LA CITTÀ
DEL SECONDO RINASCIMENTO

LA BUSSOLA DELL'IMPRESA

AGRIZZI, BEDONNI, BORGHI , CAPELLI, CONTI , CURTI, DALLA VAL , FARAONI, GIANNELLI, GUERZONI, MACCAGNANI, MAZZUCCATO, MAZZUCCHI, MICHELINI, MOSCATTI L., MOSCATTI M., MOSCATTI P., PALMIERI, REGGIANI, SPADAFORA, VIGNOCCHI, ZAINA, ZARRI

TRIMESTRALE - N. 98 - APRILE 2022 - Spedizione in abb. post. 45% - Legge 27/02/2004 n. 46, art. 1, comma 1.
Filiale di Bologna - Tassa pagata - Euro 5,00

Fiere 2022

POWTECH
Norimberga
30 agosto
1° settembre

IAA2022
Hannover
20-25 settembre

K2022
Düsseldorf
19-26 ottobre

ESAMETAL
WELDING TECHNOLOGY

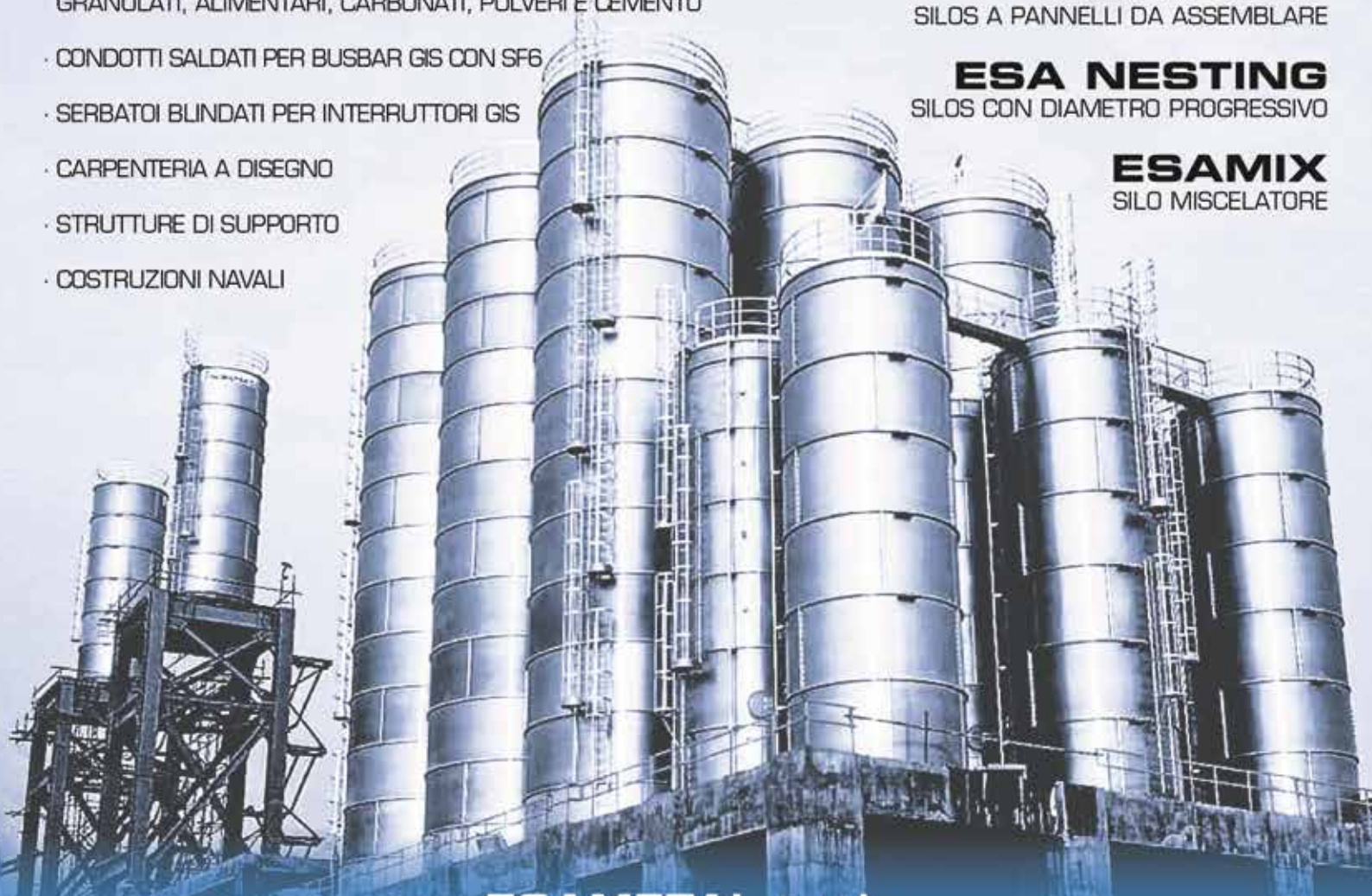
- SALDATURE IN LEGHE DI ALLUMINIO, INOX E NICKEL
- SILOS IN ALLUMINIO E IN ACCIAIO INOX PER SFARINATI, GRANULATI, ALIMENTARI, CARBONATI, POLVERI E CEMENTO
- CONDOTTI SALDATI PER BUSBAR GIS CON SF6
- SERBATOI BLINDATI PER INTERRUTTORI GIS
- CARPENTERIA A DISEGNO
- STRUTTURE DI SUPPORTO
- COSTRUZIONI NAVALI

ESA MONOLITH
SILOS IN UN UNICO ELEMENTO

ESA BOLT
SILOS A PANNELLI DA ASSEMBLARE

ESA NESTING
SILOS CON DIAMETRO PROGRESSIVO

ESAMIX
SILO MISCELATORE



ESAMETAL s.r.l.
via Quari Destra, 19/21 - 37044 Cologna Veneta (VR) - ITALY - Tel.: +39 0442 412 753 - email: info@esametal.com
www.esametal.com

TUTTA LA PRODUZIONE È CERTIFICATA ISO 9001 - UNI EN ISO 3834-2 - UNI EN 1090-1 - ACHILLES

98 LA BUSSOLA DELL'IMPRESA

4 *Sergio Dalla Val*
La bussola che non si può perdere

6 *Anna Spadafora*
La bussola dell'impresa intellettuale

8 *Caterina Giannelli*
La famiglia, il cervello, l'impresa

10 *Gian Luigi Zaina*
Transizione energetica e regionalizzazione europea delle filiere integrate

12 *Alessandro Curti*
L'azienda è come la vita

14 *Paolo Moscatti*
La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa

13 *Bruno Conti*
L'impresa è il baluardo della civiltà

19 *Marco Moscatti*
Le imprese: il valore più grande della nostra civiltà

19 *Luca Moscatti*
L'impresa, la famiglia, la vita

21 *Giuseppe Borghi*
La progettazione edilizia che orienta al valore assoluto

23 *Agnese Agrizzi*
La lingua dell'impresa nella progettualità sociale

25 *Ivonne Capelli*
Il bello dell'impresa

27 *Silvano Palmieri*
Non facciamoci guidare dalla paura

29 *Giuseppe Reggiani*
Di una soddisfazione non scritta nei bilanci

33 *Rodolfo Vignocchi*
La bussola delle nuove fonti di energia

35 *Claudio Zarri*
La tensione verso la qualità

36 *Maurizio Guerzoni*
Aiutiamo le imprese a crescere con l'office-automation

39 *Luca Bedonni*
Nuove tendenze e nuovi settori nel testing e nelle certificazioni

41 *Brando Michelini*
La nostra bussola per orientarvi sul mercato immobiliare

42 *Alessandro Mazzucchi*
La "Posa certificata" degli infissi

45 *Stefano Mazzuccato*
Urgono investimenti per la salute

Registrazione del Tribunale di Bologna n. 7056 dell'8 novembre 2000

TRIMESTRALE, SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE, Art. 2 - comma 20/B - Legge 23/12/96 n. 662. Pubblicità inferiore al 45%, a cura dell'Associazione Il secondo rinascimento. Iscrizione al Registro Nazionale della Stampa n. 11021 e al ROC n. 6173.

Numero 98. Stampato nel mese di aprile 2022, GE.GRAF Srl Viale 2 Agosto, 583, 47032 Bertinoro FC

EDITORE: Associazione Culturale Progetto Emilia Romagna
DIRETTORE RESPONSABILE: Sergio Dalla Val
REDAZIONE E ABBONAMENTI: Bologna, via Galliera 62, 40121, tel. 051 248787 fax 051 0313298 Modena, via Mascherella 23, 41100, tel. e fax: 059 8723015
Sito internet: www.lacittaoline.com www.ilsecondorinascimento.it redazione@lacittaonline.com

Questo giornale convoca intellettuali, scrittori, scienziati, psicanalisti, imprenditori sulle questioni nodali del nostro tempo e pubblica gli esiti dei dibattiti a cui sono intervenuti in Emilia Romagna e altrove, per dare un apporto alla civiltà e al suo testo.

EQUIPE DI REDAZIONE:
Mariella Borraccino, Ornella Cucumazzi, Pierluigi Degliesposti, Caterina Giannelli, Carlo Marchetti, Elisa Melzani, Marco Moscatti, Marco Muzzarelli, Vincenzo Pisani, Daniela Prevedelli, Simone Serra, Panthea Shafiei, Anna Spadafora, Carlo Zucchi.

EQUIPE ORGANIZZATIVA:
Agnese Agrizzi, Elena Bursi, Alice Debbi, Margherita Ferrari, Nada Milenkovic, Anna Maria Palazzolo, Pasquale Petrocelli, Mirella Sturaro.

In copertina: opera di Antonio Vangelli, *Ponte*, olio su tela.

Oltre che nelle librerie, i numeri arretrati e gli abbonamenti si possono richiedere alla redazione di Bologna, via Galliera 62, tel. 051 248787 o tramite e-mail: info@lacittaonline.com.

Per la consultazione on line: www.ilsecondorinascimento.it www.lacittaonline.com

Sergio Dalla Val
psicanalista, cifrematico, presidente dell'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna

LA BUSSOLA CHE NON SI PUÒ PERDERE

Occorrevano tutta la sobrietà, la finezza, la serietà dell'autore, Paolo Moscatti, della curatrice, Anna Spadafora, e della casa editrice Spirali per mettere un titolo così fine a questo libro, La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa *(Spirali), che ogni direttore commerciale avrebbe lanciato, in modo un po' roboante, come "il più importante, imperdibile, convincente, manuale per divenire imprenditori nel terzo millennio". Ma non avrebbe avuto torto, perché il libro è anche questo: come una bussola, è un prezioso strumento per chi si accosta all'imprenditoria e trova deludenti le lezioni teoriche delle scuole di business, e anche per chi nell'impresa lavora da anni, ma vuole mettere in questione e arricchire le proprie idee, prima che limitino la riuscita della propria attività.*

Infatti, niente come le proprie idee può frenare, paralizzare, distruggere un'impresa. E per proprie idee intendo i ricordi, i pregiudizi, le credenze dell'imprenditore, ma anche dei manager, dei consulenti, dei soci, che fanno sistema, che diventano senso comune dell'azienda e poi della città; proprie idee sono quelle che Moscatti chiama il ragionare "di pancia", che porta all'omologazione. Scrive infatti: "L'omologazione si ottiene dando alla comunità quello che la maggioranza delle persone chiede 'di pancia', senza la minima riflessione" e aggiunge: "Il pensiero si omologa con la ricerca dell'audience, si omologa con i social, con qualsiasi mezzo in grado di raggiungere un elevato numero di persone dando loro il sollievo di non pensare, del pensiero preconfezionato, già pronto, da fare proprio". Annotazione essenziale, cui potremmo aggiungere che l'omologazione più tragica è l'omologazione con se stessi, l'attenersi "senza la minima riflessione", come dice, alle proprie credenze. "Alimentare il dubbio è faticoso", scrive, e questo spiega allora l'importanza che Moscatti ha da sempre attribuito alla cultura e alla formazione, che l'ha spinto a finanziare corsi e a contribuire alla nostra rivista: "Cominciai, seppur saltuariamente, a sollecitare gli incontri con economisti, filosofi, scrittori, ma anche manager, che dessero testimonianza del loro itinerario di ricerca e di pensiero". Manager che testimoniavano del loro viaggio come ora testimonia lui a noi, in questo incontro, organizzato da Caterina Giannelli, che gli offre l'occasione di una restituzione. "D'altra parte," continua, "come potevamo conoscere le esigenze del mercato senza l'apertura intellettuale verso ragionamenti, questioni e approfondimenti che non riguardavano esclusivamente i nostri flussi di processo?".

Ma a Moscatti non sfugge che la cultura non è la Kultur, *non sono le usanze locali o l'erudizione. La cultura è formazione e invenzione, si struttura nella parola e ha la sua condizione nell'ascolto. L'ascolto è imprescindibile nell'impresa e nei suoi dispositivi, per esempio nella gestione dei clienti: "Ci vogliono anni per costruire un'immagine di servizio che sia a un adeguato livello tecnico, e contemporaneamente, di grande attenzione verso le esigenze e le urgenze dei clienti. E in questa attenzione, la parte del leone la fanno l'ascolto e la parola: parlare e ascoltare – anziché limitarsi a vedere con gli occhi del pregiudizio – è un'arte che non si impara mai abbastanza". Parlare e ascoltare: come dire meglio le prerogative del dispositivo di brainworking, della direzione intellettuale dell'impresa?*

*Nel luogo comune, oggi l'impresa non naviga in acque favorevoli: "Persiste e continua a essere propagandato un sentimento antindustriale che se non cambierà porterà inevitabilmente a una decrescita molto infelice", scrive Moscatti. Questo sentimento antindustriale partecipa all'*odium sui *che pervade la provincia Italia e la provincia Europa schierate contro l'occidente, contro l'impresa, contro la democrazia, contro la modernità, contro la parola libera. Questo* odium sui *è nutrito dal multipolarismo e dal multiculturalismo ed è sostenuto dalle dittature sanitaria, giudiziaria, tecnologica e mediatica che attraversano i vari paesi.*

Ma nessuna dittatura può togliere la cura, il diritto, la tecnica e la comunicazione civili, dunque il secondo rinascimento in atto nel pianeta. Questo rinascimento della parola si esprime anche attraverso la dissidenza degli ucraini, degli uiguri, dei cubani, dei venezuelani, degli abitanti di Hong Kong e di Teheran, degli stessi russi e bielorussi che non accettano la confisca della libertà della parola, dell'impresa, della vita civile. Questa dissidenza intellettuale non si sottomette al principio della paura e dell'invidia, che è il principio del nullismo e della morte, non si rassegna al fallimento, dunque non si mortifica nella rassegnazione, nella rinuncia, non si consegna all'alternativa, non issa la bandiera bianca della resa.

A questo proposito, interessantissime sono le pagine in cui Moscatti racconta come, dopo mesi di trattative che stavano portando alla vendita della società a una multinazionale tedesca, lui si rifiutò di firmare questa operazione, che sarebbe stata economicamente vantaggiosa in un momento di grandi difficoltà. Moscatti non era caduto nella tentazione sostanziale, nella trappola in nome della salvezza, cioè non aveva ceduto alla paura, paura del fallimento, paura della fine. Scrive: "Non è mai esistito un piano B. La riuscita era ed è obbligatoria. Non ci sono alternative alla riuscita". Per l'imprenditore, per il capitano, per ciascun

L'articolo di Sergio Dalla Val e seguenti (fino a pag. 25) sono tratti dai dibattiti intorno al libro di Paolo Moscatti *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa,* che si sono tenuti a Modena (20 novembre 2021) e a Bologna (10 marzo 2022).

brainworker la fede nella riuscita non può venire meno, è senza alternative: questa è la bussola della vita, non la bussola della pena, che non può divenire il metro di valore. Cosa non si fa, quale pena non si assume per salvarsi, per salvare l'azienda, per salvare il potere? Quali sono le deleghe che vengono compiute per mantenere l'impresa come esente dalla questione intellettuale, come vincolata dal principio della paura? Il principio della paura utilizza il fantasma di padronanza per gestire la vita senza la parola, senza i dispositivi di parola. È questo il modo più comune di perdere la bussola, ovvero di perdere l'istanza del valore, l'istanza della qualità della vita.

Nessuna riuscita senza la bussola della vita. Occorre la direzione per non girare in tondo e a vuoto, per non compiere visioni dell'avvenire guardandosi indietro o alle spalle, divenendo visionari ovvero passatisti, che nulla ascoltano, perciò nulla intendono, perché impegnati nella visione. La memoria è in atto, non è il ricordo del passato: solo così la riuscita non è ideale, non è la realizzazione della propria volontà, apocalittica o messianica, come volontà dell'Altro.

La riuscita che non sottostà all'idea che ci facciamo, è pragmatica, non esige la volontà ma il cervello come dispositivo, il cervello come bussola. Un'azienda senza cervello, senza i dispositivi intellettuali, è un'impresa allo sbando, senza bussola e senza direzione, un'impresa che sopravvive di rendita senza arte e invenzione. Moscatti indica che spetta all'imprenditore attirare, trattenere, valorizzare i talenti, "facendo in modo che *la crescita dell'azienda generi opportunità per ciascuno". Come è stato per l'ingresso dei figli in azienda, avvenuto non cooptandoli nell'esistente, ma inventando assieme a loro, quasi su loro istanza, nuove strutture aziendali e nuovi dispositivi. Questi nuovi dispositivi "di parola e di ascolto" sono il cervello dell'impresa.*

In quest'epoca molti giovani sembrano smarrire la via, addirittura deragliare, giocando con l'idea del nulla e con l'idea di morte. Ma anche le inscenazioni del radicalismo e del purismo rilasciano asterischi che, traendo ad altre costellazioni linguistiche, comportano altre strade, altri palinsesti. Nei dispositivi della parola, la bussola non può perdersi. Lo stesso enunciato: "Mi sono perso" è un asterisco del viaggio, del nomadismo intellettuale. Non enuncia la perdizione, bensì il venir meno del riferimento ideale, dell'idea di padronanza, della sottomissione alla propria volontà di bene come sottomissione alla volontà dell'Altro. È una variante dell'anoressia.

Antonio Vangelli, Fondo giallo argento, *olio su tela*

La bussola non è lo strumento di riferimento, non serve a navigare in acque calme, a mantenere i propri privilegi, a restare in una comfort zone. *La fede nella riuscita non è il riferimento all'ideale: solo se cessa questo riferimento al* ghénos *familiare, sociale, provinciale, spirituale c'è la chance dell'incominciamento e del debutto, della riuscita e dell'approdo. Nulla è scontato, predestinato, i giochi non sono mai fatti. E la riuscita non è stabilita dai presupposti, non è vincolata al "vale la pena", non è un obbligo sociale, non è il raggiungimento della finalità annunciata: l'industria non ammette la logica militare, quella che molti consulenti aziendali vorrebbero applicare all'impresa, rifacendosi alle dottrine orientali dell'arte della guerra.*

Per questo Moscatti ribadisce come sia importante per l'azienda stabilire e osservare le regole, ma sottolinea come sia ancor più importante la condivisione dei valori: "È più semplice mettere una regola che condividere un valore". E ancora: "Se per ogni comportamento non conforme fissi una regola, dopo qualche anno avrai riscritto il Codice civile, e dovrai assumere poliziotti invece che ingegneri. La cultura è fondamentale nella gestione dell'impresa. I valori determinano gli atteggiamenti e quindi i comportamenti e questi influenzano grandemente i risultati".

I risultati non sono gli obiettivi, non sono tangibili. Moscatti è un imprenditore, non un professore o un moralista, e dunque considera il progetto economico e il programma finanziario, si attiene al rischio e alla scommessa di riuscita, giunge alla scrittura del bilancio, anche del bilancio sociale.

Questo libro non parla dell'impresa ideale, non parla di come deve essere *l'impresa ma di* come fare, *di come Moscatti abbia potuto trarre la sua nave all'approdo di ciascun giorno senza rovinare tra le mille insidie quotidiane. Per questo lo chiamavo manuale dell'imprenditore. Ma poiché in questo libro i risultati non si oppongono alla cultura, all'arte e alla società, ma le esigono, definirlo un manuale d'impresa è riduttivo: questo è un manuale di vita, un libro imprescindibile per ciascuno.*

Anna Spadafora
psicanalista, cifrante, direttore dell'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna

LA BUSSOLA DELL'IMPRESA INTELLETTUALE

Dibattito al Ridotto del Teatro Pavarotti di Modena, La nostra bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa, *20 novembre 2021*

(photo Anna Berta Dallari Bondanini)

Il libro di Paolo Moscatti, *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa* – che sono felice di avere curato per la casa editrice Spirali –, a pochi mesi dalla sua pubblicazione (settembre 2021), ha già esaurito la prima tiratura di stampa e si appresta a divenire un manifesto intellettuale delle piccole e medie imprese, uno strumento per instaurare dispositivi nuovi nelle aziende, che non si avvalgono di precetti o consigli, ma prendono come pretesto il racconto del viaggio che la "nave" TEC Eurolab e il suo equipaggio hanno compiuto in trent'anni, a partire dalla sua fondazione, nel 1990.

Perché è importante che gli imprenditori raccontino la loro storia, le loro avventure, i loro sogni, le loro aspirazioni? Niccolò Machiavelli scrive *Il principe* interrogando "li antichi huomini" e annotando ciò di cui egli fa "capitale", come afferma nella famosa lettera a Francesco Vettori del 10 dicembre 1513. Il racconto dell'imprenditore interessa ciascuno di noi in quanto può dare spunti preziosi per orientarci nell'impresa della nostra vita. L'imprenditore non si abbatte di fronte alle circostanze avverse, ma s'ingegna per trovare una nuova via ciascuna volta, se quella che ha percorso fino a quel momento sembra sbarrata. L'imprenditore è il capitano che non abbandona la nave e non perde la bussola, anche quando la nebbia è così fitta da non vedere a un metro di distanza. È chi non cede alla tentazione di "buttarsi", come oggi purtroppo fanno in tanti, nelle droghe, nell'alcool o in qualsiasi facile consolazione. L'imprenditore non si mette a rimandare, in attesa di capire cosa convenga fare, non "ci pensa", non pensa che ci sia l'alternativa alla battaglia e alla riuscita: le cose nell'impresa si fanno secondo l'occorrenza, procedendo dalla scelta come questione aperta, come ironia della sorte.

Il libro di Paolo Moscatti è una testimonianza in questo senso, la sua bussola è il cervello che non si può perdere, delegare, relegare in uno scantinato o addirittura "staccare", come ritiene invece chi si lamenta: "Non vedo l'ora di staccare la spina".

Ma, attenzione, l'imprenditore di cui leggiamo le avventure in questo libro non è comune, è un'anomalia, è un caso di valore assoluto, che non s'improvvisa, è frutto di letture, elaborazioni, frequentazione di corsi, conferenze, dibattiti: il libro sottolinea più volte che per la riuscita non basta la formazione tecnica, occorre soprattutto l'elaborazione in materia di arte e di cultura, quindi in materia intellettuale. Non c'è cervello, non c'è bussola dell'impresa, come della vita, senza la materia intellettuale, senza arte e invenzione. Come scrive ancora Machiavelli nel saggio *Dell'arte della guerra*: "Niuno sanza invenzione fu mai grande uomo nel mestiere suo". Questa constatazione sfata il pregiudizio secondo cui nel mestiere, nel lavoro non ci sarebbe invenzione, ma mera competenza, mentre nel gioco, nell'arte, prevarrebbero l'improvvisazione e l'espressione. Nasce da questo pregiudizio la mentalità che esalta i cosiddetti lavori "creativi" e denigra i compiti cosiddetti "esecutivi". E nasce da qui anche il disprezzo verso l'imprenditore come "sfruttatore", un pregiudizio ottocentesco che spesso allontana i giovani dall'impresa e nega loro l'opportunità di valorizzare i propri talenti, attraverso l'arte e l'invenzione, il gioco e il lavoro, che sono inscindibili nel viaggio dell'impresa.

Quanta arte e invenzione constatiamo nella storia di TEC Eurolab! Leggiamo il capitolo *La tempesta perfetta*: da una parte, imperversava il Covid-19 e, dall'altra, era venuto meno il 30% del fatturato, in quanto il cliente principale del settore dell'aeronautica aveva azzerato i suoi ordini. In quella che poteva apparire una tragedia, che cosa ha fatto il CDA? Ha colto l'occasione per rilanciare i dispositivi aziendali sia all'interno sia all'esterno. Per esempio (come leggiamo a pagina 273), all'interno ha organizzato "corsi sui polimeri, sull'*additive manufacturing*, sui controlli non distruttivi, ai quali hanno partecipato anche persone che nulla avevano a che fare con quei servizi, con quelle competenze. Fu uno spettacolo vedere tutti i nostri collaboratori, compresi gli amministrativi, seguire le varie puntate del corso di produzione additiva. La squadra c'era e si manteneva unita, coesa, stretta attorno all'azienda". E, all'esterno, cosa accadeva? "Intanto i commerciali, da casa, continuavano a chiamare i loro referenti presso le aziende clienti. Non erano telefonate di vendita, ma unicamente di collegamento, parlavano di ciascuna cosa: della pandemia, delle condizioni di salute, di quanto

stava facendo l'azienda cliente, della cassa integrazione, delle speranze per il futuro, s'incoraggiavano a vicenda, si tenevano in contatto, mantenevano vivi i dispositivi. Un gioco di squadra straordinario".

Questo gioco di squadra è potuto avvenire perché l'imprenditore, e con lui l'equipaggio, ha sempre avuto un approccio intellettuale alle questioni che doveva affrontare nell'impresa. Ovvero, non ha mai dato nulla per scontato e ha dato priorità ai dispositivi di parola, anziché al successo da conseguire a tutti i costi. Così, è divenuto interlocutore di quanti ha incontrato nel suo viaggio di trent'anni e anche prima che incominciasse a lavorare. Anzi, nel libro troviamo aneddoti, narrati con umorismo e ironia, che risalgono all'infanzia. Con la curiosità intellettuale, l'imprenditore può divenire interlocutore della scommessa, del progetto e del programma di ciascuno: la curiosità intellettuale è essenziale alla ricerca e spinge a cogliere la particolarità, la specificità, le sfumature linguistiche che intervengono in una conversazione. Per divenire interlocutori occorre l'ascolto, occorre non fissarsi sulle idee, dissipare i luoghi comuni, non accettare il pensiero unico, il conformismo, soprattutto quello con se stessi e con le proprie idee. Le idee di cui parla più volte l'autore nel libro invece sono una vera ricchezza, quella che non appartiene a nessuno, sono idee libere, libere di operare alla riuscita di ciò che si cerca e di ciò che si fa.

L'idea di possesso è lontanissima dall'esperienza di Paolo Moscatti, per questo dal libro traiamo anche una lezione rispetto al cosiddetto "passaggio generazionale", quando sottolinea che i figli non appartengono ai genitori. Finora, nessuno aveva mai affrontato in questo modo il problema della continuità aziendale, e non si è trattato di una soluzione trovata nel momento della resa dei conti, ma di un percorso culturale e di un cammino artistico incominciati quando i figli avevano appena iniziato a leggere e a scrivere e mai interrotti: prima di dormire, Paolo leggeva Dante e Omero ai bambini, Marco e Luca, e Loretta le fiabe, un allenamento al nutrimento intellettuale di cui si "pascono" ancora oggi per cogliere e vincere le sfide poste ciascun giorno dalle loro funzioni aziendali. I genitori non si sono mai preoccupati di risparmiare ai figli i problemi dell'azienda, come invece fanno alcuni che si rifugiano nella *work-life balance*, nella separazione fra il lavoro e la vita, come se nel lavoro non vivessero. Lo leggiamo a pagina 256: "Occorre tenere conto del fatto che Marco e Luca sono cresciuti a 'pane e azienda', nel senso che a tavola, soprattutto a pranzo, si è sempre parlato di lavoro, quindi, anche negli anni in cui i ragazzi non frequentavano l'azienda, ne sentivano comunque parlare, ne condividevano problemi, speranze, risultati". Quindi i figli hanno sempre ascoltato le avventure di un'azienda che, in modo differente e per vie traverse, sarebbe divenuta un mito. Per vie traverse perché l'azienda non è un immobile, non passa da un proprietario a un altro, non si tratta mai di un *passaggio*, ma di un *passo*. Ciascun giovane, per divenire imprenditore, anche se i genitori sono disposti a dargli fiducia e a consegnargli le redini dell'azienda, deve investire a sua volta, deve compiere un passo. Nel libro sono narrati con grande stile i passi che hanno compiuto sia Marco sia Luca e si capisce come non fosse affatto scontato che proseguissero nell'impresa.

Antonio Vangelli, Paesaggio, *olio su tela*

Tuttavia, nemmeno in questo ambito, Paolo Moscatti ha la presunzione d'insegnare "come fare", egli semplicemente racconta, con umiltà e con leggerezza. E la lezione di vita, di umiltà e di generosità che si può trarre dal suo racconto è essenziale per i futuri imprenditori di cui l'Italia ha bisogno per i prossimi decenni. Non dimentichiamo che il 95% del tessuto industriale italiano è costituito da piccole e medie aziende, per cui l'Italia ha bisogno d'imprenditori e ha bisogno di questi racconti, perché altri giovani possano accostarsi all'impresa.

Paolo Moscatti è interlocutore di tantissimi giovani, ma non si mette in cattedra, piuttosto il suo approccio narrativo fa pensare a ciò che diceva Epitteto a proposito della saggezza: "Si appartiene ancora al volgo, finché si addossa sempre la colpa agli altri; si è sulla strada della saggezza, quando si rende responsabili sempre e solo se stessi; ma il saggio non trova colpevole nessuno, né se stessi né gli altri". In questo senso, la narrazione di Paolo Moscatti è scrittura dell'esperienza originaria, un'esperienza che nessuno potrebbe commentare, giudicare o spacciare come reato di cui trovare il colpevole. In tutto il libro non troviamo mai una nota di vittimismo, neanche nel primo capitolo, in cui il protagonista si credeva veramente senza interlocutori e la bussola ha rischiato di perderla sul serio. Racconta che si sentiva inutile e vuoto, ma non avrebbe mai attribuito la colpa a qualcuno, tanto meno a quell'amministratore delegato della sua azienda che aveva preso la delega letteralmente. Paolo Moscatti non attribuisce mai la colpa a nessuno perché sta dalla parte dei saggi, di quelli che, negli eventi, non vedono colpe, ma ascoltano gli effetti delle cose che si dicono, si fanno e s'intendono per via della loro complessità inestricabile e irriducibile all'unità.

Caterina Giannelli
brainworker, cifrante e presidente dell'Istituto culturale Centro Industria

LA FAMIGLIA, IL CERVELLO, L'IMPRESA

"A ciascun compagno di viaggio".

Incomincia con la dedica dell'autore al suo lettore il viaggio imprenditoriale di Paolo Moscatti (*La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa*, Spirali). Lungo questo viaggio, Paolo incontra la moglie Loretta e il socio Alberto, fino a intraprendere la scommessa dell'impresa, oggi giunta alla seconda generazione, con i figli Marco e Luca. Il libro si presta a differenti letture e concerne ciascuno anche a partire dal proprio racconto intorno alla famiglia, che è la questione aperta, la traccia della vita.

Invece, la famiglia nel racconto del viaggio imprenditoriale, interviene spesso come luogo di origine, cioè come ricordo della famiglia. Come luogo di proibizioni e di prescrizioni, la famiglia sarebbe quella società organizzata in cui ognuno nasce e cresce e in cui ognuno si riconosce o rifiuta di riconoscersi. In altre parole, avviene l'invischiamento nella famiglia d'origine. Questa idea di famiglia è la rappresentazione della propria famiglia, che poggia su riferimenti naturalistici, organizzati come genealogia o archeologia e assunti secondo la propria idea di *ghénos* familiare.

Questa idea è gnostica e misterica, è l'idea di conoscenza secondo l'alternativa bene-male e costituisce una limitazione alla vita originaria. La vita senza origine, ovvero la parola libera e la sua industria, non è debitrice dei presunti limiti del papà o della mamma. Questione di mito, del mito della famiglia senza più pesi, remore e rimandi, quando la vita non è guidata dalla paura, che grava con la sua idea di conoscenza, e non è guidata dall'omertà che ne segue quando si cerca l'appartenenza al clan.

Da questa idea di conoscenza della famiglia proviene anche l'idea che qualcosa della vita possa essere un disvalore e allora occorre avere un'altra vita, un'altra famiglia, che siano ideali. La vita ideale, la famiglia ideale sono la vita negata, la famiglia negata, per paura della vita e della novità che interviene raccontando e facendo. Se il racconto intorno alla famiglia non procede dalla linea genealogica esclusiva, ma dalla traccia come apertura, della famiglia non c'è più conoscenza e allora incomincia il viaggio, interviene un altro racconto senza idea di predestinazione. Allora, ciascun elemento della vita non pesa e, lungo la ricerca e l'impresa, si valorizza.

La traccia non è la linea della predestinazione, sfugge alla pensabilità e alla conoscenza. Non è la traccia ideale, la buona traccia modellata sulla negativa della traccia. Se le cose procedono dall'apertura originaria, ciascun elemento della vita è accolto come donazione. La famiglia come traccia è proprio essenziale per intraprendere il viaggio della vita.

Moscatti scrive che ciascuna sera leggeva ai figli le opere di Omero e di Dante. In questo modo, smettendo i panni della propria famiglia attraverso un altro racconto, non segnato dall'appartenenza al presunto *ghénos*, si è prodotto uno scarto rispetto al ricordo familiaristico e intimistico: le gesta di Achille e di Enea, nelle opere di Omero e di Dante, sono entrati nella famiglia come acquisizioni.

L'assenza di appartenenza a una genealogia già tracciata non consente la dicotomia, diffusissima, tra la famiglia e l'azienda. Il racconto, a tavola, dei vari aspetti dell'azienda – Moscatti scrive che i figli "crescevano a pane e impresa" – ha tratto entrambi i figli nei dispositivi dell'impresa in modo tale che poi ne hanno assunto la scommessa. La famiglia che non sia più segno dell'albero genealogico è quella da cui procede chi non ha l'idea di destino assegnato, con il sacrificio che ne segue.

Dibattito al Ridotto del Teatro Pavarotti di Modena, La nostra bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa, *20 novembre 2021*

La scienza della parola e il *brainworking* constatano come, raccontando e facendo, ciascuno nasce nel mito e rinasce nel linguaggio. Questo rinascimento non procede da facili schemi applicati alla vita e all'impresa, che promettono la guarigione da malattie fisio-psicologiche o il successo. Come testimoniano gli interventi che seguono, la sordità, che segue ai precetti del luogo comune, è dissipata dal gerundio della vita, vivendo e intraprendendo.

Ma allora, come procedere? Non con il pilota autonomatico. Ciascuno procede con la bussola della vita, con il dispositivo di direzione. La bussola è un dispositivo specialissimo: il cervello. Non è il cervello come organo, il cui studio oggi è oggetto d'investimenti stellari in vari paesi del pianeta, perché si attribuiscono a esso potenzialità nascoste, circondate da un'aura misterica, e spesso con l'approccio magico tipico delle tribù che arrivavano al punto da cannibalizzare il cervello del nemico. È lo stesso cannibalismo contro l'impresa e la novità che oggi viene, frequentemente, attuato nei tribunali italiani.

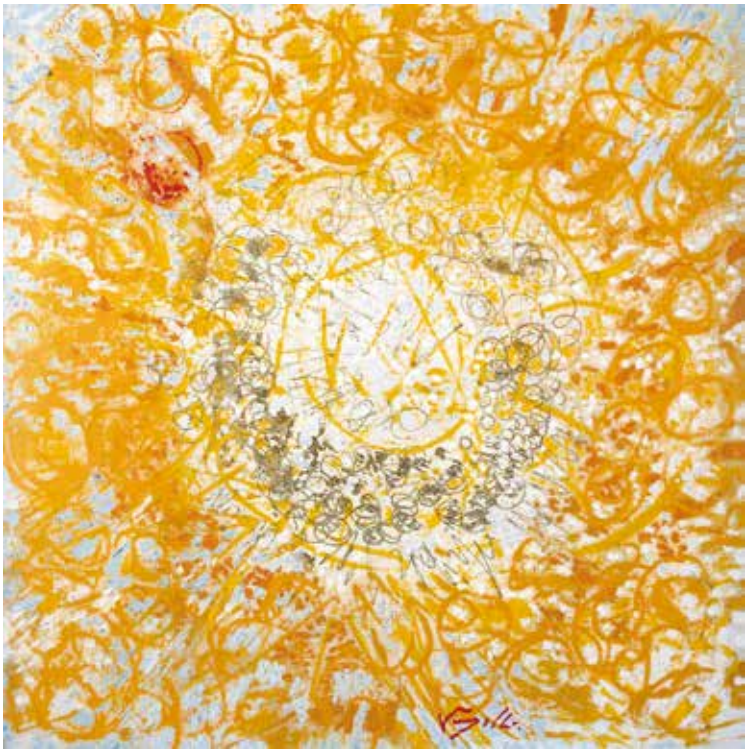
Il cervello è il dispositivo del valore intellettuale, della qualità della vita, in definitiva è dispositivo della salute. La salute non è una faccenda per addetti a qualche disciplina, settore o ministero e non è qualcosa che si possa imparare o assumere per via di pastiglietta. Anche la pasti-

glia può entrare nel dispositivo della parola, ma non basta di per sé alla salute, perché la salute non è esclusa dalla malattia, dal problema di un organo, tanto meno del cervello.

I dispositivi di *brainworking* sono nati da questa constatazione: il cervello come dispositivo, il dispositivo intellettuale esige un'altra salute, la salute intellettuale, che non è soddisfatta da precetti, prescrizioni o proibizioni, perché per fare non basta applicare modelli. Senza questo dispositivo, senza il *brainworking*, ognuno può fare, ma questo fare risente ora della mitologia dell'assoggettato ora di quella dell'eroe, che è l'altra faccia della soggettività. Ma, vivendo, ciascuno non è esente dall'istanza intellettuale e anche la soggettività non tiene, come nota Daniel Paul Schreber in *Memorie di un malato di nervi*. Proprio allora può accadere qualcosa di non previsto: interviene la malattia o arriva la crisi e sembra più facile chiudere o vendere l'azienda. Vivendo, il viaggio, anche quello dell'impresa, mal si adatta agli schemi seguiti fino a quel momento e allora può interviene la paura come sentinella del rilancio oppure la paura come tabù, con il suo riferimento al principio di morte e di fine del tempo. La paura come tabù ci attanaglia, rendendoci soggetti in schiavitù, intenti a cercare la via facile per uscire dal tunnel.

Paolo Moscatti non ha accettato di assoggettarsi alla paura, non ha accettato la via facile: cedere sulla salute intellettuale. Racconta di essersi trovato sul punto di vendere, oltreché di rinunciare alla speranza che i figli potessero entrare in azienda. Ma, vivendo, la speranza non è confiscabile, come ho ascoltato nelle testimonianze dei dissidenti di vari paesi del pianeta incontrati grazie alla casa editrice Spirali. Dissidente non è l'oppositore, ma chi intende che il cervello non è situato in un luogo, non è nella mentalità cui bisognerebbe adattarsi, perché interviene ciascuna volta come dispositivo della parola. Vivendo, la questione non si chiude mai, nemmeno con la sentenza del tribunale come sentenza di fine del fare, nemmeno con la morte come idea di fine della vita. Omero e Dante sono nella nostra traccia, come le imprese fondate da chi non ha accettato la facilità e il compromesso sociale, da chi non ha delegato il cervello.

Segue la via della cifra, della qualità, della salute, invece, l'impresa che non si sottrae al rischio di verità: chi non si accontenta e non si rifugia nel luogo comune esige l'impresa intellettuale, senza remore e reticenze, rischiando di trovare ciò che esula dalla propria immaginazione e dalle proprie credenze, poiché non procede dall'idea di *ghénos*, di conoscenza, ma dall'apertura originaria. L'impresa è intellettuale quando non resta nella sua *comfort zone*, quando non risparmia a sé il rischio di riuscita e non consente che la verità si converta nella conoscenza, ovvero che il cervello come dispositivo di direzione si riduca a *knowledge management.*



Antonio Vangelli, Sole, *olio su tela*

Secondo questo cervello, famiglia e impresa non sono alternativi e Moscatti si accorge di qualcosa, poco prima di apporre la firma per la vendita – che poi non si attuerà –, quando si chiede se l'ipotesi di vendere l'azienda fosse dovuta a una fantasmatica, a una "vendetta nei confronti dell'azienda stessa che aveva occupato ogni spazio della mia vita". E quanti sono, invece, quelli che a vario titolo prescrivono di non parlare di azienda in casa, di lasciarla fuori dalla porta.

La dicotomia fra impresa e famiglia conferma quella fra pubblico e privato, sottende il tabù della famiglia come privato che diventa tabù dell'impresa come pubblico: di qualcosa è vietato parlare e di qualcosa è permesso parlare. Ancora una volta la morale sociale investe la famiglia e l'impresa di proibizioni e di prescrizioni. Se il privato è inteso come la base del pubblico, allora è assunto come il nascosto che deve venire alla luce, come ciò che c'è "dietro" o "sotto", e la famiglia diventa luogo infernale, nella ricerca della propria purezza e della propria armonia, attraversata dai vizi privati speculari alle pubbliche virtù. Invece, il mito della famiglia accoglie gli elementi della vita come elementi in direzione del valore, non si confina nel privato come canone della pena privata e si spalanca al pubblico come infinito delle cose che si fanno, senza la paura della fine del tempo.

I tabù rispetto alla famiglia comportano anche i tabù rispetto all'impresa. Ecco perché la famiglia può essere intesa come inciampo rispetto all'azienda e viceversa, come quando l'impresa diventa alternativa alla famiglia, con il pubblico opposto al privato: è il tabù di ciò che resta intoccabile mentre tutto il resto è accessibile. In entrambi i casi è negata l'integrazione rinascimentale fra famiglia e impresa, è tolta la lealtà della parola. Perché, procedendo dalla famiglia, l'impresa divenga caso di qualità, anziché caso patologico, è essenziale che la famiglia sia la base del pubblico. Così il privato, sfatando la statistica, giunge a divenire caso di riuscita, caso di valore.

(photo Anna Berta Dallari Bondanini)

Gian Luigi Zaina

presidente del maglificio Della Rovere, Longastrino (FE), e della Piccola Industria di Confindustria Emilia Area Centro, vice presidente nazionale di Piccola Industria

TRANSIZIONE ENERGETICA E REGIONALIZZAZIONE EUROPEA DELLE FILIERE INTEGRATE

Da sin., Gian Luigi Zaina, Anna Spadafora e Paolo Moscatti

Nella letteratura aziendale troviamo tanti libri di imprenditori vincenti che ripercorrono tutta la loro vita in funzione della vittoria raggiunta. Ma il vincitore che scrive la storia spesso tralascia i momenti critici, i momenti di difficoltà e d'incertezza, quindi fa sfuggire al lettore i passaggi più difficili, quelli in cui prende decisioni, quelli cioè in cui utilizza il suo strumento di orientamento: la bussola. Nel suo libro *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa* (Spirali), Paolo Moscatti racconta le vicende che lo hanno visto protagonista in trent'anni di attività di TEC Eurolab, laboratorio di riferimento dell'industria meccanica, aeronautica, spaziale, automotive e biomedicale per il testing dei materiali. Incalzato dalle domande di Anna Spadafora, l'autore non omette gli episodi spiacevoli che hanno prodotto perdite o sconfitte, ma, raccontando i processi attraverso cui l'azienda ha intrapreso ciascuna volta la via del rilancio, dà un contributo essenziale a chi si cimenta in un'esperienza d'impresa.

I temi che affronta sono tanti e di grande interesse per la formazione dell'imprenditore, di cui notoriamente non esiste una scuola: la dimensione e l'espansione internazionale, l'attrazione dei talenti, la continuità aziendale, le nuove tecnologie digitali, la comunicazione e i rapporti con gli stakeholders, quindi i valori, le regole e la cultura che un'azienda trasmette all'interno e all'esterno.

La lettura di questo libro provoca una serie di riflessioni che possono essere utili a ciascun imprenditore, e non solo, anche perché, come c'invita a fare l'autore, dovremmo smetterla di pensare all'impresa come qualcosa di contrapposto alla società civile, non possiamo continuare ad alimentare il pregiudizio secondo cui l'impresa è un affare privato, che punta al mero interesse economico dell'imprenditore e dei suoi soci. Come leggiamo a pagina 79: "L'impresa è vita, con le sue gioie, i suoi drammi, le occasioni perse e quelle colte al volo. Le imprese non sono esclusivamente il prodotto, il bene o il servizio che producono, le imprese sono socialità, ricchezza per il territorio. Sono inserite nel tessuto sociale, lo costituiscono, insieme alle istituzioni, al sistema educativo, favoriscono la coesione sociale, l'acquisizione di nuove culture, portano innovazione. Dobbiamo liberarci dell'ideologia antindustriale, antiimpresa che ancora oggi, soprattutto oggi, caratterizza alcuni atteggiamenti e comportamenti politici".

Pensiamo al modo in cui i media riportano le notizie d'incidenti sul lavoro: l'importante è individuare i "personaggi" – l'imprenditore, l'operaio, lo stagista – e attribuire loro un'etichetta, senza la minima analisi del contesto e della vicenda che si svolgeva in quel momento, per capire cos'è avvenuto nella sua complessità, se ci sia stata negligenza o sfortuna, come può accadere, considerando che siamo esseri viventi e gli esseri viventi rischiano; ciascuno, vivendo, può andare incontro a imprevisti e incidenti. La stampa che alimenta l'ideologia contro l'impresa, però, non dice quanto si sia ridotto il rischio all'interno delle aziende rispetto agli anni passati, quando in fabbrica c'erano macchinari azionati dagli uomini e le protezioni erano davvero scarse. Oggi, invece, i luoghi di lavoro sono estremamente sicuri, ne abbiamo avuto la prova durante i picchi della pandemia: all'interno delle aziende c'era una tale disciplina che le probabilità di

contagio erano ridotte del 50% rispetto all'esterno. Fare terrorismo rispetto ai pericoli del lavoro è deleterio, soprattutto perché scoraggia i giovani, che invece dovrebbero imparare un mestiere e quindi entrare prima possibile nelle realtà aziendali per prendere il posto delle persone che vanno in pensione e portare avanti sia la tradizione sia le nuove competenze che servono in un mondo tecnologico avanzato e globalizzato come quello attuale, che è molto più complesso di una volta. L'informazione allora dovrebbe diventare più approfondita, analitica, e i cittadini non dovrebbero andare sempre dietro i flauti magici, perché le cose semplicistiche non esistono, occorre intendere la complessità. Altrimenti, teniamo a casa, sempre protetti, tanti ragazzi disoccupati, che non sono in grado di gestire la propria vita e che vanno in giro la sera ad accoltellarsi o a bere e a fare incidenti, credendo che il pericolo sia lavorare.

Un'altra questione affrontata dalla stampa e dall'opinione comune per partito preso è il problema dell'approvvigionamento energetico: da quarant'anni non abbiamo una politica energetica, abbiamo deciso di abbandonare il nucleare, abbiamo lottato perché non volevamo gli inceneritori in casa e siamo arrivati fino alla cosa deprimente di mettere i rifiuti sui treni e trasportarli all'estero, in paesi da cui poi compriamo l'energia elettrica prodotta da termovalorizzatori o energia nucleare, con tutti i costi molto più alti che ne conseguono, anche in termini d'inquinamento. Gli attivisti No-Tap hanno fatto di tutto per ostacolare il gasdotto che arriva in Puglia e che oggi garantisce il 10% del gas in Italia, perché temevano la messa a rischio del paesaggio, nonostante si tratti di un tubo di 80 cm. di diametro che corre 15 metri sotto il suolo. Non si può ragionare in questi termini. Anche rispetto alla Libia occorre fare una serie di considerazioni: per noi è sempre stato un paese fonte di un buon interscambio commerciale, in particolare per l'energia, per garantire al nostro paese una differenziazione in caso di tensioni e conflitti, mentre la seconda guerra civile ha prodotto come risultato che oggi è controllata dai russi e dai turchi.

Un altro tema interessante che emerge dal libro di Paolo Moscatti è quello dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, in particolare nel capitolo *Quattro anni difficili*, in cui analizza la breve avventura di TEC Eurolab in Cina. Le sue parole mi hanno fatto riflettere: l'internazionalizzazione non è un vantaggio sempre e per tutte le imprese, occorre valutare caso per caso, in base al business, al prodotto o al servizio offerto. Partiamo dai dati. Le imprese italiane esportano tantissimo, un terzo del Pil nazionale, questo vuol dire che facciamo cose veramente belle, di qualità, che funzionano bene, e le esportiamo in tutto il mondo, siamo il secondo paese esportatore europeo dopo la Germania. Il fatto che le imprese esportatrici in Italia siano soltanto 126.000 su cinque milioni è un indice molto importante, che fa capire quanto i capi filiera siano indispensabili per l'esportazione. Se pensiamo che una grande azienda ha centinaia di subfornitori, capiamo che le piccole aziende, anche se non esportano direttamente, concorrono all'esportazione attraverso i capi filiera. Tra parentesi, la Germania ha circa lo stesso numero di piccole imprese, ma ha un numero molto più alto di capi filiera. Ecco perché è indispensabile quella che ho chiamato "politica di condominio", che consente alle piccole imprese di una stessa area di condividere alcuni servizi essenziali – per esempio di sicurezza, energia, logistica e spedizioni –, in modo da ottimizzare i costi e ridurre gli sprechi. È vero che non sempre piccolo è bello, ma questo non vuol dire che bisogna spingere le piccole imprese verso l'internazionalizzazione del proprio prodotto, perché magari non hanno i mezzi, la forza o il manufatto giusto per costruirsi una nicchia di mercato in cui diventare leaders, come è accaduto a Fazioli, che costruisce pianoforti richiesti in tutto il mondo. In questo caso è giusto rimanere da soli, altrimenti è meglio continuare a dare il proprio apporto alla filiera di subfornitura. Per questo le grandi aziende devono assumere una grande responsabilità nei confronti delle piccole, che sono come le fondamenta di una casa: quando sei seduto in salotto non le vedi, però se non ci fossero la casa crollerebbe. Le piccole imprese non le vedi, non hanno brand famosi, però sostengono il tessuto produttivo. E la responsabilità delle grandi aziende deve riguardare il trasferimento di competenze, tecnologia e investimenti finanziari, lungo la filiera non deve fluire soltanto lavoro, ma anche informazioni essenziali alle strategie per il futuro.

Caso emblematico nell'automotive: i capi filiera devono accompagnare i loro subfornitori in vista della transizione verso l'elettrico, cercando di far capire cosa produrrà tra dieci anni un produttore di marmitte. L'imprenditore, una volta ricevute queste informazioni sulla direzione che stanno intraprendendo i capi filiera, è in grado d'inventare e di trovare nuove vie per andare incontro alla trasformazione, però deve capire quali sono gli scenari futuri, che non possono essere soltanto quelli di macro economia, devono essere anche quelli pragmatici, raccontati dai responsabili degli uffici acquisti che parlino dei progetti che saranno sviluppati fra tre o quattro anni e dicano che tipo di componentistica sarà necessaria, che cosa manca attualmente e che cosa non sarà più richiesto.

Poi c'è un'altra questione: le nostre filiere non sono solo nazionali, ma si estendono attraverso intere regioni europee, per cui per esempio un terzo del valore delle automobili che sbarcano dall'Europa sul mercato americano arriva dall'Italia, ma più del 50% di questo terzo transita attraverso la Germania. Quindi noi esportiamo tramite hub tedeschi, siamo componentisti dell'industria tedesca, per cui arriva in America un grande brand tedesco, ma in realtà metà della macchina è italiana. Allora, se teniamo conto di questa regionalizzazione europea, la nostra politica industriale non può essere solo italiana, ma dev'essere agganciata all'Europa, in particolare alla Germania e alla Francia.

Questo non vuol dire che non dobbiamo difendere il prodotto tipico italiano, anzi, per esempio, nel settore alimentare, il prodotto tipico deve diventare di nicchia e raddoppiare o triplicare il prezzo, perché ha un valore aggiunto di biodiversità, mentre se facciamo la guerra fra poveri, basandoci sull'abbassamento dei prezzi, non possiamo spuntarla, data la nostra scarsità di materie prime strutturale del paese.

Disegnare questi scenari è importante, perché le piccole imprese possano resistere e continuare a produrre benessere, perché non basta semplicemente aggregarsi per essere più forti. L'unione fa la forza nel momento in cui ci sono filiere integrate in grado di essere competitive, continuare a evolvere e generare valore reale per il mercato globale.

Alessandro Curti
amministratore delegato di Curti Costruzioni Meccaniche Spa - Gruppo Curti Industries, Castel Bolognese (RA), e vice presidente di Confindustria Emilia-Romagna

L'AZIENDA È COME LA VITA

Io sono imprenditore da una generazione e mezza, nel senso che mio padre, Libero Curti, è deceduto quando avevo diciotto anni e mia sorella, che opera all'interno dell'azienda ed è mia socia al 50%, ne aveva quattordici. Leggendo il libro di Paolo Moscatti ho avuto molte conferme su come fare l'imprenditore, perché non esiste una scuola per insegnare a diventarlo: s'impara da soli e s'impara sbagliando. È chiaro che bisogna fare tesoro dell'esperienza e degli errori commessi, per cercare di non ripeterli e per sbagliare il meno possibile.

La bussola è allora uno strumento che mi consente di seguire la rotta, tenendo conto che c'è differenza tra la navigazione a motore e la navigazione a vela, per esempio, e già questa constatazione può portare a qualche variazione nel modo di navigare. Certamente sarà necessario avere chiara la meta e anche cambiare la rotta quando ci imbattiamo in tempeste improvvise o di fronte a scogli verso cui il vento ci ha sospinti. Dovremo verificare ciascuna volta quali sono la direzione e l'approdo del nostro viaggio. Nel nostro caso, dobbiamo riuscire ad avere un'impresa che possa garantire la continuità ai cosiddetti stakeholders, a quanti hanno interessi nell'azienda, come la famiglia, lo stesso imprenditore, i dipendenti e i fornitori. E poi le banche, che prestano soldi (spesso a chi sanno che saprà restituirli con interessi elevati), ma anche lo Stato, che non fa tanti sconti quando deve riscuotere tasse, imposte e altre gabelle. Il nostro obiettivo è questo: garantire che l'azienda possa continuare a lavorare creando reddito, perché ciò vuol dire poter investire e anche assicurare ai dipendenti stipendi più elevati rispetto a quelli di altre aziende.

Mia sorella ed io ci siamo trovati giovanissimi a dover verificare la bussola della nostra impresa: molti sono stati i momenti in cui abbiamo dovuto discernere quale fosse la strada più facile e quale quella più difficile da percorrere. Mia madre, prima di sposarsi era caposala all'Ospedale Sant'Orsola di Bologna, quindi non aveva esperienza industriale, però, come tutte le donne, era dotata di grande intuito e io la ringrazio ancora oggi per come ha gestito l'azienda. Dico questo per sottolineare che la cultura ha tante sfaccettature. Non esiste soltanto la cultura di tipo scientifico, che tante volte diventa poi solo mnemonica e non serve a niente perché non favorisce il ragionamento. Invece, è essenziale saper ragionare, discernere e valutare con il proprio cervello. Oggi, per esempio, il bombardamento di notizie è tale che si rischia di leggere soltanto i titoli dei giornali, e poi spesso nell'articolo è scritto qualcosa di diverso da quello che riporta il titolo. Tante volte accade – come diceva Sergio Dalla Val – che non si approfondisca più niente. La quantità di notizie, anche in dissonanza fra loro, è tale che è difficile distinguere dove sia la verità.

Anche noi, come Moscatti e i suoi soci, ci siamo trovati subito nella condizione di valutare se vendere l'azienda che avevamo ereditato. In quella fase, nel 1976, nella nostra impresa non mancavano competenze notevoli, che contribuivano a renderla fra le migliori dell'Emilia-Romagna. Era stata fra le prime in Italia a installare macchine per asportazione truciolo a controllo numerico (CN), macchine per il taglio delle lamiere con procedimento di ossitaglio e macchine di misura tridimensionali. Quindi, dal momento che era un'azienda con ottimi risultati, la prima questione che si pose fu: "Vendiamo o andiamo avanti?". Forse sarebbe stato più facile vendere, invece mia sorella ed io abbiamo scelto di iscriverci all'università e di continuare a lavorare in azienda per incominciare a imparare qualcosa. Poi, io mi sono laureato in ingegneria meccanica e mia sorella in economia e commercio e, benché avessimo due approcci molto differenti, siamo riusciti a lavorare insieme per più di quarant'anni. Mia madre aveva approvato la nostra esigenza di studiare, cosa che ci avrebbe consentito di apprendere gli strumenti teorici per governare l'azienda, ma, integrando la pratica in azienda, avremmo potuto acquisire la capacità di discernimento, che è essenziale nella vita: in fondo l'azienda è come la vita. Nell'impresa, come nella vita,

occorre cercare di avere una bussola e stabilire una meta, che necessariamente terrà conto della propria cultura, del proprio intuito e dell'esperienza che si acquisisce man mano.

Altro punto di snodo è consistito nel passare dal servizio di fornitura come contoterzisti alla vendita di un prodotto proprio. Oggi, noi imprenditori viviamo in un contesto le cui condizioni non sono poi tanto favorevoli. La viabilità, per esempio, è un problema. Il tratto Imola-Bologna è inaffrontabile al venerdì e soltanto chi ha l'elicottero – giusto per promuovere i nostri prodotti – può muoversi in tempi rapidi.

Antonio Vangelli, Composizione, *olio su tela*

Altra questione – sempre per cercare di garantire all'azienda questa continuità nel tempo – è che, non soltanto oggi non si trovano materie prime e componentistica elettronica, ma il 29% dei ragazzi (*cfr.* "Il Sole 24 Ore", 10 marzo 2022) vede il proprio futuro all'estero. E come facciamo a lavorare se non abbiamo collaboratori da impiegare? Tra l'altro, la formazione di un laureato in ingegneria, in chimica o in un'altra laurea di tipo STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) è molto costosa. In Italia ci sono lauree che garantiscono un lavoro spesso dopo un complesso percorso di studi, mentre altre rilasciano una pergamena che assicura un parcheggio. Ancora una volta, dobbiamo chiederci: qual è la direzione da prendere? Quella del lavoro facile o quella per cui, impegnandoci con abnegazione, possiamo ottenere risultati eccellenti? Il risultato cui ambire non può essere soltanto lo stipendio, che purtroppo in Italia è fra i più bassi d'Europa, anche se all'azienda costa troppo. Noi avevamo un bravissimo tecnico francese, per esempio, che ci costava 5000 euro al mese. Poi è andato a lavorare in Svizzera, ma a parità di costo dello stipendio, mentre là incassava 3500 euro nette mensili, nel Belpaese si limitava a 2200. Come si può competere in un paese come l'Italia, dove, oltre a quelli per i dipendenti, le aziende sono costrette a sopportare costi generali altissimi? Se noi non riusciamo a rovesciare il paradigma e a trattenere in azienda chi sa e ha voglia di fare, il mercato non ci permetterà certo di produrre magliette per pochi soldi come facevano in Cina e come fanno oggi in Vietnam o in Bangladesh. Noi dobbiamo fare cose difficili. Non c'è alternativa alla riuscita.

Ecco allora che, dopo aver cercato di vendere altri prodotti, è nata l'idea di progettare e costruire un nuovo elicottero. Di elicotteri, però, ce n'erano già abbastanza, quindi abbiamo cercato di rendere il nostro particolarmente attrattivo, dotandolo di un paracadute che, in caso di default, salva l'elicottero e soprattutto la vita ai passeggeri. Anche in questo caso, vi posso assicurare che regna la confusione assoluta fra leggi e regolamenti: se l'Europa ha un regolamento specifico, che la Germania ha già recepito, l'Italia ne sta ancora discutendo.

Ma, ancora, noi abbiamo sostenuto ingenti investimenti – e anche in questo caso abbiamo dovuto prendere un'altra decisione – per progettare impianti per il recupero di materie prime secondarie e/o energia, partendo da materiali di scarto. In particolare, mi riferisco agli pneumatici usati. Per tanti anni abbiamo cercato di realizzare un impianto in Italia, ma non ci siamo riusciti a causa di adempimenti burocratici, normative e regolamenti non chiari. Pertanto, abbiamo dovuto investire in Spagna, non soltanto perché abbiamo trovato un partner spagnolo e un altro sloveno, ma anche perché in Europa ci sono aree in cui le imprese ottengono benefici in termini d'investimenti, per esempio con erogazioni di finanziamenti a fondo perduto. Questo impianto sarà il primo nel mondo a trasformare gli pneumatici usati in olio combustibile, in polverino di carbone e a permetterci di ricavare l'acciaio, contenuto all'interno degli stessi pneumatici, e un syngas che noi utilizziamo per mantenere questa specie di forno alla temperatura richiesta per realizzare la trasformazione. Abbiamo investito molto e abbiamo deciso di continuare a investire anche su un altro tipo d'impianto a Imola, che sarà acquistato da HERAmbiente, per recuperare la fibra di carbonio: partendo dagli scarti della fibra di carbonio già lavorata – quella che costituisce per esempio le scocche delle auto e delle moto sportive da competizione – torniamo ad avere la materia prima, cioè il tessuto che potrà essere lavorato. Anche questo impianto è il primo nel mondo e, quindi, speriamo che gli investimenti effettuati finora diano risultati. Ripeto, non facciamo questo per diventare ricchi, ma per garantire a tutti, familiari, collaboratori e territorio, le migliori condizioni per continuare a lavorare.

(photo Anna Berta Dallari Bondanini)

Paolo Moscatti
presidente di TEC Eurolab, Campogalliano (MO), di ALPI e di EUROLAB

LA MIA BUSSOLA. L'AMICIZIA, LA FAMIGLIA, L'IMPRESA

Prima di scrivere *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa* (Spirali), temevo che la storia di un piccolo imprenditore non interessasse a nessuno e che il libro potesse finire nella miriade di pubblicazioni che occupano gli scaffali delle librerie per qualche settimana e poi vengono dimenticate o peggio portate al macero. Per questo, sollecitato dalle domande di Anna Spadafora – che mi ha assicurato che la casa editrice Spirali pubblica soltanto libri con uno spiccato interesse culturale –, mi sono impegnato a evitare di dare spazio a qualsiasi inutile intento autocelebrativo o dimostrativo, che si annida nella presunzione di sapere cosa fare e come fare. E credo di avere ottenuto qualche risultato, almeno a giudicare dagli apprezzamenti sinceri che mi arrivano dai lettori, oltre che dagli illustri imprenditori (come Alessandro Curti e Gian Luigi Zaina) intervenuti come relatori ai dibattiti organizzati per discutere i temi affrontanti nel libro. Molti lo accolgono come uno strumento per riflettere intorno al proprio viaggio, nell'impresa o nella vita, attraverso il racconto autentico delle vicende di un uomo che non nasconde gli errori, le perdite e le sconfitte e, anzi, proprio perché non nasconde nulla, nei momenti più critici, trova quell'appiglio cui aggrapparsi per rilanciare.

In quei momenti non hai tempo per costruire, nella tempesta non si costruisce, si agisce, sia quando le onde sono talmente alte che rischiano di travolgere la nave sia quando si tratta di un piccolo temporale. Sono momenti in cui si vaglia ciò che hai costruito prima: la squadra, costituita dagli uomini e dalle donne che condividono il progetto e il programma dell'impresa, ma soprattutto dalla cultura che deve essere alla base di ciascuna azienda che punti al valore assoluto. Quella che racconto nel libro è una storia condivisa, dove nulla sarebbe stato uguale, nulla sarebbe accaduto, senza i collaboratori, senza i miei soci Alberto e Anna e, in particolare, senza la costante presenza e l'impegno personale di mia moglie Loretta, tanto nell'impresa quanto nella famiglia.

Tuttavia, niente e nessuno può togliere la solitudine dell'imprenditore nel prendere decisioni, per quanto chi gli sta accanto possa aiutarlo nella valutazione e nell'analisi dei rischi e delle opportunità, la decisione spetta soltanto a lui. Nel momento delle decisioni importanti, quelle che comportano un cambiamento di rotta, spesso l'imprenditore è solo. Fortunatamente i miei soci mi hanno sempre aiutato nelle decisioni e, una volta imboccata una strada, non importava se la decisione era più vicina al mio pensiero o al loro, diventava *la decisione* e la si difendeva, tranne quando ci si accorgeva che era sbagliata e allora si tornava indietro. Quello che ho imparato – che poi non ho imparato niente, perché ciascuna volta è differente dalle precedenti – è frutto delle esperienze in cui mi sono trovato nel corso della vita, perché non c'è una scuola che t'insegni a decidere.

A volte, purtroppo, lo stesso imprenditore percepisce la solitudine come isolamento, come carico di responsabilità che deve portare esclusivamente sulle proprie spalle, com'è avvenuto durante la crisi del 2009, quando per diverse settimane non c'era telegiornale che non riportasse il drammatico gesto di qualche imprenditore che non ce la faceva più. Credo che la stragrande maggioranza degli imprenditori – nonostante il pregiudizio li apostrofi ancora troppo spesso come "prenditori" – abbia un altissimo senso di responsabilità verso i collaboratori e le loro famiglie, persone con cui c'è stima, solidarietà e amicizia, al punto che ci vai anche a pranzo o a cena insieme. Allora, come può accettare che, improvvisamente, non possa più neanche pagare loro lo stipendio? Quanti sono stati gli imprenditori che in quel periodo hanno tagliato i propri compensi,

pur di evitare la cassa integrazione per i collaboratori? Hanno fatto di tutto per tenere in piedi l'azienda, ma la crisi era così profonda che non ci sono riusciti. E qui subentra la disperazione di non avere più carte da giocare. Invece, si tratta soprattutto di una grande malattia del nostro sistema industriale, che non è fatto solo di imprese, ma anche di banche e istituzioni. Nel libro sono abbastanza critico nei confronti delle banche e dello stato: proprio nei momenti in cui un'azienda – dopo che per decine di anni ha prodotto reddito, distribuito stipendi, pagato tasse – affronta un momento che non è nulla al confronto di ciò che è stato o che potrà essere, non trova nessuno che le dia una mano, sono spariti tutti. Uno slogan che ricorre in ambito sportivo recita: "È impossibile vincere da soli, si vince sempre tutti insieme". Ma se nella vittoria è facile trovare amici, quanta solitudine c'è nella sconfitta! E va raccontata la sconfitta, perché raccontare le cose è un po' come trovarle in una nuova veste: leggendo di qualcuno che ha perso tutto, anche la speranza, però poi ne esce, e ne esce più forte di prima, pensi che allora anche tu possa farcela. E qui sta il valore del raccontare le sconfitte.

Spesso ci si chiede se le nostre aziende siano troppo piccole per affrontare il mare magnum della globalizzazione. Io credo che la dimensione dell'azienda abbia a che fare con la struttura del territorio. Se la nostra azienda fosse situata negli Stati Uniti sarebbe troppo piccola, avrebbe bisogno di crescere. In Emilia Romagna, invece, c'è una densità d'industrie talmente alta che chi è troppo grande rischia anche di perdere la specificità del suo intervento. Le multinazionali del nostro settore in Italia fatturano 80 milioni di euro, nel mondo qualche miliardo, ma non vengono a prenderci i nostri clienti rispetto ai servizi che offriamo noi, perché loro non possono servirli con altrettante elasticità e prontezza: i nostri clienti hanno bisogno di risposte a volte in pochi giorni, altre volte in poche ore, se avessimo una struttura elefantiaca non potremmo rispondere in modo così immediato. Certo, abbiamo bisogno di collaboratori che abbiano lo stesso approccio al mercato e per fortuna ci siamo messi in casa persone con un alto livello di specializzazione e quando capita la tempesta perfetta te le trovi al fianco. Però, oggi sta avanzando un'incognita importante, quella della transizione all'elettrico, che richiede un rapido sviluppo di nuove competenze, non soltanto nella nostra azienda, che ha sempre lavorato nella meccanica e nella chimica, ma in tutta la filiera della mobilità. Allora, siccome non possiamo creare le nuove competenze da zero, dovremo prenderle dove esistono già. E qui le strade sono due: o quella dei grandi gruppi, che acquisiscono aziende, oppure potremmo percorrere una via emiliana, una via della Motor Valley, per rispondere a questa esigenza strutturando alleanze. Noi stiamo proponendo ad aziende che fanno più o meno il nostro stesso mestiere, ma in settori complementari, collaborazioni per nuovi servizi, che apportino tecnologia nuova anche al nostro interno. Io credo che oggi la parola d'ordine per il nostro territorio sia *coopetizione*, è una parola stranissima, anche brutta da dirsi, ma sta a metà tra la collaborazione e la competizione, e indica che si può collaborare con i competitori, si può collaborare a un progetto o in una determinata nicchia di mercato, pur rimanendo concorrenti sul resto.

La transizione energetica sarà molto ardua, anche se sul nostro territorio c'è già qualche imprenditore che se ne sta occupando e credo che le cose cambieranno velocemente. Però non possiamo abbandonare la vecchia filiera prima ancora che sia nata la nuova, quindi dobbiamo transitare, noi imprenditori siamo bravi a fare questo.

Uno dei compiti più importanti che abbiamo come imprenditori e come imprese è quello di favorire l'incontro, lo scambio e la socialità all'interno e all'esterno dell'impresa. All'interno gestiamo la nostra impresa con l'ascolto, la partecipazione, il coinvolgimento, e promuoviamo la coesione sociale. Io ho un'immagine dei nostri collaboratori come le tessere di un puzzle multidimensionale: arrivano al mattino e compongono il puzzle dell'organizzazione dell'impresa, vivendo le ore di lavoro con la cultura e i valori che trasmettiamo nell'azienda. Quando escono vanno a comporre altri puzzle – la famiglia, l'associazione, la squadra sportiva, ecc. –, ma non abbandonano l'approccio, la cultura che hanno respirato nell'impresa. D'altra parte, basti pensare che in un territorio dove ci sono tante imprese c'è maggiore coesione sociale rispetto a un territorio in cui magari c'è un'unica impresa e il collaboratore, se perde il lavoro, è veramente in brutte condizioni. Quindi, dobbiamo essere grati al nostro territorio. Sergio Dalla Val, nel suo intervento al dibattito di Bologna, parlava di restituzione. È un grande compito che abbiamo noi imprenditori: riconoscere il valore del nostro territorio, delle nostre persone, e con la nostra attività restituire qualcosa alla civiltà. Sono tanti gli imprenditori con storie di vita, personale e d'impresa, ricche di valori, di esperienze, di contributi; non posso che invitarli allo sforzo della scrittura, all'utilità del racconto, per trasmettere il valore dell'impresa non solo per i suoi prodotti o servizi, ma anche per il fondamentale apporto allo sviluppo e alla coesione sociale. Vivendo e raccontando l'impresa, e l'imprenditore, possiamo trasmetterne cultura e valori fino a superare quel sentimento antiindustriale che ancora troppo spesso emerge in alcuni contesti politici e sociali.

Bruno Conti
presidente di S.E.F.A. Holding Group Srl, Sala Bolognese (BO)

L'IMPRESA È IL BALUARDO DELLA CIVILTÀ

Mi congratulo con Paolo Moscatti, perché non è comune fra gli imprenditori la capacità di testimoniare e di trasmettere al pubblico la storia della propria vita, favorendo l'emulazione.

La mia famiglia ambiva al posto fisso all'INPS o all'INAIL per il mio avvenire, oppure mi suggeriva di partecipare al concorso per lavorare nelle Ferrovie dello Stato. Invece, io sono stato quasi la pecora nera rispetto a questo ideale familiare, dal momento che ho deciso d'intraprendere la via dell'impresa. Arrivando a Bologna nel 1955, da Montefeltro – e da San Leo, in particolare –, ho avuto la grande fortuna d'incontrare un professore che mi ha trasmesso l'interesse per la metallurgia e per il disegno, mentre frequentavo l'Istituto Aldini Valeriani, che in quegli anni era una fucina di talenti nell'arte del fare. Da questo incontro ho tratto il meglio della mia vita.

Io non vengo da una famiglia di imprenditori e questa era stata una bella questione per il mio professore, Romeo Bentivogli – ingegnere e all'epoca socio della Ober di Cadriano –, il quale si meravigliava di avere avuto tra i suoi allievi un imprenditore che non provenisse da una famiglia di imprenditori, e quindi ogni volta che m'incontrava alle fiere chiedeva sbalordito: "Ma tu hai un'impresa?".

Io intendo la vita come una grande rotatoria: mentre la percorriamo, dobbiamo decidere di volta in volta, passo dopo passo, qual è la strada giusta in cui svoltare. E avviene lo stesso quotidianamente anche nell'impresa.

La mia è stata una sfida che ha richiesto grande tenacia, perché ho intrapreso una strada, scegliendo di lavorare nella siderurgia, che negli anni settanta – ho incominciato esattamente il 1° febbraio 1970 – era rispettata ed evocava ammirazione. Chi lavorava nel settore, anche come impiegato, era stimato per questo. Io ho avuto anche la fortuna di aver incominciato a lavorare alla Mazzoni Acciai, dove ho acquisito la formazione di venditore. Poi, dopo alcuni anni, il settore ha registrato un aumento anche qualitativo degli acciai e quindi nel 1977 mi sono subito inserito nel settore degli acciai da stampi. L'evoluzione nella siderurgia era incalzante e quell'anno sono entrato in un'azienda svedese, la Uddeholm, nota già allora per la produzione dei migliori acciai del mondo. Questi acciai mi piacevano moltissimo, perché il loro impiego consentiva di costruire qualcosa di duraturo per la comunità. Lavorare in quest'ambito era per me già il modo per contribuire a questa costruzione. Grazie a questi acciai, per esempio, noi garantimmo le migliori forniture per realizzare i primi attacchi automatici degli scii, in particolare per tranciare i particolari di questi attacchi, che stava producendo la Curti Costruzioni Meccaniche.

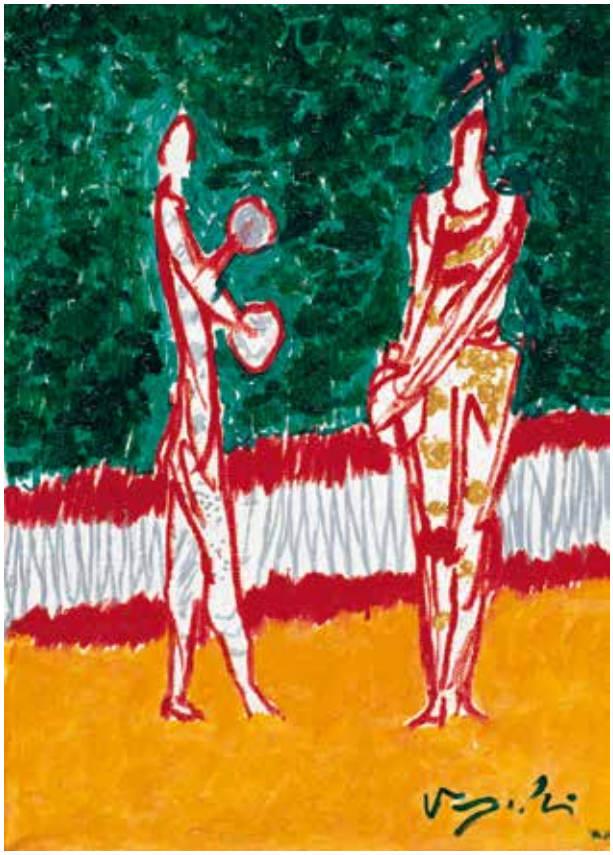
Fra i nostri primi clienti abbiamo avuto un'azienda fantastica di Bologna, la Cevolani, diretta dal suo fondatore Luigi Pazzaglia, che era anche proprietario di CIAS Acciai. La sua impresa, la Cevolani, era stata la scuola in cui è nata la macchina automatica per dare forma ai contenitori metallici. Se oggi possiamo dotarci di provviste come il tonno e la carne in scatola a lunga conservazione, dobbiamo ringraziare la Cevolani, che, subito dopo la guerra, nel 1945, è stata l'azienda che ha prodotto le prime macchine per confezionare gli alimenti e per il packaging del lucido da scarpe con il caratteristico marchio Ebano. Io gli fornivo gli acciai svedesi perché lui ricercava ostinatamente il migliore acciaio che offriva il mercato.

Quindi, la mia bussola mi ha sempre guidato in direzione della qualità, spingendomi costantemente a intra-

prendere sfide e a mettermi in discussione. Nel 1979, poi, non mi ero ancora sposato e mio padre continuava a insistere, chiedendomi preoccupato: "Perché fai questo mestiere? Non sei mai a casa e fai tanti chilometri". Ma ho avuto anche una mamma che mi ha sempre incoraggiato, esortandomi ad andare avanti per la mia strada. E dopo un anno, partendo tutti i lunedì e tornando a casa il venerdì notte, avevo percorso in lungo e in largo per l'Italia 90 mila chilometri. In alcune occasioni, papà mi chiedeva perché cambiassi auto ogni anno e mezzo e, il giorno in cui vide fuori casa la mia nuova Alfetta, chiese di nuovo preoccupato: "Ma non farai mica come Giuffré?!". Giovanni Battista Giuffré era stato il tesoriere della Curia, ma divenne noto alle cronache nazionali perché non restituì mai i soldi raccolti da migliaia di piccoli risparmiatori, perché li aveva persi al gioco.

La mia ricerca si è sempre attenuta alla bussola e non ha mai smarrito la direzione. L'imprenditore deve essere attento a valutare il rischio, ma ha anche il compito quotidiano di aprirsi al confronto e valutare varie proposte. Sono stato artefice di acquisizioni, incorporazioni e chiusure di società esistenti, e di inaugurazioni di società nuove. Oggi, la nostra azienda lavora con Uddeholm, uno dei brand del Gruppo voestalpine, che ci ha scelto come suo distributore esclusivo per alcune regioni del Centro Nord Italia. Questo è per noi motivo di grande vanto, perché non è così facile acquisire la fiducia di uno fra i più importanti gruppi siderurgici del mondo. E parlo di un gruppo industriale che produce acciai di qualità, acciai "buoni", nel senso che sono quelli utilizzati per assicurare il benessere alle città e non per bombardarle. In questo contesto, la mia azienda, che ha circa settanta dipendenti, si è trasformata negli anni, rispondendo alle richieste delle grandi multinazionali al punto che, per offrire materiali sempre più performanti e asettici, per esempio nel settore alimentare, abbiamo avviato un'altra azienda specializzata nella fornitura di titanio, TIG Srl. Ma tutto questo è avvenuto anche grazie ai dispositivi di parola avviati con altri imprenditori e amici, procedendo dall'apertura, dalla relazione, senza cui non c'è avvenire e si smarrisce la direzione. Se, oltre al rischio e alle qualità personali dei propri dipendenti, l'imprenditore non avesse la sua bussola e la sua meta, finirebbe per non concludere nulla nel lungo periodo.

Chi ci conosce sa bene che la nostra tensione è rivolta a favorire sempre di più i dispositivi di parola per crescere, come impresa e come uomini. Io intendo l'impresa come il fulcro della società, attorno a cui nascono cultura e storia e si produce anche democrazia, perché lavorando si produce la ricchezza che è poi trasmessa a tutta la comunità. Noi siamo stati fautori di questa logica e siamo divenuti motivo di emulazione. Dalla nostra azienda sono usciti sedici collaboratori che hanno acquisito la nostra cultura siderurgica e qualcuno è diventato anche nostro concorrente. Ma ne siamo orgogliosi, perché questo indica che abbiamo dato loro un contributo in termini di cultura dell'impresa da cui poi hanno tratto vantaggio. E questo prova che ciascuno può divenire imprenditore, che l'impresa non è una strada preclusa. Ma occorre acquisire un'educazione e una cultura, che non sono necessariamente universitarie. È quindi essenziale avere grande disponibilità all'incontro, perché l'impresa può essere intesa anche come un figlio: non va bistrattata ma coltivata, e in questo caso offrirà anche delle soddisfazioni. Io ho tre figli, due dei quali lavorano nelle aziende del Gruppo. Non sono cresciuti nella logica delle imposizioni, perché gli ho assegnato compiti ben precisi di cui loro hanno la responsabilità. Quindi non bisogna seguire necessariamente la strada del papà, ma tenere conto del suo consiglio ed emulare la sua capacità di discernere. Per esempio è accaduto questo con mia figlia, Francesca, che a trentaquattro anni gestisce un'azienda difficile, specializzata nella distribuzione di titanio, muovendo diciannove milioni di fatturato e con clienti delle aree europea e americana, del Sud Est Asiatico, di Israele e della Turchia.



Antonio Vangelli, Battitori del circo, *olio su tela*

In questo momento così difficile per le imprese del nostro paese dico: non perdiamo la bussola proprio ora e non smettiamo di dare testimonianze costruttive! L'impresa sostiene la città, provoca la comunità all'emulazione e alla modernità. In questo momento forse c'è chi vorrebbe stare più comodo ed è attanagliato dalla paura. Oggi non è il momento di avere paura, ma di affrontare i problemi attuali, per noi e per i nostri figli, in una prospettiva che purtroppo è orientata sempre più al breve periodo, come per esempio avviene per il difficile reperimento di materie prime ed energia, e come sta accadendo nella ricerca sempre più problematica di nuovi collaboratori da assumere. L'impresa è il baluardo della civiltà e, quindi, bisogna darle il giusto valore. Anche se i media italiani e la pseudo cultura della società non le danno fiducia e la ritengono spesso un fatto secondario o qualcosa da sfruttare e basta. Ma l'impresa deve invece essere compresa e capita dalla società civile. Il paese deve capire qual è il suo bene più importante, perché l'impresa fa e costruisce l'avvenire del paese e, quindi, anche dei suoi cittadini.

BIANCHI ALBERTO srl

edilizia e impianti tecnologici

www.bianchialberto.it

RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE AD ALTA EFFICIENZA ENERGETICA

Via Drappieri, 111
40050 Funo di Argelato (BO)

051 6647608
392 2401711

info@bianchialberto.it

Marco Moscatti
amministratore delegato di TEC Eurolab, Campogalliano (MO)

LE IMPRESE: IL VALORE PIÙ GRANDE DELLA NOSTRA CIVILTÀ

È già difficile parlare in pubblico della propria famiglia e dell'impresa, immaginate parlarne alla presentazione del libro del proprio padre. Ho letto il libro *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa* solo dopo la pubblicazione ed è stato incredibile trovarvi frammenti di vita così importanti che neanche io conoscevo. Il libro è di grande interesse come testimonianza del fondatore di un'impresa che, lontano da qualsiasi celebrazione, soffermandosi anzi sulle difficoltà, dalle pagine emerge innanzitutto come amico, marito e padre. Il testo non ha un taglio sapienziale, non pretende d'insegnare niente a nessuno, non generalizza mai. È il racconto di un'esperienza, narrata con estrema autenticità e senza riserve, con l'auspicio che qualcuno possa trarne valore soprattutto nei momenti di crisi.

La lettura della *Mia bussola* ha consentito anche a me d'intendere meglio alcuni passi importanti del mio stesso itinerario, nonostante abbia ovviamente avuto molte altre occasioni d'incontro con mio padre. Per esempio, ho inteso perché io abbia sempre tenuto tanto a contribuire alla società e alla città: già prima che mio fratello, Luca, e io imparassimo a leggere, a sere alterne papà ci leggeva l'*Iliade* o la *Divina Commedia*, e mamma ci insegnava l'etica leggendo le fiabe. Di questi miti e racconti c'è traccia nel mio itinerario, sia nei risultati di studio sia nel percorso per accedere all'Accademia militare di Modena, che consideravo una strada per contribuire alla nazione. Poi, però, anche ascoltando in famiglia i racconti aziendali, ho colto che avrei potuto dare un miglior contributo non tanto imbracciando le armi, ma proseguendo l'attività d'impresa, perché le imprese sono il valore più grande della nostra civiltà.

È noto che cimentandosi nell'impresa ciascuno ha la chance di formarsi pragmaticamente, ben oltre la formazione accademica. E certamente chi vi lavora ha l'occasione di formarsi come metallurgista, chimico o ingegnere, ma il valore formativo dell'impresa non si limita a questo. Chi collabora nell'impresa acquisisce il modo di vivere per integrazione, facendo le cose secondo l'occorrenza, e ciascun giorno ha la chance di arricchire il proprio percorso di vita mentre simultaneamente contribuisce a quello dei propri interlocutori. Ringrazio la mia famiglia e l'impresa per ciò che mi hanno trasmesso, e sono certo che chi si cimenterà nella lettura del libro avrà altrettanto modo di cogliere essenziali questioni di vita. Grazie per essere intervenuti in questa splendida serata, ora proseguiamo nella nostra scommessa imprenditoriale, i cui esiti e risultati continuano certamente a essere frutto anche di questo racconto di Paolo Moscatti.

Luca Moscatti
direttore di TEC Eurolab Academy, Campogalliano (MO)

L'IMPRESA, LA FAMIGLIA, LA VITA

Non è facile "dare testimonianza della nostra esperienza tra impresa e famiglia", ma sulle cose "facili" torneremo più avanti. Impresa e famiglia sono "sangue", che non significa lacrime e stridore di denti, significa "vita", che non ammette sconti. Certamente l'impegno è totalizzante e comporta l'investimento assoluto, ma d'altronde così si procede: vivendo.

L'avvicinamento all'impresa è stato come un amore da romanzi rosa: tutto incomincia con l'odio. Nostro padre e nostra madre investivano tutte le proprie energie in azienda, al punto che una tarda sera, a quattordici anni, dissi a mio padre: "Piuttosto che dedicare una vita a fare l'imprenditore, faccio il contadino!". Un'idea interessante. Invece mi sono iscritto a giurisprudenza, la facoltà universitaria che meno avesse a che fare con TEC Eurolab. Anche qui poi mi trovai a fuggire, inseguendo un'idea di indipendenza: non volevo arrivare ai trent'anni – considerando anni di corso, praticantato ed esame di stato – senza poter provvedere alle minime spese personali.

Da impresa e famiglia sono fuggito con determinazione perché sono sangue, che è vita, e quindi fanno paura. Ma la fuga è sintomo di attrazione per ciò da cui si sta scappando: all'età di 23 anni ho seguito la passione per la cucina. Partendo da lavapiatti, dopo tre anni di grande impegno e sacrifici, mi è stato proposto un ruolo come responsabile di una tavola calda. Un sogno che ho rifiutato per andare a lavorare in TEC Eurolab.

In quel periodo, infatti, arrivò in azienda una commessa particolarmente rilevante e sentii mio padre e mio fratello parlarne con grande preoccupazione. Mi venne spontaneo dire: "Papà, TEC Eurolab mi ha dato da mangiare fino a questo momento, se c'è un problema e avete bisogno, io ci sono". Da quel momento è incominciata un'avventura straordinaria, insieme a un grande amore, non per il prodotto, ma per le persone che contribuiscono alla riuscita, collaborando nelle complessità di ogni giorno.

Ecco quindi impresa e famiglia. L'azienda che ci aveva separati era diventata un nuovo dispositivo di condivisione. Da quel momento è cominciata un'avventura straordinaria.

Un ringraziamento va all'ingegner Giacomo De Candia, il quale, quando gli confessai sospirando: "Certo che è proprio difficile, qui ogni giorno è una battaglia!", ebbe la prontezza di spirito di rispondermi: "Eh, Moscatti, ma a noi non piace poi mica fare le cose facili, vero?". E un ringraziamento speciale è per ciascuno di voi: perché fate le cose che non sono facili.

Tadini & Verza

dal 1880

Il piacere di vestire.....italiano

Abbigliamento uomo completo fino alla taglia 64

E-COMMERCE:
visita il nostro sito
www.tadinieverza.eu

Viale Jacopo Barozzi, 220 - MODENA - Tel. **059 223243**

SEGUITECI SU #VESTIRE ITALIANO

Giuseppe Borghi
titolare dello Studio Tecnico Geom. Giuseppe Borghi, Ravarino (MO)

LA PROGETTAZIONE EDILIZIA CHE ORIENTA AL VALORE ASSOLUTO

In questo numero della rivista pubblichiamo i dibattiti intorno al libro dell'imprenditore Paolo Moscatti, La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa*, cui lei ha partecipato, non solo come amico dell'autore, ma anche in qualità di titolare dello Studio Borghi, che dal 1994 dà un contributo importante all'edilizia civile e industriale nella provincia di Modena, in particolare, a Ravarino. Qual è l'andamento attuale di questo settore trainante dell'economia?*

Il settore edile non aveva un trend così positivo dall'inizio degli anni Duemila, ma occorre prestare attenzione perché siamo dinanzi a un mercato "drogato" dall'introduzione dei Superbonus 110%, che hanno portato a un rialzo repentino, per cui altrettanto repentina potrebbe essere la ricaduta in picchiata, dove qualcuno rischia veramente di perdere la bussola. Già si sono verificati casi in cui alcuni la bussola l'hanno persa letteralmente: spinti dall'ingordigia nel volere sempre di più, hanno triplicato i prezzi, ben al di sopra delle impennate che hanno subito le materie prime. E, come sappiamo, questi casi di corruzione hanno comportato una stretta sui controlli, con conseguente aggravio della burocrazia. Ma quando ci si allontana troppo dall'orientamento giusto, forse vuol dire anche che le regole erano un po' troppo blande, e allora non guasta che si metta qualche paletto in più.

Quali sono i servizi che offrite a privati e aziende?

Ci occupiamo principalmente di progettazione architettonica e strutturale nell'edilizia civile e industriale, ma spesso i clienti ci chiedono di fungere da *general contractor*, per cui ci occupiamo anche dell'impiantistica e delle differenti fasi necessarie a realizzare un pacchetto completo, sempre però avvalendoci di fornitori esterni, compresi professionisti come commercialisti e referenti che coordinano tutti gli aspetti del progetto.

Sono pochi i casi in cui i clienti preferiscono cercare direttamente i fornitori, mentre, più di frequente, siamo noi a individuare le imprese

Antonio Vangelli, Figure da circo, *tecnica mista su tavola*

per ciascun progetto e a proporle al cliente, il quale poi sceglie quelle con cui preferisce realizzare l'opera.

Voi avete a che fare con una grande varietà di casi: non dev'essere facile mantenere sempre la direzione verso la qualità, dinanzi alle richieste che ricevete dai clienti…

Comunemente, si dice che "il cliente ha sempre ragione", ma nell'edilizia non tutto si può fare, anzi, a volte purtroppo ci tocca scoraggiare un possibile committente perché la sua idea non è fattibile in termini strutturali o architettonici, oppure lo è soltanto in parte. Ecco perché è importante il colloquio iniziale con il cliente, per evitare di partire con un progetto che non porterebbe i risultati attesi. Può accadere, al contrario, che un committente esponga un'idea limitata rispetto alle potenzialità del progetto e, in quel caso, siamo noi a illustrargliele e a indicargli la via per implementare l'idea iniziale. Nei primi colloqui, spesso l'attenzione del committente è concentrata su dettagli secondari del progetto, mentre la priorità dev'essere data alla globalità del manufatto da costruire, alle funzioni principali per cui viene costruito, altrimenti si rischia di mancare il risultato. È inutile consegnare al cliente un bel rendering, colorato e verosimile, se non è chiaro l'obiettivo per cui l'edificio viene costruito.

Voi avete anche un compito educativo nei confronti dei clienti…

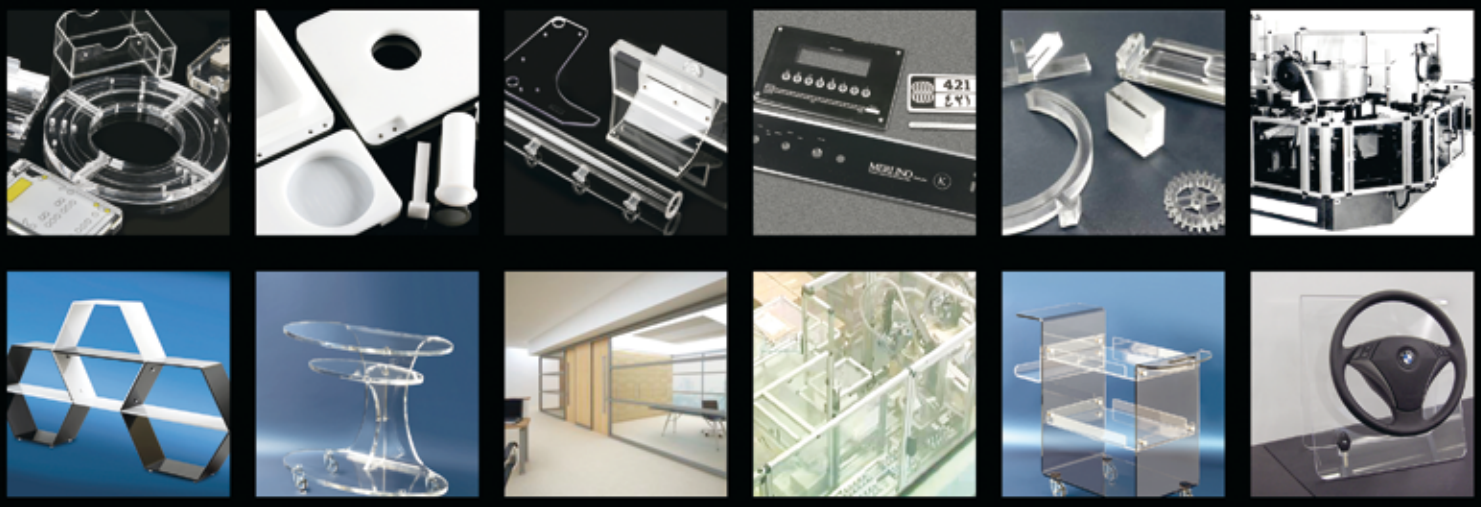
È un compito che dopo tanti anni di attività il cliente riesce a riconoscerci e ad apprezzare, quindi si affida a noi per dare priorità all'essenziale e lasciare gli aspetti secondari alle fasi successive, nella consapevolezza che nessun aspetto sarà trascurato. Inoltre, il committente deve fare i conti con i costi di realizzazione del progetto e noi lo accompagniamo nelle valutazioni necessarie. Quando abbiamo dinanzi un cittadino che sta per costruire un'abitazione per sé o per i propri figli, spesso si tratta di una persona che sta investendo i risparmi di una vita, frutto di tanti sacrifici. Per questo è necessario valutare ciascun aspetto del progetto, in modo da dare indicazioni per raggiungere un risultato apprezzabile. L'orientamento che dobbiamo dare deve essere indirizzato al valore assoluto del risultato. Ecco perché è importante parlare con i clienti in amicizia, anche di cose che apparentemente non rientrano nella materia edile, perché dalle conversazioni libere possiamo apprendere molto di più sui loro gusti e sulle loro esigenze. Per fortuna, il piacere della conversazione è qualcosa che ha sempre fatto parte del nostro lavoro, e i clienti se ne accorgono, per cui capiscono che possono affidarci con tranquillità la progettazione di ciò che per molti di loro è il sogno di una vita: la casa.

FARAONI®

50

lavorazioni di precisione
su materie plastiche pregiate e metalli duttili

Con 50 anni di esperienza ed un parco macchine modernissimo a controllo elettronico, unico in Emilia-Romagna, possiamo realizzare con le materie plastiche pregiate tutto ciò che sembrerebbe quasi impossibile da realizzare, risolvendo problematiche prima impossibili da risolvere. I nostri clienti sanno cosa possiamo fare, conoscono il nostro rigore e la nostra precisione



focuspro.it

DIVISIONI - PRODUZIONE E LAVORAZIONI

Nonostante sia difficile riferire i molteplici ambiti operativi della Faraoni srl di seguito sintetizziamo i più importanti

- LAVORAZIONI DI PRECISIONE IN AMBITO TECNICO INDUSTRIALE- METALMECCANICO
- SETTORE GRAFICO - STAMPA DIRETTA - INCISIONE
- REALIZZAZIONE DI ELEMENTI ARCHITETTONICI D'ARREDO
- FARAONI DESIGN
- LAVORAZIONI SPECIALI

Con le materie plastiche sappiamo fare quasi di tutto, anche gli oggetti più impensabili, l'unica cosa che non sappiamo fare sono gli oggetti che non abbiano la massima precisione

FARAONI s.r.l. - Via Dell'Industria, 4 - 40064 Ozzano Dell'Emilia - Bologna - Italy
Telefono +39 051 798059 - Fax +39 051 797348
info@faraoni.eu - www.faraoni.eu

Agnese Agrizzi
CEO e fondatrice di Ginger Crowdfunding

LA LINGUA DELL'IMPRESA NELLA PROGETTUALITÀ SOCIALE

Collaboro con la rivista "La città del secondo rinascimento" da quando ero una studentessa universitaria. E proprio in quegli anni si sono poste le condizioni per divenire imprenditrice. Ero iscritta alla Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Bologna, con il progetto di laurearmi in Antropologia culturale. Sebbene quindi il percorso fosse apparentemente concentrato su cultura, filosofia e linguistica, dopo l'incontro con la casa editrice Spirali e la collaborazione con l'Associazione Il secondo rinascimento, sono intervenuti nella ricerca elementi di economia e di finanza. Tra le altre cose, infatti, si trattava di trovare investimenti e investitori che scommettessero nei progetti editoriali, artistici e di ricerca. E per questo era necessario giungere a una combinazione fra cultura e finanza. Proprio per questa via, è entrata la lingua dell'impresa nella mia vita. Quindi, mentre spesso dalla tecnica si giunge alla cultura, come hanno giustamente fatto notare gli interventi precedenti in questo dibattito, nel mio caso è avvenuto il contrario, con mio grandissimo vantaggio. Lungo queste constatazioni, mi sono ritrovata poi a proseguire gli studi sul management alla Facoltà di Gestione d'impresa, sempre a Bologna, ma soprattutto a fondare una mia impresa, Ginger Crowdfunding. Oggi mi occupo di finanza e marketing digitale nel crowdfunding, un settore nuovo che in Italia non esisteva quando siamo partiti con l'attività.

L'esperienza di Ginger Crowdfunding prosegue da nove anni. Uno dei compiti che abbiamo assunto è stato quello di fare ammettere l'importanza del commercio e della finanza in settori in cui apparentemente non rientrano, come l'arte, la cultura e la progettualità sociale. Ci siamo trovati a dover elaborare un modo perché questi progetti andassero in direzione della riuscita: occorreva introdurre in questi settori la lingua dell'impresa, che di solito manca, perché spesso non hanno un approccio pragmatico. E ci siamo accorti che, elaborando strategie di finanziamento, chi gestisce un progetto si ritrova a intenderlo in un'altra luce, in una logica di valorizzazione del messaggio culturale stesso. Mentre, a volte, interviene il pregiudizio secondo cui l'arte e la cultura sarebbero snaturate nella loro ricerca e nel loro messaggio dall'accostamento con il commercio e la finanza. Invece, accade proprio il contrario: nel rendere realizzabile economicamente e finanziariamente un progetto sociale, culturale e artistico, ci si ritrova a compiere un lavoro di traduzione, di diplomazia, di valorizzazione che lo rendono attuabile, da un lato, e più interessante culturalmente, dall'altro.

Stasera ho tratto da questo dibattito molti input e stimoli. Mi è piaciuto moltissimo l'accento posto sul fatto che non c'è un solo modo per fare il mestiere dell'imprenditore, non c'è un modello per dirigere una squadra, non c'è alcuna padronanza sulle cose, ma qualcosa accade leggendo, facendo e ascoltando. È così che non si smarriscono la fiducia, la fede nella riuscita, la direzione verso l'avvenire, nonostante i momenti non facili come quello attuale, per esempio, e soprattutto pensando a chi verrà dopo di noi e a quanti riceveranno il testimone.

Anche sulla "questione donna", sollevata da un'imprenditrice intervenuta prima di me, vorrei dire due parole: molti mi chiedono di raccontare la mia esperienza come imprenditrice donna. È un tema che va di moda e che spesso si risolve con facili rappresentazioni. Non so cosa voglia dire essere "imprenditrice donna": se da un lato è qualcosa di non indifferente, dall'altro non è significabile dal genere. Forse la questione sta proprio in questa insignificabilità. Forse è qualcosa che avviene lungo le cose che si fanno.

Villa Giulia è una residenza per anziani, ubicata nella splendida cornice di un piccolo paese immerso nel verde delle colline bolognesi, a Pianoro, ben servito dai mezzi di trasporto pubblico.

La gestione, ricca di esperienza, in un ambiente caldo e confortevole, con personale qualificato, garantisce il **servizio alberghiero**, con cucina interna che consente anche una dieta personalizzata, il **servizio tutelare di assistenza**, 24 ore su 24, il **servizio infermieristico** professionale, il **servizio medico** di base giornaliero, il **servizio di terapia** fisioriabilitativa, il **servizio di assistenza** amministrativa e fiscale, il **servizio di cura** alla persona; e per quanto riguarda l'**animazione**, l'organizzazione di giochi di società, pomeriggi musicali, rappresentazioni teatrali, saggi sportivi e folcloristici, Santa Messa.

Pianoro Vecchio - Bologna
Via F.lli Dall'Olio 2
Tel. 051-777.308

Ivonne Capelli
amministratore della Casa Residenza Anziani Villa Giulia Srl, Pianoro (BO)

IL BELLO DELL'IMPRESA

Io amministro e dirigo una struttura per anziani insieme a mio fratello e alla mia famiglia, quindi anche nel mio caso parliamo di uno dei temi di questa sera, della famiglia e del passaggio generazionale. La casa residenza per anziani, la casa di riposo e il centro diurno hanno sede a Pianoro, con la ragione sociale Villa Giulia, e ospitano 109 residenti, fra cui tre centenari, una dei quali ha compiuto 102 anni. Quindi, sono un'imprenditrice che non si occupa di meccanica, ma di persone. Abbiamo ereditato la vocazione all'assistenza e alla cura dalla mamma, che ha dedicato la sua vita agli altri fino a trarne un'attività imprenditoriale. Io mi sono laureata in Economia e Commercio e ho anche lo studio di commercialista, ma, rispetto all'attività di consulenza, nell'impresa di famiglia lavoro con maggiore entusiasmo perché è costituita da persone. In questo dibattitto introno al libro di Paolo Moscatti ho ascoltato le vostre testimonianze con grande piacere e, anche se appartengo a un settore che non è quello della piccola e media industria, ho trovato molte concomitanze con le testimonianze che ho ascoltato.

Bruno Conti dice che imprenditore non si nasce ma si diventa. Nel mio caso, invece, penso di essere nata con una predisposizione particolare all'impresa. Del resto, ciascuno approda all'impresa in modo differente e vario ed è anche questo il bello dell'impresa. Per me l'imprenditore dà attenzione ai propri collaboratori e lavora fianco a fianco con loro. Questo è ciò che capita a me e, dalle testimonianze che ho ascoltato stasera, questo è quello che accade anche a molti altri imprenditori. L'impresa è dentro di noi, è parte integrante della nostra vita, dei nostri desideri e dei nostri progetti per la vita.

Mio figlio è ancora nella fase degli studi, ma si appresta a entrare nell'attività imprenditoriale della famiglia. Le testimonianze di Marco e di Luca Moscatti mi hanno quasi commosso, perché è una grande soddisfazione per chi avvia un'impresa poter accogliere i figli nel proprio percorso imprenditoriale, che costituisce la sua stessa vita. Per me che sono mamma e donna – senza voler rivendicare alcuna differenza di genere – ascoltare testimonianze come queste non può che rilanciare l'entusiasmo nel proseguire l'attività di un'impresa che da trentasei anni opera in Emilia-Romagna.

PALMIERI GROUP

Enduring Quality and Performance

Via dell'Industria 58, 40041 Gaggio Montano (BO) Italy I Tel. +39 0534 32511 I Fax. +39 0534 32501 I info@palmierigroup.com I www.palmierigroup.com

Silvano Palmieri
presidente di Palmieri Group Spa, Gaggio Montano (BO)

NON FACCIAMOCI GUIDARE DALLA PAURA

"Le forge italiane caratterizzate da più di 40 siti produttivi, un fatturato di oltre 2 miliardi di euro e un numero di addetti diretti di 6000 unità occupano un ruolo di leader in Europa e nel Mondo e sono alla base di importanti comparti produttivi che spaziano dalle energie rinnovabili, eolico in particolare, alle industrie del riciclo, dalla estrazione di idrocarburi alla componentistica dell'automobile, fino all'industria aerospaziale e nucleare". Con queste parole lo scorso 3 febbraio il presidente di Fomec Spa e coordinatore del comparto Forgiatura Federacciai, Mario Gussago, ha lanciato un appello dalle pagine del "Sole 24 Ore", sollecitando il governo a intervenire sui costi energetici dell'Italia che, più che in altri paesi europei, ha una "forte dipendenza da fonti estere di materia prima ed in particolare di gas naturale". Oggi sono constatabili gli effetti di questa dipendenza, troppo spesso favorita da politiche di malcelata ostilità verso l'industria e le imprese di questo paese. Lei, che annovera fra le aziende del vostro Gruppo la Palmieri Tools Forging, la forgia ultracentenaria dell'Appennino bolognese, cosa sta riscontrando nel settore?

Nella nostra forgia lavoriamo circa mille tonnellate al mese di acciaio grezzo. Essendo un'impresa energivora, registriamo un'incidenza dei costi di quattro volte per il gas e tre per l'energia elettrica rispetto all'anno scorso. Se questa tendenza persiste, pensiamo di chiudere l'azienda per cinque o sei mesi e di ricorrere alla cassa integrazione. I forni elettrici vengono accesi tutte le mattine, ma quelli a gas lavorano a ciclo continuo per il trattamento termico. Avevamo un grande forno rotativo e siamo stati costretti a fermarlo, perché la nostra tipologia di lavorazioni ci obbliga a mantenerlo sui 550 gradi. L'acciaio diventa plastico a 1200-1250 gradi. In questo paese bisogna capire che non stiamo parlando di forni per fare il pane, che si cuoce a 200 gradi. In quattro mesi, abbiamo pagato più di un milione di euro di costi extra di energia.

Gli attuali costi energetici stanno trasformando l'approccio dei governi europei alle fonti energetiche tradizionali. Ma le imprese italiane come possono non smarrire la direzione in un momento così difficile?

Incontrandosi. L'incontro avvia sempre un'occasione di collaborazione. La direzione non si smarrisce quando non ci facciamo guidare dalla paura. Non bisogna avere paura, quando invece occorre avere soltanto la capacità di decidere e d'industriarsi per avere disponibilità finanziaria. E poi è essenziale non cedere su ricerca e innovazione. Noi progettiamo e costruiamo prodotti nel settore delle grandi opere, come per esempio gallerie, miniere e estrazioni minerarie. Da quindici anni, questo mercato ha incominciato a chiederci le tecnologie innovative che avevamo prodotto già cinquant'anni fa. Noi, per esempio, abbiamo contribuito a innovare lo scavo meccanizzato, che non richiede l'impiego di esplosivo e di minatori. È stato inventato dagli americani, ma noi lo abbiamo migliorato già nel 1971. Nel microtunnelling siamo impegnanti in progetti specifici per costruire condutture per il passaggio delle acque chiare e anche dei cavi delle reti di comunicazione. In Europa sono sempre di più, infatti, le città in cui si costruiscono tunnel per fare defluire le acque, in modo da evitare inondazioni. Queste nuove tecnologie consentono, in alcuni casi, di scavare in sotterraneo con costi inferiori rispetto a quelli necessari per le opere esterne. Con macchine da 10-12 metri di diametro perforiamo 20 metri al giorno di lunghezza, in orizzontale, che corrispondono a 600 metri al mese. In dodici mesi all'anno siamo in grado di ottenere 7,2 chilometri all'anno, con galleria finita e rivestita.

Questi interventi possono essere effettuati anche nelle nostre città, dai cui scavi emergono spesso reperti archeologici?

Il problema non sussiste se gli scavi sono condotti in profondità. Oggi, per esempio, a Parigi sono in atto lavori di scavo per la Gran Paris, la nuova metropolitana che nel 2028 avrà 408 chilometri di percorrenza ulteriori rispetto agli attuali 200, quindi molto di più di quanto è stato costruito in cent'anni. L'impiego di queste macchine è tale che quanto più lo scavo avviene in profondità tanto più sarà efficace l'opera realizzata, potendo arrivare anche ai 50 metri di profondità. La nuova metropolitana è situata a un quarto livello sotto la RER (la metropolitana rapida della città), in modo da poter viaggiare a una velocità maggiore e collegare distanze più ampie, come i sobborghi satelliti di Parigi.

Ampliamento del quartier generale Clevertech con uno stabilimento di 13.800 metri quadrati.

TECNOLOGIA ED ESPERIENZA AL SERVIZIO DELL'INNOVAZIONE

Il Gruppo Clevertech, con sede principale dislocata nel Nord Italia e filiali in Nord America, Cina, Francia, Asia e UK, nasce nel 1987 con l'obiettivo di progettare, produrre e commercializzare macchine e impianti per l'automazione del fine linea. Nel corso degli anni l'azienda si è evoluta e oggi si propone come partner per la progettazione di soluzioni integrate di fine linea. Il portfolio aziendale spazia dai settori del Food & Beverage all'Home Care, dal Pet Food al Personal Care, incontrando e soddisfacendo quotidianamente le esigenze dei maggiori produttori di beni di largo consumo.

Via G. Brodolini, 18/A, 42023 Cadelbosco Sopra, Reggio Emilia (Italy) - Tel. (+39) 0522 911330
info@clevertech-group.com - www.clevertech-group.com

Clevertech: sede storica

Giuseppe Reggiani
ingegnere, general manager di Clevertech Group Spa, Cadelbosco di Sopra (RE)

COME L'AUTOMAZIONE DEL FINE LINEA RISPONDE ALL'AUMENTO DELLE VENDITE ONLINE

Il 1° febbraio scorso, il Gruppo Clevertech ha inaugurato la nuova filiale Clevertech East Europe con sede a Lublino, in Polonia. Con quale obiettivo?

La filiale polacca ha l'obiettivo di diventare punto di riferimento in tutta l'Europa orientale, offrendo servizi di assistenza e installazione di impianti di automazione alle maggiori aziende produttrici di beni di largo consumo, oltre che alle aziende del settore e-commerce, mettendo a frutto l'esperienza specifica maturata dalla casa madre nel packaging e nella pallettizzazione.

A proposito dell'apporto che state dando negli ultimi anni alle multinazionali dell'e-commerce, in che modo avete risposto alle esigenze emerse dall'impennata delle vendite online, incominciata nel periodo della pandemia?

Secondo l'Osservatorio E-commerce B2B, la trasformazione di alcune abitudini al consumo e il consolidamento dei progetti e-commerce hanno generato effetti significativi sui numeri del mercato italiano: +5,5 miliardi di euro in 12 mesi.

Quali sono stati gli effetti di questa crescita negli ultimi anni per noi che automatizziamo il fine linea? Mentre fino al 2007 oltre l'80% dei magazzini dell'Europa occidentale seguiva una procedura *picker to parts*, che prevede che sia un operatore a prelevare gli ordini tra gli scaffali che contengono le unità di stoccaggio, la crescita dell'e-commerce ha dato vita a una nuova generazione di magazzini, chiamati Micro-Fulfillment Centers (MFC), situati in prossimità di grandi città, che rendono le consegne più rapide e più efficienti. Inoltre, se i prodotti più richiesti vengono stoccati localmente negli MFC, il loro costo può diventare più competitivo anche del 60%.

Oggi, la maggior parte dei venditori e-commerce usa gli MFC per superare alcuni ostacoli del passato. Gli ordini da parte dei consumatori arrivano in piccole quantità e con maggiore frequenza, e le aspettative in termini di velocità di consegna sono sempre più alte, pertanto i giganti dell'e-commerce stanno investendo miliardi in tecnologie di magazzino, che diventano velocemente gli standard del settore. Allora, gli specialisti dell'automazione logistica come noi, altrettanto velocemente, stanno adeguando la loro produzione per rispondere a questa trasformazione. In che modo? Per esempio, andando incontro alla crescente domanda di monoporzioni da parte dei consumatori, abbiamo ideato macchine in grado di gestire piccoli imballaggi con meno materiale per il packaging, dotate di una robotica flessibile o sistemi a portale che assicurano una gestione veloce e delicata.

Inoltre, proseguendo la nostra tradizione di estrema attenzione all'ambiente, abbiamo progettato e sviluppato un portafoglio specifico di prodotti per stoccare le confezioni in contenitori di plastica riutilizzabili. Abbiamo anche iniziato a trasformare lo strumento di *picking* attualmente usato per l'e-commerce per adattarlo alla gestione di contenitori di plastica, che vengono riempiti di prodotti pronti per essere immessi nella GDO, saltando una fase del processo di distribuzione, eliminando quindi rifiuti e riducendo la produzione di materiali. In alcuni casi, il packaging secondario delle scatole di cartone non viene più usato e i prodotti con il packaging primario vengono stoccati nella quantità desiderata nei contenitori di plastica utilizzati per la consegna finale. Questo processo prende il nome inglese di *containerization* ed è molto pratico in quanto i clienti ricevono i prodotti senza scatole e possono riporli velocemente sugli scaffali con la minima quantità di materiale di rifiuto. L'impronta di carbonio del processo di packaging ha così un impatto inferiore per i produttori di beni di largo consumo.

Questo numero della rivista è intitolato La bussola dell'impresa. La vostra organizzazione, con sei filiali nel mondo, si avvale di oltre 250 collaboratori e di tanti professionisti esterni, che devono lavorare in team per realizzare progetti specifici per ciascuna industria cliente. Ci sono casi in cui qualche collaboratore sembra perdere la bussola?

Nella nostra attività il lavoro di ciascuno è assolutamente decisivo, da noi non lavorano uomini robot e non esistono compiti che possano essere svolti in maniera automaticistica, perché comporterebbero negligenze con effetti devastanti nei dispositivi con i clienti. Un'organizzazione funziona quando ciascun collaboratore è capace di proseguire il lavoro degli altri componenti della squadra, apportando valore aggiunto, anziché andando a cercare i difetti per sminuirne la qualità. Se subentrano i personalismi, un'organizzazione non può funzionare e purtroppo le incompatibilità si scoprono strada facendo, mi è successo parecchie volte che anche validi collaboratori cadessero in problematiche causate da invidie e gelosie. Tuttavia, credo che in parte abbiamo trovato una risposta a questo inghippo: da quando è stato possibile assumere a tempo determinato, noi abbiamo adottato il criterio che ciascun collaboratore, fosse anche un talento straordinario, si cimenti in sei mesi di prova in modo che possiamo verificare la disponibilità e la capacità a integrarsi nella squadra e, se non basta, il periodo di prova può essere prolungato di altri sei mesi.

Maccagnani Ferro srl

55

PROFILATI IN FERRO - STRACCI
RITIRO ROTTAMI FERROSI
1967 - 2022

Via L. Menarini, 5 - Zona industriale
40054 Budrio (BO)
Tel. 051 802525 - Fax 051 802694
info@maccagnaniferro.it
www.maccagnaniferro.it

Alberto Maccagnani
amministratore unico di Maccagnani Ferro Srl, Budrio (BO)

DI UNA SODDISFAZIONE NON SCRITTA NEI BILANCI

*L' attuale situazione economica è tale che non manca il lavoro, ma tutto ciò che gli sta attorno: dalle materie prime, sempre più di difficile reperibilità, all' approvvigionamento di energia, soprattutto di gas fornito finora dalla Russia, ai collaboratori, che risultano essere "giacimenti occupazionali inutilizzati", come ha ben descritto Pietro Ichino nel convegno da noi organizzato (*Il lavoro, l' industria, la città, *Bologna, 16 settembre 2021). Lei commercia materiali ferrosi da più di cinquant' anni, può darci testimonianza della guerra che si sta combattendo sul fronte delle imprese italiane?*

Noi abbiamo fuori dagli uffici le file di persone che chiedono di lavorare in nero, per non perdere il reddito di cittadinanza. Di recente sono andato a trovare un cliente storico, che aveva quattordici dipendenti e che oggi sono diventati due. Il mio amico è disponibile ad assumere altri collaboratori, ma i candidati spesso o non parlano l'italiano o vogliono lavorare in nero o ancora chiedono stipendi d'oro, speculando sulla grande richiesta di lavoratori sul mercato. Il mio cliente si è rivolto all'agenzia interinale, ma tre ore prima del colloquio ha ricevuto la comunicazione che ben tre candidati non erano interessati a questo lavoro. Per lui sarebbe stato legittimo se si fossero presentati in officina e avessero poi rifiutato perché quel lavoro non gli piaceva. E questo accade sul fronte lavoratori.

Adesso le racconto, invece, cosa capita nell'arco di un fine settimana sul fronte dell'approvvigionamento di materie prime e su quello dei listini dei prezzi. Venerdì pomeriggio sono stato chiamato da un cliente che ha chiesto il preventivo per una tonnellata di tubo meccanico. Ero al corrente che il prezzo era già lievitato negli ultimi giorni, arrivando a quotare 1970 euro a tonnellata. Perciò ho subito contattato il mio fornitore, che mi ha confermato quel prezzo. Lunedì, nel primo pomeriggio, ho ottenuto la conferma da parte del cliente. Quindi, sono tornato dal fornitore, che mi ha aggiornato sulla nuova quotazione intervenuta nel fine settimana, man mano che avanzava lo stato di guerra in Ucraina: il costo del tubo è aumentato di 160 euro a tonnellata e, quindi, il mio cliente avrebbe dovuto acquistarlo a 2130 euro. A quel punto, l'imprenditore si chiede: "Cosa faccio? Telefono al cliente che mi ha confermato l'acquisto per 1970 euro oppure gli comunico il nuovo prezzo non acquisendo il profitto necessario alla mia azienda, e quindi tradisco anche la mia famiglia e i miei collaboratori?". Se manca il guadagno, la rimessa è assicurata. La mia scelta è stata di rinunciare all'utile e non tradire il cliente. Ma, quando un'azienda non riesce più a gestire questa situazione – che oggi varia di ora in ora – e chiude, oltre alle famiglie che restano senza un reddito, anche la città perde un contribuente, mentre aumenta la schiera di cittadini che chiedono il sostegno sociale allo Stato, costretto a erogare nuovi fondi di solidarietà drenati dal gettito fiscale, e così via.

Siamo arrivati a questo punto per decenni di mancata politica industriale. Ma chi oggi assume il rischio d'impresa non ha tempo di lamentarsi e smarrire la direzione, soprattutto nei momenti più difficili…

Ho lavorato accanto a mio padre per molti anni e non ho memoria di avere attraversato crisi così scoraggianti. Io fatico un decimo di quand'ero un giovane lavoratore, ma allora, dopo quindici ore di lavoro, uscivo dall'azienda e avevo ancora voglia di ridere e scherzare. In questo momento, invece, mi sembra che manchi l'entusiasmo anche ai miei collaboratori. Ogni telefonata rappresenta un problema. E, se siamo arrivati a ricevere tante richieste di ferro anche da altre regioni, non è perché siamo i più bravi, ma perché abbiamo il materiale in magazzino.

Io lavoro il sabato e, se occorre, anche la domenica non per un'esigenza economica, ma perché trovo soddisfazione in ciò che faccio. Quando poi la domenica pomeriggio ricevo il cliente che mi ha saluta dicendo: "Grazie ragazzi, avete fatto un ottimo lavoro!", questo per me vale molto di più che se avessi ricevuto 1000 euro di mancia. Vede, questo tipo di soddisfazioni nelle scuole e nelle università dove si tengono corsi per manager o per amministratori delegati non si possono insegnare. Occorre che ciascuno, giovane o adulto che sia, capisca quali sono i valori che contano nella vita, perché il merito non si misura sempre in termini economici. È questa soddisfazione, che non si vede e non è scritta nei bilanci di un'azienda, a sostenere il paese e la sua industria.

REVOLUTION CLIMA

CLIMATIZZAZIONE

Progettiamo, vendiamo e installiamo impianti di climatizzazione dei migliori marchi.

IDRAULICA

Installiamo, ripariamo e mettiamo a norma il tuo impianto idraulico sia industriale sia civile.

MANUTENZIONE

Ci occupiamo di mantenere il tuo impianto sempre come nuovo, evitando che si rovini nel tempo.

ASSISTENZA

Se hai bisogno di aiuto, verremo direttamente a casa tua per risolvere il problema.

Siamo nati a Carpi nel 2017 dall'unione di giovani professionisti con esperienza pluriennale nel settore della climatizzazione e dell'idraulica, fortemente appassionati e sempre alla ricerca di miglioramento e innovazione, che da oltre 15 anni forniscono un servizio completo e sicuro.
Seguiamo il nostro cliente dalla A alla Z, mettendo a disposizione le nostre competenze e la nostra professionalità per fornire un prodotto che soddisfi i suoi bisogni, sempre nel rispetto dell'ambiente.

Siamo pronti a intervenire nelle province di Bologna, Modena e Reggio Emilia,
su impianti già esistenti di qualsiasi marca e per l'installazione di nuovi impianti.

REVOLUTION CLIMA Srls

Showroom e Sede legale: via A. Volta, 45 - 41012 Carpi (MO)
Tel. 059-8394926 - Christian 340-9808962 - info@revolutionclima.it
www.revolutionclima.it - https://www.facebook.com/revolutionclima/

Rodolfo Vignocchi
presidente di Energy Intelligence Srl, San Giovanni in Persiceto (BO)

LA BUSSOLA DELLE NUOVE FONTI DI ENERGIA

Il presidente di Elettricità Futura, Agostino Re Rebaudengo, che è anche vice presidente di Confindustria Energia, ha chiesto al governo e alle Regioni di autorizzare entro giugno di quest'anno 60 GW di nuovi impianti rinnovabili, invitandoli ad attuare un'azione straordinaria di semplificazione degli iter autorizzativi…

Pochi sanno che esistono già domande di connessione alla rete per grandi impianti sia eolici sia fotovoltaici per 170 GW, la cui installazione corrisponderebbe al completamento del programma di decarbonizzazione nel nostro paese. Il presidente di Elettricità Futura sta martellando molto su questo tema perché basterebbe installarne un terzo per liberarci dalla dipendenza dalla Russia.

La vostra mission è quella di supportare imprese e istituzioni nel percorso di innovazione e sostenibilità, attraverso interventi di efficienza energetica e l'utilizzo di energie da fonti rinnovabili. In questo periodo state constatando un aumento della domanda di impianti fotovoltaici?

In Italia oggi abbiamo oltre un milione di impianti che utilizzano il sole e il vento e che immettono energia nella rete elettrica, ma le nostre potenzialità sono enormi, se consideriamo che siamo il paese più a sud d'Europa, quindi godiamo di un ottimo irraggiamento solare, e il Nord Italia ha una grande risorsa, i tetti degli stabilimenti industriali, che in Emilia Romagna raggiungono la massima concentrazione. L'hanno capito gli imprenditori che in questo periodo, a causa degli aumenti esorbitanti dei costi dell'energia, si stanno affrettando a chiederci di avviare *assessment* energetici in modo da accelerare il percorso di efficientamento energetico e di autoproduzione da fonte solare anche con nuove soluzioni come quelle delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).

Che cos'è una comunità energetica?

È un nuovo strumento messo a punto dalla Commissione europea nel 2019, di cui si parla anche nel Clean Energy Package, il quale promuove il ruolo attivo e responsabile dei cittadini nell'ambito della transizione energetica. Il decreto legislativo di conferma definitiva è uscito a dicembre del 2021 e stiamo aspettando a breve i decreti attuativi per i dettagli operativi, ma ormai questo strumento è disponibile e risponde a diverse necessità, perché la volontà a livello europeo è quella di accelerare la transizione, massimizzando l'autoconsumo. Le comunità energetiche si possono costituire all'interno di un perimetro individuato dall'appartenenza di tutti i membri alla stessa cabina primaria, anche a distanza di qualche chilometro uno dall'altro. Obiettivo della comunità energetica è condividere l'energia prodotta da fonti rinnovabili massimizzando l'utilizzo delle superfici dei tetti e, così facendo, gode di un incentivo legato alla quantità di energia condivisa (prodotta e autoconsumata nello stesso momento). Della comunità possono fare parte membri che producono energia disponendo di impianti fotovoltaici e altri che sono solo consumatori. I membri possono essere cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni, queste ultime anche in una logica di pianificazione e valorizzazione territoriale. In questo modo non è più un singolo edificio che può muoversi verso l'autosufficienza energetica, ma una comunità sempre più vasta.

I membri di una comunità energetica scambiano l'energia in forma virtuale, attraverso il gestore della rete, e non necessitano quindi di connessioni dirette, restando ogni membro libero di continuare a scegliere il proprio fornitore di energia. È uno strumento molto flessibile che darà spazio a creatività progettuale e a configurazioni molto diverse tra loro.

Noi da tempo abbiamo iniziato a occuparci di questo nuovo strumento e abbiamo già realizzato una piattaforma tecnologica per la gestione delle comunità energetiche che serve a tenere sotto controllo l'andamento dei flussi energetici e a capire il contributo di ciascuno dei membri rispetto al funzionamento della comunità nel suo complesso.

La generazione di energia da fonti rinnovabili comporta una trasformazione che non è soltanto tecnologica…

La spinta verso le rinnovabili ha avuto come principale motivazione la riduzione dell'inquinamento e la conservazione delle risorse naturali, ma porta con sé un altro grande valore, fino ad oggi molto sottostimato, ovvero la sua equa distribuzione sulla superficie del pianeta: ciascun Paese ha il proprio sole, il proprio vento, la propria acqua, quindi, quando le fonti rinnovabili saranno preponderanti, si ridurranno dipendenza energetica e conflitti conseguenti. Mai come oggi sentiamo tutti il valore dell'autosufficienza energetica.

L'Italia attualmente ha quasi il 40% di energia elettrica prodotta da rinnovabili, mentre per il resto si affida principalmente al gas – non dimentichiamo che si tratta comunque della fonte fossile meno inquinante – che importiamo in gran parte dalla Russia. Oggi è diventato prioritario ridurre questa dipendenza e nel breve la possibilità è quella di andare alla ricerca di fornitori alternativi, strada che si sta percorrendo in queste settimane. Se avessimo qualche rigassificatore in più, potremmo essere più liberi perché potremmo aumentare la quota di gas liquefatto e trasportato via nave. Tuttavia, nel giro di qualche mese, è pensabile diminuire sensibilmente la dipendenza dalla Russia. Ma la vera soluzione, per i motivi cui si è accennato, è l'incremento rapido degli impianti da fonti rinnovabili.

Checchi & Magli

ITALIA

VEGETABLE GROWING TECHNOLOGY

Made in Italy with Passion

tradizione italiana nel mondo

www.checchiemagli.com

Claudio Zarri

sales & marketing manager di Checchi & Magli, Budrio (BO)

LA TENSIONE VERSO LA QUALITÀ

Alle spalle di Claudio Zarri, Qubik, novità tecnica Checchi e Magli premiata alla Fieragricola di Verona 2022

Lei è ambasciatore nel mondo delle macchine trapiantatrici Checchi e Magli da venticinque anni e ciascun anno visita mediamente sessanta paesi, fra Oriente e Occidente, che garantiscono una quota export all'azienda pari al 50% del fatturato. Ma anche in Italia le richieste delle vostre macchine sono aumentate del 50%, proprio nei due anni di maggiore incidenza del Covid-19. In che termini un'azienda come la vostra non smarrisce la direzione anche quando, come pure sta accadendo, l'industria attraversa la fase di guerra ulteriore a quella che preme ai confini d'Europa?

Nei due anni precedenti, caratterizzati dall'emergenza da Covid-19, noi abbiamo dedicato la massima attenzione alle esigenze del mercato italiano, che prima di allora non avevamo potuto seguire adeguatamente. Lavorando giorno per giorno siamo riusciti a conquistare nuove fette di mercato, anche perché le aziende italiane che ci hanno scelto apprezzano le novità che proponiamo e nel paese sono ancora molte le nicchie in cui si può lavorare. Noi continuiamo a investire, soprattutto nei momenti di crisi, perché questo è il compito dell'impresa. La tensione continua a migliorare la qualità delle produzioni e a sviluppare prodotti nuovi ci permette di non smarrire la direzione del nostro progetto.

Nel 2021, abbiamo investito maggiori risorse nella ricerca e nello sviluppo rispetto agli altri anni, fino a produrre un nuova macchina che ci è costata quattro anni di ricerca. Qubik è la macchina che pianta zollette cubiche, oggi molto richieste sul mercato di insalate e verdure e su quello di IV gamma, in cui il prodotto ortofrutticolo fresco è lavato e confezionato pronto all'uso. Questa macchina è dotata di un PLC, un pannello di controllo da cui si possono impostare i diversi settaggi. Abbiamo sviluppato un kit interno che soddisfa i requisiti dell'agricoltura 4.0. Si tratta di macchine che interscambiano le informazioni e le depositano in un cloud in cui il cliente finale può accedere con le sue credenziali.

Sono appena rientrato dalla California, dove hanno apprezzato molto questa novità. In questo paese l'agricoltura costituisce la seconda voce del Pil, dopo l'IT (Information Technology), che ha il suo centro nella Silicon Valley. Oggi molte aziende, sia start up sia industrie dai nomi altisonanti, stanno investendo nell'agricoltura per rendere il lavoro meno faticoso e lo scambio d'informazioni più funzionale e veloce. Ogni volta che vado in trasferta nei trentacinque paesi degli Stati Uniti che serviamo, tocco con mano che esiste ancora il sogno americano.

In che termini lei constata il "sogno americano"?

Gli americani sono abituati a vivere fuori dalle comfort zone, nel senso che non tutto è dato per scontato, mentre in Italia tante cose sono intese come dovute: ognuno pretende di lavorare di meno, di guadagnare di più e di avere molte ferie. In America invece, benché vi siano meno tutele – e questo non è certo un vanto –, chi si dà da fare e vuole servire nuove nicchie di mercato trova maggiori possibilità di riuscita. Inoltre, sono molti i settori attraversati dalla trasformazione. È ancora un paese in cui chi ha qualità un po' sopra la media vuole rischiare di più e, se ha un'idea brillante, riesce a essere premiato in maniera adeguata. In Italia, invece, mi pare che la tendenza sia quella di uniformarsi verso il basso.

In che termini voi offrite un prodotto sopra la media?

Noi siamo abituati a fornire un pacchetto di servizi, non soltanto il singolo prodotto. Questo comporta necessariamente un maggiore investimento da parte nostra. Oltre alla macchina, noi offriamo la qualità della verniciatura, i manuali dei ricambi in tutte le lingue, un tecnico che risponde al telefono quando interviene qualche problema, la nostra presenza sui social media e un sito internet costantemente aggiornato. Sono servizi solo apparentemente banali. Gli americani danno quasi per scontato che la macchina acquistata esegua il lavoro per cui è stata pensata, quindi l'acquisto prende spunto dalla ricerca di altre cose, dando maggiore importanza alla funzionalità più che all'estetica. Noi abbiamo avuto la fortuna di trovare partner americani che ci rappresentano e che di giorno in giorno ci sollecitano a fornire sempre proposte nuove, quindi anche a rispondere a esigenze che non ci chiede nessun altro mercato nel mondo. Noi siamo stati capaci di assecondarli e questo approccio ci ha premiati. La tensione verso la qualità sempre è la condizione per non smarrire la direzione.

Maurizio Guerzoni

amministratore unico del Gruppo Multicopia, Ferrara, Rovigo, Mirandola (MO), Rimini, Modena

AIUTIAMO LE IMPRESE A CRESCERE CON L'OFFICE-AUTOMATION

Nelle sue cinque sedi dislocate in un'area di 150 chilometri (Ferrara, Modena, Mirandola, Rimini e Rovigo), il Gruppo Multicopia offre a oltre 4000 aziende una serie di prodotti e servizi che le aiutano a crescere, acquisendo tutti i vantaggi delle nuove tecnologie informatiche, digitali e gestionali. Il tema di questo numero della nostra rivista è La bussola dell'impresa*: è proprio ciò che riuscite a fornire alle aziende, una bussola per orientarsi in differenti ambiti di attività…*

Da oltre trent'anni operiamo nel mercato dell'office-automation e da oltre dieci abbiamo dato vita al progetto "full Office 360", con l'intento di offrire ai nostri clienti una soluzione globale per tutte le problematiche legate al mondo dell'ufficio. Un unico motto ci identifica in tutti i settori che trattiamo: analisi e progettazione. Questo ci ha permesso negli anni di acquisire quote di mercato trasversalmente, attraverso l'acquisizione diretta di aziende locali, piuttosto che partnership con la formula joint-venture. In questo modo offriamo qualità e know-how sia in fase di analisi e progettazione sia in fase di realizzazione. Come imprenditore cerco di vedere lontano e quando è cominciata la digitalizzazione ho sentito la necessità di sviluppare il settore informatico. L'evoluzione tecnologica ha reso indispensabile aumentare la sicurezza informatica e la necessità di comunicare che tutte le aziende hanno mi ha fatto decidere di esplorare il settore delle nuove tecnologie per essere in grado di soddisfare commercialmente e tecnicamente tutte le richieste dei nostri clienti.

Specialisti per ogni settore a supporto della forza vendita e aggiornamento costante dell'apparato tecnico ci hanno permesso di raggiungere buoni risultati non solo nel nostro settore principale, quello dei flussi documentali, ma anche nei settori che man mano abbiamo introdotto, che a oggi sono: informatica, soluzioni ERP e software gestionali, immagine e comunicazione, retail, cancelleria e arredi per ufficio.

In che modo si articola la vostra gamma di offerta?

La gestione dei flussi documentali è tuttora la nostra prima voce di fatturato, comprese le copie e le stampe. La sicurezza informatica è il nostro secondo tema, è un settore in forte crescita perché ormai, purtroppo, un'azienda su tre subisce truffe informatiche. Anche la comunicazione è un settore in forte espansione e interessa diversi canali, sui quali noi forniamo consulenza, assistenza e dispositivi che ottimizzano le risorse per la comunicazione sia online sia off-line; sistemi integrati per video conferenze e monitor promozionali coadiuvati da piattaforme di cloud performing completano il ventaglio delle opportunità che siamo in grado di prospettare in fase di progettazione al nostro cliente. Per quanto riguarda invece il settore della cancelleria, abbiamo aggiunto ai prodotti tradizionali articoli come i detergenti, i disinfettanti e le sedie da giardino; ormai il catalogo conta 20.000 articoli che consegniamo in giornata, e questo è un servizio premiante che possiamo permetterci solamente perché facciamo parte di un gruppo organizzato nella logistica e nella distribuzione. Infine, offriamo servizi di *data warehousing*, per la gestione integrata di database multimediali interni ed esterni all'azienda, perché è molto importante gestire l'attività potendosi basare su dati concreti e verificati, piuttosto che su criteri approssimativi che niente hanno a che fare con la statistica.

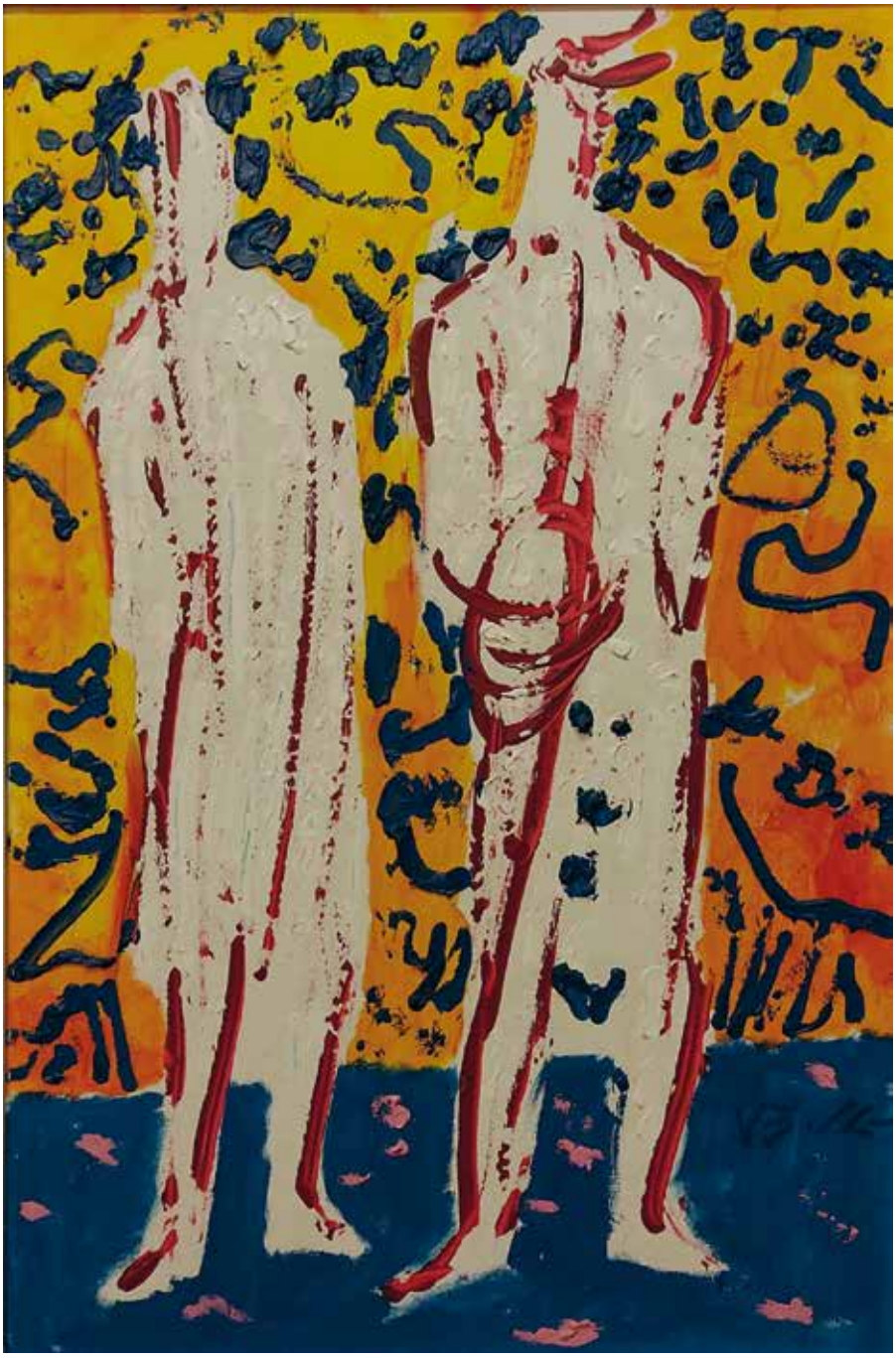
Un settore emergente è quello del risparmio energetico e, grazie alla collaborazione con Ferrara Split, una volta esaurita l'ondata del "Superbonus 110%", motivo di inizio della collaborazione, introdurremo all'interno dei nostri servizi l'analisi energetica perché le variazioni di mercato di questi ultimi periodi ci hanno fatto capire che mobilità elettrica e risparmio energetico saranno gli argomenti che tutti gli

imprenditori dovranno affrontare in un prossimo e breve futuro. Noi per primi abbiamo iniziato la transizione della nostra mobilità verso la mobilità elettrica così come l'efficentamento energetico nei nostri stabili, installando pannelli fotovoltaici e utilizzando soltanto led per l'illuminazione. Visti i primi riscontri, l'analisi energetica sarà il proseguimento della collaborazione con Ferrara Split, la quale affiancherà la forza commerciale per sviluppare questi progetti presso i nostri clienti.

Sinergia & Innovazione compare scritto sulle nostre cartelline e sui nostri strumenti di immagine coordinata: le sinergie sono alla base della crescita e del rinnovamento, e per farlo occorre che ogni figura all'interno e all'esterno dell'azienda comprenda e condivida le nostre politiche. La trasformazione richiede grande flessibilità e disponibilità verso il cambiamento, cosa che non sempre si trova nel personale. Per questo è indispensabile parlare con ciascun collaboratore, affinché intenda che non ci sono alternative alla crescita e alla trasformazione. Un altro elemento fondamentale per sostenere crescita e trasformazione è l'ottimizzazione dei processi: occorre introdurre automatismi che permettano un risparmio di tempo e riducano il margine di errore nello svolgimento degli stessi; se prima per gestire la fatturazione del parco macchine impiegavamo un mese, ora, con tutti gli automatismi, impieghiamo poco più di quattro ore.

L'imprenditore deve mantenere sempre la direzione verso il valore assoluto e quindi non può abbandonarsi…

Nella famosa poesia intitolata *Se*, Rudyard Kipling esorta suo figlio ad "affrontare il successo e l'insuccesso trattando quei due impostori allo stesso modo", ovvero non abbandonandosi né a uno né all'altro. È ciò che deve fare l'imprenditore, che è sempre da solo e a volte ha dinanzi situazioni così paradossali che, per quanto le sue fondamenta siano solide, è tentato di buttare tutto all'aria. E invece trova proprio lì la forza per rilanciare, sapendo che poi l'azienda paga il conto, perché gli dà l'opportunità d'incontrare una miriade di persone con cui lavorare e raggiungere traguardi impensabili.



Antonio Vangelli, Circo, *olio su tela*

In Italia è molto difficile fare impresa, ma il percorso insidioso che si fa all'inizio serve anche per capire come fare impresa. Se il 75% delle aziende fallisce nei primi tre anni di attività, un motivo ci sarà: c'è troppa improvvisazione, perché non esiste una scuola dove imparare a fare l'imprenditore. Chi inizia un'attività in proprio capisce subito che per fare l'imprenditore non basta avere competenze tecniche, la cosa più importante è la gestione dei flussi finanziari. Se poi ha la fortuna di superare i tre anni iniziali, allora, si può dire che è stato promosso sul campo ed è pronto per affrontare nuove sfide.

Personalmente ritengo che esercitare un'attività imprenditoriale sia nello stesso tempo un privilegio e una missione. Il confronto continuo con i clienti e con i propri collaboratori e dipendenti per un risultato di soddisfazione reciproca non è cosa facile da realizzare e poi da mantenere, e richiede dosi di sensibilità ed equilibrio notevoli, soprattutto nelle fasi di crescita aziendali, ma la soddisfazione di un gioco di squadra vincente ripaga di ogni sacrificio.

Gli imprenditori che vivono la propria azienda con passione ed etica del lavoro producono ricchezza per sé e per gli altri e contribuiscono a una crescita sana della società.

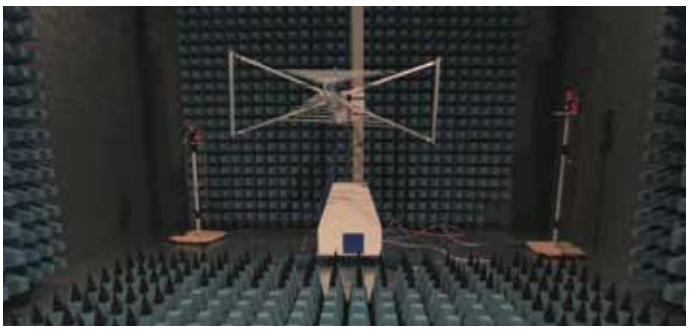
ENTE CERTIFICAZIONE MACCHINE

ORGANISMO NOTIFICATO 1282 - LABORATORIO DI PROVA ACCREDITATO 1515L

Certificazione di prodotti, macchinari, attrezzature

Certificazione CE dei dispositivi medici

Testing: prove di sicurezza elettrica, EMC, calcolo delle performance, debug



EMC International: sedi in Asia Orientale, Medio-Oriente, USA, America Latina

www.entecerma.it
info@entecerma.it
tel. 051 6705141

Ente Certificazione Macchine Srl

via Ca' Bella 243, 40053 Valsamoggia
Loc. Castello di Serravalle (BO) Italy

Luca Bedonni

presidente di Ente Certificazioni Macchine Srl, Castello di Serravalle – Valsamoggia, (BO)

NUOVE TENDENZE E NUOVI SETTORI NEL TESTING E NELLE CERTIFICAZIONI

Quanto incidono le tendenze dell'industria nella vostra attività di certificazione di prodotti, macchinari e attrezzature che effettuate predisponendo un'ampia gamma di servizi di testing e consulenza dedicati alle imprese produttrici?

Da molti anni lavoro in ECM, dove impieghiamo trentacinque collaboratori soltanto nella sede italiana, oltre a quelli nelle altre che abbiamo all'estero. In questo momento di guerra ai confini d'Europa noi abbiamo una responsabilità ancora più importante verso di loro, che in molti casi devono pagare mutui e finanziamenti per le necessità delle loro famiglie. Quindi, stiamo programmando i nostri investimenti sul lungo periodo, dedicando grande attenzione alle tendenze dei mercati per i prossimi cinque anni. Il medicale è un settore in fermento, per esempio. Noi abbiamo attraversato un momento di grande difficoltà a causa dei tempi quasi biblici che impiega il Ministero della Salute per riconoscere agli enti certificatori l'autorizzazione a certificare dispositivi medici, con il risultato di avere avvantaggiato gli organismi notificati di altri paesi europei. I ministeri di Germania e Francia sono stati infatti più solerti nella materia e non a caso hanno un peso diverso quando i loro organismi di certificazione siedono ai tavoli europei, nel momento in cui occorre scrivere le norme di settore.

Per ora, comunque, noi abbiamo conseguenze indirette della guerra, che incide soprattutto nei settori a stretto contatto con i mercati russi, come quelli legati al minerario, alla meccanica e alla moda, e registrano considerevoli cali di fatturato. In Cina, invece, la preoccupazione maggiore è legata ai nuovi casi di Covid-19, dove le autorità sembrano essere preoccupate maggiormente di chiudere l'area di Shanghai oggetto di contagi.

Il vostro lavoro è determinante anche per le strategie future delle aziende vostre clienti…

È proprio così, perché le aziende dovrebbero contattarci o incominciare l'attività di collaborazione con il nostro ente già nella fase embrionale, cioè sin dalla progettazione. Spesso accade, invece, che ci chiamino in una fase già molto avanzata dello sviluppo della macchina o del prodotto che devono immettere nel mercato e spesso accade che, quando andiamo a testarlo per la certificazione, ci accorgiamo che questo è carente, per esempio, dei dispositivi di sicurezza necessari.

Quali saranno le tendenze produttive per l'avvenire?

Nel nostro settore di testing e certificazione sono due gli snodi importanti per i prossimi cinque anni: uno è connesso alle batterie al litio e l'altro è quello dei droni. Noi ci stiamo già muovendo nel settore della certificazione dei droni e sono molte le aziende che stanno investendo milioni di euro nella ricerca. In futuro sarà sempre più necessario avvalersi dell'organismo notificato per immettere droni sul mercato e noi ci stiamo attrezzando al riguardo. Ovviamente non parlo dei droni giocattolo, ma di quelli che consentono di trasportare merce o addirittura persone. Quello dei droni è un mondo futuristico su cui alcune startup e aziende molto importanti stanno impostando il loro business. Si tratta del trasporto di cose, nella prospettiva che il trasporto di merci su gomma o su rotaia sarà sostituito da quello aereo tramite droni. Questa sarà la tendenza nei prossimi sette o otto anni.

Un altro settore che sarà sempre più legato alla tecnologia dei droni sarà quello dell'agricoltura. Se oggi operatori esperti sono deputati a vaporizzare sulle piante il solfato di rame per la sua funzione fungicida, domani assolveranno lo stesso compito appositi droni addetti a sorvolare le campagne, spargendo il prodotto sulle piante direttamente dall'alto invece che dal basso, come avviene attualmente.

Quanto al trasporto di persone, aziende tedesche e svizzere stanno già realizzando droni con questo specifico compito. La differenza rispetto agli elicotteri è che, mentre questi sono muniti di pilota, i droni sono guidati da remoto e noi siamo già attivi nella certificazione di questi prodotti.

Quali sono i paesi più all'avanguardia nel settore?

Circa l'80-90% di questi prodotti viene costruito in Cina, quindi questo paese guida il futuro del settore. In altri, invece, come la Germania, operano aziende molto avanzate, per non parlare di droni specifici per uso militare, che ovviamente non sono oggetto di certificazioni. Sarà inevitabile che anche il mercato dell'automobile dovrà tenere conto delle nuove autostrade del cielo. Oggi alcuni grandi aeroporti stanno predisponendo spazi aeroportuali per l'atterraggio di droni, la cui autonomia di navigazione, anche in questo caso, è legata alle batterie al litio.

l’uovo di Colombo

È quella soluzione che, a ripensarci, è ovvia, ma
lì per lì non ci era venuta in mente.
Come puoi vendere al meglio il tuo immobile,
affiancato da professionisti abili ed esperti,
nei tempi giusti e al giusto valore?
La soluzione è sotto gli occhi di tutti...

Santo Stefano Immobiliare: ovviamente.

SANTO STEFANO
persone di casa

santostefanoimmobiliare.it

Brando Michelini
presidente di Santo Stefano Immobiliare, Bologna

LA NOSTRA BUSSOLA PER ORIENTARVI SUL MERCATO IMMOBILIARE

Esperto del settore immobiliare, lei dirige le agenzie Santo Stefano Immobiliare e prosegue lungo il suo interesse e la pratica nel settore nautico. Sono ambiti molto differenti fra loro, ma in entrambi è essenziale non smarrite la bussola e tenere la rotta…

Il buon marinaio non intraprende una rotta, mirando a una meta, se non programma prima il tragitto, calcolando per quanto possibile l'eventualità d'imbattersi in tempeste lungo il percorso. Così com'è necessario che abbia consapevolezza delle proprie dotazioni di bordo e del mezzo di trasporto di cui dispone. Questo avviene ogni volta che occorre preparare l'imbarcazione o la nave per incominciare la navigazione, predisponendo gli strumenti necessari per prevenire le emergenze. Metafora marittima a parte, per non smarrire la direzione occorre intendere quali sono le carte che possiamo giocare, perché come la bussola è uno strumento magnetico influenzato dall'elettromagnetismo terrestre, la nostra bussola potrà tradirci se, mentre stiliamo la mappa del percorso, non abbiamo consapevolezza delle nostre forze.

La consapevolezza di cui lei parla concerne il progetto, secondo cui ciascuno intraprende il viaggio…

Certamente. Il progetto può subire variazioni nel suo programma, lungo il tragitto. Nella navigazione si dice che occorre il "punto nave". Fare un punto nave consiste nello stabilire dove ci troviamo nel momento in cui occorre fare questa verifica e siamo in mare aperto. È molto difficile stabilire esattamente dove siamo perché non abbiamo punti di riferimento, se non il sole o la luna. Occorre saper usare la bussola, quindi, a partire dal punto nave, sicuri di saper utilizzare gli strumenti di cui disponiamo per proseguire nella navigazione. La metafora marinara è perfetta per dire che nessuno smarrisce la bussola se ha il suo progetto da portare a conclusione. Cosa può fermare il vento che soffia verso la riuscita, se non lo smarrimento che può interviene nella tempesta, mettendo a repentaglio il nostro progetto?

Le tempeste sono costitutive del viaggio, non possiamo toglierle perché sarebbe un viaggio ideale…

Esattamente. Quando ci si trova dinanzi a una tempesta e il mare è molto mosso, è sconsigliato tornare indietro, perché sarebbe necessario posizionare la nave di traverso, in modo perpendicolare alle onde, ma è noto che la nave si ribalterebbe. Per questa ragione io non posso tornare indietro ma devo sempre tenere la prua verso l'onda e andare avanti, con maggiore decisione, mantenendo la rotta senza esitazioni.

Questa metafora rende bene il percorso di Santo Stefano Immobiliare, che ha inaugurato l'attività durante gli anni della crisi 2007-2009 e che da allora ha proseguito senza evitare le difficoltà. Quali sono le prospettive del mercato oggi?

Diversamente da altri paesi, in cui la casa è intesa come luogo di passaggio, in Italia è quasi luogo di protezione, in cui nascere e crescere. Questo senso di appartenenza alla cosa in senso fisico non ha una connotazione negativa, perché evoca un valore non soltanto materiale, ma anche affettivo e comporta una fiducia speciale nell'investimento immobiliare, inteso come più sicuro rispetto a quello finanziario. Inoltre, acquistare casa in Italia sembra essere ancora una tappa nel proprio percorso di crescita.

Questa è la risposta alla domanda di come sta andando il mercato. Io non le parlo di tecnicismi immobiliari, ma di questo modo di sentire la casa perché è ciò che sta condizionando davvero il mercato immobiliare nel paese. Il nostro settore vive da anni una forte ascesa, che non si è mai fermata e ha preso ulteriore slancio nella fase più acuta del Covid-19, proprio perché il mattone dà un senso di sicurezza materiale.

Contrariamente alla tendenza degli ultimi anni, in cui sembrano più proficui progetti che richiedono tempi brevi, sembra che la tensione all'acquisto della casa sia emblematica degli italiani, che prediligono investimenti a lungo termine…

Questo avviene perché è ancora vincente l'idea che soprattutto nella casa si possa trovare protezione e ristoro. Attualmente gli interessi bancari sono ai minimi storici e ciò agevola l'acquisto immobiliare come investimento di lungo periodo. Come dicevo a proposito della metafora marinaresca, bisogna andare avanti e non tornare indietro perché altrimenti le condizioni di navigazione peggiorano. La bussola indica che non c'è alternativa alla riuscita.

Alessandro Mazzucchi
socio di Tecnofinestra Srl, Modena, Sassuolo e Spilamberto

LA "POSA CERTIFICATA" DEGLI INFISSI

Dal 1985, oltre 25.000 famiglie si sono affidate a Tecnofinestra per l'acquisto e l'installazione di porte, finestre e infissi delle migliori marche, di ogni tipo e materiale. Che cosa apprezzano in particolare i clienti che si rivolgono a voi?

Abbiamo clienti che appartengono alla terza generazione di famiglie che si sono rivolte a noi fin dall'inizio della nostra attività. Si dice spesso che la cosa più importante per un'impresa sia la soddisfazione del cliente, ma per noi non è soltanto un modo di dire, è la nostra bussola, è ciò che ci guida nella pratica quotidiana, è ciò che perseguiamo anche quando un imprevisto, un disguido o qualsiasi altro inconveniente sembra rendere impossibile raggiungere il massimo risultato. Anzi, proprio in quei casi – che possono capitare perché siamo esseri umani – noi soci interveniamo in prima persona, affiancando i nostri fidati e competenti collaboratori, finché il problema non si risolve nel migliore dei modi. Ciascun cittadino, quando ha la sfortuna d'imbattersi in qualche azienda poco seria, rischia di vanificare il piacere di costruire o di ristrutturare la propria casa ed è costretto ad accontentarsi del male minore. Per questo è essenziale trovare fornitori affidabili come noi, che abbiano competenza, esperienza ed entusiasmo per il proprio mestiere e propongano sempre le ultime novità presenti sul mercato, anziché cercare di risparmiare sui materiali e sul servizio. Da qui si capisce perché riceviamo tanti ringraziamenti e recensioni positive dai nostri clienti, e questo ci ripaga di tutti gli sforzi compiuti per migliorare continuamente la qualità della nostra offerta.

Si dice che un infisso con caratteristiche tecniche che assicurano alte prestazioni di isolamento termico e acustico possa cambiare in maniera radicale la qualità della vita nelle case e nei luoghi di lavoro. In che modo?

Negli ultimi anni il settore dei serramenti ha avuto un'evoluzione straordinaria. Le tecnologie costruttive, i materiali, i nuovi profili e i vetri performanti hanno fatto sì che un semplice infisso migliorasse in modo considerevole la qualità della vita all'interno degli edifici. Oggi si può scegliere tra diversi spessori di telai e vetri speciali, in base alla disposizione dell'edificio. I serramenti moderni aiutano a risparmiare energia e a ridurre le spese di riscaldamento e di climatizzazione. Nelle strade più rumorose, poi, un buon isolamento acustico con infissi di ultima generazione risolve problemi molto seri. Il rumore ha un'incidenza negativa sulle persone, sia perché produce un danno fisico al nostro udito sia perché la nostra salute esige il silenzio. Per questo motivo, nelle zone più critiche, ad alta densità di popolazione, sempre più caotiche e trafficate, montiamo sui nostri infissi vetri fonoassorbenti dai valori di abbattimento acustico eccezionali.

Dal 2018, siamo stati selezionati come "Studio Finstral", denominazione riservata alle migliori aziende sul territorio italiano con cui Finstral collabora a livello commerciale, per cui, nel nostro showroom di Modena, i nostri clienti hanno la possibilità di toccare con mano i telai di un infisso, sceglierne le dimensioni, vederne i colori dal vivo e, soprattutto, chiederci consigli e ricevere la nostra consulenza qualificata. Ma pochi sanno che, per garantire i requisiti tecnici degli infissi nel tempo, è fondamentale che la posa in opera sia svolta a regola d'arte da personale altamente qualificato. E, proprio insieme a Finstral, nel 2016, abbiamo aderito al progetto "Posa certificata" con l'IFT (istituto di certificazione tedesco) di Rosenheim in Germania: una certificazione della posa che assicura la corretta tecnica di istallazione degli infissi e l'impiego di materiali di alta qualità e idonei alla sigillatura, all'isolamento e al fissaggio del serramento.

La fase d'installazione è quella di cui mi occupo principalmente in azienda e devo dire che, senza la sapienza e l'arte dei tecnici posatori, rischierebbero di vanificarsi i vantaggi di un infisso con alte prestazioni di isolamento termico e acustico, nonostante spesso si pensi che il posatore stia sul gradino più basso della piramide, soltanto perché è la figura che il cliente incontra per ultimo in ordine cronologico quando acquista un infisso. Noi abbiamo venti posatori qualificati – e ricordo che la qualifica è un requisito cogente per ottenere gli incentivi statali – che in più seguono i criteri della "Posa certificata".

Come devono essere montati gli infissi per ottenere la certificazione dell'Istituto

di Rosenheim?

C'è una serie di criteri che riguardano il tipo di coibentazione e di fissaggio nei due nodi principali della posa, ovvero il nodo primario, quello fra muro e controtelaio – se il controtelaio è presente – e il nodo secondario, quello tra controtelaio e serramento. La "Posa certificata" dall'IFT prevede l'utilizzo di prodotti specifici all'interno di questi nodi, come nastri autoespandenti e guaine che fanno da barriera per l'aria e per il vapore. Questa certificazione non si ottiene una volta per tutte, ma ciascun anno viene rilasciata dall'IFT in seguito agli audit, ai controlli a campione effettuari direttamente sui cantieri mentre gli installatori stanno lavorando. Non mi risulta che la normativa italiana richieda tali controlli e in effetti noi siamo fra le poche aziende che si sono dotate di questo strumento di garanzia in più per i clienti.

Qual è il valore aggiunto dei nastri autoespandenti rispetto ad altri prodotti di fissaggio?

I nastri autoespandenti hanno la capacità di autoespandersi, come dice il loro nome, e di riempire in modo uniforme lo spazio che c'è tra infisso e controtelaio o tra infisso e muro. Il prodotto utilizzato in precedenza, invece, la schiuma poliuretanica, ha il difetto che si sposta a seconda della quantità inserita dall'installatore e dalla pressione esercitata nell'inserimento, quindi non garantisce la stessa uniformità di distribuzione. Questo comporta che possano rimanere o si possano produrre nel tempo piccoli vuoti in cui passano l'aria, il rumore e l'umidità, mentre la tenuta del nastro autoespandente rimane stabile negli anni.

Certo, questi criteri sono difficili da percepire per i clienti, perché non si vedono, non sono come gli optional di un'automobile, che tutti sono in grado di apprezzare. Tuttavia, i risultati parlano da soli. Ricorderò sempre un cliente che abitava a pochi metri dalla tangenziale di Modena: il giorno in cui abbiamo installato gli infissi, dopo che abbiamo chiuso le ante delle finestre, lui si è messo a seguire con il dito le auto che passavano e, come un bambino, ha incominciato a produrre il rumore che non sentiva più: "Brun, brun, brun". Non gli sembrava vero!

Oltre al nastro autoespandente, quali sono i prodotti richiesti dal disciplinare della "Posa certificata"?

Determinati tipi di silicone: i siliconi in commercio sono tanti e molti usano i meno costosi, invece è importante che il primo criterio sia la prestazione del prodotto. Negli anni ci sono state diverse evoluzioni: prima si usava principalmente un silicone acetico e acrilico, poi è arrivato un silicone neutro, adesso si è aggiunto un MS polimero; a seconda dei sistemi di posa, si possono utilizzare vari tipi di silicone. Poi sono richieste guaine che utilizziamo spesso nel nodo primario del muro e regolano il flusso di vapore e umidità. Come dicevamo, un infisso cambia la vita in una casa e i criteri di posa sono fondamentali perché esso garantisca le prestazioni di tenuta termica e acustica per le quali è stato prodotto.

Lei all'inizio diceva che la bussola dell'impresa è la soddisfazione dei clienti, ma non dev'essere facile seguirla, soprattutto se occorre gestire il lavoro di venti posatori?

Non è facile, ma devo precisare che non sono da solo al timone: mio padre, Mario, con la sua esperienza nel settore dei serramenti che risale al 1973, e mia sorella, Sara, che si occupa dei dispositivi con i fornitori, giocano un ruolo fondamentale. Anzi, nella nostra azienda, ciascuno fa la sua parte, remando verso la qualità massima del servizio, perché, come diceva Enzo Ferrari, l'azienda non è fatta di muri, ma di persone. Molti posatori collaborano con noi da oltre vent'anni e ciascuno di loro segue il nostro approccio verso il cliente, che non riguarda soltanto la competenza nel mestiere, ma anche il modo di lavorare. I nostri posatori spesso devono entrare a casa di qualcuno che ci vive, quindi prestano attenzione e cura verso gli abitanti e le loro cose, per esempio, indossando le pattine sopra le scarpe antinfortunistiche, stendendo le coperte sul pavimento prima di appoggiare la propria attrezzatura, aspirando ogni residuo di polvere prodotto durante il montaggio. Proprio per ridurre al minimo il disagio che può provocare un cantiere, cinque anni fa abbiamo investito nell'acquisto di una scala aerea molto simile a quelle che si usano nei traslochi, per evitare di sporcare le scale e di disturbare gli altri inquilini, quando un cliente abita ai piani superiori di un condominio. Soprattutto quando dobbiamo installare infissi di grandi dimensioni, la posa in opera richiede tanta organizzazione a livello logistico, con l'utilizzo di macchinari come cestelli e gru e l'intervento di due posatori.

In conclusione, come notava lei, il nostro lavoro non è facile, ma noi c'impegniamo perché al cliente sia risparmiata qualsiasi complicazione e sia lasciata soltanto la gioia di migliorare la qualità della propria casa o del proprio ambiente di lavoro.

Porta modello Minia 1VT, Gidea Collection, Gruppo Garofoli (in vendita negli show-room di Tecnofinestra, a Modena, Sassuolo e Spilamberto).

AUDIOLOGIKA SRL

" NON FARTI ISOLARE DAI PROBLEMI DI UDITO. BASTA COSÌ POCO PER RITROVARE I PIACERI DELLA VITA. "

TELEFONA PER UN APPUNTAMENTO, LA PROVA È GRATUITA!

TI ASPETTIAMO IN P.ZZA ROOSEVELT, 4 D/E

NEL NOSTRO CENTRO AUDIOPROTESICO

TEL. 051-264155

CONVENZIONATO

USL E INAIL

DOTT. ARIANNA ALBERTI

AUDIOPROTESISTA

RESPONSABILE DEL CENTRO

Stefano Mazzuccato
amministratore delegato della Casa di Cura "Madonna della Salute", Porto Viro (RO)

URGONO INVESTIMENTI PER LA SALUTE

Qual è la nuova direzione che avete dato alla Casa di Cura "Madonna della Salute" dopo l'emergenza globale causata dal Covid-19? In che modo lei è riuscito a non perdere la rotta?

La pandemia da Covid-19 ci ha insegnato che la salute è indispensabile per il benessere e la crescita economica e sociale del paese e che l'investimento in sanità dev'essere una priorità. Questa pandemia ha avuto un impatto drammatico sull'aspettativa di vita alla nascita in Italia. Com'è noto, le malattie croniche sono responsabili del 93,3% dei decessi e del 90,2% dei DALY (Diasability-Adjusted-Life-Years), perciò le patologie ad alto impatto non diagnosticate e non adeguatamente trattate durante i mesi della pandemia avranno conseguenze ancora più significativi: per esempio, le malattie cardiovascolari, a causa della riduzione dei ricoveri e soprattutto degli studi coronarografici, le neoplasie, a causa del calo di screening oncologici, e le malattie infettive a causa dell'interruzione dei servizi vaccinali che ha determinato un calo significativo delle coperture vaccinali.

Il Covid-19 è stato un evento imprevisto e si è aggiunto ai fattori già noti che possono compromettere la sostenibilità del sistema, fra cui l'invecchiamento della popolazione con aspettative di qualità della vita elevata, l'aumento delle malattie croniche e delle comorbilità, i costi crescenti di nuovi farmaci e dispositivi.

Tuttavia, la pandemia è stato un detonatore per un cambiamento radicale. Basti considerare i tempi di sviluppo e approvazione dei vaccini che si sono ridotti da una media di 10-15 anni a una di 12-14 mesi, con un rapporto tra costi e benefici altissimo; per benefici s'intendono quelli economici, derivanti dall'aumento di persone in salute e dalla diminuzione dell'incidenza delle malattie. Inoltre la pandemia ha fatto emergere alcune criticità strutturali e gestionali del nostro SSN (Sistema Sanitario Nazionale) e ha accelerato l'evoluzione del modello di assistenza sanitaria e la trasformazione digitale della sanità verso un modello *value-based* e interconnesso. Gli sviluppi della ricerca scientifica hanno permesso importanti passi avanti in termini d'innovazione terapeutica e tecnologica, che richiedono nuovi modelli di valutazione e di *procurement*, considerando anche che, nel contesto di cambiamento del modello di organizzazione della sanità sul territorio, la farmacia dei servizi assume un ruolo fondamentale.

L'invecchiamento della popolazione è tipicamente accompagnato da un aumento delle malattie croniche che genera una maggiore pressione sui sistemi sanitari e di assistenza socio-sanitaria, che porta ad aumentare i costi sanitari nelle fasce d'età più anziane della popolazione. Oggi sono circa 25 milioni gli italiani con una patologia cronica, per una spesa sanitaria che sfiora i 67 miliardi di euro, mentre nel 2050, per far fronte a tutti i bisogni di salute e assistenza, si stima un'incidenza della spesa sanitaria sul PIL pari al 9,5%.

Il rapporto fra domanda e offerta sanitarie, alla prova del Covid-19, ha fatto emergere che il sistema necessita di investimenti in strutture e personale. L'età media dei dipendenti di SSN nel 50% dei medici e nel 21% degli infermieri supera i 55 anni, il salario medio del personale sanitario in Italia è inferiore rispetto al salario lordo medio europeo. Quindi le sfide del SSN riguardano il finanziamento, la *time-line* e la *governance*. Più di 20,3 miliardi di euro del Ricovery Fund sono destinati alla missione salute: secondo il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il SSN dovrà investire molte risorse, in poco tempo e con un'alta efficienza.

Quali sono gli obiettivi?

Sono urgenti la riforma dei servizi sanitari di prossimità, delle strutture e degli standard per l'assistenza sul territorio, l'investimento per le case della comunità e la presa in carico della persona, le case come primo luogo di cura, l'assistenza domiciliare e la telemedicina e l'investimento per lo sviluppo delle cure intermedie, nonché la digitalizzazione, la formazione e la ricerca. A fronte di questi obiettivi, le stime del personale necessario all'implementazione confliggono con le reali disponibilità, mancano soprattutto competenze gestionali e Governo clinico (per "Governo clinico" s'intende un approccio integrato tra vari elementi che concorrono allo sviluppo del SSN, che pone al centro della programmazione e della gestione dei servizi sanitari i bisogni dei cittadini e valorizza nel contempo il ruolo e la responsabilità degli operatori sanitari).

In conclusione, posso dire che abbiamo bisogno di una lunga, estesa stagione di innovazione dei servizi e di sviluppo di nuove competenze. Il Covid-19 ha reso il SSN "Mission driver", la missione post Covid-19 è la presa in carico pro-attiva della cronicità e la prevenzione di iniziative sui sani, per esempio screening, vaccini, stili di vita. Le regioni devono attivare dispositivi istituzionali di *assessment*, di valorizzazione dei risultati, di innovazione e sviluppo, creando e mantenendo entusiasmo per il cambiamento, in ciascuna persona coinvolta professionalmente nel sistema sanitario. Se riuscissimo a farlo *evidence based* su *outcome*, costruiremo un meccanismo di *change management* e apprendimento sistemico.

Senza investimenti, non c'è lavoro, senza lavoro non c'è crescita, senza crescita non c'è futuro e non ci sarà salute.

LA CITTÀ
DEL SECONDO RINASCIMENTO

Per abbonarsi
o richiedere
i numeri arretrati,
scrivere a
redazione@lacittaonline.com
o telefonare
al numero 051/248787

Per la consultazione online
www.lacittaonline.com
www.ilsecondorinascimento.it

Alcuni autori intervenuti nei precedenti numeri: Nabil Al Mureden, Felice Accame, Francesco Amato, Giorgio Antonucci, Calogero Armenia, Fernando Arrabal, Alessandro Atti, Antonio Baldassarre, Bachisio Bandinu, Renato Barilli, Gary S. Becker, Stefano Benassi, Maurizio Bendandi, Francesco Benvenuti, Joseph Berke, John Bloch, Mario Boetti, Marco Bongiovanni, Mariella Borraccino, Cesare Brunetti, Enrico Brunetti, Vladimir Bukovskij, Marco Buriani, Roberto Busa S. J., Marco Cammelli, Ruggero Campagnoli, Ennio Cavalli, Roberto Cecchi, Roberto Cestari, Nerio Checchi, Ruggero Chinaglia, Aldo Cicinelli, Michael Cimino, Ferdinando Cionti, Luca Cocconi, Bruno Conti, Elisabetta Costa, Ornella Cucumazzi, Antonio Curti, Roberto F. da Celano, Cristina Dallacasa, Sergio Dalla Val, Roberto De Caro, Flavio Delbono, Alfredo De Paz, Giuseppe Di Federico, Assia Djebar, Dong Chun, Peter Duesberg, Shirin Ebadi, Vincenzo Eusebi, Paolo Fabbri, Franchino Falsetti, Emilio Fontela, Piero Formica, Stefano Frascari, Cristina Frua De Angeli, Fabiola Giancotti, Caterina Giannelli, Sara Giordano, André Glucksmann, Bruno Gnudi, Gabriele Gnudi, Enrico Grani, Rolando Gualerzi, Isabella Gualtieri, Benito Guerra, Guidalberto Guidi, Otto Hieronymi, Noam Hirsch, Aleksandr Jakovlev, Abbas Kiarostami, Evgenij Kiselëv, Boris Kurakin, Giancarlo Lehner, Simona Lembi, Zwi Lothane, Marco Macciantelli, Marco Maiocchi, Alberto Mantovani, Manuele Marazzi, Carlo Marchetti, Dante Marchetti, Leonardo Marchetti, Paolo Mascagni, Vittorio Mascalchi, Marcello Masi, Vittorio Mathieu, Sergio Mattia, Angelo Mazza, Antonio Mazza, Giancarlo Mengoli, Virginio Merola, Sam Mhlongo, Massimo Michelini, Radu Mihaileanu, Aurelio Misiti, Massimo Mola, Carlo Monaco, Giampaolo Montaletti, Francesco Montanari, Gianfranco Morra, Paolo Moscatti, Gian Luca Muratori, Ettore Nanni, Giuseppe Nanni, Marina Nemat, Michael Novak, Averardo Orta, Silvano Palmieri, Maria Donata Panforti, Davide Passoni, Luciano Passoni, Marcello Pecchioli, Luigi Pellegrini, Shimon Peres, Stefania Persico, Riccardo Petrella, Jean-Marc Philippe, Giorgio Pighi, Graziano Pini, Elserino Piol, Paolo Pontiggia, Francesco Rampichini, David Rasnick, Jeremy Rifkin, Gianni Rigamonti, Alain Robbe-Grillet, Davide Rondoni, Roberto Ruozi, Mariella Sandri, Gregorio Scalise, Martin Scorsese, Giovanni Semprini, Alberto Sermoneta, Alessandra Servidori, Maria Grazia Severi, Angelo Sferrazza, Lucien Sfez, Shen Dali, Amarthya Sen, Nadine Shenkar, Antonella Silvestrini, Carlo Sini, Robert Sirico, Carlo Alberto Sitta, Daniele Sitta, Barbara Sofer, Manuela Solci, Anna Spadafora, Joseph Stiglitz, Mirella Sturaro, Donald Sull, Viktor Suvorov, Thomas Szasz, Enzo Tardino, Bruno Toniolo, Vito Totire, Aldo Trione, Michele Ugliola, Graziano Uliani, Masaomi Unagami, Armando Valladares, Maurizio Venara, Armando Verdiglione, Gianni Verga, Mario Veronesi, Luigi Giuseppe Villani, Adam Zagajewski, Adriano Zannini, Aldo Zechini D'Aulerio, Stefano Zecchi, Sandra Zinelli, Diego Zoboli, Carlo Zucchini.

La revisione del bilancio è un'arte...
che procede dall'equilibrio.

Con

PRM
PROFESSIONISTI REVISORI MODENA

il controllo contabile è un valore
aggiunto per la riuscita dell'impresa,
non il mero rispetto di un obbligo legale.

PRM Società di Revisione S.r.l.
Via Ganaceto 126 - 41121 Modena
Tel. 059 212895 - fax 059 238420
www.prmrevisori.it - segreteria@prmrevisori.it

MEMBER OF Antea ALLIANCE OF INDEPENDENT FIRMS

F. Veronesi & Figli

gioielleria - argenteria - orologeria DAL 1893
jewellery, silver, watches. SINCE 1893

PIAZZA MAGGIORE, 4/A (ANG. CLAVATURE) - TEL. **+39 051224835** - BOLOGNA
www.ferdinandoveronesi.com - info@veronesi1893.it

GRAPHIC LIVE - Bologna

RIVENDITORE AUTORIZZATO - OFFICIAL RETAILER

PATEK PHILIPPE GENEVE

ROLEX

TUDOR

Chantecler CAPRI

NIMEI CIELO VENEZIA 1270

Giovanni

ANNAMARIA CAMMILLI FIRENZE

Miluna

SERAFINO CONSOLI JEWELRY

Gioielli di squisita fattura con pietre selezionate. Posateria e oggetti in argento.
Servizio post-vendita ed assistenza tecnica qualificata.
Exquisite jewellery with carefully selected precious stones. Silver and tableware.
Warranty and qualified technical assistance of our purchased goods.