In occasione dei 100 anni dalla nascita di LINO ZANUSSI
riproponiamo questo documento del marzo del 2008
a cinquant'anni dalla morte

ricordando
Lino Zanussi

Perchè questa pubblicazione

Il Centro Iniziative Culturali Pordenone con questa pubblicazione vuole ricordare Lino Zanussi a quarant'anni dalla sua scomparsa avvenuta per incidente aereo il 18 giugno 1968. Lo fa diffondendo un documento praticamente sconosciuto, giunto al Centro per la cortesia di Gianmarco Zanchetta, direttore generale della Banca di Credito Cooperativo Pordenonese, che a sua volta lo aveva recepito dall'industriale Sergio Querinuzzi, benemerito promotore di attività di «ponte» tra scuola e impresa.

Si tratta di un testo molto ricco, di sorprendente chiarezza e attualità che riferisce una lezione tenuta da Lino Zanussi all'Università Popolare di Udine la sera dell'8 maggio 1968 e diffusa con stampa offset tra i soci di quella istituzione, accompagnata da una nota del suo presidente avv. Antonio Pascatti, nel trigesimo della morte del grande personaggio pordenonese.

Lo pubblichiamo innanzitutto per i suoi contenuti che ci sembrano validi per l'approfondimento del pensiero di Lino Zanussi ma anche per gli orientamenti ancora importanti non solo per il settore dell'impegno industriale ed economico, ma pure per quello socio-politico e culturale.

Intendiamo così anche rinnovare un piccolo segno di riconoscenza per colui che, assieme al vescovo di Concordia Mons. Vittorio De Zanche, rese possibile nel 1965 l'avvio della Casa Zanussi (sede anche del nostro Centro Iniziative) intitolata ad Antonio, padre di Lino e fondatore dell'Industria che alla fine degli anni Cinquanta e ai primi dei Sessanta sarebbe arrivata ad uno sviluppo eccezionale.

Un grazie particolare alla figlia di Lino, signora Antonia Zanussi, per l'attenzione a questa nostra iniziativa, per cui anche ci ha fornito una documentazione fotografica assolutamente originale.

Pordenone 18 Giugno 2008
Maria Francesca Vassallo
Presidente del Centro Iniziative Culturali Pordenone

© Copyright 2008
Centro Iniziative Culturali Pordenone
Via Concordia 7 33170 Pordenone

Ricordare Lino Zanussi

Luciano Padovese

Le ragioni per alimentare il ricordo di Lino Zanussi, pioniere dell'industria in Italia e in Europa, sono molte. Senza dubbio è importante in primo luogo mantenere memoria di chi è stato tra i principali artefici di uno sviluppo di impresa e di economia che, nonostante siano cambiati i tempi, continua a caratterizzare il territorio in cui è nata e cresciuta la Zanussi. È abbastanza triste, infatti, che non ci siano ancora da noi, a differenza di quanto avviene in città vicine, iniziative adeguate per aiutare a conservare l'immagine e il messaggio di personaggi senza cui le nostre terre del Nordest non sarebbero quelle che sono. Le giovani generazioni, in particolare, ma anche quelle adulte, sembrano talora non solo non avere memoria, ma neanche provare interesse per conoscere di più le proprie origini sociali. Sarà che le novità incombono in maniera prepotente; ma resta vero che pure le cose nuove hanno bisogno di radici antiche.

Ricordare Lino Zanussi, tuttavia, non è solo un'esigenza più generale di ricordi e di agganci alla storia di un territorio. Secondo noi si tratta di rendere possibile l'attingere a una serie di input, di motivazioni, di energie interiori ancora valide, che caratterizzarono la vita e l'attività, purtroppo brevi, di questo grande industriale. Non per nulla egli fu insignito di laurea honoris causa in ingegneria dall'università di Padova, in tempi non sospetti; quando cioè i titoli accademici, pure quelli onorifici, non si davano a gogò. Aveva un pensiero articolato e profondo, che metteva di continuo a confronto – intelligente e problematico com'era – con le opinioni di personalità le più diverse del mondo accademico, economico e anche politico del nostro Paese. Amava sognare e valutare in grande le attività che intraprendeva, con una preveggenza per un futuro che andava globalizzandosi. Credeva all'innovazione, quando questa parola era ben lontana dal diventare uno slogan.

La prova documentaria di quanto andiamo dicendo, la si può trovare non solo nei racconti delle sue vicende di industriale, di cui qualche pubblicazione occasionale si è fatta carico, ma anche nel documento che intendiamo diffondere con questo nostro inserto. Una sintesi del suo pensiero per quanto riguarda «la vita di una impresa competitiva»; ma pure i criteri che si dovrebbero seguire per portare avanti qualsiasi «impresa», anche a prescindere da quelle di tipo industriale ed economico. Del resto si sa che «tutto si tiene»: basta saper cogliere validi collegamenti e sane contaminazioni. Ricordiamo che spesso Lino Zanussi, parlando del nostro territorio, si dimostrava preoccupato che la sua industria stesse crescendo forse troppo in rapporto ai lenti ritmi culturali e politici che riscontrava intorno a lui e che riteneva dovessero accelerare. Non solo perché, altrimenti, sarebbe diventata eccessiva la

sua responsabilità di imprenditore di grande azienda, soprattutto in caso di possibili crisi e sussulti nel campo della produzione; ma anche perché la stessa sua iniziativa aveva bisogno di supporti e di armonizzazioni proporzionati alla crescita in atto.
Per quanto ci riguarda, possiamo testimoniare personalmente con quanto coinvolgimento avesse incominciato a seguire l'attività della Casa dello Studente di Pordenone, da lui voluta e intitolata al padre Antonio, su una idea dell'indimenticabile vescovo di Concordia Monsignor Vittorio De Zanche. Questi, nella cui giurisdizione c'era la città di Pordenone, aveva assunto con entusiasmo quanto il Concilio Vaticano II stava esprimendo nei primi anni Sessanta in materia di promozione culturale, di formazione, di dialogo tra tutti i settori e anche le culture e ideologie che allora caratterizzavano la società, sia pure in maniera magmatica. Ricordiamo lunghe conversazioni, per lo più notturne, in cui Lino Zanussi ci incoraggiava in quel disegno che aveva fatto da subito interpretare la «Casa dello Studente» nel segno di Casa della cultura, e di formazione, oltre che di aggregazione giovanile; insomma di Centro Culturale come oggi indifferentemente chiamiamo l'istituzione di Via Concordia.
Gli piaceva l'idea che il concetto di «cultura» non venisse impoverito da alcun confine corporativo. Era contento che le nostre attività fossero intergenerazionali e, soprattutto, mettessero insieme la preoccupazione umanistica a quella scientifica e tecnica che anche lui riteneva parimenti necessarie per la costruzione di un territorio bisognoso di uno sviluppo armonico.
E così ricordiamo, quasi riferimento simbolico di una linea chiara di pensiero e di orientamento pratico, l'incontro eccezionale promosso nei primi anni della Casa dello studente (precisamente nel 1967) dagli universitari, allora protagonisti di tante nostre iniziative. Accettò di venire da noi il famoso intellettuale, magnifico rettore dell'Università di Urbino, Carlo Bo, che trattò magistralmente delle «due culture», proponendo il superamento anche concettuale di una loro eccessiva distinzione. Un intreccio, quindi, di conoscenze e di umanità, di esperienze concrete e di visione poetica del mondo. Una sintesi che non mancò certo a Lino Zanussi, coinvolto con i suoi operai quasi come con la sua famiglia, ma che amava la montagna e il mare come la sua industria, e anche con noi si soffermava, talora, a guardare le stelle con stupore, mentre parlava di progetti bellissimi. Progetti che ci paiono ancora validi ma che, dopo la sua scomparsa, restano ancora in attesa di qualcuno che ci creda come lui.

Come vive un'impresa competitiva

Lino Zanussi

Lezione tenuta la sera dell'8 maggio 1968 all'Università Popolare di Udine

Il primo invito, che mi è stato cortesemente rivolto dal Presidente fin dal novembre scorso, a tenere una conversazione presso questa Università Popolare, proponeva un tema "liberamente scelto" da me, ma ovviamente in relazione alla mia attività.

Con queste premesse, è chiaro che si trattava di una scelta in libertà …condizionata. La mia attività di industriale non può che vincolarmi ad un tema che tratti dell'industria, ed in particolare dell'impresa alla quale dedico la totalità del mio tempo e del mio impegno personale.

Tuttavia la definizione del tema è stata ugualmente laboriosa.

Vi sono molti modi, infatti, di parlare di un'esperienza industriale. Si può fare la storia del passato; si può descrivere qualche particolare aspetto di questa esperienza (la nascita e la vita di un prodotto nuovo, ad esempio); si può parlare del futuro e dei grandi problemi che esso va delineando.

Ma riflettendo sulle caratteristiche e soprattutto sul modo di vivere e di operare delle Industrie Zanussi, in questa particolare fase del loro sviluppo, ho dovuto concludere che l'impresa è viva e vitale in quanto deve affrontare, giorno per giorno, un'esistenza altamente competitiva fatta di confronti, di alternative e di continue scelte.

Di qui il tema "come vive un'impresa competitiva".

Spero che esso risulti di un certo interesse, nonostante che io mi proponga di svolgerlo in modo molto semplice e realistico, quasi con una descrizione di cronaca quotidiana della vita dell'impresa.

Vale, io credo, per gli industriali, e specialmente per l'industria, quello che scherzosamente ma fondatamente si è detto per la storia: chi la fa, non la scrive, e chi la scrive non la fa.

Così, chi fa e sviluppa un'attività industriale non è, di solito, la persona più adatta ad un'indagine scientifica sulle cause e le origini della nascita e dello sviluppo dell'impresa, ad un'enunciazione di dottrina e di ideologie, alla progressiva costruzione di una "cultura".

La mia vuol essere invece una diretta e semplice testimonianza della vita di un'impresa – cioè di chi opera in essa e per essa – senza alcuna pretesa di teorizzare, di enunciare dei principi, di ricavare da questa esperienza quei grandi e pur affascinanti temi che elaborano gli storici, gli economisti, i sociologi, gli stessi politici.

Non che questi temi siano meno reali di quelli interni alla vita di un'impresa: solo che hanno un'altra dimensione. Ed io vorrei rimanere, trattando questo tema, nella mia dimensione abituale.

Essa tuttavia mi pone quotidianamente nella necessità di rendermi conto di circostanze, situazioni ed esigenze che condizionano il modo di agire dell'impresa, le sue stesse possibilità di affermazione e di sopravvivenza. In altre parole, delle "condizioni di competitività" in cui si opera e si afferma la nostra volontà e capacità industriale e commerciale.

Che cos'è dunque un'impresa "competitiva"?

Penso che sia bene partire da questo interrogativo, e tentare una definizione, per poi descrivere gli aspetti più immediati ed evidenti che il tema si propone.

Avrete notato che vi ho parlato di impresa "competitiva", e non "concorrenziale". La differenza tra i due termini non è un gioco di parole: è un elemento sostanziale, che si collega ai grandi mutamenti intervenuti nella struttura generale dell'economia, dopo la seconda guerra mondiale.

Il bilancio di una guerra è sempre passivo per tutti, soprattutto per le "voci" dei valori fonda-

mentali dell'esistenza, quali la vita, la libertà, la dignità umana. Ma questa constatazione non deve impedirci di vedere anche qualche "voce" attiva che direttamente o indirettamente è scaturita dalla conclusione del recente conflitto mondiale.

E mi pare non si possa contestare che l'unificazione europea sia nata come un'esigenza di ricostruzione dalle macerie del nostro continente, e che l'avvio della liberalizzazione mondiale degli scambi sia stato avviato dallo scardinamento dei vincoli tariffari e doganali, legati ai nazionalismi travolti dalla guerra.

La creazione di un nuovo spazio economico ha posto perciò in declino anche la "concorrenza", come era intesa fra le due guerre mondiali: cioè un regime di produzione e consumo dei beni vincolato a regimi autarchici, a protezioni doganali, a regimi valutari artificiosi: insomma, una concorrenza controllata e condizionata.

Il nuovo spazio economico ha imposto quindi alle vecchie imprese di rivedere i loro termini di concorrenza, all'interno ed all'esterno. Ed ha imposto, alle nuove, di nascere e di svilupparsi in modo da competere con i livelli di produttività più elevati su scala internazionale, non sulla comoda scala nazionale e locale.

Una seconda "voce" attiva, in conseguenza anch'essa della guerra, non possiamo ignorare: lo sviluppo della ricerca scientifica e dell'invenzione tecnologica.

Per tragico che sia il modo per cui si è giunti al radar, ai missili, all'atomica – per citare solo gli esempi più clamorosi – si tratta pur sempre di prodotti della competizione bellica, che immediatamente dopo la fine del conflitto si sono riversati sulla civile ed umana competizione delle produzioni per usi pacifici.

Certo è che l'andamento che ha preso lo sviluppo tecnologico dopo la guerra è stato sempre più rapido: in linguaggio matematico, si potrebbe dire che la sua curva di crescita ha avuto un incremento esponenziale.

Questo fenomeno ha introdotto anch'esso un elemento determinante di confronto tra imprese industriali: una sempre più precisa linea di demarcazione tra le imprese tecnologicamente avanzate e quelle stagnanti o troppo lente nell'adottare tecnologie, processi, metodi di produzione aventi la caratteristica fondamentale dell'innovazione.

Eccoci giunti, con ciò, alla parola che meglio di ogni altra si abbina alla competizione; l'in-

1925. ASILO MONTANARI.
LINO ZANUSSI È IL SECONDO BAMBINO A PARTIRE DA SINISTRA NELLA SECONDA FILA DALL'ALTO

novazione, la cui presenza, o meno, nella vita di un'impresa è il sintomo più sicuro della sua validità competitiva, o dell'incertezza del suo futuro. Tutti gli altri elementi su cui si basa oggi la competizione industriale interna ed internazionale (organizzazione, metodi di gestione, politiche dei prezzi, pubblicità, sistemi distributivi, ecc.) non sono che una conseguenza, o un'espressione, della capacità di un'impresa di introdurre delle innovazioni nel suo settore, nel suo mercato, nelle sue produzioni: e di introdurle continuamente, in modo quanto più possibile programmato, pianificato, per darsi delle garanzie per il futuro, attraverso la definizione dei suoi obiettivi.

Non per smania di grandezza ma investendo in uomini e idee

Credo, con questi accenni, di aver dato un profilo generale, ma abbastanza preciso, di cosa si debba intendere oggi per "impresa competitiva". E dal profilo generale vorrei passare ora a quello specifico, di una singola impresa, che si trova ad operare nel pieno delle circostanze che ho indicato e che costituisce quindi un "caso" di piena attualità.

Non descriverò qui le origini e la storia ormai cinquantennale delle Industrie Zanussi. La loro appartenenza all'economia ed alla vita sociale della nostra regione mi fa ritenere che esse, soprattutto in questa sede, siano già conosciute nelle loro dimensioni, nella loro struttura, nel loro profilo organizzativo ed operativo.

Vorrei quindi esporre e commentare alcuni fatti attuali, che meglio esprimono il carattere della nostra impresa.

Ciò che generalmente colpisce i clienti, i visitatori, gli ospiti, gli stessi studiosi con i quali veniamo frequentemente a contatto, sono soprattutto le sue dimensioni.

In effetti, un organico che supera i 13 mila dipendenti, una superficie totale di aree ed impianti di produzione di 2.500.000 di mq., un gettito produttivo di una media di 14 mila apparecchiature al giorno, un fatturato annuo che supera i 100 miliardi, sono dimensioni che non possono non fare impressione: lo fanno anche a noi stessi, ed è bene che lo facciano, perché così ci ricordano quotidianamente le nostre responsabilità a fronte di un complesso non solo economico, ma umano, di questa portata.

1) La dimensione, dunque, è il primo connotato che l'impresa ha dovuto assumere per affermarsi nella competizione, nazionale ed internazionale, sul mercato degli elettrodomestici.

Dico "dovuto", perché la motivazione vera della nostra dimensione crescente non è certo stata né la smania di grandezza o di prestigio, né la ripetizione meccanica di un processo di accumulazione, e men che meno la ricerca di elevati profitti (che, se mai, sono decrescenti col crescere del fatturato, in riferimento all'unità di prodotto).

La motivazione vera è stata l'assoluta necessità di conseguire una dimensione di volumi produttivi che ci mettesse in condizione di ottenere costi di produzione tra i più bassi d'Europa, pur mantenendo livelli di buona qualità dei prodotti.

Certo, se avessimo dovuto operare in un mercato limitato, se avessimo avuto di fronte pesanti barriere doganali, se lo spazio economico per le nostre produzioni fosse stato più ristretto, anche la nostra dimensione ne avrebbe risentito: e ne avrebbero risentito, soprattutto i consumatori.

Ma abbiamo intuito e creduto, fin da vent'anni fa, nell'affermazione del mercato comune, nella liberalizzazione degli scambi: abbiamo puntato grosso su queste carte, e così ci siamo trovati con dei punti vincenti in mano, di anno in anno, nel faticoso ma sicuro progresso dell'integrazione europea, distanziando le imprese, che meno ottimiste o meno disposte a rischiare, avevano perso tempo e clientela: non avevano cioè prodotto alcuna "innovazione".

L'innovazione della nostra dimensione consiste anche nella specializzazione del prodotto e nell'integrazione verticale, dato che abbiamo seguito una politica di grande sviluppo del "valore aggiunto", ampliando i nostri processi produttivi anche a quelle lavorazioni ed operazioni che forniscono le materie-base, i componenti, i semilavorati per il montaggio finale dei prodotti.

Lo stesso processo stiamo avviando nel settore elettronico, che sta integrando la sua produzio-

ne finale di televisori con la produzione interna di componenti, microcircuiti, selettori, gruppi integrati.
Grandi dimensioni e specializzazione spinta a fondo sono perciò due requisiti che si abbinano e si integrano a vicenda. I loro effetti, all'esterno, si fanno sentire nell'acquisizione e nello sviluppo di quote di mercato rilevanti, cioè di una incidenza percentuale dal 20 al 30% sulle vendite e le utenze totali, per ciascuno dei prodotti di cui ci occupiamo.
Questi dati valgono ovviamente per il mercato nazionale. Ma i veri termini di competitività sono sui mercati internazionali.
E qui il discorso si fa subito molto ampio e complesso, perché non è facile il descrivere la nostra esperienza di confronto diretto con mercati europei ed extra-europei.
È un'esperienza del tutto recente, che data da meno di un decennio. È solo all'inizio di questi anni '60, infatti, che abbiamo avviato un'esportazione di qualche rilievo, e con essa un vero, graduale collaudo delle nostre capacità industriali e commerciali.
Questo collaudo non si sarebbe potuto nemmeno avviare senza le dimensioni di partenza, già di per sé competitive, e senza una politica di prodotto che è stata ricca di "innovazioni" nella concezione stessa del prodotto, per struttura, per funzionalità, per caratteristiche di utilità, per livelli di costi e prezzi.
Se è vero che – come affermava già trent'anni fa il noto economista Schumpeter – il mercato premia l'impresa più per l'innovazione che per il rischio – devo dire che in effetti il successo internazionale ci ha largamente premiati. Ma l'innovazione non è essa stessa un rischio, dal momento che per innovare bisogna investire sulle idee, sugli uomini, sui mezzi, sul modo di operare, per essere qualcosa di realmente nuovo sul mercato?
Ecco allora che il nostro sforzo di innovazione, che ci ha portato ad avere rilevanti dimensioni, una marcata specializzazione, ed una forte penetrazione sui mercati mondiali, ha avuto ed ha bisogno, per essere sostenuto, di un'"anima" interna, di uno "spirito" di lavoro che è la vita più intima e meno appariscente di un'impresa competitiva.
Vorrei perciò esporre alcuni aspetti della vita interiore dell'impresa: quella che necessariamente sfugge ai visitatori occasionali; che non è, né può, essere conosciuta dai nostri stessi clienti, dal consumatore, dall'opinione pubblica, che pure guarda con interesse – e spero con simpatia – alla crescita e all'affermazione di imprese italiane di portata internazionale. Di questa vita

interiore, dunque, il primo aspetto è certamente quello organizzativo. Quando un'impresa come la nostra passa da impresa artigianale a impresa industriale di media e poi di grande dimensione (almeno secondo i parametri del settore degli elettrodomestici), e articola questa grande dimensione su più stabilimenti, organizzazioni di vendita, legami industriali e commerciali con altre imprese di portata internazionale, e quando tutto ciò si verifica in poco più di vent'anni, è chiaro che lo sforzo organizzativo da affrontare e superare è veramente notevole.
Mi riferisco soprattutto a tre elementi principali dell'organizzazione interna:

– la definizione delle funzioni per ogni gruppo di attività, dei compiti e delle responsabilità per ogni gruppo di capi e di personale, dei collegamenti e dei rapporti necessari ad un adeguato coordinamento delle diverse attività.
– l'introduzione progressiva di quella inevitabile "burocrazia" di documentazione, di comunicazione, di controlli, che può appesantire, quando è eccessiva o disordinata, la vita di un'impresa, ma che nei giusti limiti è uno strumento indispensabile di lavoro.
– il metodo stesso con cui lavorano la direzione generale, le singole direzioni per settori e funzioni, i capi responsabili ai diversi livelli.

Relazioni umane, spirito di corpo politica del personale

L'esperienza di questi anni ci ha insegnato che il grado di organizzazione interna dell'impresa è uno dei fattori di competitività di maggiore importanza: cioè che l'efficienza organizzativa interna ha dirette e immediate conseguenze sulla rapidità e validità delle decisioni, dei processi produttivi e distributivi, sulla efficienza di attuazione delle "politiche " aziendali.
In altri termini, vi è una competitività organizzativa alla base della competitività fra prodotti, fra prezzi, fra "presenza" sul mercato.
Se oggi le Industrie Zanussi godono di una posizione di primo piano tra le industrie europee – e possiamo dire mondiali – del settore, è perché abbiamo sempre rivolto una notevole attenzione anche al "modo" di lavorare, e non solo alla "quantità" della produzione e della vendita.
Queste considerazioni mi hanno già portato a considerare il secondo aspetto della vita interiore dell'impresa: quello che riguarda il personale.
Ho già accennato all'entità degli organici del Gruppo Zanussi: più di 13 mila dipendenti complessivamente, di cui circa 10 mila nelle diverse sedi industriali, commerciali e amministrative di Pordenone.
Si può ben intuire quale complessità presenti il governo di una città "aziendale", di una reale comunità di lavoro che quotidianamente si ricompone con persone di diversa età, provenienza, posizione nell'ordinamento interno: ciascuna delle quali ha un suo compito, un suo ruolo, un suo sistema di rapporti con i superiori, con i dipendenti, con i colleghi, con l'insieme della collettività aziendale.
Il fatto che il nostro sviluppo abbia praticamente assorbito tutta la manodopera ed il personale impiegatizio disponibile nella provincia di Pordenone e nelle zone limitrofe è un fatto grandemente positivo, sul piano sociale ed economico, ma ha un suo alto prezzo di responsabilità e di complessità.
Questo prezzo lo si comincia a pagare fin dalle fasi iniziali di ricerca, reperimento, selezione del personale; continua nel necessario addestramento all'attività aziendale (addestramento che deve riguardare sia le attività da svolgere ed i livelli di rendimento da ottenere, sia il comportamento da osservare nella necessaria disciplina interna); e si sviluppa e si accresce in tutte le operazioni di governo del personale, dall'amministrazione delle retribuzioni alla gestione dei servizi sociali, dalla valutazione periodica delle capacità e dei meriti, alla scelta ed allo sviluppo dei nuovi quadri responsabili.
Per poter svolgere tutte queste funzioni in modo organico, permanente, occorre disporre di strutture interne che operino in questi campi, con persone competenti ed efficienti, e con delle idee sempre aggiornate sugli obiettivi da conseguire e sui metodi de applicare.
Tutto questo si riassume nella "politica del personale", che ormai ha assunto una fisionomia

ben diversa da come la si poteva intendere dieci o vent'anni fa, quando il "mercato del lavoro" italiano poneva le imprese nella necessità di fronteggiare la pressione della disoccupazione e di avere quindi, nella larga disponibilità esterna di personale, una alternativa – per quanto non certo positiva – all'efficienza organizzativa ed agli investimenti tecnologici.

Direi anzi che, nel nostro caso, sono stati proprio gli elevati investimenti tecnologici che hanno dato all'impresa quella dimensione globale che ha reso possibili così massicci inserimenti di personale, e non certo con salari "da fame", come vuole certa demagogia sindacale, o con evasione di contributi sociali, come vogliono certi concorrenti stranieri a corto di argomenti.

Non abbiamo certo sfruttato, quindici o vent'anni fa, la disoccupazione, per impostare su "larga scala artigianale" lavorazioni industriali che richiedevano invece, per assicurarci un posto sui mercati mondiali, una produttività tecnica di prim'ordine, con grandi investimenti su nuovi impianti, nuove macchine, nuovi processi di lavorazione.

Oggi questi investimenti stanno dando i loro frutti accumulati e moltiplicati, in termini di creazione di nuovi posti di lavoro, con incrementi annuali di migliaia di unità.

Ma la creazione di un nuovo posto di lavoro non si esaurisce certo nell'investimento pro-capite, nell'acquisto, cioè, di mezzi, attrezzature, servizi occorrenti a rendere produttiva l'attività di un individuo.

Richiede anche l'apprestamento e lo svolgimento di funzioni come quelle che ho prima ricordato, di selezione attitudinale, di istruzione, di controllo, di amministrazione in senso lato.

Senza contare poi che, nella globalità di questa "comunità" di fatto, che si costituisce e si sviluppa nell'impresa, insorgono problemi di vasta portata sociale, che l'impresa da sola non può certo risolvere, ma che non possono nemmeno essere risolti senza la sua presenza ed il suo intervento.

Si può facilmente intuire in questo, ancor più che in altri campi, come la capacità, il rendimento, il comportamento del personale abbiano un peso notevole nel rendere un'impresa più competitiva di altre.

La regolarità del lavoro, la qualità del prodotto, l'impiego economico dei mezzi di produzione, la precisione amministrativa, le capacità creative nella progettazione e nella vendita, la fiducia nel prodotto e lo "spirito di corpo" aziendale: ecco altrettanti fattori che, proiettati all'esterno, rendono di fatto un'impresa più agile, più aggressiva, più efficiente di altre che non dispongano di questi "punti di forza".

Mantenere vivo il pensiero creativo

È chiaro che con il semplice rapporto burocratico di lavoro e con il pagamento di una retribuzione ci si può assicurare solo la prestazione del personale, ma non il suo spirito di collaborazione, non la sua fiducia ed il suo entusiasmo per il successo comune.

E d'altra parte, quando si opera sui grandi numeri – come nel nostro caso – riesce obiettivamente difficile "personalizzare" il rapporto di lavoro, fornire a ciascuno delle motivazioni fondate e convinte di "partecipazione" alla vita dell'impresa, ed essere, con ciò, più competitivi delle altre, su tutta la linea del personale.

Questo rimane tuttavia uno dei compiti fondamentali della direzione, dei dirigenti, dei capi. Ed ecco che siamo entrati già in un terzo aspetto della vita dell'impresa: quello del modo di lavorare dei dirigenti e dei capi: in una parola, dei "quadri" dell'impresa.

Mi sembra giusto far presente che la Zanussi ha dovuto, per far fronte alle sue crescenti dimensioni, anzi per realizzare il suo stesso sviluppo, costruire per intero la sua gerarchia interna, dato che dalle iniziali dimensioni artigianali aveva ereditato lo spirito imprenditoriale, ma non certo la disponibilità di capacità direttive.

Decine di dirigenti e centinaia di capi intermedi si sono così andati formando negli scorsi vent'anni, in parte con la valorizzazione del ristrettissimo gruppo di "quadri" della fase pre-industriale, in più larga parte col ricorso allo sviluppo graduale dell'organico in crescita, o con inserimento dall'esterno, anche da provenienze e sedi molto lontane. Ritengo che il processo di formazione, di comprensione, di collaborazione fra capi di esperienze e provenienze diverse, che avevano ed hanno però in comune il vantaggio dell'età giovanile, sia uno degli aspetti più interessanti della nostra vita interna: ed è un aspetto di importanza notevolissima, proprio ai fini dell'efficienza della nostra impresa.

Se è vero – come ho affermato prima – che la partecipazione cosciente e collaborativa del personale è uno dei fattori di competitività con altre imprese, ciò è tanto più vero per i dirigenti ed i capi intermedi, che sono il vero "motore" dell'attività aziendale, in ogni settore: il "sistema nervoso" dell'impresa.

Quanto ho detto in precedenza per il personale può peraltro ripetersi per i quadri, in termini di impegni di reperimento, selezione, formazione, valutazione: con una ben maggiore incidenza di contenuto, per il diverso livello professionale e soprattutto per la diversa entità delle responsabilità che l'impresa affida ad essi. Di tutti questi elementi, uno però vorrei sottolineare, in particolare: l'esigenza di aggiornamento dei quadri, che è fattore importantissimo di competitività.

Se l'innovazione è frutto di capacità umane, esse hanno, a loro volta, bisogno di aggiornarsi: hanno bisogno di rivedere costantemente se stesse, di confrontarsi con altre, di studiare e riflettere, di mantenere vivo e vitale quello che il linguaggio industriale americano ha definito come "creative thinking", il pensiero creativo.

Tutto ciò richiede, oltre alle attitudini di base che devono essere presenti in ogni capo, soprattutto se di livello direttivo, anche la disponibilità di tempo, di mezzi finanziari e logistici, di un sistema di rapporti e relazioni con l'esterno, di una elaborazione interna dei dati, delle conoscenze, delle intuizioni, delle idee.

Per noi che operiamo sui mercati di consumo ad alto regime di instabilità o per lo meno di incertezza o indifferenza nelle scelte dei consumatori, è di vitale importanza la capacità di introdurre continuamente, nei prodotti, nei prezzi, nelle forme di vendita, quelle modifiche talvolta di dettaglio, ma più spesso sostanziali, che determinano il successo e la vendita di un prodotto.

Ma quello che può apparire un dettaglio di poco conto, nel risultato finale, non è che la somma di conoscenze, idee, tentativi, progetti che hanno impegnato individui in un lavoro spesso invisibile o non appariscente, ma continuo e concreto.

Tutto ciò è affidato ai quadri dell'impresa: ai tecnici per la progettazione e l'industrializzazione dei prodotti, ai commerciali per l'individuazione delle possibili tendenze di mercato e le politica di vendita e pubblicità, agli amministrativi per l'esame e la conduzione dei rapporti con i for-

nitori, la clientela, gli istituti di credito e bancari. E ciascuno di questi gruppi ha i suoi apparati di servizi e unità ausiliarie, che preparano i temi e i documenti di lavoro, che sviluppano e controllano i piani ed i programmi, che verificano e valutano i risultati. Ai quadri spetta non solo e non tanto gestire questo complesso sistema di lavoro, ma soprattutto apportare in esso, in continuazione, quell'atteggiamento (e quindi quell'avanzamento) che essi stessi devono a loro volta elaborare.

Se un merito od un pregio crediamo di avere, è quello di aver sempre cercato di mantenere questa "carica" di aggiornamento e di inquietudine, questa continua ricerca del confronto, e quindi del nuovo e del meglio. I miei diretti collaboratori, e tutti gli altri quadri che da essi dipendono, sanno benissimo che questa dell'aggiornamento, della verifica del proprio "stato di conoscenza", della perpetua insoddisfazione per ciò che si fa attualmente, è una vera e propria "filosofia" aziendale.

E per convincersi di quanto valga questa filosofia, sul piano della competitività, basta guardare cosa è accaduto o accade alle imprese che, per pigrizia o per amore di comodità o per timore del confronto, si sono adagiate su qualche successo momentaneo, o su un presunto stato di equilibrio interno ed esterno: sono state o vengono gradualmente estromesse dalla competizione internazionale.

Un quarto aspetto della vita dell'impresa vorrei ora ricordare: quello della crescente complessità dei processi di informazione, di elaborazione dei dati di gestione, di comunicazioni all'interno dell'impresa, e tra centro e periferia: cioè di quella branchia recente dei sistemi di gestione che va generalmente sotto il nome di "tecnologia dell'informazione".

Essa è il frutto del lavoro di altre imprese che, operando nei settori degli strumenti di trattamento ed elaborazione dei dati, del calcolo elettronico, dei sistemi avanzati di gestione, hanno realmente "creato l'innovazione" e ci hanno posto a disposizione nuovi mezzi e soprattutto nuove mentalità di conduzione dell'impresa.

Il fatto stesso che questi mezzi siano disponibili, stabilisce una linea di demarcazione fra le imprese che li impiegano e quelle che non li impiegano. Ed è chiaro che le prime vengono a disporre, con ciò, di margini di competitività sulle seconde.

Tali margini si esprimono nella maggior rapidità ed esattezza dei processi di gestione, nella possibilità di collegamento immediato tra centro e periferia, nella trasformazione stessa della mentalità del personale e dei quadri, non solo di quelli addetti alle "macchine che pensano", ma anche di quelli che ne utilizzano le prestazioni o sono ad esse vincolati.

Struttura pensante e tecnologia dell'informazione

Non è senza significato, né è stato senza conseguenze, che nel nostro caso ci si sia attrezzati, fin dai primi sviluppi di dimensione e di influenza sul mercato, con i mezzi tecnici di

svolgimento automatico dei principali processi amministrativi e di gestione.
Siamo passati gradualmente dai primi mezzi meccanografici a quelli elettrocontabili ed agli attuali sistemi elettronici, e contiamo di applicare e sfruttare a fondo le possibilità offerte dall'impiego di un sistema centro-terminali, in grado di operare in "tempo reale".
Tutto questo non va certo esente da oneri e difficoltà. Agli oneri finanziari connessi alla disponibilità e alla gestione di queste costose attrezzature si abbiano le difficoltà di rivedere continuamente sistemi e procedure organizzative di rilevazione, inoltro, smistamento, dei dati; le difficoltà, soprattutto, di un continuo sforzo mentale, specialmente dei quadri, per essere all'altezza dei mezzi che si impiegano, e ricavarne tutta l'utilità che essi possono fornire.
Ma anche senza ricorrere a questa "tecnologia dell'informazione" così avanzata, devo dire che gli stessi processi normali di informazione, di comunicazione, di conoscenza dei fatti aziendali hanno – in una dimensione come la nostra – la loro complessità.

Anzi, è proprio questo insostituibile patrimonio di cognizioni, di notizie, di intuizioni personali che forma in un certo senso la "struttura pensante" dell'azienda e che la direzione deve cercare continuamente di mettere a frutto.
In ciò consiste la vera essenza del lavoro direzionale, che è un ultimo aspetto della vita dell'impresa che vorrei proporre ancora alla vostra considerazione.
Aspetto più difficile dei precedenti, da trattare, questo del lavoro direzionale; perché chiama in causa il mio lavoro personale e la mia scarsa propensione a parlarne in pubblico: ben comprensibile spero, dal momento che ciascuno di noi ha sempre difficoltà ad analizzare il proprio modo di agire.
Ci sono tuttavia dei dati obbiettivi che mi consentono di fare qualche considerazione anche su questo aspetto. E sono i dati delle precedenti considerazioni, che confluiscono a dare un quadro dei principali temi di lavoro di chi dirige un'impresa e deve mantenerne il suo carattere competitivo: lo sviluppo delle dimensioni – l'innovazione continua – l'organizzazione – il personale – i quadri – l'aggiornamento – l'informazione – i processi di gestione.
Tutti questi aspetti della vita dell'impresa hanno un centro di riferimento comune e costante: la direzione generale. Per combinarli organicamente e dirigerli senza dispersioni ai loro obiettivi, la mia diretta esperienza e l'osservazione di come opera, in genere, il sistema industriale, mi hanno portato sempre più decisamente a far leva su tre strumenti fondamentali:
– il lavoro di gruppo, fra dirigenti e capi di diversi settori, funzioni, aree di responsabilità: lavoro che si attua prevalentemente nelle riunioni di direzione e che rappresenta la parte preponderante della mia giornata di lavoro;
– la delega, ai singoli dirigenti e capi, di facoltà di iniziativa e di decisione, la cui validità viene controllata in base ai risultati ottenuti, ed al modo e alle condizioni con cui essi si sono ottenuti.
– la pianificazione degli obiettivi e delle scadenze, perché in una dimensione ormai vasta e complessa come la nostra, la pianificazione è il solo modo di evitare che la direzione dell'impresa frammenti e disperda la sua attività in problemi di emergenza, col rischio continuo di perdere di vista il ritmo e le tappe di sviluppo.
Si potrà obiettare che questi semplici concetti sono, dopo tutto, quelli che si trovano enunciati in ogni testo o manuale di organizzazione e di direzione.
È vero: ma la differenza sta nel fatto che molti li conoscono, e pochi li attuano.
Se oggi le Industrie Zanussi sono detentrici di

una apprezzabile capacità competitiva, e la stampa inglese parla di noi come della "prima industria del mercato comune", è anche perché abbiamo cercato di impostare e condurre un lavoro di direzione organico e costante.
Naturalmente tra direzione di un'impresa e organizzazione del lavoro – soprattutto del lavoro dei quadri – c'è un rapporto reciproco di causa ed effetto: la direzione organizza il lavoro, l'organizzazione del lavoro rende efficiente la direzione.
Essa ha, quanto e più degli altri livelli aziendali, un problema di continuo aggiornamento. La stessa crescita delle dimensioni dell'impresa ha modificato il modo di lavorare della direzione.
Non si è trattato solo di un aumento della quantità di lavoro da svolgere, di relazioni operative da tenere, di argomenti da seguire. Si è trattato soprattutto di un aumento della complessità del lavoro di impostazione, di organizzazione, di controllo.
Ma questi termini, se esaurissero tutto il lavoro di un capo d'impresa, lo rinchiuderebbero in una "routine" burocratica.
Invece la capacità di innovazione che è richiesta ai dirigenti ed ai quadri deve essere la sostanza del lavoro direzionale, e da questo trasmettersi a tutta la gerarchia aziendale.
Mi rendo conto, a questo punto, che è realmente difficile dare una descrizione concreta, pratica, della vita dell'impresa. Essa si fraziona infatti in eventi, impegni, decisioni, interventi, che sull'agenda quotidiana sono indicati in ore, nomi, argomenti. Ognuno di essi corrisponde a fatti che possono avere importanza vitale per il presente e per il futuro.
Ma nomi e argomenti non sono sempre quelli noti ed abituali all'interno dell'impresa. Riguardano situazioni, impegni, relazioni esterne, con ambienti e persone che partecipano direttamente o indirettamente della vita dell'impresa, che la influenzano e talvolta la condizionano.

Tessere relazioni nel locale e nel mondo

Questo mi porta a fare un accenno alla "vita esterna" dell'impresa. Essa si è andata dilatando dall'area regionale, in cui la Zanussi ha intrapreso le sue prime attività, all'area nazionale, nella ripresa e nell'espansione del mercato interno degli elettrodomestici.
È divenuta poi europea, si è estesa ai mercati mondiali. E più recentemente le nostre relazioni esterne si sono avviate anche con i Paesi dell'Est europeo, sulla base di temi iniziali di collaborazione industriale, anche di vasta portata.
Le considerazioni che ho svolto in precedenza sulla crescita interna dell'impresa, come strumento ed insieme come conseguenza della crescente dimensione del mercato, mi esimono dal ripetere ora una descrizione di vicende e di situazioni recenti.
Vorrei solo sottolineare che per noi l'entrata e l'affermazione in un mercato estero non significano soltanto la messa in distribuzione e la vendita dei nostri prodotti: non si limitano cioè all'aspetto commerciale, nel senso ristretto del termine. La presenza in un mercato estero

significa anche un avvio di relazioni con l'ambiente economico e finanziario di ogni singolo Paese, con la stampa locale, con l'opinione pubblica, con gli ambienti politici: significa cioè una "presa di coscienza", oltre che di conoscenza, delle caratteristiche, della mentalità, del comportamento di società anche molto diverse dalle nostre, alle quali dobbiamo, sì, proporre un prodotto valido e un'organizzazione di vendita e di assistenza tecnica efficiente, ma anche un'immagine della nostra azienda, del nostro modo di lavorare, degli uomini e dei mezzi che i clienti stranieri devono conoscere e apprezzare.

Di qui l'avvio di un intenso lavoro di contatti, di informazioni, di incontri, che porta quasi ogni giorno nella nostra sede operatori commerciali, tecnici, clienti, giornalisti, politici d'ogni parte del mondo.

È un'esperienza sempre nuova, stimolante, formativa. Ma vorrei anche sottolineare quanto sia faticosa ed impegnativa, quanto tempo costringa a dedicare a relazioni che possono anche non avere risultati immediati, e che tuttavia fanno parte del sistema dei rapporti internazionali in cui dobbiamo continuamente inserirci e nei quali intendiamo far sentire la nostra influenza.

Anche la capacità di avviare e mantenere efficienti relazioni con ambienti e persone tanto diverse, spesso, per storia, mentalità, esigenze, opinioni e interessi, fa parte del livello competitivo dell'impresa. In un mondo che sta allentando i vincoli delle frontiere e riducendo sempre più rapidamente le distanze con le tecniche di trasporto e di comunicazione che progrediscono a sempre più grandi passi, ci si può assicurare una presenza attiva solo tenendosi collegati con tutti i centri vitali dei mercati, tenendosi informati su tutte le innovazioni e le realizzazioni industriali che ci interessano.

Ma anche senza spaziare in questa dimensione mondiale dei nostri rapporti esterni, basti considerare la somma degli impegni di presenza e di relazioni che dobbiamo mantenere nell'ambito del nostro Paese.

La presenza e l'azione dei sindacati, in primo luogo, sono un dato di fatto che obbligano l'impresa a difendere la sua competitività, sostenendo le sue esigenze di gestione economica e di ordinato svolgimento dell'attività produttiva.

Una vertenza sindacale è sempre un fatto che impegna le energie, le cognizioni, il tempo della direzione e dei quadri, in modo talvolta anche preponderante rispetto agli impegni produttivi, commerciali, amministrativi. E data la frequenza e l'asprezza con cui le vertenze sindacali si avviano e si sviluppano, si può ben dire che una larga parte dell'apparato di direzione si trovi molto spesso impegnata a discuterle ed a cercare di risolverle, in modo che non compromettano la posizione competitiva, che viene messa in discussione da ogni variazione nell'equilibrio dei costi e dei ricavi.

Anche i rapporti esterni con la pubblica amministrazione, dalle autorità locali a quelle regionali e centrali, nelle loro diverse articolazioni e competenze, investono sempre più frequentemente l'impegno di "presenza" in queste sedi: impegno che il graduale affermarsi delle necessità di programmazione economi-

ca generale rende più ricco di contenuto e di responsabilità. Giunto a questo punto, credo francamente che il quadro di come vive un'impresa sia già abbastanza complesso, anche se non completo: e che il tempo a disposizione e la vostra cortese pazienza non abbiano ulteriore capienza per altri argomenti. Ve ne sarebbero, tuttavia, e molti, e nemmeno secondari: anche perché il quadro che ho cercato di tracciare, in coerenza al tema, è stato un quadro descrittivo, con qualche accenno soltanto alla "problematica" competitivltà.

Essa è peraltro ben più complessa ed incerta del funzionamento di un'impresa, che si può tracciare entro schemi abbastanza sintetici. È una problematica che si presta meglio ad una discussione, che non ad una esposizione ragionata. Se volessi entrare nei problemi, avrei l'imbarazzo non solo della scelta, ma anche della risposta da dare, ai singoli problemi. Ne cito quindi alcuni, come spunto per una eventuale discussione.

Si discute, in Italia e in Europa, con sempre maggiore insistenza sulla validità e sul futuro non solo dell'impresa privata, ma specialmente dell'impresa famigliare. Ebbene, la Zanussi ha avuto ed ha mantenuto un carattere tipicamente famigliare, sotto il profilo della proprietà e della conduzione: questo è da vedersi come un fattore positivo o negativo? E sotto il profilo dell'organizzazione interna e della politica di sviluppo, in che cosa differisce da un'impresa a carattere diverso?

Volontà di futuro senza fughe dalla responsabilità

E quali sono oggi le grandi imprese – sempre sul parametro del rispettivo settore – che siano realmente indipendenti senza avere un carattere di imprese "famigliari"? E quale può essere, in ogni caso, il loro futuro?

Un altro quesito molto importante, che io e i miei collaboratori ci poniamo molto spesso, è quello che ho già citato parlando dei problemi del personale: come si concilia la grande dimensione, e con ciò l'anonimato della prestazione di lavoro della più gran parte dei dipendenti, con la necessità di una partecipazione personale, individualizzata, di ciascuno di essi alla vita dell'impresa?

Purtroppo dobbiamo dire che più aumenta il numero di quelli che lavorano nell'impresa, e meno ci si conosce, e più difficile diventa riconoscere, valutare, giudicare.

È vero che la linea gerarchica, articolandosi su livelli anch'essi sempre più numerosi, ha proprio il compito di assicurare la presenza della direzione e la continuità capillare della politica aziendale: ma questa funzione non sempre riesce ad esplicarsi nel modo migliore, anch'essa per ragioni di dimensioni e di distanze fra il vertice e la base.

Un altro aspetto del problema, collegato a questo in linea logica e pratica, è quello della conoscenza e della formazione economica del personale. L'impresa è un'organizzazione tecnico-economica che opera per obiettivi e con metodi che influenzano, si, la vita economica generale, ma ne sono anche condizionati. Che cosa sanno di questi fenomeni le migliaia di persone che pure nell'impresa trovano la loro fonte vitale di occupazione e di reddito?

Non parlo solo degli operai: parlo degli impiega-

ti, anche dei quadri, il cui grado di informazione e formazione sui grandi temi e problemi economici del nostro tempo è, generalmente, nullo se si considera l'istruzione scolastica, e molto scarso se si considera la necessaria specializzazione professionale, che porta solo pochi di essi a vedere e seguire i fenomeni sia della gestione interna dell'impresa che degli andamenti di mercato e dei cicli congiunturali.

Eppure si tratta di fenomeni da cui può essere decisa anche la sorte di chi nell'impresa ha compiti molto limitati e modesti. Come si può ottenere almeno un minimo di partecipazione, senza un minimo di conoscenze? E a chi spetta fornirle, interpretarle, aggiornarle?

Un'ultima considerazione: come dovremo essere, fra tre, cinque, dieci anni, per avere ancora una posizione competitiva come l'attuale, e se possibile migliorata e rafforzata?

Come risolvere, quindi, il problema della necessità di disporre continuamente di previsioni attendibili, di non farsi anticipare dagli eventi esterni? Forse su questo tema finale potrei già esprimere, se non una risposta, certo un'opinione: e dire che fare delle previsioni aziendali non significa certo fare dei pronostici, né indovinare il futuro; ma significa definire quali eventi si vorranno determinare, e programmarne la realizzazione. Cosicché la previsione dello sviluppo dell'impresa non è certo la "immaginazione" del futuro, ma la volontà del futuro.

È questa volontà, in definitiva, che ci mette in condizioni di competere con altri, di cercare il meglio, di rinnovarci continuamente: che non ci fa sfuggire davanti ai problemi e alle difficoltà, ma ci porta a cercarle.

Se non facciamo così, sono le difficoltà che vengono a cercare noi: e quando arrivano, è già tardi per affrontarle.

Ma anche questo metodo di affrontare i problemi fa parte di una possibile materia di discussione. Tutto è discutibile, in sostanza, nella vita di un'impresa: meno che la sua responsabilità di fronte a sé stessa, agli uomini che vi lavorano, ai suoi fornitori, ai suoi clienti, al sistema economico di cui fa parte.

L'esperienza di questi intensi e non facili anni ci conforta, dopo tutto, con la dimostrazione concreta che, sulla distanza, la competizione industriale e commerciale finisce per collocare nelle posizioni più avanzate proprio le imprese che nelle idee, e soprattutto nei fatti, sanno imprimere il marchio invisibile, ma decisivo, di una linea di condotta mediata e responsabile.

Pordenone 1949

Il Centro Culturale Casa A. Zanussi Pordenone

È sorto nei primi anni sessanta in via Concordia a Pordenone. Fatto costruire dall'industriale Lino Zanussi – uno dei principali artefici dello sviluppo socio-economico del pordenonese – è stato destinato, fin dall'inizio, a luogo di aggregazione giovanile e di promozione culturale intesa innanzitutto come accoglienza, formazione, interscambio. Negli anni si è andato ulteriormente qualificando il progetto iniziale di proporsi come luogo di incontro intergenerazionale, pluralistico, interdisciplinare e sempre più interculturale, frequentato, oltre che da giovani studenti anche da persone di tutte le età e condizioni.

Una struttura polivalente dotata di auditorium, sale convegni, galleria d'arte, biblioteca, emeroteca, videoteca, aule, laboratorio video e fotografico, postazioni informatiche, ristorante self-service e caffetteria.

Aperto tutto l'anno, affianca alla costante offerta di attività culturali la disponibilità di spazi e ambienti di aggregazione per incontri, gruppi di lavoro, corsi di formazione, convegni, mostre, esposizioni.

Il Centro Culturale Casa A. Zanussi si articola in sette associazioni che operano in sinergia:

CDS › Centro Culturale Casa A. Zanussi Pordenone › Gestisce ambienti, accoglienza e servizi generali, garantisce gli obiettivi fondamentali comuni. Fornisce sostegno operativo alle diverse associazioni.

CICP › Centro Iniziative Culturali Pordenone › Promuove attività nei settori delle arti visive, musica, cinema, storia e cultura locale. Gestisce l'attività espositiva della Galleria d'arte Sagittaria.

IRSE › Istituto Regionale di Studi Europei del Friuli Venezia Giulia › Promuove attività nei settori di formazione storico-giuridica, economica, scientifica, linguistica e interculturale.

PEC › Presenza e Cultura › Promuove attività di formazione etico-sociale, curando in particolar modo i settori della comunicazione e del dialogo interculturale. Dal 1970 è l'editrice del mensile di informazione e cultura ‹ Il Momento ›.

UTE › Università della Terza Età Pordenone › Promuove corsi, laboratori e attività varie sul territorio coinvolgendo persone di ogni età in un impegno culturale e sociale.

CSP › Comitato Studentesco Pordenonese › Promuove gruppi di incontro e di interesse rivolgendosi agli studenti delle scuole medie superiori.

CCU › Circolo Culturale Universitario › Promuove gruppi di incontro e di interesse rivolgendosi agli studenti universitari.

Edizioni Concordia Sette è la sigla editoriale che contraddistingue quanto viene pubblicato nell'ambito del Centro Culturale.

Il Centro Culturale Casa A. Zanussi dispone di ambienti e servizi messi a disposizione a persone, gruppi ed enti che operano secondo le finalità del Centro.

Il Centro offre inoltre la possibilità di associare all'utilizzo di spazi e strutture il servizio di ristorante self-service e caffetteria.

CENTRO CULTURALE CASA A. ZANUSSI PORDENONE
Via Concordia 7 › 33170 › Pordenone › Tel 0434 365387

GIORGIO IGNE. RUOTA DELLA VITA. CASA A. ZANUSSI. OMAGGIO A LINO. SCULTURA 1995