla fine del 2010, il mio rientro a Bassano con l'incarico di Direttore Generale e Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione della *Baxi SpA*".

"Certo l'esperienza internazionale - prosegue Favero - va provata. E' stata preziosa, direi fondamentale, per la formazione. Con tutti i timori e le riserve che essa induce e produce. Ricordo le prime perplessità, quando ero in Spagna, ma arricchisce in termini di confronto, di esperienze, di idee. Mettere in circolo le idee, è fondamentale. Toglie come scorie le nostre incrostazioni, obbliga al confronto, ad apprezzare storie ed esperienze maturate, metodologie diverse. E' un'esperienza da incoraggiare: in azienda insistiamo perché altre persone, anche

per brevi periodi, escano dalle nostre mura, affrontino altre realtà, accettino il confronto, così da ritornare con capacità di visione più ampie. In Inghilterra sono particolarmente sviluppati questi confronti. Li ho trovati preziosi”. Favero ricorda e sottolinea le dinamiche diverse, le valutazioni culturali, economiche maturate in questi scambi, che producevano alle volte anche scontri: bisogna tenerne sempre conto.

Indubbiamente un bagaglio utile, una visione complessiva che è servita per capire quali potevano essere le richieste, le visioni, le strategie di un gruppo, per sviluppare individualità capaci di rapportarsi nel team.

E' ovvio che ogni realtà, ogni società cerchi di difendere il proprio retroterra, i propri interessi locali, anche da un punto di vista storico.

“Bisogna però imparare a tener conto degli interessi del gruppo, mettere nella bilancia le diverse esigenze - annota Favero -. Non è cosa sempre semplice: ogni giorno occorre arbitrare, incoraggiare per guardare avanti, ma pensare e assumere decisioni che vanno affrontate con angolature diverse”.

Com'era la situazione di *Baxi* a Bassano prima della sua partenza per la Spagna e poi per l'Inghilterra, e come l'ha ritrovata al suo rientro?

“Non è possibile fare dei confronti diretti. Il quadro macroeconomico, la qualità e la frequenza degli scambi commerciali sono cambiati; c'è stata e c'è una dinamica effervescente che comprime sempre più i tempi di reazione. Fare le fotografie dell'azienda senza tener conto che le cornici non sono più le stesse potrebbe fornire una visione non oggettiva”.

“Posso dire - aggiunge il Direttore Generale - che qui ho trovato una situazione sempre dinamica, capace di grande flessibilità. Ho recuperato un'azienda che aveva e che ha ancora bisogno di cambiare pelle. Sotto il pro-



filo industriale ha insegnato e ha creato molto ed è stata riferimento a livello nazionale, a partire dalla contrattualistica, dove ha fatto da apripista. L'azienda è conosciuta per il suo profilo industriale, per l'innovazione del prodotto e anche per la capacità di saper interagire con grande agilità e sincronismo sotto ogni profilo, sia tecnico sia produttivo e di servizio: di questo, bisogna darne atto, anche grazie a un rapporto costruttivo con le rappresentanze sindacali passate e presenti. Sappiamo fare dei buoni prodotti, affidabili, abbiamo capacità creativa. Non basta: dobbiamo sempre più e sempre meglio interagire con il cliente finale continuando a lavorare in maniera sinergica con la distribuzione. Una filiera piuttosto lunga la nostra: il distributore, l'installatore, il cliente finale. Dobbiamo abbreviare almeno la comunicazione verso gli installatori e pure i clienti finali, essenziale per farci conoscere e per conoscere meglio il mercato. Qui possiamo e dobbiamo lavorare, capire il prima possibile le tendenze di mercato. L'esigenza può creare tendenza. In un mondo che ha velocizzato le pretese dobbiamo catturare anche noi con maggiore imme-

*Maurizio Sacconi, Ministro del Lavoro e del Welfare in visita a Baxi nel 2011, accolto dal Direttore Generale Alberto Favero e dal sindaco di Bassano, Stefano Cimatti.*



*Il nuovo Training Center Baxi L@B (2015).*

diatezza le esigenze e per questo dobbiamo poterci avvicinare al cliente con tutti gli strumenti resi disponibili dalla tecnologia. Ed ancora: dobbiamo anche assicurarci che l'interazione sia adeguata sotto il profilo professionale e relazionale e per questo dobbiamo continuamente investire nella preparazione coinvolgendo il nostro staff, i nostri agenti, i centri di assistenza che ci rappresentano, gli installatori. Il nuovo polo totalmente dedicato alla formazione, il *Training Center Baxi L@B*, inaugurato di recente, è composto da otto aule completamente asservite in cui il corpo docente selezionato e adeguatamente formato fornirà competenze tecniche, normative e gestionali a tutti i tecnici e specialisti di settore provenienti da tutto il mondo. Siamo convinti che grazie a questo importante investimento di risorse e strutture e continuando sulla personalizzazione del prodotto e del servizio possiamo guadagnare altre quote sia nel mercato italiano che in quello estero. Ora il mer-

cato è ben diverso da un decennio fa, quand'era focalizzato principalmente sulla cantieristica. Con il ridimensionamento delle nuove costruzioni il mondo della sostituzione ha preso il sopravvento. Ora stiamo impostando un cambiamento di rotta. Non è cosa semplice. Si tende a volte a rimanere legati al passato, alle proprie abitudini, a mercati che hanno dato molta soddisfazione. Il punto di forza sono le tante persone fidelizzate, estremamente coinvolte in quello che fanno, che si spendono, persone appassionate e consapevoli di tanti traguardi raggiunti. Certo hanno creato una storia, ma questa consapevolezza non deve impedire di osare, di rimettersi in gioco: talvolta la storia andrebbe dimenticata ed è necessario trovare il coraggio di intraprendere strade nuove. Le persone decretano il successo dell'azienda, prima ancora che gli investimenti, siano esse l'operaio o il magazziniere, l'impiegato o il dirigente. E' questa la forza di una azienda, della nostra azione"

Infine il legame col territorio: per Favero può essere un vantaggio, ma non sempre. “Con noi - dice ancora - collaborano tante piccole, medie aziende anche loro sono uno specchio della realtà. Posseggono istinto di innovazione, ricerca continua. Capacità di adattamento. Nel nostro Triveneto ci sono ancora molti pionieri, anche se i tempi sono cambiati per tutti e quelli più virtuosi sono quelli che hanno guardato oltre i confini del proprio territorio e della propria storia. Insieme a costoro credo che possiamo guardare al futuro, con l’augurio di poter brindare ai cent’anni che presto questa azienda vedrà. Credo che in un mondo in cui sono cambiate le condizioni del lavoro e del mercato, siano molti i fattori che entrano in gioco. Bisogna imparare ad andare incontro al futuro. Stiamo lavorando sempre più sui servizi. Tutto questo è, vuole dire, cambiare pelle”.



### Ringraziamenti per le testimonianze

Giovanni Baron  
*in azienda dal 1991, sindacalista Fiom Cgil*

Luigi Bianchin  
*in azienda dal 1986, ora Direttore di Stabilimento*

Silvia Bordignon  
*in azienda dal 1995, ora Direttore delle Risorse Umane*

Gabriele Ceccato  
*legale dell'azienda da fine anni '80, membro del CdA di Baxi*

Annamaria Ceccon  
*in azienda dal 1994 al 2011, Responsabile Servizi Generali/Risorse Umane*

Matteo Chenet  
*in azienda dal 1990, ora Direttore Commerciale Italia*

Pietro Ennati  
*in azienda dal 1964 al 1995, elettricista*

Alberto Favero  
*in azienda dal 1995, ora Direttore Generale e Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione*

Eset Mehmeti  
*in azienda dal 1994, reparto "B", operatore tecnico*

Refki Mehmeti  
*in azienda dal 2000*

Vasco Nicoletti  
*in azienda dal 1989, ora Responsabile Amministrazione del Personale*

Fabio Pegoraro  
*in azienda dal 1995, ora Controllo Qualità*

Paolo Pesavento  
*in azienda dal 1996 al 2014, Direttore Marketing*

Silvio Pianaro  
*in azienda dal 1967 al 2001, Responsabile dell'officina*

Giovanni Pilichi  
*in azienda dal 1996 al 1999, rientrato poi nel 2004, ora MD International BDR Thermea*

Pietro Piotto  
*in azienda dal 1938 al 1975, fumista nei forni, officina, "Reparto 49"*

Maurizio Tagliapietra  
*in azienda dal 1988, ora Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Sistemi Informativi*

Alain Tessarolo  
*in azienda dal 1990, ora Product Manager*

Giovanni Tessarolo  
*in azienda dal 1969 al 1996, produzione, collaudo, controllo qualità*

Bruno Zanon  
*in azienda dal 1958 per 43 anni, officina, sindacalista Fim Cisl*

*Una sala del Training Center, attrezzata con strumentazioni d'avanguardia.*



1925



1900. 800 AZIONI  
**SMALTERIA METALLURGICA VENETA**  
BASSANO DEL GRAPPA

1977



1984



**OCEAN**  
IDROCLIMA

1999



**BAXI**

**BAXI GROUP**  
delivering the spark

2009



**BAXI**

**BDR THERMEA**



**BAXI**













# Indice

Un viaggio nel tempo, fra tante persone <i>di Alberto Favero</i>	p. 3
Un'azienda capace di trasformarsi e competere nel mondo <i>di Giuliano Poletti</i>	p. 5
La tempra che fa la differenza <i>di Giuseppe Zigliotto</i>	p. 7
Orgoglio giallorosso <i>di Riccardo Poletto</i>	p. 7
Il Leone, l'Aquila, il Brenta <i>Bassano nello specchio della storia</i> <i>di Giovanni Battista Sandonà</i>	p. 9
Università del lavoro e azienda scuola <i>Con le "Smalterie" inizia lo sviluppo industriale di un intero comprensorio</i> <i>di Andrea Minchio</i>	p. 17
L'evoluzione aziendale negli ultimi trent'anni <i>Una crescita vincente, basata sul management diffuso e sull'internazionalizzazione</i> <i>di Vladi Finotto</i>	p. 49
Ricordi a più voci <i>L'azienda si racconta attraverso le testimonianze dei protagonisti</i> <i>di Giandomenico Cortese</i>	p. 71



**BAXI**

**da Bassano al mondo**

*1925-2015*

*Novant'anni di intuizioni e creazioni  
da sinergie vincenti*

Finito di stampare nel giugno 2015

© Copyright by

**BAXI SpA - Bassano del Grappa**

[www.baxi.it](http://www.baxi.it)

**Editrice Artistica Bassano**

[www.editriceartistica.it](http://www.editriceartistica.it)







