

**NOVEMBRE-DICEMBRE.** Dopo un incredibile mite autunno, l'improvvisa brusca stagione fatta di freddo, pioggia, qualche spruzzo di neve, brina notturna e certe folate di vento che fanno paura. Davvero stagioni irricognoscibili. Anche i gatti sembrano diversi, piuttosto sempre dentro

Periodico  
di informazione e cultura

Anno 51° n. 529  
Novembre-Dicembre 2020

Spedizione in abbonamento postale 45% - art. 2, comma  
20/b, legge 662/96 - Poste Italiane filiale di Pordenone

# IL MOMENTO

che fuori. Loro, abituati a cacciare uccellini (poveretti!) e lucertole e chissà quante altre cose con il loro istinto di tendere agguati. Così anche la nostra clausura anti-covid risulta meno costringente con la compagnia attiva di questi animali davvero fenomenali, intelligenti e affettivi. (Simpl)

## RESISTENZA E SPERANZA

Quest'anno il Natale è diverso, però non è detto che sia del tutto negativo. Può essere privato di tanta festa che a ben vedere spesso ha poco a che fare con la memoria della nascita di Gesù. Anzi questa memoria potrà essere rivalutata e preziosa di segno di speranza anche per chi non ha fede, anche in questa brutta faccenda che è la pandemia.

Rileggendo la narrazione essenziale ma potente che i Vangeli fanno di quell'evento, pieno di fascino benché antico di oltre duemila anni, sono molti i richiami anche alla situazione di oggi, del mondo e di ciascuno di noi. La forza, innanzitutto di Maria e Giuseppe, che vedono nascere Gesù in una stalla, nella campagna, rifiutati da ogni ospitalità nella cittadina di Betlemme. Riconosciuti e aiutati da povera gente: pastori anch'essi all'adiaccio nella notte fredda.

La famiglia di Gesù, così a disagio, perseguitati subito da Erode e costretti a fuggire in Egitto. Eppure resistenti, sostenuti da una speranza, che era sicurezza nella parola del Signore: che tutta la loro sofferenza sarebbe stata utile per il mondo; che la loro fatica sarebbe stata premiata.

Una sorta di paradigma per chi crede in Dio, o comunque nella vita. Spesso si è chiamati a resistere e sperare. Per quel che riguarda la nostra lunga vita, ricordiamo la fatica della nostra infanzia per l'ingiustizia cui era sottoposto il lavoro di nostro padre; l'incredibile e inesauribile dedizione di nostra madre; non certo per sottomissione, ma forte del suo amore e condivisione di valori. Come molte donne e giovani ragazze di oggi sottolineano dovrebbe essere vero fondamento di ogni legame duraturo di coppia.

Ricordiamo soprattutto le sopportazioni delle ristrettezze e paure del tempo di guerra, e l'attesa spasmodica della pace. E poi ancora resistenza e speranza nel dopoguerra, difficile anche se finiti ostilità e bombardamenti.

E poi tante crisi economiche. Oggi chiamati a resistere in condizioni forse anche peggiori di tutte quelle precedenti. Forse è anche più difficile sperare. For-

se, come sottolineano sociologi e psicologi seri, perché più fragili, bombardati da falsi miti di successo economico e da un concetto di realizzazione personale, legata a canoni fittizi.

Eppure è sbagliato soccombere alla diffusa tentazione della paura e talora del panico. Nonostante tutto, dobbiamo aver fiducia nella luce al fondo del tunnel; credere alle tante volte che, nella vita personale e anche in quella collettiva, siamo riusciti a venirne fuori, di solito meglio di prima.

Se poi la nostra speranza si fonda anche in Dio - come ci ispira la religiosità del Natale - anche la nostra resistenza potrà essere rafforzata e più serena.

Siamo stati, nella nostra vita, tante volte colpiti da gente che, pur dichiarando la loro miscredenza, dicevano di invidiare i credenti per il supplemento di garanzie e sostegni che veniva dalla loro fede e speranza.

Certo che tale valore aggiunto di energia non può giustificare un tirarsi indietro nel nostro impegno quotidiano: nell'applicare la forza del discernimento tra valori e disvalori, nel combattere disuguaglianze, per una maggiore giustizia sociale, pur anche con la forza della pazienza. Dio ci accompagna e ci sostiene, ma non ci sostituisce. Come addirittura nel caso di Gesù e i suoi genitori umani nel Natale. Si riserva di garantirci, spesso in modo incredibile, le soluzioni conclusive.

**Luciano Padovese**



MARIO MORETTI, 1966

**PASTORELLE.** Ne abbiamo passati molti di Natali fuori casa. Durante gli studi, a Pordenone o a Roma. Senza alberi e luminarie. Solo una cosa molto bella ci è rimasta di quelle esperienze. Le "pastorelle" o canti di Natale popolari qui nel Friuli, e gli zampognari per le vie di Roma, quando eravamo in quella città. Costava troppo andare a casa, e perciò passavamo i giorni natalizi in "quarantena" come neanche ben ricordiamo. Per lo più il giorno di Natale in qualche canonica dei Castelli, in cui prestavamo per quella festività il nostro servizio liturgico; pranzavamo con estranei, in fretta per ritornare nel Pensionato Romano di nostra residenza. Ora nuova quarantena, ma senza pastorelle e senza zampogne. Ma forse con un po' più di raccoglimento di autentico Natale.

**Ellepi**

### SOMMARIO

**La Scuola c'è nonostante tutto**

Quasi una pagina di diario di un docente resiliente. Frustrazione da videoconferenza in attesa di tempi migliori. **p. 2**

**Cos'è questo smart working?**

Cercando di spiegarlo ad una nonna classe 1925. Eppure la pandemia ci ha insegnato non poco sul modo di lavorare che dovrà essere migliore. **p. 3**

**Scuola, trasporti Case di Riposo**

Il difficile puzzle tra orari delle Scuole e mobilità. Le soluzioni rigide non risolvono problemi ma li creano. Per le Case di Riposo l'esempio positivo di Casa Serena Pordenone. **p. 4 e 7**

**Favaro Presidente Casa Zanussi**

Nominato il nuovo Consiglio della Casa dello Studente di Pordenone. Riconfermato Gianfranco Favaro alla presidenza. Capacità operative ed equilibrio espresse da anni nella conduzione di realtà preziosa per il territorio. **p. 5**

**Asili nido scuola di parità**

Fondazione Friuli ha prorogato al 22 gennaio 2021 il bando "Comincio da zero". Sostegni alle iniziative per la fascia 0-3 anni. **p. 8**

**Donne e visione di futuro**

"Il giusto mezzo": campagna europea. Interventi all'IRse di protagoniste della politica e dell'economia su salute, sostenibilità e inclusione. **p. 9 e 11**

**Next Generation UE**

L'Europa risvegliata al centro dei programmi triennali dell'IRSE esaminati nell'ultima Assemblea. Rinnovo delle cariche. Conferme e new entry di giovani talentuosi. Foto cronaca dei recenti appuntamenti su "Europa quale nuova coesione". **p. 10 e 21**

**Teatri chiusi, mostre sospese, libri**

Un'invettiva del 1775 sui "Teatri inventati per opera del demonio". Catalogo di una mostra sospesa. Rifugio nel (dis)ordine dei propri libri. Quattro romanzi per Narratori d'Europa/13. **p. 13-17**

**Mens sana in cibo sano**

In ottobre la serie IRse "Affascinati dal cervello"/13. Neurobiologia e comportamenti alimentari. Interventi di sei esperti, molto seguiti in presenza e in streaming. Disponibili nel sito. **p. 19**

**Giovani & Creatività**

Non si sono mai fermati i laboratori creativi a piccoli gruppi del Centro Iniziative Culturali Pordenone. Animatrici professioniste in presenza e online. Nuovi programmi. **p. 23 e 24**



ricordando  
**Lino Zanussi**

### SENZA FUGHE DALLA RESPONSABILITÀ

"Volontà di futuro senza fughe dalla responsabilità": si intitola così l'ultima parte di un fascicolo che gli abbonati ricevono in allegato a questo numero di fine 2020.

Si tratta di un documento che la Casa dello Studente Zanussi ripubblica a 100 anni dalla nascita in ricordo di Lino Zanussi.

È il testo di una "lezione" tenuta l'8 maggio del 1968, un mese prima dell'incidente mortale, alla Università Popolare di Udine. L'industriale parlava di mantenere vivo il pensiero creativo, di tessere relazioni nel locale e nel mondo, di come conciliare grande dimensione e partecipazione personale, di competitività imprescindibile da una linea di condotta responsabile. Volontà di futuro, senza fughe, come richiederebbe più che mai la situazione attuale.

Il testo intero è a disposizione nel sito [centrocurturapordenone.it](http://centrocurturapordenone.it)



## RIFLESSI MULTIPLI

### SIAMO INSIEME

Sono momenti, questi, in cui dobbiamo far emergere tutte le nostre più piccole energie, di andare alla scoperta di ogni traccia di sentimento, di dar valore alle più piccole capacità di creare nuove strategie per vedere e programmare in modo diverso le nostre vite. Per non soccombere alla paura del virus che stravolge la nostra routine con il dolore, distruggendola, con la morte. Paure che sono e resteranno presenti, in noi. Ribellarci può essere uno sfogo momentaneo ma non risolutivo. La depressione una via di fuga ancora più dolorosa. Da soli, non ce la possiamo fare. Ma ciascuno di noi ha a disposizione una qualche se pur minima risorsa che, messa assieme agli altri, si rafforza, prende sempre più energia. Con molta pazienza, a piccolissimi passi. Così si può cominciare ad intravedere una via di uscita.

### UNA CASA PER TUTTI

Sentitevi a casa vostra, in Casa Zanussi. Il Centro di Via Concordia, dopo il periodo di lockdown, ha potuto continuare il servizio mensa per i dipendenti delle ditte convenzionate, restando aperta solo in ora pranzo. Bravissime le nostre cuoche a coccolare gli ospiti e a mantenere sicurezza e pulizia. Tutti gli altri ambienti attualmente restano chiusi. Bravissimi i nostri collaboratori a mantenere sempre e in ogni modo vivi contatti e coinvolgimenti.

### CON I GENITORI REGENI

«Niente ci ferma. La nostra lotta di famiglia è diventata una lotta di civiltà per i diritti umani, che è come se agisse Giulio. Giulio è diventato uno specchio che riverbera in tutto il mondo, ogni giorno; come vengono violati i diritti umani in Egitto, ogni giorno». Queste le parole dei suoi genitori.

### PATRICK ZAKI

«Continuo a pensare all'Università, all'anno che ho perso senza che nessuno ne abbia capito la ragione. Voglio mandare il mio amore ai miei compagni di classe e agli amici a Bologna. Mi mancano molto la mia casa lì, le strade e l'università. Speravo di trascorrere le feste con la mia famiglia ma questo non accadrà per la seconda volta a causa della mia detenzione». Le parole di Patrick in una sua lettera dal carcere.

### ASSIEME A LIBERA

Natale con Libera contro le mafie. «In queste settimane abbiamo pubblicato due dossier con dati, relazioni e documenti istituzionali che evidenziano l'impatto della pandemia sulla corruzione e gli affari delle mafie. Urge allora quel cambiamento profondo, radicale, che la pandemia non solo suggerisce ma impone. Bisogna fare insomma della crisi una sorta di positivo "agente provocatore", perché, come dice Papa Francesco, «peggio di questa crisi c'è solo il dramma di sprecarla». Di fronte ai dati impressionanti come quelli presenti nei nostri dossier bisogna non solo pensare «Mai più come prima!», ma trasformare il pensiero in impegno risanatore e rigeneratore, nella costruzione, il più possibile comune, di un mondo finalmente a misura di persona, di dignità e di vita». (Luigi Ciotti, Lettera 95, Dicembre 2020).

Maria Francesca Vassallo



## LA SCUOLA C'È NONOSTANTE TUTTO

Quasi una pagina di diario di un docente resiliente

In questa emergenza a cui ci costringe l'epidemia ognuno ha ragioni per soffrire, è evidente. I limiti agli spostamenti, o magari la malattia stessa, la quarantena incidono pesantemente nella vita di tutti i giorni per tutti noi. Ma dal mio angolino di insegnante lasciate che vi racconti un pezzetto particolare di questa sofferenza. Quella delle aule scolastiche. La scuola è tanto in una società, credo ciascuno lo veda da sé: è il vivaio di un quarto della popolazione, ma di quel quarto più duttile, ricettivo, esposto. Il vivaio dei bambini e dei ragazzi, cioè quell'ambiente nella cui temperatura sono abituati a crescere per una bella fetta della giornata e tutto sommato abbastanza bene, è la scuola. Bene, la scuola c'è ancora, ma è un po' diversa. Per chi entrasse oggi in un istituto l'impressione sarebbe decisamente surreale: corridoi silenziosi, aule vuote, bidelli impegnati in attività un po' stravaganti (pulire scantinati, pulire vetri ad altezze improbabili), un flusso minimo residuo in segreteria per mandare avanti l'unica macchina che non accetta lockdown, ovvero la burocrazia, e un flusso minimo residuo di qualche docente che fa lezione dalle aule perché lui o un suo studente hanno problemi di connessione, o semplicemente perché si ostina a venire a scuola. Questi sono i casi più buffi, mi verrebbe da dire patetici se non fosse che mi ci metto anch'io. La lezione c'è, funziona come può anche se qualche pedagogo rampante vorrebbe regolamentare perfino l'emergenza: servirebbero lezioni laboratoriali sfruttando le risorse della DaD, attività di didattica sperimentale. Al diavolo, qui l'obiettivo è minimo.

Si tratta di tenere incollati al video venti venticinque giannizzeri che preferirebbero restare a dormire o andare a bere l'aperitivo e che magari a video ci starebbero ma con un malsano videogame o un ancor più malsano zapping invece che a ragionare di funzioni matematiche, sonetti barocchi o partite di giro. Dall'altro lato il docente Don Chisciotte combatte con l'eterna goliardia, oggi votata all'informatica. Sarebbe perfino simpatico e ammirevole se non avesse del drammatico lo spreco di risorse intellettuali che lo studente mette nel cercare trucchi vari per evitare le verifiche simulando problemi di connessione (esistono veri e propri tutorial on line su come fare fesso il docente meno smanettone) o il sovrapporsi di messaggi via cellulare durante le interrogazioni. Esistono diavolerie per congelare il video, simulare disturbi all'audio, deformare le voci; diavolerie escogitate da intelligenze e competenze che meriterebbero scopi più nobili. L'aula è sostituita da una videata di Meet in cui, in un condominio improbabile di quattro cinque piani la stanza di Marta che sta a Palse si interseca con la soffitta di Antonio che sta a Marsure in architetture futuriste. Ogni tanto qualcuno sparisce, diventa icona: la presenza segnata sul registro è un patetico tentativo di mantenere la normalità. C'è perfino, per mantenere l'educazione, il pulsante per alzare la mano, virtuale anche quella. Perché è chiaro che nel frattempo tutto deve procedere normale, anzi: dal ministero aggiungono progetti nuovi, un'ora di educazione civica, l'alternanza scuola lavoro (?).

Vi prego adesso di concentrarvi sul povero docente, di età abbastanza avanzata (in Italia abbiamo un'età media dei docenti fra le più alte d'Europa) alle prese con tutto questo: l'audio disturbato si somma all'udito che non è quello di una volta, ore e ore di connessione video demoliscono quel po' di vista che ti rimaneva. Ma è la frustrazione, è la frustrazione sistematica che fa il danno peggiore. Come sapeva benissimo Platone il sapere passa attraverso la pelle, il corpo, i gesti: in una classe "normale" il feedback era immediato, la noia si sentiva a pelle e tu cambiavi registro, la frequenza di uscite in bagno ti diceva molte cose e quei lampi di attenzione negli occhi di Jessica o Kevin erano un balsamo per la tua autostima. Adesso fra te e Jessica, Kevin, Maria c'è un monitor, qualche miliardo di bit sparati da qualche parte e il messaggio che arriva fai fatica a controllarlo senza alcun feedback. Frustrazione: avete idea di cosa vuol dire quando nel bel mezzo di un'interrogazione le labbra di Samantha continuano a muoversi e tu non senti più la voce? O quando dopo cinque minuti di cose intelligenti che hai cercato di comunicare qualcuno ti fa osservare che dall'altra parte non si sente nulla? Frustrazione da videoconferenza, ecco qui la nuova malattia professionale che il Coronavirus, oltre al resto, ci sta regalando.

Paolo Venti

### PRIMA DI NOI DI GIORGIO FONTANA

Ne scrivo perché un romanzo così avrebbe meritato di entrare nelle selezioni dei premi letterari.

Non è accaduto. Forse per lo spaesamento primaverile provocato dalla pandemia, chissà.

Ne scrivo perché è ambientato in Friuli per un lungo tratto della storia. Perché si intreccia dall'inizio alla fine con la Storia – quella con la maiuscola – senza che nessuno dei personaggi ne sia protagonista. Più spesso è comparsa o, suo malgrado, eroe.

È un romanzo o, come usa dire, una saga familiare. Di una famiglia vera, senza retorica, il cui capostipite è un antieroe, disertore da Caporetto, vigliacco prima nella diserzione e poi nell'infedeltà a chi lo aveva protetto. Appunto non ha protagonisti se non l'ambiente familiare e sociale: lungo quattro generazioni cambia la famiglia, l'idea della famiglia. Cambia la società, da contadina e patriarcale all'inizio, operaia e indigente poi, intellettuale delusa e frammentata infine. Non c'è posto per l'intellettuale narciso che affolla tanti romanzi alla moda. Qui si legge di persone vere, carnali, con le debolezze, le contraddizioni, le velleità e le disillusioni che ben conosciamo.

Ne scrivo perché, via via che la storia si dipana, la narrazione degli ambienti ed il ritmo rivivono fedelmente le realtà che abbiamo conosciuto di persona o per familiari racconti: la povera campagna del Friuli occidentale, l'inurbamento a Udine per un lavoro malpagato, le vessazioni e le violenze in una città operaia durante il fascismo, la resistenza quotidiana e quella – sua figlia – fatta in montagna. La prigione e la morte nel campo di concentramento francese in Tunisia. Poi, la ricostruzione nazionale, vista dal basso, dai sobborghi milanesi. La contestazione del '68, anarchici e radicali, giovani avventurosi e talvolta sventurati.

Infine le più giovani generazioni che tutto ciò hanno introiettato e tutto rivivono nel presente, con la saggezza che noi non avevamo.

Giuseppe Carniello

## IL MOMENTO

Periodico di informazione e cultura  
Amministrazione, diffusione,  
pubblicità: Presenza e cultura  
33170 Pordenone, via Concordia 7  
tel. 0434 365387  
Abbonamento 2021  
cc postale 11379591  
IBAN IT45 W 07601 12500  
000011379591  
per dieci numeri annuali:  
ordinario € 15,00,  
sostenitore € 20,00,  
di amicizia € 30,00 e oltre;  
la singola copia € 1,50  
Autorizzazione: Tribunale  
di Pordenone n. 71 del 2-7-1971

Luciano Padovese  
Direttore responsabile

Laura Zuzzi  
Coordinamento di redazione

Gruppo redazionale

Giuseppe Carniello Martina Ghersetti  
Luciano Padovese  
Giancarlo Pauletto Giuseppe Ragogna  
Maria Francesca Vassallo  
Laura Zuzzi

ilmomento@centroculturapordenone.it

Stampa Mediagraf - Padova  
Associato all'Uspi  
Unione Stampa  
Periodica Italiana



*Cosa ci ha insegnato la pandemia sul modo di lavorare che dovrà essere migliore*

Eleonora Boscariol

## CIAO NONNA, SONO IN “SMART” WORKING

«Sono in *smart working*», dico a mia nonna, classe 1925, al telefono.

«Che? Torneme a dir, che son un fià sorda», risponde lei, giustamente.

Era aprile 2020, all'inizio della pandemia, la chiamai per sapere come se la passasse e per rassicurarla sul fatto che stessi lavorando, come e più di prima. Tuttavia, più che rassicurarla temo di averla confusa perché, sì, mia nonna è decisamente sorda, ma l'incomprensione esula dai decibel della nostra conversazione e si insinua più precisamente in quel gap socio culturale profondo che si è creato tra la sua generazione e la mia, con l'arrivo delle nuove tecnologie.

Racconto questa storia perché è l'universale nel particolare: la mia difficoltà nel far capire a mia nonna che grazie al *wifi* potevo lavorare dalla mia cucina, collegandomi a mail e file server aziendali, e che potevo persino comunicare con le colleghe in *videocall*, è la difficoltà di una generazione intera, la mia, che cerca di spiegare alle precedenti perché è così importante digitalizzare in maniera funzionale il mondo del lavoro, indipendentemente dal virus del momento. È la difficoltà di una generazione intera nel “fare bene lo *smart working*” senza che la generazione dei datori di lavoro abbia davvero compreso che cos'è e come si fa lo *smart working*. E non parlo solo di digitale.

### NESSUNO RESTI INDIETRO

Questo gap generazionale è una cosa seria e dobbiamo tutti farci i conti ogni giorno, allora penso sia bene partire da qui: un sistema che funziona, sia esso sociale, culturale, aziendale, relazionale, è un sistema in cui le due estremità opposte si impegnano per azzerare le distanze cercando un punto di incontro che stia nel mezzo.



Perciò, per azzerare le distanze, inizierei col chiamarlo *lavoro intelligente*. Forse il significante autoctono rende più facile per tutti chiedersi che caratteristiche debba avere il lavoro nel 2020 per essere considerato veramente *intelligente*.

Il lavoro *intelligente* dovrebbe essere inclusivo, non dovrebbe aumentare le disuguaglianze, né crearne di nuove. Significa non lasciare indietro nessuno: penso alle fasce meno digitalizzate per ragioni anagrafiche o di scolarizzazione, e penso alle madri lavoratrici durante il lockdown. Se alcune categorie sono state penalizzate dalla pandemia, è anche perché abbiamo trascurato disuguaglianze già esistenti, quando ancora il Covid-19 non esisteva.

Il lavoro *intelligente* dovrebbe essere focalizzato al raggiungimento dell'obiettivo, non al rag-

giungimento delle diciassette e trenta. Non è un discorso valido per qualunque mansione, certo, ma innegabilmente siamo ancora a un vecchio schema molto anni Sessanta per cui è più importante monitorare l'entrata e l'uscita dal luogo di lavoro, anziché il concepimento e la buona riuscita di un progetto (per inciso, le idee migliori nascono sotto la doccia).

Il lavoro *intelligente* dovrebbe sempre essere rispettoso degli spazi, dei tempi e della vita privata di chi fa entrare la propria professione nella propria casa, la quale resta pur sempre il luogo dell'intimità, della famiglia, della libertà, o della solitudine: tutte cose di cui abbiamo diritto. E ovviamente dovrebbe essere adeguatamente retribuito: connessione a internet, pc, cellulari, stampanti ed elettricità sono indispen-

sabili per lavorare da remoto, e hanno un costo che è spesso a carico del dipendente.

### MENO PIRAMIDI PIÙ DIALOGO

Ma il lavoro *intelligente*, vi do una notizia, si può continuare a farlo anche dopo la pandemia, quando rientreremo tutti in ufficio, convinti di non dover più lavorare in maniera *smart* solo perché è finita l'emergenza sanitaria. Invece sarà quello il momento per capire che lo *smart working* è ciò che il lavoro dovrebbe essere sempre, con o senza Covid-19. E così, visto da una prospettiva più ampia e slegata dal periodo complesso in cui ci troviamo, il lavoro *intelligente* dovrebbe avere anche molte altre caratteristiche.

Dovrebbe essere aperto al nuovo: a nuove risorse umane che permettano un ricambio genera-

zionale e che introducano nuove idee e competenze, non per rimpiazzare le vecchie ma per essere intrecciate con esse. E poi nuove tecnologie, ma nuove per davvero, perché quelle che comunemente vengono ritenute nuove, sono spesso già vecchie.

Oltre il digitale, il lavoro *intelligente* dovrebbe sempre avere una buona base di umanità: intendo che dovrebbe essere fatto di tavole rotonde, di meno piramidi, meno leadership e più partnership. Più condivisione e dialogo.

Poi a dirla tutta il lavoro *intelligente* dovrebbe anche essere meno maschio-centrico, e più meritocratico: non sarebbe male se a parità di inquadramento uomini e donne percepissero la stessa retribuzione, se le grandi aziende affidassero alle donne più ruoli dirigenziali, e se non ci si piegasse a fare gli apprendisti con esperienza come vorrebbero gli annunci.

Il lavoro *intelligente* è anche quello sostenibile: che impatta poco sull'ambiente e ottimizza spazi, energie, risorse. E quello perennemente formativo, in cui non ci si dimentica che la formazione lungo tutto l'arco della vita è uno dei principali strumenti per creare coesione sociale e occupabilità.

Il lavoro *intelligente*, infine, è anche quello fatto dal lavoratore intelligente, che quando anche si trova a lavorare senza che tutte le condizioni sopra descritte siano realizzate, cerca di trovare le proprie condizioni ideali per dare il meglio nella propria professione, lamentandosi meno alle macchinette del caffè e imparando ad esporsi nei giusti modi, luoghi e tempi.

Tanto basta per capire che se anche la pandemia ha fatto entrare il nuovo anglicismo *smart working* nella nostra quotidianità, ciò non significa che in Italia oggi si stia davvero lavorando in maniera intelligente. Ci vorrà tempo, e forse la pandemia ci potrà aiutare.

## Un Buon Natale di sorpresa e speranza

*Papa Francesco continua a sorprendere credenti e scettici di ogni dove con fatti concreti e segnali che sono insieme di spontaneità e di determinazione, di accoglienza e di intransigenza. E forti di speranza. Ci piace esprimere per Natale gli auguri del centro Casa Zanussi e del nostro mensile anche con questa foto.*

*Ore 7:30 del mattino dell'8 dicembre in Piazza di Spagna, con ombrello, non ha voluto mancare al tradizionale omaggio alla Madonna. In forma privata per evitare assembramenti. Raccolto in preghiera.*





## SCUOLA E TRASPORTO PUBBLICO LOCALE ORARI E MOBILITÀ: USARE L'AUTONOMIA

*Le soluzioni rigide non risolvono problemi ma li creano. Autonomia e flessibilità. Dimenticare le soluzioni-tipo, replicate in territori diversi. Sarà un coordinamento complesso, ma l'efficienza del sistema scuola ne guadagnerebbe*

**N**ei periodi di crisi possiamo cogliere le opportunità per cambiare.

Facile a dirsi, ma non succede mai; quando siamo dentro una crisi speriamo solo di superarla e tornare come prima. È umano ed è assurdo: la crisi comunque ci trasformerà. Accade nelle crisi economiche, che lasciano uno strascico di povertà ma fanno germogliare nuove visioni imprenditoriali. È accaduto dopo il Vajont ed il terremoto in Friuli: chi proponeva nuovi assetti fu subissato da critiche ed emarginato, ma i paesi devastati non assomigliano a quelli vecchi; per certi aspetti sono migliorati.

Durante la crisi della pandemia il meccanismo si è riavviato, sempre allo stesso modo: "tutto tornerà come prima" si diceva, fingendo di non cogliere le trasformazioni anche interiori che si stavano generando nei nostri animi: la distanza interpersonale, giorno dopo giorno, virava nell'indifferenza. Il sentimento di comunità che ci sorreggeva nelle prime settimane ha lasciato il posto alla diffidenza.

Se il quadro comunque sarà nuovo, dobbiamo indovinare come sarà, quali elementi siano ormai irrecuperabili e quali spiragli stiano aprendosi nell'organizzazione sociale. Soprattutto quali invincibili rigidità siano state incrinare e così consentiranno una più efficace ricomposizione dei rapporti. Senza dubbio, uno dei tabù cancellati è l'orario di lavoro. Ricordate il cartellino, la sirena all'entrata e all'uscita, le file ai cancelli? Quei segni dell'industrializzazione di massa



erano stati accantonati già da tempo ma, con la crisi, la stessa idea dell'orario fisso è saltata quasi per tutti i lavoratori. Qualcuno se ne rammarica perché una griglia rigida incasellava tutti i momenti della giornata, faceva sbuffare ma imponeva una regola, eliminava troppe possibilità di scelta, era una guida.

Se non c'è orario condiviso, la società non funziona. Ma condiviso da chi? Dalle grandi masse o da piccole comunità?

In questo senso, la scuola è una piccola comunità, che ha l'autonomia di organizzare i propri tempi, coordinandoli con le esigenze degli insegnanti, degli studenti e delle loro famiglie, ed anche della società in cui sono inserite. Ma l'orario di inizio? La campanella di fine?

Uguale per tutti e per tutte le scuole? Perché si è sempre fatto così, perché è più facile da gestire. Se immaginassimo ciascuna scuola come una comunità davvero autonoma, capace di relazionarsi con la società in cui è inserita, di gestire gli orari anche in funzione della mobilità dei propri studenti, potrebbe forse funzionare meglio.

Nei piccoli comuni il trasporto scolastico è svolto con automezzi che servono con orari diversi gli allievi di scuole di livello diverso: materna, elementare e media (uso i vecchi nomi che ci sono più familiari). Si potrebbe immaginare che anche gli autobus urbani ed extraurbani – le cui ore di punta sono collegate con gli ingressi scolastici – possano servire le scuole superio-

ri con un orario articolato in almeno due fasce?

La domanda non è oziosa oggi, dato che l'obbligo sacrosanto di ridurre al 50% la capienza degli autobus cozza con la riduzione (mediamente del 25%) dell'obbligo di presenza in aula per gli studenti.

ATAP porta circa 8.000 studenti nelle scuole superiori di Pordenone, praticamente da tutte le località della Destra Tagliamento. Però metà degli abitanti risiede in un ambito di circa 15 chilometri di raggio; i veicoli e gli autisti di gran parte delle "corse" entrano in pausa dopo le 8.30 per riprendere alle 11.30. Sarebbe possibile, sia pure con qualche sforzo organizzativo, eseguire un secondo turno di viaggio fra le 8.30 e le 9.30 per traspor-

tare gli studenti delle scuole che aderissero ad un orario differito di un'ora.

SAF serve l'area udinese che è più dispersa; in quel caso, lo scarto fra due servizi per le scuole sarebbe di circa un'ora; sarebbe necessario compensare con un calendario scolastico più lungo, esteso per esempio fino a tutto giugno.

A me pare che una maggiore autonomia scolastica (Autonomia vera fondata sulla libera iniziativa, non condizionata da regolamenti scritti in epoca proto-industriale) consentirebbe di sviluppare un rapporto più aperto, una concertazione più libera con i vettori del Trasporto Pubblico Locale. I quali ne trarrebbero in prospettiva una razionalizzazione del servizio, anche con una contrazione dei costi di investimento e dunque con un beneficio indiretto per la Regione, che sostiene il trasporto pubblico con oneri finanziari enormi.

Sarebbe una soluzione non transitoria ma efficace per il futuro, con riduzione dei costi di gestione. Sarà necessario un coordinamento complesso, ma l'efficienza del sistema scuola-trasporti ne guadagnerebbe. Ormai le soluzioni rigide in una società molto più flessibile che in passato non risolvono problemi ma li creano; è necessario realizzare un sistema flessibile, organizzato in modo più aderente alla molteplicità di problemi, dimenticare le soluzioni-tipo, inventate un a volta per tutte e sempre replicate mentre la società stava evolvendo rapidissimamente. **Giuseppe Carniello**



# VERITÀ PER GIULIO REGENI





# CASA STUDENTE ZANUSSI PORDENONE FAVARO RICONFERMATO PRESIDENTE

*Eletto il nuovo Consiglio di Amministrazione della Casa di via Concordia 7. Unanimità nel riconfermare alla presidenza Gianfranco Favaro per la grande competenza e capacità operative nella conduzione di una realtà preziosa per il territorio*

*Il nuovo Consiglio di Amministrazione della Casa dello Studente "Antonio Zanussi" di Pordenone ha in questi giorni confermato alla presidenza Gianfranco Favaro. Nomine riproposte all'unanimità dagli undici consiglieri con attestazioni esplicite di grande stima per le doti di intelligenza ed equilibrio personali e considerazioni per le capacità anche operative che Favaro esprime da anni nella conduzione della Casa, succedendo a due personaggi della storia pordenonese Luciano Savio e Giacomo Ros. Favaro potrà contare nel Consiglio, oltre che sul vicepresidente Luca Moro, anche lui riconfermato all'unanimità, su altri nove consiglieri eletti a nome dello Statuto appena aggiornato dall'assemblea dei soci. Membri riconfermati oltre a Favaro e Moro, anche Don Orioldo Marson, teologo e vicario Generale della diocesi, Maria Francesca Vassallo, presidente del Centro Iniziative Culturali Pordenone; Laura Zuzzi, presidente dell'Irse, Adriana Predonzan presidente dell'Ute di Pordenone; Don Luciano Padovese, presidente di Presenza e Cultura. Nuovi membri saranno: Cristian Carrara, operatore socio-culturale, già fondatore del Forum Nazionale dei Giovani e compositore musicale; Giovanni Dalla Torre, dirigente scolastico; Giorgio Ros, economo diocesano; Don Federico Zanetti, docente biblista. Riconfermati i membri del consiglio dei revisori dei conti: Maura Verardo, presidente, Andrea Martini e Stefano Zigante membri.*

*Un organismo ricomposto alla fine di un anno che ha concluso il 55° dall'apertura e ha coinciso con i 100 dalla nascita di Lino Zanussi che ha sostenuto la costruzione della casa, simbolo della preoccupazione di dedicarsi a giovani e cultura e ambito di accoglienza per ogni età e categorie di persone.*

*Coincidenze importanti in questo 2020, pur nella drammatica coincidenza con la durissima pandemia che ha smorzato molte operatività "in presenza" ma ha però fatto scoprire aspetti che possono dare ossigeno ad una ripresa anche innovativa della Casa.*

*Una grande stima e affettività per la Casa e ai suoi operatori, quotidianamente cercati e incoraggiati da una gran numero di persone. E poi la sperimentazione delle comunicazioni "in remoto" che con il web ha permesso di raggiungere moltissimi iscritti per vari settori delle iniziative storiche e nuove della Casa (sempre attiva anche con la mensa) e dei vari organismi in essa operanti e ad essa collegati.*

*Sono cresciuti, in questi mesi, le professionalità di vari operatori ai più diversi livelli, dovendo agire spesso con un aumento di autonomia e di lavoro di gruppo per rispondere alle accresciute esigenze di comunicazione e di competenze tecnologiche che dovranno sempre più far parte del bagaglio formativo di tutte le persone della Casa a tutti i livelli.*

*È chiaro che questa crescita degli operatori e collaboratori (tantissimi) segnerà anche una spinta a ulteriori creatività e innovazione, contenutistiche della Casa per continuare ad essere un centro propulsore di socialità e cultura come lo è stata finora in tutta la sua storia che ha favorito e incoraggiato il nascere e crescere delle principali novità anche molto importanti nate e sviluppate nell'ultimo cinquantesimo a Pordenone.*

*Peraltro la Casa, resta l'unico ambiente in città di Pordenone in cui convergono quotidianamente e non solo in maniera sporadica, diverse centinaia di persone di tutte le età, condizioni, lingue e religioni nello stesso impegno multiculturale e intergenerazionale con cui la Casa era stata concepita e aveva convinto anche appassionato i suoi primi ideatori Lino Zanussi e il Vescovo di Concordia Vittorio De Zanche.*

**Luciano Padovese**





**Pordenonese  
e Monsile**

Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea

# Concorso Scarica l'App Bcc PM!

*Concorso a premi "Scarica l'App Bcc PM"  
valido dal 02.11.2020 al 31.03.2021  
Riservato ai soci Bcc Pordenonese e Monsile  
che si registrano nell'area soci dell'App Bcc PM*

DISPONIBILE SU



Visita App Store o Google Play  
e scarica subito l'App Bcc PM.

premi di periodo a scelta fra

*Action Cam Hero7 Black GoPro  
Samsung Galaxy Watch  
Apple Watch SE GPS*



premio finale

*e-bike pieghevole  
Easy The One*



Montepremi 1.065,56 euro IVA esclusa. Regolamento sul nostro sito web.

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



# CASA SERENA CONTRO IL COVID ESEMPIO DI UNITÀ E EFFICIENZA

*Una casa di riposo pubblica per molti versi all'avanguardia. Una comunità organizzata per nuclei, che ha permesso di circoscrivere i casi Covid. Impegno organizzativo e abnegazione del personale. Interessante fascicolo nelle librerie cittadine*

**N**ella nostra "Casa Serena" di via Revedole sono ospitate in media 260 persone anziane, di cui solo una quindicina autosufficienti; gli operatori sanitari sono circa altrettanti. È un paese, in cui tutti in varia misura hanno vissuto un'esperienza drammatica: il contagio del virus Covid-19 e la lotta per isolarlo e vincerlo.

Sappiamo dalle cronache che nelle case di riposo il virus ha fatto stragi. Sembra inevitabile: colpisce più gravemente le persone anziane e si diffonde rapidamente in luoghi affollati; una combinazione perfetta per lo sviluppo dell'epidemia. Però, nella nostra "Casa Serena" fino al 16 settembre non era accaduto. Un risultato già eccezionale, grazie alle misure di protezione adottate dalla fine di febbraio.

Poi, in quel giorno fatale di settembre, i primi segnali del contagio. È necessaria una premessa: da anni ormai, la Casa è organizzata per "nuclei" in cui circa 30 anziani hanno una propria sala da pranzo-soggiorno ed ambienti in cui ricevono assistenza e cure. Una specie di famiglia allargata

con intense relazioni personali fra ospiti e operatori. Proprio in uno di questi nuclei, nel tardo pomeriggio del 16 settembre sei anziani manifestarono una febbre improvvisa. Era il primo focolaio infettivo: cinque di essi erano positivi al Covid.

Da quel giorno, per un mese intero tutta la Casa fu in allarme: tre giorni dopo, altri quattro anziani e cinque operatori erano positivi. Fu costituito il "Covid Team" selezionando nove persone esclusivamente dedicate all'area degli ammalati; nel mese che seguì, quelle persone furono presenti per 2300 ore, praticamente nove ore al giorno, feste comprese. Una settimana dopo il primo allarme, altre 4 persone del nucleo si rivelarono positive al test. Ma, ancora più preoccupante, anche persone di altri nuclei furono rilevate positive; forse il contagio aveva superato l'ambito del primo gruppo.

Solo la possibilità di ricostruire i contatti occasionali fra i nuovi ammalati e quelli colpiti per primi ha permesso di tracciare una mappa della diffusione ed

agire immediatamente per bloccare possibili nuovi contagi. È un tracciamento che non si fa con le tecnologie: solo la diretta conoscenza delle abitudini degli ospiti – come hanno gli operatori che accudiscono i nuclei – ed il confronto di ipotesi con un lavoro di squadra hanno permesso di ricostruire passo passo le occasioni di contatto fra ammalati.

Dopo tre settimane dal primo allarme tutti i tamponi risultarono negativi; ancora due settimane di cautela in isolamento e finalmente, il 16 ottobre, una fila di anziani, accolti dagli applausi di tutti, esce dalla porta del Nucleo Covid.

Ora, a mente fredda, possiamo elencare i punti di forza che, oltre allo spirito comunitario, hanno portato al successo questa vicenda esemplare:

L'organizzazione per "nuclei" è stata essenziale perché il contagio è stato subito individuato, erano noti i contatti esterni al nucleo e sono così tracciati anche i possibili ulteriori focolai in formazione. I nuclei infatti occupano un proprio spazio, con le ca-

mere, la sala da pranzo-soggiorno, il bagno assistito e, dove possibile anche l'ambulatorio medico. Il personale è dedicato ad un definito nucleo e solo eccezionalmente serve nuclei diversi. Che differenza con le case di riposo organizzate come caserme, con una grande sala comune e gli addetti che passano in rassegna le camere di un intero piano!

Altro fattore, la predisposizione di un "nucleo Covid": pronto già nel mese di aprile e rimasto inattivo fino a settembre, è stato immediatamente attivato al primo allarme di contagio, per isolare sia gli anziani ammalati che le persone del "Covid Team". In questo modo si è circoscritto il rischio di contagio.

Terzo fattore il tempestivo ed assillante monitoraggio di tutti: anziani ospiti, operatori interni ed esterni, a cadenza di quattro giorni tutti venivano testati ed i tamponi venivano analizzati nel giro di poche ore. Naturalmente il monitoraggio non poteva essere eseguito dalla struttura pubblica in tempi così ristretti. Perciò fu incaricata una struttura priva-

ta; anche questo è un fattore di efficienza: l'Azienda Servizi alla Persona è pubblica ma ha rapidità di decisione pari ad una azienda privata.

Tutta la vicenda che ho riassunto in poche righe è descritta con passione in un libretto distribuito nelle librerie della città: "Uniti contro un nemico invisibile – Una Comunità alle prese con il Covid-19 tra timori e nuove strategie". Ne consiglio la lettura perché è di una struggente bellezza ed è un documento interessantissimo sulla capacità di reazione di una Comunità. Infatti sull'idea di Comunità e non di Istituzione si sviluppa l'avventura vissuta nella Casa Serena: l'abnegazione del personale, l'impegno organizzativo, il vigore con cui in poche ore sono state assunte decisioni vitali. Tutto ciò è frutto di un impegno comune, non di un regolamento, né di una contrattazione. Un Ente pubblico ha dato a tutti uno straordinario esempio di efficienza, una risposta adeguata ai tempi che viviamo.

**Giuseppe Carniello**

## SUPERBONUS 110% DI VANTAGGI

**Stai pianificando come migliorare o ristrutturare casa?  
Questo è il momento giusto!**

Crédit Agricole può aiutarti finanziando il tuo progetto e acquistando il credito d'imposta per rientrare subito delle spese.

Messaggio pubblicitario di natura promozionale. Per avere maggiori informazioni sulle condizioni economiche e contrattuali sul prodotto cessione del credito, consulta il Foglio Informativo di Cessione, Superbonus, Ecobonus, Sismabonus e altri Bonus Fiscali «Edilizi» disponibile in Filiale e nella sezione Trasparenza del sito internet della banca. Le soluzioni di finanziamento sono offerte di Crédit Agricole Italia, la documentazione di trasparenza è disponibile in Filiale o sul sito internet della banca.

Scopri tutti i dettagli.  
[www.credit-agricole.it](http://www.credit-agricole.it) | Numero Verde 800 771100

**CRÉDIT AGRICOLE**  
Una grande banca, tutta per te.



## ASILI NIDO SCUOLA DI PARITÀ FONDAZIONE FRIULI A SOSTEGNO

Prorogato al 22 gennaio 2021 il Bando "Con i Bambini" nell'ambito del Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile. Approccio multidimensionale. Attenzione alla fascia 0-3 anni



### IN EUROPA LA PARITÀ COMINCIA DAL NIDO

Investire nell'infanzia è positivo per la società nel suo insieme. Fin dai primi anni 2000 le istituzioni europee continuano a ribadire questo concetto, fondato su un largo consenso scientifico. La creazione di posti per i bambini più piccoli in strutture collettive (asili nidi, giardini d'infanzia e così via) o di prescolarizzazione è ritenuta avere tre grandi vantaggi.

Prima di tutto è favorevole all'uguaglianza fra donne e uomini contribuendo a liberare le prime dai compiti parentali alle quali sono spesso destinate. In secondo luogo queste politiche sono uno strumento efficace di lotta contro la povertà, permettendo di nuovo alle donne – in particolare quelle meno qualificate – di non allontanarsi dal mercato del lavoro e di fare carriera.

Infine questi strumenti possono contribuire a lottare contro le difficoltà di apprendimento e le disuguaglianze scolastiche. Di fatto i sistemi di custodia collettivi e la prescolarizzazione dovrebbero favorire lo sviluppo delle capacità cognitive, di espressione e la fiducia in se stessi dei bambini, così da contribuire a prepararli alle esigenze della scuola. Meno diffi-



coltà di apprendimento significa meno difficoltà sul mercato del lavoro e quindi un rischio minore di povertà nell'età adulta.

### ITALIA UNA REALTÀ A MACCHIA DI LEOPARDO

"L'offerta di posti in asili nido in Italia è ancora inferiore al 25 per cento dei potenziali utenti, bassa se confrontata con quella dei principali Paesi europei. In aggiunta a spese di investimento, la spesa corrente dei comuni dovrebbe aumentare di circa un miliardo all'anno per raggiungere l'obiettivo europeo di un tasso di



copertura del 33 per cento". Questi numeri vengono dall'analisi dell'Ocpi (Osservatorio Conti Pubblici Italiani) di Carlo Cottarelli.

Nel 2019 il numero di nascite in Italia ha toccato un nuovo minimo (435 mila). Tra le cause della bassa natalità c'è la difficoltà di conciliare vita lavorativa e familiare: come si può vedere dai dati dell'Ispezzorato nazionale del Lavoro, nel 2019 oltre 25 mila genitori (quasi tutte madri) con figli minori di 3 anni si sono licenziati per impossibilità di conciliare il lavoro con la cura dei figli. Il sistema italiano di sostegno alla natalità, si legge nell'analisi di Cottarelli, è frammentato in tante piccole misure di importo e durata limitati ed è quindi poco efficace.

Ma qual è la situazione dei nidi in Italia? E quante risorse potrebbero servire per potenziarli? Nell'anno scolastico 2017/2018 i posti a disposizione negli asili nido erano circa 355 mila, di cui il 51 per cento pubblici e il 49 per cento privati. Il tasso di copertura della fascia 0-2 anni è pari al 24,7 per cento, ben al di sotto di quello che l'Unione Europea aveva raccomandato di raggiungere entro il 2010 (33 per cento). Come si può vedere dal grafico, la media nazionale nasconde anche una forte eterogeneità regionale: mentre le regioni del Centro-Nord e la Sardegna raggiungono in media valori attorno al 30 per cento e in alcuni casi (Valle d'Aosta, Umbria,

Emilia-Romagna, Toscana) superano l'obiettivo europeo, al Sud e in Sicilia il tasso medio di copertura crolla fino a poco più del 10 per cento. Significativa è anche la differenza tra comuni capoluogo di provincia (33 per cento) e altri (21 per cento).

### QUANTO SPENDONO COMUNI E FAMIGLIE?

Nel 2017 i comuni hanno speso 1,3 miliardi per i nidi pubblici (con gestione diretta o affidata a terzi), a cui vanno aggiunti circa 200 milioni per sostenere le strutture private, per un totale di 1,5 miliardi (lo 0,08 per cento del Pil). Al netto dei contributi rimborsati dalle famiglie, la spesa effettiva scende a 1,2 miliardi o 6.000 euro per ogni bambino iscritto. Più difficile è invece stabilire con esattezza quanto spendano in media le famiglie per la retta mensile del nido. La fonte più attendibile è l'Indagine sulle Spese delle Famiglie dell'Istat, secondo cui la spesa media annuale per famiglia per i servizi per la prima infanzia (sia pubblici sia privati) nel 2017 è di 1.996 euro, ovvero 180 euro al mese considerando 11 mesi di servizio all'anno. Queste cifre sono vicine a quelle ricavabili dai bilanci comunali, che nel 2017 danno una spesa per famiglia di 2.009 euro per i nidi pubblici a gestione diretta; tuttavia, esse non tengono conto del numero di figli iscritti al nido nello stesso anno.

### FONDAZIONE FRIULI COMINCIO DA ZERO

In questo panorama nazionale, più di ombre che di luci, quanto mai apprezzabile la determinazione di Fondazione Friuli di attivare per la seconda volta uno speciale Bando nella linea di sostegno a quel **welfare di comunità**, individuato come *fil rouge*, sempre più marcato in questi anni di presidenza di Giuseppe Morandini. "Comincio da zero" è il nuovo bando di **Con i Bambini** promosso nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile per incrementare l'offerta di servizi educativi e di cura per la prima infanzia, con particolare riferimento alla fascia 0-3 anni, nei territori in cui si registra una maggiore necessità. Giunto alla seconda edizione, il bando per la prima infanzia si rivolge a partenariati promossi dal mondo del Terzo settore.

Le partnership devono essere composte da almeno tre organizzazioni: due enti non profit, di cui uno con il ruolo di "soggetto responsabile", e almeno un altro ente, che potrà appartenere anche al mondo della scuola, delle istituzioni, dei sistemi regionali di istruzione e formazione professionale, dell'università, della ricerca e al mondo delle imprese. Le proposte presentate dovranno prevedere interventi volti a incrementare e qualificare le possibilità di accesso e fruibilità dei servizi di cura ed educazione dei

bambini nella fascia di età 0-6 anni e delle loro famiglie, in particolare quelle più fragili. I progetti potranno avere una dimensione regionale (con un plafond complessivo dedicato pari a 22 milioni di euro) oppure interregionale (con un plafond complessivo pari a 8 milioni di euro), prevedendo in questo caso interventi al Nord, al Centro e al Sud. Complessivamente, sono a disposizione 30 milioni di euro. Sarà importante sviluppare iniziative che prevedano l'integrazione di tutti i servizi per la prima infanzia, adottando un approccio multidimensionale (servizi educativi, sanitari, sociali, culturali, legali, ecc.) capace di rispondere in modo flessibile e integrato ai diversi bisogni dei bambini e delle famiglie, ampliare l'offerta e superare la frammentazione, nell'ottica di una presa in carico globale e di welfare comunitario.

Per tali motivi, è fortemente auspicata l'integrazione dei nuovi servizi educativi con i piani di zona, anche nell'ottica di favorire la loro continuità.

Le iniziative dovranno, inoltre, prevedere azioni di sostegno e potenziamento della genitorialità, della maternità e della conciliazione famiglia-lavoro, e azioni di



rafforzamento delle relazioni, del ruolo, delle competenze e delle professionalità di tutti gli attori della "comunità educante" coinvolti nel processo educativo.

I progetti devono essere presentati esclusivamente on line, attraverso la piattaforma Chàiros raggiungibile tramite il sito [www.conibambini.org](http://www.conibambini.org), **entro il 22 gennaio 2021**. Le proposte valutate positivamente saranno sottoposte ad un'ulteriore fase di progettazione esecutiva in collaborazione con gli uffici di Con i Bambini, al termine della quale si procederà all'eventuale assegnazione del contributo.



# FONDAZIONE FRIULI

“Il Giusto Mezzo”  
una campagna europea  
richiamo importante  
ad un welfare sociale

Paola Dalle Molle

# A PROPOSITO DI PARITÀ DI GENERE

Un bel sorriso e lo sguardo franco che ispira fiducia, così Alexandra Geese è intervenuta a novembre all'IRSE con un video ad apertura dell'incontro con l'economista Chiara Mio, tutto incentrato su *La sfida del green deal europeo. Next Generation EU: ambiente, comunità, profitto*, di cui si tratta anche nelle pagine seguenti.

L'eurodeputata tedesca del gruppo Verde, ha lanciato una campagna europea, intitolata #halfofit, per chiedere alla Commissione e al Consiglio europeo di rispettare l'articolo 23 della Carta europea dei diritti fondamentali in cui si afferma che “la parità tra donne e uomini deve essere garantita in tutti i settori, compreso l'impiego, il lavoro e la retribuzione”.

L'obiettivo è di destinare la metà dei fondi europei messi a disposizione per contrastare la pandemia, a favore dello sviluppo che tenga conto delle donne e di nuove e adeguate opportunità di lavoro femminile. In Italia, l'iniziativa è stata ripresa con il nome “Il Giusto Mezzo” e il manifesto che accompagna il progetto così spiega: “La pandemia da Covid-19 sta finalmente affermando un cambio di paradigma politico e sociale: problemi affrontati parzialmente o non affrontati affatto come la denatalità, la disoccupazione femminile, la povertà educativa, il disinteresse per l'infanzia, la mancata conciliazione famiglia lavoro, l'insufficienza del welfare sociale sui servizi alla persona da zero anni alla terza età, hanno rivelato la loro urgenza e importanza occupando con for-



za il campo delle politiche per uno sviluppo globale e sostenibile, come è giusto che sia”.

A seguire, un dettagliato e concreto elenco di punti critici che andrebbero affrontati e risolti per favorire le donne. Un richiamo economico alla parità dei generi ed a quello che vuole essere un obiettivo dell'Europa così come ha sostenuto fin dall'inizio, la presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen. Le richieste arrivano da più fronti e con consapevolezza che colmare questo gap significa rispettare

l'uguaglianza di genere ma anche raggiungere un obiettivo economico e sociale. Una bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro limita anche la crescita economica di una nazione.

Un aspetto troppo spesso citato, auspicato e mai raggiunto. Promesse e pochi provvedimenti. Nel frattempo, pur in clima di emergenza, si diffonde un vento nuovo per le donne che dimostrano di aver una nuova energia e soprattutto, una nuova consapevolezza dei loro obiettivi. Nel nostro Paese, una squadra di esperte e stu-

diose sta mettendo a punto una serie di richieste concrete a fronte di nodi irrisolti. Alcuni dati sono significativi e rappresentano la nostra condizione. A partire dall'occupazione femminile in Italia, pari al 52,5 per cento contro il 71,7 per cento di quella maschile o dal 33 per cento delle lavoratrici che lavora part time contro il 6,4 per cento degli uomini con tutta una serie di conseguenze ad esempio, remunerative, previdenziali e di carriera. Da aggiungere due altri dati strategici: il 70 per cento delle donne svolge lavoro

di cura per gli anziani (e figli), inoltre 75 bambini su 100 (dati Istat 2018) non hanno posto al nido. Ora è il momento. Occorre cambiare ritmo richiamando l'attenzione della politica e della società in modo diverso. Ed è quello che vedo succedere oggi, nonostante i tempi siano difficili.

Io in realtà, in questa pagina, volevo scrivere un articolo dedicato al 25 novembre, la giornata internazionale contro la violenza sulle donne. Avrei voluto dire molto in merito, soprattutto, ricordando la tragedia legata a tre vittime di femminicidio che qui in Italia, hanno perso la vita proprio in quella giornata. No, non scriverò che è un destino tragico, perché la violenza contro le donne è un dramma strutturale della nostra società. Punto. Accade quasi ogni tre giorni. Sono convinta tuttavia, che ci sia più di un tema da affrontare per cambiare questa tendenza: uno è rappresentato dal cambiamento della situazione lavorativa delle donne. Ho pensato che fosse giusto aprire questo articolo così, per loro che non ci sono più e per chi, in nome loro, cambia ritmo e marcia. E soprattutto spera in un mondo migliore. Così vorrei chiudere questo brutto 2020 che ricorderemo per l'epidemia di Covid. Un anno difficile ma che ci mette davanti ad un'opportunità, quella di cambiare marcia. Scrive Massimo Recalcati: “Bisogna essere audaci, non solo prudenti. Audaci nell'immaginare un mondo nuovo. Terribile sarebbe non trarre nessun insegnamento da quello che è accaduto”. Appunto, sarebbe terribile.

## HALF OF IT: CHIEDIAMO CHE SIA PER LE DONNE LA METÀ DEI FONDI ANTI CRISI COVID 19

Testo della petizione gestita da Alexandra Geese, Membro del Parlamento Europeo, Verde EFA

**Chiediamo alla Commissione Europea e al Consiglio Europeo di rispettare l'articolo 23 della Carta europea dei diritti fondamentali. Si afferma che “la parità tra donne e uomini deve essere garantita in tutti i settori, compreso l'impiego, il lavoro e la retribuzione”. Chiediamo che garantiscano che almeno la metà del Fondo per la ripresa e la ricostruzione sia spesa per l'occupazione e la promozione dei diritti delle donne, nonché per la parità tra i sessi. Ciò dovrebbe essere in linea con la strategia per l'uguaglianza di genere della Commissione Europea adottata nel marzo 2020.**

**Chiediamo pertanto i seguenti punti:**

- Valutazione dell'impatto di genere e bilancio di genere per tutti i fondi spesi nell'ambito dello strumento per la ripresa economica e il contenimento dei costi.
- Investire nel lavoro di cura, nello sviluppo di servizi di assistenza all'infanzia e di scuole che consentano

**a tutti i genitori di mantenere un lavoro retribuito e un sano equilibrio di vita.**

- Sviluppare i servizi di assistenza dal punto di vista del ciclo di vita: un *Care Deal for Europe* e un progetto europeo sulle statistiche disaggregate per genere sul lavoro non retribuito e retribuito come base per un nuovo calcolo del PIL.
- Obblighi per le aziende che ricevono aiuti o sovvenzioni statali nell'ambito del *Recovery and Burden Sharing Scheme* di documentare che questi fondi vanno a beneficio dei dipendenti di tutti i generi in egual misura; e in particolare di quelli con una bassa percentuale di dipendenti e dirigenti di sesso femminile di assumere e promuovere le donne a livello dirigenziale, rispettando le quote minime.
- Un fondo speciale per le imprese di proprietà delle donne.



# PROGRAMMA TRIENNALE DELL'IRSE LA SPINTA DI NEXT GENERATION EU

Nella recente Assemblea dell'Istituto Regionale di Studi Europei, le linee operative per il prossimo triennio. Metodologia e obiettivi. Nuovi soci. Rinnovo delle cariche. Laura Zuzzi e Giuseppe Carniello riconfermati presidente e vice

“Sfide del nuovo ventennio, memoria del primo Novecento europeo” è il filo conduttore del progetto triennale di attività dell'IRSE Istituto Regionale Studi Europei, presentato in Regione Friuli Venezia Giulia, in uno specifico Bando per le associazioni riconosciute di particolare valenza.

Si rinsalda la convinzione di aiutare a far conoscere ai giovani in particolare, a cittadini e operatori in diversi ambiti, le sfide attuali dell'Europa, in un prezioso momento di svolta.

Attraverso un'analisi declinata con diversi contributi del piano Next Generation EU orientato con determinazione alla transizione ecologica, alla trasformazione digitale e alla coesione sociale. La grande responsabilità, dai decisori politici ai singoli cittadini, è non puntare al ritorno alla “normalità” di prima, di cui conosciamo anche tutte le storture, le disuguaglianze sociali, economiche di genere e anche territoriali, ma provare a scrivere una pagina diversa di futuro pur in un momento difficile di contrasto all'emergenza. Con questi obiettivi l'impegno dell'IRSE sarà dare strumenti per interpretare e vivere da protagonisti questo presente che è punto di svolta per il futuro.

Orientamenti e nel contempo memoria storica. Si intende far conoscere, con coinvolgimenti originali, a giovani e non solo, un periodo per molti aspetti simile a quello attuale: i primi decenni del Novecento, fra le due guerre. Dopo morti e distruzioni, seguì un periodo di grandi cambiamenti, di elaborazioni sociali, di grande creatività, di grande espansione industriale, di avanguardie ar-



tistiche, ma anche di nascita di razzismo e di sistemi totalitari che preparavano la rovina dell'Europa.

Ribaditi questi obiettivi metodologici, la recente Assemblea ha anche provveduto al rinnovo delle cariche per il prossimo triennio.

## RINNOVO CARICHE

Sono stati eletti a nuovi consiglieri: l'economista Chiara Mio, il giornalista e scrittore Roberto Reale, il commercialista, consulente del lavoro Francesco Musolla, riconfermati gli altri consiglieri: l'ingegnere Giuseppe Carniello; Flora Garlato, docente di materie economiche e giuridiche; Giovanni Lessio, presidente Teatro Verdi Pordenone; Luciano Padovese, fondatore della Casa dello Studente Zanussi; Maria Francesca Vassallo, presidente del

Centro Iniziative Culturali Pordenone e Laura Zuzzi, storica regista operativa dell'Istituto. È stato eletto anche il Collegio dei Revisori che prevede, da Statuto, tre componenti effettivi: Francesca Ferraro (presidente), Luca Moro, Federico Rosso e due componenti supplenti: Marco Martini e Stefania Savocco.

Il Consiglio ha in seguito riconfermato alla presidenza e alla vicepresidenza Laura Zuzzi e Giuseppe Carniello.

Come succedeva nelle precedenti riunioni in presenza, sempre animate da arricchenti dibattiti, anche l'ultima assemblea in videoconferenza ha avuto la partecipazione di quasi tutta la trentina di componenti, soci effettivi, con interventi puntuali e una comune volontà di impegno di guardare avanti con fidu-

cia. È stato sottolineato l'apprezzamento per il livello delle attività di formazione dell'Istituto, che continua ad essere dimostrato dai partecipanti alle diverse iniziative (in molti casi duplicati, in questo periodo di pandemia, con le attività in streaming) e dai relatori invitati per corsi e convegni nei diversi settori.

## CONSULENTI E NEW ENTRY

L'IRSE potrà contare nel prossimo triennio anche nella collaborazione e amicizia di vari consulenti nei diversi dipartimenti. Per il dipartimento Politica Cultura Società: Gianfranco Pasquino, docente di Scienza Johns Hopkins University Bologna; Marco Almagisti, docente di Scienza Politica Università di Padova; Valeria Filì, ordinario Diritto del Lavoro Università di Udi-

ne; per il dipartimento Economia Scienza Società: Francesco Daveri, docente di Macroeconomia, School of Management Università Bocconi; Francesco Marangon, ordinario Economia ed Estimo Rurale, Università di Udine; Massimo Baldini, Scienza delle Finanze, Università di Modena e Reggio Emilia; Massimiliano Zampini, ordinario Centro Interdipartimentale Mente/Cervello CIMEC Università di Trento; Marco Zorzi, Psicologia Cognitiva e Intelligenza Artificiale, Università di Padova; Emanuele Bompan, geografo, giornalista ambientale, Vittorio Gallese, neuroscienziato, docente Psicobiologia, Università di Parma; per il Servizio Formazione Linguistica-Interculturale: Richard Baudains, Group Director of Studies Cambridge Esol, Gina Rodriguez, Senior Educational Consultant Oxford University Press.

Sono stati salutati con particolare soddisfazione dell'Assemblea, anche un pool di nuovi soci, accettati in un precedente Consiglio. Giovani professionisti under 40 con percorsi eccellenti: partiti appena laureati per esperienze qualificate all'estero come la new entry tra i revisori Marco Martini; Elena Biason, ingegnere civile pordenonese, ora nello staff dello studio Cucinella Architects di Bologna; Matteo Troia, Master in Informatica, Data Scientist in Caggemini; Marcello Turconi, Master in Neuroscienze alla SISSA, giornalista scientifico. Tutti già preziosi collaboratori negli ultimi anni per specifiche iniziative e/o usciti dal “prezioso vivaio” – come è stato definito – dei Concorsi internazionali “Europa&Giovani” e “RaccontaEstero”.

L.Z.

**IRSE**  
ISTITUTO REGIONALE  
STUDI EUROPEI  
FRIULI VENEZIA GIULIA

## Concorso RaccontaEstero 2020

Partecipare è semplice: racconta in 3000 battute la tua esperienza di viaggio, studio, lavoro o volontariato all'estero

**SCADENZA PROROGATA  
all'8 GENNAIO 2021  
premiazioni a febbraio 2021**

Premi “bonus viaggio” per altre esperienze

INFO  
[irsenaui@centroculturapordenone.it](mailto:irsenaui@centroculturapordenone.it)

BANDO E GUIDELINES  
[www.centroculturapordenone.it/irse](http://www.centroculturapordenone.it/irse)

organizzato da  
**IRSE scopriEuropa**



# DONNE UNITE IN VISIONE DI FUTURO SOSTENIBILE INCLUSIVO E PARITARIO

La recente serie dell'IRSE "Europa: quale nuova coesione?" curata dal giornalista Roberto Reale, ha avuto quattro protagoniste della politica e dell'economia. Stralci di interventi di Elly Schlein, Francesca Moccia, Alexandra Geese, Chiara Mio

**ELLY SCHLEIN**, vicepresidente della Regione Emilia Romagna e europarlamentare dal 2014 al 2019, è intervenuta il 12 novembre, in apertura della serie IRSE *Europa: quale nuova coesione*, con un video messaggio sulla crucialità del momento, entrando subito in merito, con grande pragmaticità.

"...Questa pandemia ha riposto al centro il tema della salute pubblica, come bene comune, e di come tutelarla. Credo che già dai primi mesi di questa drammatica vicenda possiamo trarre alcuni insegnamenti importanti, il primo è chiaramente il ruolo di una forte governance del sistema pubblico anche là dove convive con un sistema integrato pubblico e privato; una forte governance pubblica che in qualche modo deve rafforzare quelli che sono emersi anche come punti più deboli dei nostri sistemi. Un primo capitolo su cui lavorare e ragionare è quello della residenzialità; molte criticità sono emerse nelle strutture residenziali per persone anziane, per persone con disabilità, persone che hanno vissuto una vera e propria emergenza nell'emergenza e con loro le loro famiglie.

È indispensabile lavorare a strumenti di supporto concreto per i *care givers* (nella maggioranza donne) tanto più che in questi mesi per effetto dell'emergenza sono venuti meno alcuni servizi compensativi importanti, penso ai centri diurni. Bisogna naturalmente qualificare quei servizi e questo passa anche attraverso l'intensificare, riqualificare, riconoscere anche economicamente il lavoro sociale, il lavoro sanitario (nella maggioranza di donne) che si fa in quelle strutture.

Nella mia regione, l'Emilia Romagna, già all'inizio di marzo abbiamo capito che era essenziale andare a curare le persone nelle loro case. Abbiamo messo in campo 90 unità mobili, le cosiddette USCA; questo insegnamento ce lo dobbiamo portare avanti anche per il resto delle malattie, cioè rafforzare l'assistenza domiciliare e rafforzare la territorialità, non solo gli ospedali delle città ma anche i presidi sanitari. Questo è importante soprattutto per le aree più periferiche, le aree interne, le aree della montagna dove vivono anche molte persone anziane da sole".

"Sul tema dell'Agenda 2030, su cui mi avete chiesto un contributo, credo che si sposi molto bene con questo. L'agenda 2030 tiene insieme la questione della salute, la questione del contrasto alle disuguaglianze alla povertà, della fame, della sostenibilità ambientale, della transizione ecologica che è sempre più necessaria, un'agenda innovativa che potrà essere realizzata soltanto se ci mettiamo volontà politica, se rendiamo coerenti le nostre politiche a 360° e al contempo se mettiamo risorse adeguate.

L'Europa si sta svegliando: questo Recovery Fund che è



orientato alla transizione ecologica, alla trasformazione digitale e alla coesione sociale, ci aiuterà con risorse senza precedenti a metterci in questa nuova direzione. È questa la grande responsabilità che abbiamo oggi: non puntare al ritorno alla normalità di prima, di cui conosciamo anche tutte le storture, le disuguaglianze sociali, economiche, le disuguaglianze di genere e anche territoriali ma provare a scrivere una pagina diversa di futuro pur in un momento difficile dove dobbiamo affiancare il contrasto all'emergenza nell'oggi, senza perdere uno sguardo al domani, a come vogliamo ricostruire tenendo insieme la questione sociale e la questione ambientale.

Io non credo che nel nostro Paese ci sia meno sensibilità sui temi dell'ambientalismo, sui temi dell'ecologia, sui temi della necessità di affrontare l'emergenza climatica, anzi, le piazze per il clima nel nostro Paese erano tra le più popolate di ragazze e ragazzi. Credo che ci sia già una sensibilità forte nella società che ha colto il punto di intersezione, come fa anche l'Enciclica Laudato Sii, tra le disuguaglianze e il clima e ci chiede chiarezza, ci chiede coerenza dal lato politico".

**FRANCESCA MOCCIA**, di Cittadinanzattiva e Forum delle Disuguaglianze, già coordinatrice nazionale del Tribunale per i diritti del malato, è intervenuta su

"La salute vero banco di prova" sottolineando quanto l'Europa, ora più che mai, dovrebbe fare da collante per una svolta, mettendo veramente al centro la persona, l'ascolto mirato dei care givers che conoscono i bisogni reali dei malati.

"Fin dai primi anni 2000 la Carta Europea dei diritti del malato, ha fissato 14 importanti diritti del paziente; molte dichiarazioni e direttive si sono susseguite ma ora ci troviamo di fronte a paradossi di frammentazioni e disuguaglianze. Ancor più paradossali mentre si parla di digitalizzazione e di telemedicina".

L'emergenza Covid ha evidenziato la necessità di accelerare un processo di attuazione strutturato su tutto il territorio nazionale e a livello europeo. I pazienti fragili, i malati cronici, come ad esempio le persone con diabete e le persone che se ne prendono cura a casa – per la maggior parte donne – convivono quotidianamente con una condizione estremamente complessa e chiedono di essere aiutati nella gestione in sicurezza e a distanza, laddove possibile. È possibile fare scelte diverse, la tecnologia insieme alla personalizzazione, perché nessuno resti indietro. Il ruolo delle donne è importante a tutti i livelli: nei luoghi di ricerca e sperimentazione così come nella quotidianità della relazione di cura, nella diffusione di buone pratiche e sensibilizzazione".

**ALEXANDRA GEESE**, europarlamentare tedesca del Gruppo dei Verdi e autrice della petizione *Half of it*, è intervenuta il 19 novembre, in occasione del secondo appuntamento, raccontando come Next Generation EU e Recovery Fund giochino un ruolo fondamentale nel percorso per la parità di genere.

«Se gran parte dei fondi europei verranno investiti in due settori in cui lavorano pochissime donne – il 37% nei settori delle costruzioni, dei trasporti e delle energie rinnovabili, il 20% nel digitale – è necessario investire il denaro restante nei cosiddetti "settori relazionali", ossia quelli dell'istruzione, dell'educazione e della cura, quelli in cui si registra un maggiore impiego femminile, troppo spesso non retribuito o poco retribuito, e più duramente colpito dalla crisi degli ultimi mesi».

A causa di una ripartizione dei compiti familiari basata su un modello ancora molto tradizionale, osserva Geese, le donne hanno bisogno di poter contare sul supporto di strutture dedicate all'istruzione dei figli e alla cura degli anziani, così da poter svolgere un lavoro retribuito. Investire in questi settori è importante non soltanto perché facilitare alle donne l'ingresso nel mondo del lavoro comporta una crescita del Pil, ma anche perché sono i settori che nel lungo termine pagano maggiormente: le statistiche dimostrano, ad esempio, che una società con

nidi di qualità avrà adulti più istruiti, più qualificati e quindi maggiore successo economico. Abbiamo un mondo del lavoro ancora troppo segmentato: la quota di donne nel settore digitale è pari solo al 17%. Ed essendo quello digitale il settore incaricato di costruire le soluzioni del futuro, è necessario che in esso ci siano più donne. Il settore digitale ha disperatamente bisogno di diversità, quindi è importante utilizzare quel 20% del Recovery Fund, non solo per digitalizzare le infrastrutture e le imprese, ma anche per investire nella presenza femminile.

**CHIARA MIO**, professoressa ordinaria del Dipartimento Management di Economia all'Università Ca' Foscari di Venezia e protagonista il 19 novembre del secondo appuntamento su Next Generation EU, osserva che i fondi europei costituiranno una svolta per le nostre vite, un'occasione per modernizzare le nostre economie.

Tra le necessità espresse da Mio, investire nel miglioramento della connessione tra persone, merci e dati, e puntare alla sostenibilità delle nostre imprese, alla cosiddetta economia circolare, tenendo però presente che la circolarità non è altro che una derivata della sostenibilità vera e propria. Un'economia davvero sostenibile non deve puntare al riutilizzo dei rifiuti, la vera sfida è eliminare l'utilizzo delle risorse non rinnovabili, eliminare i rifiuti ed evitare gli sprechi.

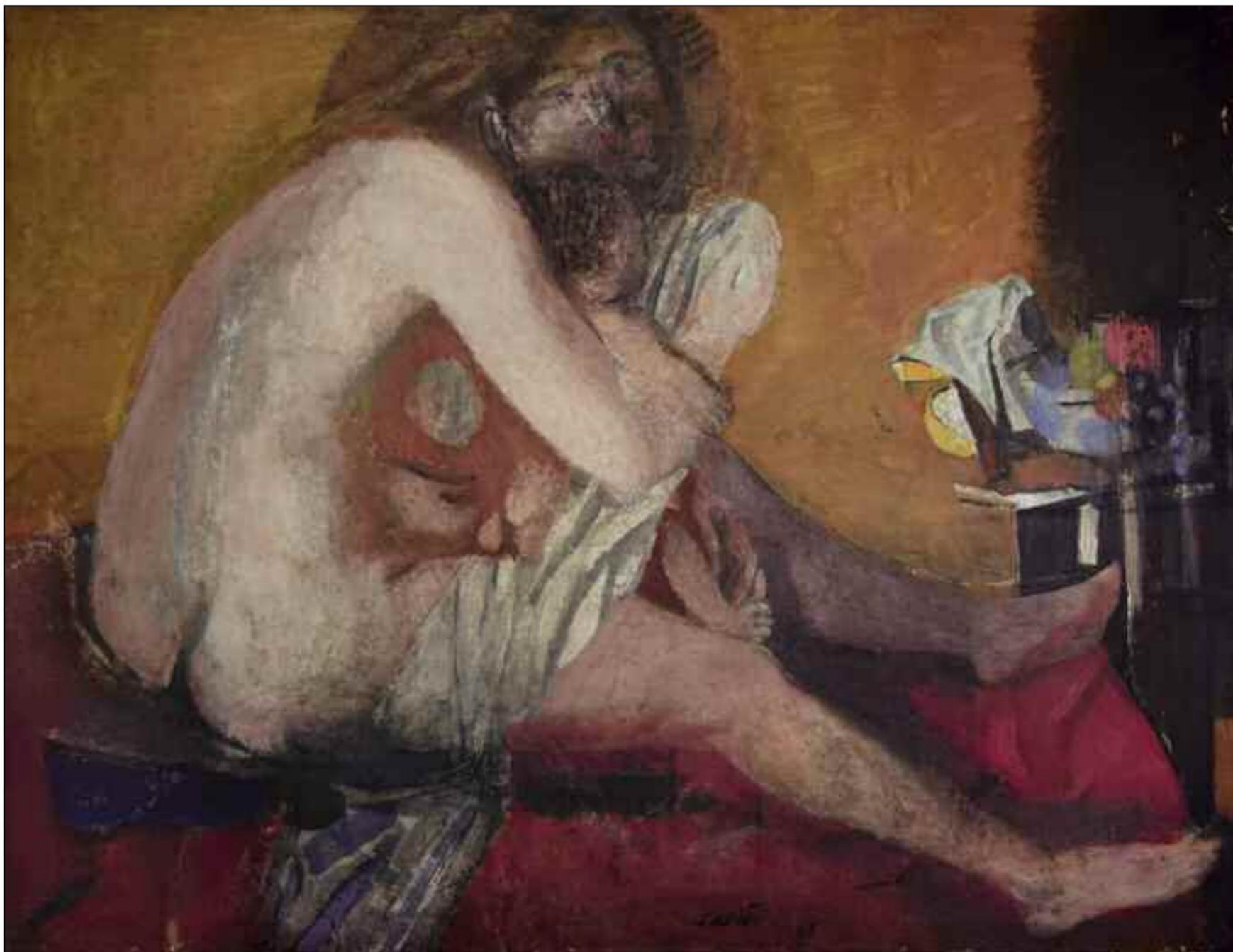
Se ricicliamo, significa che a monte non abbiamo utilizzato bene le risorse. Per fare un esempio concreto, la vera sostenibilità non è puntare alle auto elettriche, ma al car sharing e all'efficienza del trasporto pubblico.

Anche secondo Mio, fondamentale in questo processo di modernizzazione è il ruolo delle donne, ma non basta semplicemente favorire l'inserimento femminile nel mondo del lavoro, serve che la politica agisca per rendere questo inserimento davvero paritario.

Quando gli imprenditori si lamentano, afferma Mio, che le ragazze vanno più volentieri a fare le cameriere a Londra piuttosto che accettare un posto di lavoro nelle aziende del territorio, io gli metto di fronte le statistiche, e le statistiche dicono che nel Nord Est le ragazze laureate sono pagate il 30% in meno rispetto ai ragazzi. Allora forse per trattenere le ragazze basterebbe pagarle tanto quanto i maschi.

Lo stesso vale per quel ritornello secondo cui i giovani di oggi non sono così disponibili nell'adattarsi a fare certi lavori: è necessario investire nei giovani, dare loro fiducia, posti di lavoro a tempo indeterminato con un minimo di proiezione futura. Se il mondo delle imprese per primo non crede nei giovani, perché dovrebbero crederci loro? Non è difficilissima come politica, conclude Mio, e non richiede nemmeno grandi sforzi.

(a cura di Eleonora Boscarìol)



Bruno Saetti, *Madre*, 1947

# LA PASSIONE DELL'ARTE

PITTURE SCULTURE DISEGNI INCISIONI  
DALLA COLLEZIONE VALENTINO DAL PIO LUOGO

PROSSIMA INAUGURAZIONE  
**GALLERIA SAGITTARIA**  
PORDENONE VIA CONCORDIA 7

# CULTURA

Saggi, critiche, servizi di cultura  
arte, musica, libri, cinema  
a cura del Centro Iniziative  
Culturali Pordenone

## DE SPECTACULIS THEATRALIBUS E ORA LA CHIUSURA DEI TEATRI

Ricordando una trattazione, pubblicata nel 1755, invettiva del clauzettano Padre Daniele Concina, dell'Ordine dei Predicatori, feroce nemico dei "Teatri inventati per opera del demonio"



Un collezionista speciale  
Valentino Dal Pio Luogo



Un Progetto per Memoria  
Consapevolezza, Responsabilità



Giovani&Creatività  
Laboratori non stop

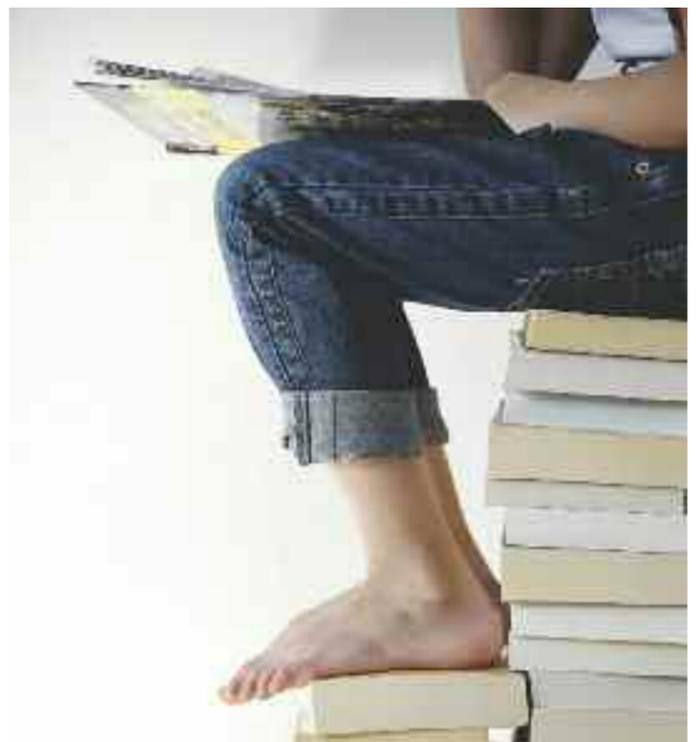
ARMANDO PIZZINATO

Uno dei primi provvedimenti assunti dal Governo sia nella prima che nella seconda fase del "confinamento" a causa del Covid-19 ha riguardato la chiusura di teatri, cinema, auditorium e quant'altro destinato alla fruizione della cultura e dello spettacolo. Una decisione forse necessaria per limitare il dilagare del contagio, di certo dolorosa perché ha impedito di lavorare ad artisti e tecnici, ovvero i tanti (fra diretti e indiretti quasi 500 mila persone in Italia) che in vario modo operano nel mondo dello spettacolo, e al pubblico di poter partecipare a tutto ciò che in qualche maniera costituisce "pane per lo spirito". Una delle obiezioni che si sono sollevate contro la chiusura, infatti, ha avuto per oggetto proprio il pane: se è vero che il corpo ha bisogno di mangiare per vivere, non di meno anche lo spirito ha necessità di nutrirsi di cultura per non morire. Un'altra obiezione è relativa, invece, a questo secondo periodo di confinamento: teatri e cinema si erano organizzati così bene, nel pieno rispetto delle regole anti-Covid, che davvero siamo convinti che fossero e siano luoghi sicuri. Ma tant'è: bisogna sacrificarsi.

Andando indietro di quasi tre secoli, "scopriamo" che proprio il Friuli ha coltivato nel proprio seno il più feroce nemico dei teatri, da lui combattuti con l'invettiva e con gli scritti: padre Daniele Concina da Clauzetto dell'Ordine dei Predicatori. A lui si deve la trattazione "De' Teatri moderni contrarij alla professione Cristiana", pubblicata nel 1755 "in conferma delle sue Dissertazioni De Spectaculis Theatralibus" del 1752. "Dissertazioni" che stimolarono, l'anno successivo, la risposta del letterato veronese Scipione Maffei (1675-1755), che diede alle stampe "De' Teatri antichi, e Moderni - Trattato in cui diversi punti morali appartenenti a Teatro si mettono del tutto in chiaro. Con la qual occasione risponde al P. Daniele Concina, che vien ora in tal materia così fieramente attaccato da lui". Maffei, che scrisse anche opere teatrali, difese le rappresentazioni dalle accuse d'immoralità lanciate dal Concina. Il quale premette alla "Trattazione" vera e propria un "Avviso al Popolo Cristiano", che così inizia: "I Teatri inventati per opera del demonio, consecrati al demonio, frequentati dai pagani, sono passati tra i Cattolici" e continua con non minore veemenza prima di passare a esporre e a dimostrare le sue tesi. Nella vicenda vi è anche del comico: Concina, infatti, dedicò la sua Trattazione contro i teatri a Papa Benedetto XIV, al secolo Prospero Lambertini, passato alla storia per il suo spirito conciliante e innovatore, protettore delle arti e delle scienze, e per essere divenuto il protagonista, nel 1905, della commedia di Alfredo Testoni "Il Cardinal Lambertini", che ebbe tra i maggiori interpreti Ermete Zacconi, Gino Cervi e, più recentemente, Gianrico Tedeschi.

Ma chi era Daniele Concina? Nato a Clauzetto (terra di sacerdoti batteggieri) il 2 ottobre 1687 da nobile famiglia, che di cinque figli maschi ne diede ben quattro alla Chiesa, Daniele studiò dai Gesuiti a Gorizia ed entrò poi nell'Ordine dei Domenicani nel Convento del Rosario alle Zattere a Venezia. Fu uno dei più accesi moralisti del suo tempo, in difesa della tradizione cattolica. Autore di una quarantina di opere, sostenne sempre la purezza della morale evangelica e combatté la rilassatezza dei costumi. E in questa sua foga moralizzatrice prese di petto anche il teatro: tra il 1730 e il '40 condannò il lassismo della vita monastica, specie per quanto riguardava il voto di povertà; condannò con ben tre trattati l'usura, considerata tale e condannata da padre Concina anche quando l'interesse era modesto e volto alla giusta remunerazione del capitale prestato. Molto violento fu anche contro la corruzione del clero. Il suo capolavoro fu la "Theologia Christiana Dogmatico-Moralis", in 12 volumi, editi a Roma tra il 1749 e il 1751: opera imponente sui più importanti problemi riguardanti la vita del cristiano in un'ottica di strenua difesa della tradizione, contro qualsiasi novità. Particolarmente dura e in buona parte immotivata ci appare oggi la spietata condanna del Concina contro il teatro, avvenuta proprio a Venezia e a metà del '700, quando nella Serenissima rifluiva l'astro del Goldoni e la città lagunare era la "capitale" del mondo dello spettacolo. A tutti noi che frequentiamo a vario titolo "i teatri inventati per opera del demonio" potrebbe sorgere il dubbio: se i nostri governanti fossero stati stimolati dalle sue invettive a chiudere tutto?

Nico Nanni



## LIBRI IN (DIS)ORDINE ROMPERE GLI SCHEMI

Il giusto modo per tenere i libri nella propria libreria  
non esiste. Ci vuole anche un po' di confusione

Vi è mai capitato di non trovare un libro nella vostra libreria? A me capita spesso perché, anche se li ho sistemati secondo un certo ordine, ne prendo uno, lo sfoglio, lo poso, lo rimetto in un posto diverso da quello originale e poi, dopo mesi, non lo trovo più. Quando i libri sono tanti devono necessariamente trovare una loro collocazione, che non può essere che una libreria o più librerie, che riempiono ed arredano le pareti della casa. Poi, certo, ci sono i modi creativi: in una valigia aperta, accatastati come una colonna in verticale o in una testiera del letto in orizzontale. Ma nella maggior parte delle case, la mia compresa, i libri sono tutti nelle librerie. Ma quali sono i criteri? Chi ne ha un numero limitato segue un ordine estetico, ma i libri non sono dei barattoli di marmellata che possono essere accostati uno all'altro, in base alla loro dimensione o al loro contenuto. Dividerli per argomento? In un settore la sagistica e in un altro la narrativa? Potrebbe apparire un criterio ragionevole, ma come la mettiamo quando un autore si è cimentato in entrambe le direzioni?

E allora come sistemarli? Come collocarli nella libreria? Per autore? Per case editrici? Sono criteri fasulli. Dovranno esserci invece settori destinati agli italiani, ai francesi, agli inglesi, ai russi, agli americani e ai latino-americani, agli scandinavi, e così via.

Bene e a questo punto? Ordine alfabetico o ordine cronologico?

Questo è un criterio utile e rispettoso, che permetterà, avendo le idee chiare, di andare a colpo sicuro. Per favore, niente dizionari o enciclopedie. Quelli sono solo degli strumenti e il loro posto è altrove. Io seguo un ordine alfabetico e mi piace tantissimo allinearli i volumi della stessa casa editrice: in questo periodo la mia preferita e per estetica (l'editing è bellissimo) e per tutto il resto è Iperborea. A colpo d'occhio so dove trovare un romanzo islandese o svedese o norvegese. Poi ci sono i saggi, opere di consultazione, cui ho dedicato un angolo speciale dove sono ordinati in ordine alfabetico. E i libri da guardare? Collezioni di fotografie o libri d'arte? Mi sembra riduttivo classificarli secondo un ordine cronologico e sono indecisa a quale criterio affidarmi. So che esiste l'arte del riordino giapponese e so che mi farebbe bene, ma alla fine convengo che il giusto modo per tenere i libri nella libreria è quello della confusione. Ogni libro regala o ha regalato un'emozione, una sensazione, e nessun ordine potrà sistemare i sentimenti. Lasciare uno o più di un libro sul comodino non è reato, è sicuramente un gesto d'amore verso la lettura e verso quel determinato libro. Una pila di libri accanto al divano è senso di libertà e spensieratezza. Rompere gli schemi per amore della lettura è un atto rivoluzionario, e non ce ne vogliono i produttori nordici di librerie, ma i libri vanno vissuti come ogni anno della nostra vita.

Alessandra Pavan



**PRANZA IN CASA**

---

**SELF SERVICE**  
**DAL LUNEDÌ AL VENERDÌ**

**MENÙ E PREZZI**  
**BUONISSIMI**

---

**VIA CONCORDIA 7 - PORDENONE**  
[www.centroculturapordenone.it](http://www.centroculturapordenone.it)



**CENTRO CULTURALE**  
**CASA A. ZANUSSI**  
**PORDENONE**



G. CELIBERTI - CAVALLINO - S.D. - BRONZO

## UNA COSTANTE RICERCA DI QUALITÀ NELLA COLLEZIONE DAL PIO LUOGO

La competenza di una figura particolare di appassionato d'arte contemporanea. Una mostra già predisposta alla Galleria Sagittaria del Centro Iniziative Culturali Pordenone. Opere rare di artisti soprattutto veneti

L'importante collezione che Valentino Dal Pio Luogo - grande appassionato d'arte di Orsago in provincia di Treviso - ha potuto raccogliere in tanti anni di attenzione e ricerca, ha due caratteristiche che mi sembrano evidenti, oltre che facilmente comprensibili.

La prima è che essa ha i suoi nuclei portanti in opere ed artisti soprattutto veneti, veneto essendo il collezionista e venete le maggiori e più frequenti occasioni d'incontro che egli ebbe durante la vita.

La seconda caratteristica è che non si tratta della collezione di un uomo ricco: i ricchi possono permettersi opere anche molto costose, grandi tele, per esempio, oltre che nomi famosi.

Valentino non poteva permettersi questo, ma la sua ricerca della qualità fu costante, ed egli la trova molto spesso in piccoli oli, la trova nei disegni, nelle incisioni, in sculture di dimensione limitata ma non perciò meno importanti.

Quattro sono i nuclei portanti di questa collezione.

Il più numeroso è quello relativo a Carlo Dalla Zorza, ci sono poi le opere di Giovanni Barbisan, di Giorgio Di Venere e di Giorgio Celiberti.

Carlo Dalla Zorza si dedicò dapprima e particolarmente al disegno e alla illustrazione di libri e riviste, verso i trent'anni cominciò invece a prevalere la pittura, anche se egli non abbandonò mai le predilette tecniche grafiche.

Nella collezione di Valentino Dal Pio Luogo sono presenti soprattutto gli amati paesaggi di Teolo e Asolo, ma non mancano gli scorci veneziani, e neppure le figure, specialmente presenti in quadri di narrazione religiosa, che sempre interessarono l'artista.



VIRGILIO GUIDI - SAN GIORGIO - S.D. - ACQUARELLO

Certo anche Gino Rossi sta dietro questa pittura, ma è tutta una tradizione veneziana che qui mantiene intatta la sua freschezza e la sua capacità di comunicazione.

Ciò che vale anche per i disegni di Dalla Zorza: che esprimono la meraviglia a volte incantata con cui egli guardava il mondo.

Anche nelle acqueforti di Giovanni Barbisan si esprime una sorta di meraviglia, ma è una meraviglia scandita, quasi fisica: è la meraviglia della luce che scolpisce i particolari, che fa emergere

ogni tronco del bosco, ogni ramo dell'albero, ogni seme del girasole e ogni chicco del grappolo.

Il Collezionista, raffinato degustatore dell'arte incisoria, non si lascia scappare alcuni formidabili capolavori dell'artista trevigiano, a cominciare da quella Castellecchio del 1952, che è una sorta di grande poema dedicato al paesaggio asolano.

Ancor più minuta, cesellata e stupefacente appare la grande lastra della Macchia maremmana, del 1986, e poi si veda il grande Inverno del '75, si veda la Stradi-

na tra i castagni del 1982, opere in cui il respiro naturale mantiene tutta la sua vibrazione di luce.

Giorgio Di Venere, pittore e incisore, è presente con un ragguardevole numero di oli, acquarelli, incisioni, disegni.

Il catalogo ne riproduce diversi, in grado di testimoniare bene la finezza lirica di questo autore, a cominciare appunto da una serie di acquarelli che, con mezzi semplici ma molto sicuri, esprimono la sua particolare attrazione verso il tema del paesaggio e in particolare del paesaggio marino.

Nel gruppo di opere di Giorgio Celiberti impossibile non notare la presenza di tre importanti dipinti della fine degli anni Cinquanta, una natura morta e due paesaggi densi di colore, ricchi della corsiva libertà di stesura che caratterizza fin dall'inizio questo artista.

Altre opere importanti di Celiberti sono sculture, in particolare la Capra, il Cavallino e l'Elefante, opere la cui solidità iconica è immediatamente percepibile dall'osservatore proprio nella semplificazione araldica in cui l'autore sembra averle concepite.

Si diceva di opere rare, e della costante ricerca della qualità da parte del Collezionista.

Siamo in grado di immaginare la sua soddisfazione quando si trovò davanti all'opera di Alberto Martini intitolata Bottega carnevalesca, un acquarello del 1920: opera di straordinaria maestria tecnica; lo immaginiamo nel momento di assicurarsi lo splendido disegno di Sironi, la classica incisione di Carrà, il piccolo ma ghiotto cartoncino d'auguri di Music, eccetera eccetera.

Ecco allora i Saetti, i Pizzinato, i Carena, i Gianquinto, i Ferroni, i Guttuso, i Rosai, i Murer, i Guidi, i De Pisis, i Mascherini, i Tamburi, i Gianquinto, i Guccione e via dicendo.

Dunque una collezione, oltre che esteticamente importante, anche ammirevole, perché frutto esclusivo di passione, di quella gelosia per il bello che non è affatto un segno di scarsa generosità, ma è, al contrario, coscienza di quanto questo bene sia oggi sottovalutato o, quel che è anche peggio, tenuto in considerazione solo in vista dell'utile che se ne può trarre.

Una collezione che era importante documentare, a futura memoria. (dal testo in catalogo) Giancarlo Pauletto

La notizia della morte di John Lennon dopo una festa di scuola a Gorizia

Martina Ghersetti

## QUELL'OTTO DICEMBRE DA ADOLESCENTE

Avevo 17 anni e i miei genitori mi avevano permesso di andare in treno da Pordenone a Gorizia: oggi può sembrare stano, ma per me fu una piccola conquista. Ero con mia sorella, un anno di meno rispetto a me, arrivata alla stessa conquista, quindi, un anno più giovane. Faceva freddissimo, quell'8 dicembre. Siamo arrivate con il treno fino a Udine, poi si doveva cambiare, per prendere la linea per Trieste, ma lo zio ci venne a prendere in stazione, per fare gli ultimi chilometri "in sicurezza".

Gorizia era in festa, c'erano ancora le giostre della Fiera di Sant'Andrea in Piazza Vittoria: un giro in centro, assieme a nostra cugina, e l'aria era già da neve. L'occasione della nostra venuta era la "Festa del ceppo" della sua scuola. A Gorizia c'era questa bella tradizione: una scuola organizzava la festa nella sua palestra, o affittando uno spazio adeguato, e poi invitava le altre scuole superiori della città. Si pagava un biglietto, con il ricavato del quale le scuole finanziavano le spese vive della festa e poi avevano un gruzzolo da dividere per investirlo nelle gite scolastiche. Una bella tradizione di cui a Pordenone non c'era traccia.

Abbiamo ballato fino a tardi in una palestra che era stata trasformata in discoteca: non ricordo un particolare divertimento, solo il piacere di ballare, che mi era stato concesso per la prima volta di sera. Uscendo trovammo che stava nevicando e la mattina dopo la neve caduta era pa-

recchia, il giardino degli zii era imbiancato, il cane correva come impazzito tra la neve. E proprio facendo colazione ci arrivò la notizia: un pazzo aveva ucciso John Lennon sotto la sua casa. Ci prese un dolore indicibile, come se a scomparire fosse stato un amico. I Beatles li avevo scoperti proprio a Gorizia, grazie ad una cugina più grande, e avevo imparato parecchie parole inglesi leggendo di continuo il "Libro delle canzoni dei Beatles", un Oscar Mondadori che avevo consumato, da tanto l'avevo sfogliato. "To make ends meet" (Lady Madonna), "sleep like a log" (A hard day's night) o, ancora, "We can work it out", sono espressioni che ho appreso dalle canzoni di Lennon McCartney. Poi il libro me lo sono anche comperato, e lo tengo ancora nella mia biblioteca, e ogni tanto lo tiro fuori e me lo rileggo. Quel fatidico giorno, quando la notizia fece il giro del mondo, la radio non smetteva di trasmettere "Imagine" e noi ci riconoscevamo nelle sue parole, "Imagine all the people living life in peace / You may say I'm a dreamer/ But I'm not the only one". E un po' sognatrice lo sono rimasta, oggi come allora. Rimanendo legata ad un artista che, anche dopo i Beatles, ha continuato ad emozionare con messaggi universali ancora attuali. Una musica che non stancherà mai, generazione dopo generazione.

Martina Ghersetti





37° Concorso Internazionale di Multimedialità  
 aperto a studenti di scuole e università

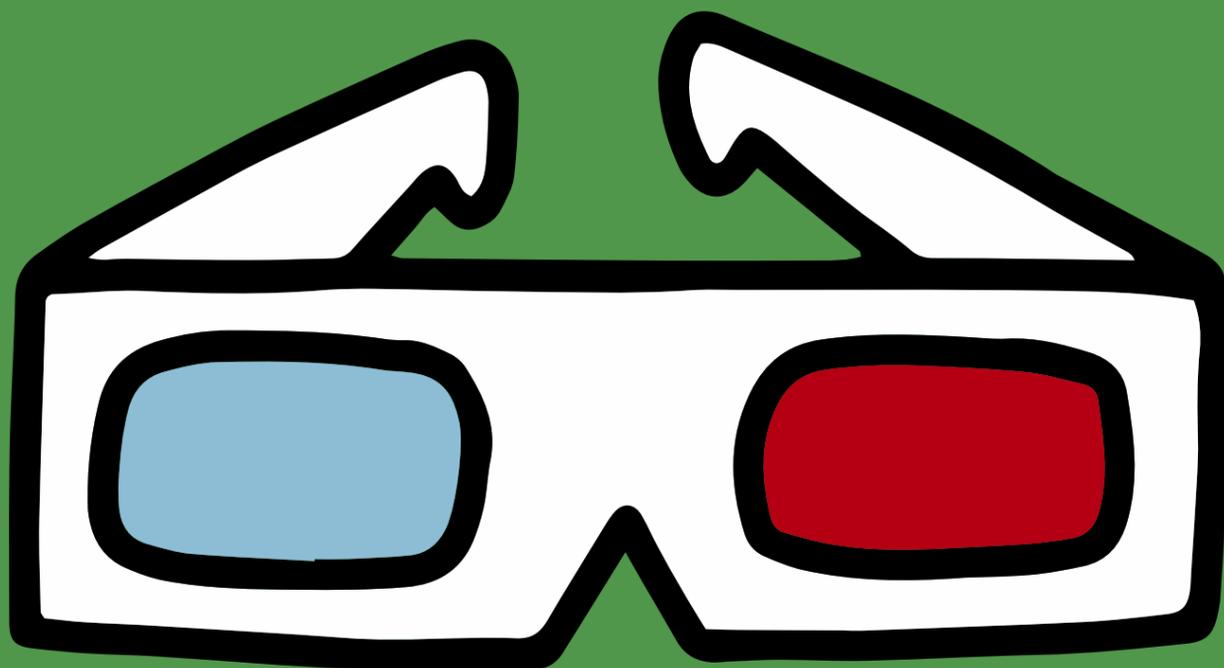
# VIDEOCINEMA



# & SCUOLA



consegna lavori entro il 27 febbraio 2021  
 cerca il bando: [www.centroculturapordenone.it](http://www.centroculturapordenone.it)



# 2020

# 2021

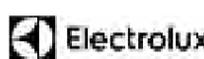
Promotori



Patrocinio



Con la partecipazione di





## DA UN'EUROPA SILENZIOSA 4 ROMANZI PER MEMORIA E PRESA DI COSCIENZA

Per la nuova serie di Narratori d'Europa dell'IRSE quattro autori e loro romanzi da Paesi Baltici, Baschi, Georgia e Romania. Vite di personaggi e gente comune dentro la storia del primo Novecento. Anche perché certe cose non accadano più

**C**i sono terre d'Europa silenziose, di cui non sentiamo spesso parlare perché oscurate geograficamente dai Paesi scandinavi e dalla vicina Russia o mediaticamente dalla Germania di Angela Merkel e dalla Francia di Emmanuel Macron.

Sono le Repubbliche baltiche o *EstLaLia*, Estonia, Lettonia e Lituania, scrigno di tesori architettonici che mixano gotico e liberty e di luoghi maestosi ed incantati che hanno custodito vite straordinarie, sulle cui tracce si è posto per esempio un giornalista olandese, **Jan Brokken**, con il suo romanzo **Anime baltiche**: per lui, emulo di Chatwin, "viaggiare, in-

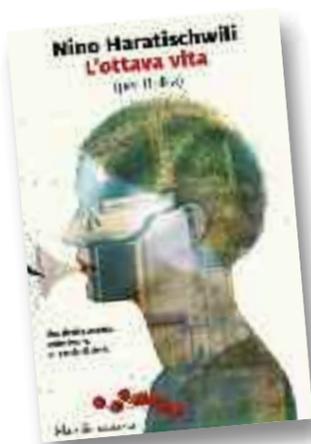
sieme a leggere e ascoltare, è sempre la via più utile e più breve per arrivare a se stessi". Così, per il tredicesimo ciclo della serie "Narratori d'Europa" dell'Istituto Regionale di Studi Europei del Friuli Venezia Giulia, lo abbiamo scelto per farci da guida tra le strade di Riga, dove Janis Rose fondò un'importante casa editrice nel 1914, contribuendo al risveglio culturale di un paese che si sarebbe di lì a poco liberato dal giogo zarista; o nelle piazze di Vilnius, dove i carri armati sovietici uccisero chi, come Loreta Asanavičiūtė, rifiutava di cantare in una lingua che fosse imposta e non la propria; o nell'auditorium di Tallinn, dove il compositore estone Arvo Pärt condusse una rivoluzione non armata, ma fatta di un'esplosione di voci, attraverso le parole del suo "Credo".

In **Patria** di **Fernando Aramburu**, premio Strega Europeo 2018, scopriremo invece i Paesi baschi - *Euskadi*, nella loro lingua - e ci immergeremo nella storia di un'amicizia finita ai tempi dell'Eta. Ma non sarà solo una vicenda di terrorismo che guarda alle ragioni delle vittime come a quelle dei carnefici, bensì, soprattutto, un ammonimento a valutare come le seduzioni separatiste e le tentazioni a rivendicare una propria identità sulla base di presunte istanze libertarie siano sempre vive in un'Europa che pure nelle sue radici - il *Manifesto di Ventotene* del



1941 - sognava il superamento dell'orizzonte nazionale.

**Nino Haratischvili** e **L'ottava vita** (per **Brilka**) ci consentirà di conoscere poi "il paese che, con i



suoi abitanti, promuove qualità amabili come la sacra ospitalità e meno amabili come pigrizia, opportunismo e conformismo", la Georgia, un tempo la Colchide della maga Medea, che nel racconto ha la sua moderna pozione in una cioccolata seducente e ferale, la cui ricetta segreta passa di generazione in generazione all'interno della famiglia Jaschi, nella quale risaltano, a partire dall'epoca di Stalin, soprattutto figure femminili destinate a vivere sospese fra Asia e Europa, le antagoniste che Eschilo associava rispettivamente a dispotismo e libertà.

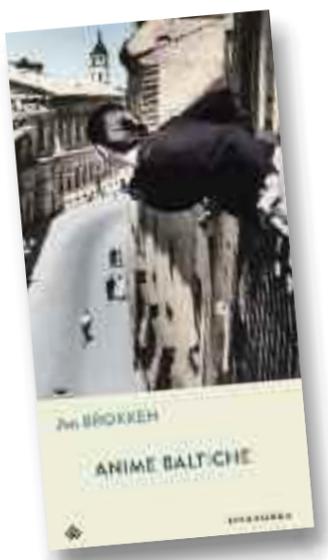
Con **Lionel Duroy**, già reporter per il quotidiano "Libération", andremo infine a Bucarest e a Iași, nelle città dove gli ebrei ci appariranno considerati ladri e ingannatori perché insediatisi in posti che si sarebbero voluti riservati ai romeni. **Eugenia** del premio Anaïs Nin 2019 è un libro sul pregiudizio che insinua un sospetto inquietante: che l'assuefazione all'opinione comune discriminante sia condizione che si respira anche nella normalità prosaica di una famiglia apparentemente perbene e che i regimi autoritari si imponano laddove vi siano omertà, occhi bassi e ignavia. La protagonista di Duroy a un certo punto dichiara: "non posso sopportare l'idea di dimenticare [...] Dimenticare la nostra disumanità, con la scusa che la Storia si è improvvisamente rovesciata e che di sicuro non succede-



rà più. Non succederà più che uccideremo gli ebrei perché sono ebrei e gli zingari perché sono zingari, e così via. Vorrei tanto crederci, ma sono cose davvero successe, e sotto ai nostri occhi".

I libri allora, questi libri di luoghi a volte in ombra o di vicende dimesse e antieroeiche, sono assolutamente necessari. Sono un avvertimento. Un richiamo ai tre pilastri su cui fondare il futuro che auspichiamo, quello del "non succederà più": memoria, coscienza e responsabilità. Perché ricordare è certo prendere atto pronunciando a voce chiara e a se stessi, ma anche assumersi il peso degli eventi. E non lasciarlo a qualcun altro per indifferenza o perché crediamo che la Storia sia qualcosa cui assisteremo da spettatori, ma non ci toccherà mai in prima persona.

**Stefania Savocco**



**FONDAZIONE**



**CONCORDIA  
SETTE**

**Puoi sostenere continuità e qualità di iniziative delle associazioni che operano nel centro socio culturale Casa Zanussi di via Concordia 7 Pordenone scegliendo di fare una donazione con un bonifico bancario a FONDAZIONE CONCORDIA SETTE IBAN IT82 R083 5612 5000 0000 0032 206**

**info 0434 365387  
fondazione@centroculturapordenone.it**



IRSE  
ISTITUTO REGIONALE  
STUDI EUROPEI  
FRIULI VENEZIA GIULIA

# memoria consapevolezza responsabilità

storie di un'europa inedita  
e poco conosciuta



Approvato dalla **Direzione Cultura della Regione Friuli Venezia Giulia** è partito il Progetto IRSE "Memoria Consapevolezza Responsabilità" rivolto a **studenti e studentesse delle Scuole Secondarie di Secondo Grado della Regione**. Partendo da quattro romanzi di autori europei contemporanei o da terzine dantesche selezionate attorno a tematiche riguardanti la storia del Novecento, si richiede di realizzare un contenuto digitale video. Il progetto rientra nelle attività di Didattica Digitale Integrata.

informazioni **kit studenti e linee guida**

**[www.centroculturapordenone.it/irse](http://www.centroculturapordenone.it/irse)**



# NEUROSCIENZIATI E MEDICI IN DIALOGO PER LA SERIE MENS SANA IN CIBO SANO

*Si è svolta in ottobre la tredicesima serie IRSE "Affascinati dal cervello". Neurobiologia e nutrizione. Comportamenti alimentari anomali. Interventi di sei esperti, in presenza e in streaming, molto seguiti e ora disponibili nel sito*



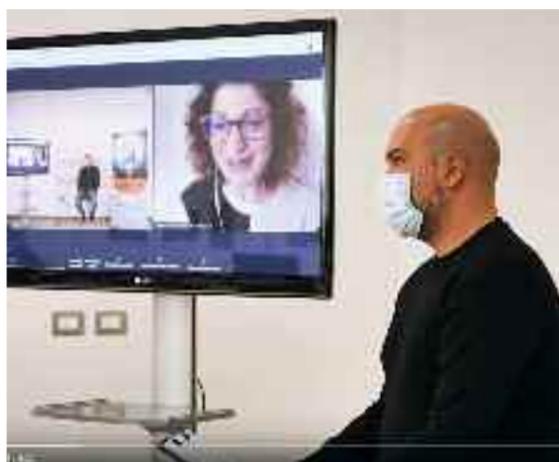
8 OTTOBRE 2020 – **IL CIBO: UN'ESPERIENZA MULTISENSORIALE** – **Massimiliano Zampini**, professore ordinario, Centro Interdipartimentale Mente/Cervello - CIMeC Università di Trento; **Marcello Turconi**, Dottorato in Neuroscienze, comunicatore e divulgatore scientifico, collaboratore Laboratorio Interdisciplinare SISSA di Trieste, coordinatore dell'incontro.



15 OTTOBRE 2020 – **CIBO E CERVELLO** – **Elena Dogliotti** biologa nutrizionista. Gruppo supervisione scientifica Fondazione Umberto Veronesi; **Marcello Turconi**, coordinatore dell'incontro.



22 OTTOBRE 2020 – **QUANDO IL CIBO È UN PROBLEMA** – **Roberto Dall'Amico** direttore Dipartimento Materno Infantile Azienda Sanitaria Friuli Occidentale, Ospedale S. Maria degli Angeli di Pordenone e direttore ad interim della S. C. "Pediatria San Vito - Spilimbergo"; **Gian Luigi Luxardi** psicologo e psicoterapeuta, dirigente Centro Disturbi Alimentari San Vito al Tagliamento; **Liliana Giust** presidente ADAO Friuli Onlus Associazione Disturbi Alimentari e Obesità.



29 OTTOBRE 2020 – **FATTORI PSICOLOGICI NELL'INSORGENZA DI COMPORTAMENTI ALIMENTARI ANOMALI** – **Valentina Cardi** psicologa e psicoterapeuta, ricercatrice King's College London e Dipartimento di Psicologia Università di Padova; **Gianluca Liva** giornalista scientifico e storico di formazione, Master in Comunicazione Scientifica alla SISSA di Trieste, coordinatore dell'incontro.



**IRSE**  
**ISTITUTO REGIONALE**  
**STUDI EUROPEI**  
**FRIULI VENEZIA GIULIA**



**#NextGenerationEU**

# **EUROPE & YOUTH 2021**

## **TRACCE PER UN CONCORSO**

**...COMING SOON**

**PER STUDENTI DI UNIVERSITÀ  
E SCUOLE DI OGNI ORDINE E GRADO**

**Premi da € 400,00**



**[WWW.CENTROCULTURAPORDENONE.IT/IRSE](http://WWW.CENTROCULTURAPORDENONE.IT/IRSE)**



# EUROPA QUALE NUOVA COESIONE? LA PANDEMIA OCCASIONE DI SVOLTA

*La salute vero banco di prova, la sfida del Green Deal e il piano Next Generation EU. Dai totalitarismi all'integrazione europea. Tematiche al centro del corso IRSE di novembre. Interventi in diretta streaming, ora disponibili nel sito*



12 NOVEMBRE 2020 – **LA SALUTE VERO BANCO DI PROVA PER UNA NUOVA GIUSTIZIA SOCIALE. QUALE PAESE VOGLIAMO, IN QUALE EUROPA** – **Francesca Moccia** Vice Segretario generale Cittadinanzattiva e direttore dell'Agenda di valutazione civica. Gruppo coordinamento di FDD-Forum Disuguaglianze e Diversità. **Roberto Reale** giornalista e scrittore coordinatore del corso. **Elly Schlein** Vicepresidente Regione Emilia Romagna, europarlamentare dal 2014 al 2019.



19 NOVEMBRE 2020 – **CREARE VALORE CONDIVISO PER TUTTI. LA SFIDA del GREEN DEAL EUROPEO** – **Chiara Mio** professore ordinario Dipartimento Management di Economia Università Ca' Foscari di Venezia. **Alexandra Geese** europarlamentare tedesca, Gruppo dei Verdi/Alleanza libera europea Bündnis 90/Die Grünen.



26 NOVEMBRE 2020 – **DAI TOTALITARISMI ALL'INTEGRAZIONE EUROPEA. L'EUROPA DI OGGI DAVANTI AL SUO PASSATO** – **Tommaso Piffer** docente di Storia dell'Europa contemporanea all'Università di Udine Dipartimento Studi Umanistici e Patrimonio Culturale DIUM.

# Il laboratorio digitale a Pordenone



2021

- stampa 3D
- freecad
- robotica
- arduino
- fabbricazione digitale
- prototipi

## STAFF

### Luca Baruzzo

Esperto digital maker

### Domenico Distaso

Maker ed esperto di elettronica

### Giovanni Longo

progettista e consulente industriale

### Lorenzo Gargiulo

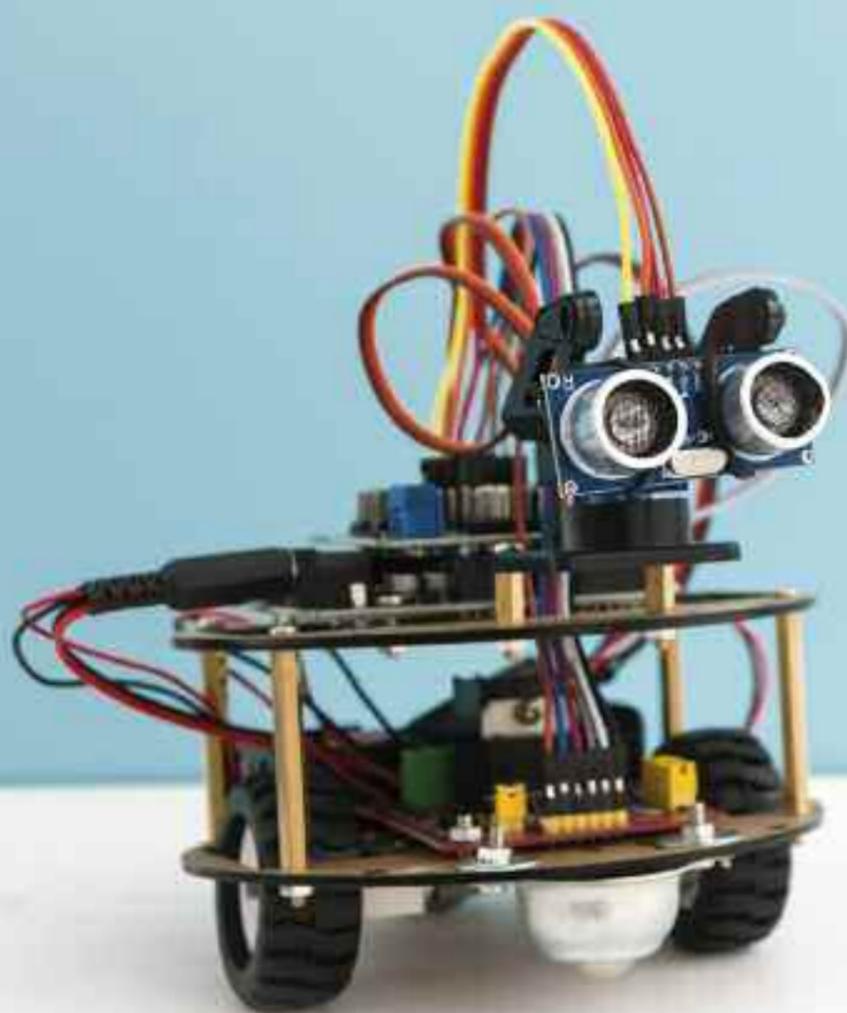
Studiante di Scienze e Tecnologie Multimediali Università di Udine

### Laura Tesolin

maker e docente di nuove tecnologie

### Isacco Zinna

Studiante di Informatica Università di Udine



*...e quindi uscimmo a riveder le stelle*



# GIOVANI & CREATIVITÀ NON STOP LABORATORI IN PRESENZA E ONLINE

*Non si sono mai fermati i laboratori creativi a piccoli gruppi del Centro Iniziative Culturali Pordenone. Animatrici professioniste, illustratrici, fumettisti, divulgatori scientifici, giovani artigiani digitali. In presenza e online. Nuovi programmi*





**CICP**  
CENTRO INIZIATIVE  
CULTURALI PORDENONE



# Creativi in Via Concordia

*Gennaio → Maggio 2021*

## Laboratori per giovani e giovanissimi

Dalla manualità al digitale

Io copio, e tu? Dentro gli animali.

Inverno: tracce e parole. Acqua in bocca.

Spazi immaginari. Mani in movimento.

Un tappeto, libri, storie... Fumetto.

Suminagashi, l'arte degli inchiostri fluttuanti.

Aromi, suoni, colori.

Info e prenotazioni:

tel. 0434.553205 - [cicp@centroculturapordenone.it](mailto:cicp@centroculturapordenone.it)

**[centroculturapordenone.it](http://centroculturapordenone.it)**

## Esperienze

### LINOLAB

Laboratorio di fabbricazione digitale

### IDEE PER UN VIDEO

Laboratori nelle scuole per imparare  
le tecniche video di ripresa

### ALLA SCOPERTA DELL'ITALIA

Laboratorio nelle scuole per  
far scoprire la nostra penisola grazie  
alla stampa 3D e il coding

Promosso da



CICP  
CENTRO INIZIATIVE  
CULTURALI PORDENONE



IRSE  
ISTITUTO REGIONALE  
STUDI EUROPEI  
FRIULI VENEZIA GIULIA



55°  
CENTRO  
CULTURALE  
CASA BIZANZUSSI  
PORDENONE

Con il sostegno di



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA



Comune di Pordenone



FONDAZIONE  
FRIULI



BCC  
Pordenonese  
e Montebelluna



Electrolux

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

Asilo M

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 introdurre 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 suc-

cesso 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 ricomponde 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 da 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 rendi-

mento, 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 convincenti 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 politiche 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 adagate 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 branca 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 disponi-

bili, 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, inoltre, 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 oggettivi 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 significa 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 competi-

tivo 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" competitività.

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 familiare. Ebbene, la Zanussi



ha avuto ed ha mantenuto un carattere tipicamente familiare, 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, sì, 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