

LA CITTÀ

DEL SECONDO RINASCIMENTO

L'EREDITÀ INTELLETTUALE



ACQUADERNI, BATTILANI, BRENNÀ, CAPELLI, CONTI B., CONTI F., CONTI G.,
DALLA VAL, GALLAZZI, MAGAGNINO, MICHELINI, MONGIORGI L., MONGIORGI
R., MORSELLI, MOSCATTI M., MOSCATTI P., PALMIERI, POPOVICI, PUCCI, PULEGA,
REGGIANI, SCAGLIONI, SPADAFORA, TACHELLA, TERIO, TIRONI, TOSETTI, ZAINA

ESAMETAL[®]

WELDING TECHNOLOGY

www.esametal.com

ESA MONOLITH

SILOS IN UN UNICO ELEMENTO

· SALDATURE IN LEGHE DI ALLUMINIO, INOX E NICKEL

· SILOS IN ALLUMINIO E IN ACCIAIO INOX PER SFARINATI, GRANULATI, ALIMENTARI, CARBONATI, POLVERI E CEMENTO

ESA BOLT

SILOS A PANNELLI DA ASSEMBLARE

· CONDOTTI SALDATI PER BUSBAR GIS CON SF6

· SERBATOI BLINDATI PER INTERRUTTORI GIS

ESA NESTING

SILOS CON DIAMETRO PROGRESSIVO

· COSTRUZIONI NAVALI

ESAMIX

SILOS MISCELATORE
DINAMICO E STATICO



ESAMETAL s.r.l.

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

TUTTA LA PRODUZIONE È CERTIFICATA ISO 9001, UNI EN ISO 3834-2, EN 1090-1 (EN 1090-2, EN 1090-3)



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. 35071.

Numero 112. Stampato
nel mese di febbraio 2025,
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. e fax 051 0313298

Modena, via Mascherella 23,
41100,

tel. e fax: 059 8723015

Sito internet:

www.lacittaonline.com

www.ilsecondorinascimento.it

redazione@lacittaonline.com

5 Sergio Dalla Val

Di una genetica senza ereditarietà

6 Anna Spadafora

L'eredità intellettuale dell'impresa

9 Marco Moscatti

"Passaggio generazionale" o formazione di nuovi imprenditori?

10 Gian Luigi Zaina

I giovani: motore dello sviluppo delle nuove tecnologie

12 Gianluca Tacchella

"Sono un ragazzo fortunato"

14 Paolo Moscatti

Perché, come e cosa l'imprenditore trasmette ai figli?

16 Giuseppe Reggiani

L'ospitalità che giova all'eredità

18 Marco Paolo Brenna

L'eredità intellettuale di Giovanni Mondini

20 Paolo Acquaderni

Innoviamo nella continuità

21 Nicola Gallazzi

Promuoviamo l'incontro fra manager, imprenditori e giovani

23 Maurizio Tironi

Quattro generazioni ispirate dall'amore per l'azienda

24 Mario Magagnino

Ercole Marelli: l'imprenditore inatteso

26 Christian Tosetti

133 anni di Marelli: un'eredità intellettuale impagabile

28 Bruno Conti

L'esperienza procede dalle relazioni

29 Giovanni Conti

Occorrono imprese solide e collaboratori competenti

31 Francesca Conti

Un passo alla volta e ce la faremo

32 Angelo Pucci

Guardiamo al futuro con gli occhi del nostro passato

35 Silvano Palmieri

Come l'esperienza si fa eredità

36 Romano, Chiara e Sara Scaglioni

Lavoriamo per costruire la casa dei vostri sogni

38 Luca Pulega e Alessandro Terio

La nostra eredità è paesaggistica

40 Raffaele Mongiorgi

Non abbiamo alternative alla riuscita

41 Lamberto Mongiorgi

L'eredità dell'azienda nei miei film

43 Emanuele Morselli

Un "apprenditore" per la progettazione del nostro giardino

45 Brando Michelini

L'eredità dell'esperienza immobiliare

47 Ivonne Capelli

Occorre tramandare, non soltanto insegnare

48 Danilo Battilani, Georgiana Popovici

L'eredità della tradizione in cucina... da Danilo

50 Sergio Dalla Val

Daniela Gastaldello: la nostra materia è intellettuale

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,

Enrico Muzzi,
Vincenzo Pisani,
Daniela Prevedelli,
Ilaria Salvatori,
Simone Serra,
Panthea Shafiei,
Anna Spadafora,
Carlo Zucchi.

**EQUIPE
ORGANIZZATIVA:**

Agnese Agrizzi,
Elena Bursi,
Alice Debbi,
Margherita Ferrari,
Nada Milenkovic,
Anna Maria Palazzolo,
Mirella Sturaro.

In copertina:

opera di
Roberto Panichi,
Dentro le mura,
olio su tela,
cm. 66x50 (part.)

Oltre che nelle librerie,
i numeri arretrati e gli
abbonamenti si possono
richiedere alla redazione di
Bologna, via Galliera 62,
tel. 051 0313298
o tramite e-mail:
info@lacittaonline.com.

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

libreria Il secondo rinascimento

**quando
la lettura
è un piacere**

Vieni a trovarci a Bologna, in via Porta Nova 1/A
tel. 051 228800 - info@ilsecondorinascimento.it

Nel luogo comune il concetto di eredità si forma a partire dall'idea di morte, e dunque si sovrappone all'idea di successione: è erede chi succede nel possesso dei beni a chi muore. In questo si definisce il "passaggio generazionale": a chi passano i beni, per esempio le aziende, alla morte del titolare. Ma questa è la questione del trapasso, non dell'eredità: i beni sono presunti inerti e passano di mano in mano, seguendo l'albero della genealogia, del sangue familiare o l'albero dell'organigramma, dello spirito aziendale. Con qualche psicodramma, quando queste due logiche entrano in conflitto.

L'albero della successione è lineare: un uno succede a un altro uno, un figlio a un altro figlio, in un lignaggio in cui occorre scegliere uno dei due rami, nell'alternanza e nell'alternativa. All'uno segue l'uno: successione temporale o spaziale, è la logica dell'imperium, logica del primo e del secondo, per una consequenzialità di passaggi e di rotture in cui l'evento, la novità non possono prodursi. Infatti nella sequenza degli uni non può intervenire, idealmente, il più di uno, il successore non personificabile, ignoto, che assilla ogni regime. Idealmente, perché nella vita questo successore è intoglibile, come avvertiva Niccolò Machiavelli, che scriveva nelle Sentenze diverse: "Antonino Pio disse a uno delatore che invano si affaticavano li imperatori, perché nessuno ammazzò mai il suo successore". E il matematico Giuseppe Peano notava che per contare non bastava l'idea di uno, occorreva l'idea di successore. Per lui il successore non è qualche uno, è un'idea indispensabile per il calcolo, è un'idea pragmatica, la fede nella riuscita. Nessun riferimento alla morte, nessuno può incarnare il successore. "E ogni volta che un imprenditore - scrive Armando Verdiglione nel libro *Il capitale della vita* -, in qualunque età, si ponga il problema della successione, la fede assoluta nella riuscita è sospesa. Ecco la questione: qual è il dispositivo intellettuale, proprio della vita, del viaggio, dell'impresa, della città?"

L'eredità non è la successione, non comporta linearità o rotture. E mentre taluni ritengono che "eredità" derivi dall'accadico *redu*, "successore", vi è chi indica che *heredem* verrebbe da una radice indoeuropea, *ghar*, che comporta il tenere, il prendere. E Giambattista Vico annota: "Indi fu detto 'haereditas' da 'haerendo'" (Sinopsi del diritto

SERGIO DALLA VAL

psicanalista, cifrante, brainworker,
presidente dell'Associazione
culturale Progetto Emilia Romagna

DI UNA GENETICA SENZA EREDITARIETÀ



universale, p. 11, UTET), da haerere, tenere fisso, attaccarsi, da cui, scrive Vico, *heri*, cioè "signori". Ma è importante constatare che dall'indoeuropeo *ghar* derivano il greco *cheir* e l'antico latino *hir*, cioè "mano". Erede dunque è colui che prende, che tiene, ma soprattutto *heres* comporta la mano, e *hereditas* è ciò che è proprio della mano. Dunque l'eredità è la manualità, cosa non sorprendente per chi crede che con l'eredità le cose passino di mano in mano, dalla mano di uno alla mano dell'altro.

Ma questa manualità è sostanziale, è la mano che s'impadronisce delle sostanze, è la mano che vuol reggere le fila, che cerca la presa sulla vita e sulla parola, la mano dell'imperium sui popoli e sulle città. Questa manualità sostanziale e mentale si oppone, idealmente, all'intellettualità, alla mano intellettuale, la mano della parola e della vita. Come potrebbe non essere qualificata intellettuale la mano del conto e del calcolo, del fare e dello scrivere, oppure la mano che dipinge e quella che costruisce? La mano intellettuale è la particolarità di ciascuno, la mano che non fa sistema né gruppo perché è dissidenza, irriducibile all'alternativa tra consenso e dissenso. Questa particolarità non aspetta o non riceve l'eredità, è l'eredita stessa, l'eredità intellettuale, che nessuno può tramandare perché è in atto, nell'atto di parola. Allora l'eredità

intellettuale dell'impresa è la particolarità, la dissidenza con cui ciascuno interviene nell'impresa, non quel che riceve. Una signoria pragmatica. Dunque, ben oltre la nota formulazione di Johann Wolfgang von Goethe, citata anche da Sigmund Freud: "Quel che tu erediti dai tuoi padri, riguadagnalo, per possederlo". Questa è l'eredità misterica, che poggia sulla morte dell'Altro, è l'affiliazione come rigenerazione, è l'eredità spirituale.

Armando Verdiglione scrive che l'eredità che non si riduce a ereditarietà è l'aritmetica. Perché la chiama aritmetica? È un modo per sottolineare che l'eredità non è una questione algebrica né geometrica, dunque non è spirituale. Il soggetto algebrico distrugge l'eredità per ricostruirla. Il soggetto geometrico costruisce e mantiene l'eredità per distruggerla. C'è chi, pensandosi erede, elimina tutta l'eredità per rigenerare. E c'è chi, invece, in nome del purismo, mantiene l'eredità intoccata, quasi una reliquia. Ma qui si tratta di algebra e di geometria, cioè di algoritmi, non di aritmetica. L'eredità è incalcolabile, impensabile, imprevedibile: questa l'aritmetica, ovvero la particolarità, la dissidenza in atto, senza più ereditarietà. Nulla, vivendo, è ereditato. Da qui un'altra genetica, quella secondo la mano intellettuale, senza più riferimento alla morte.



ANNA SPADAFORA

psicanalista, brainworker, direttore editoriale della "Città del secondo rinascimento"

L'EREDITÀ INTELLETTUALE DELL'IMPRESA

Che destino avrà la mia azienda dopo di me?". È una questione essenziale perché indica che in quell'azienda c'è una domanda di qualità, non solo da parte dell'imprenditore, ma da parte di ciascuno, e non una volta per tutte, perché il viaggio dell'azienda è costante, non è fatto di passaggi, rotture e cambiamenti.

Ciascuno dà il suo apporto al viaggio dell'impresa in base al proprio talento, che non è né di più né di meno rispetto a quello di un altro, procede dall'apertura, secondo la particolarità e la specificità. Eppure, a volte si crede che l'arrivo di un figlio in azienda possa indebolirne la struttura direttiva, in quanto "non ha l'esperienza e gli strumenti del fondatore o del predecessore". Ma perché l'apporto di ciascuno dovrebbe sottostare a termini di paragone fra chi ha di più e chi ha di meno?

Ormai il coro è unanime nell'attribuire il mancato passaggio generazionale a questioni di relazione. Tuttavia, dobbiamo precisare: ciò che viene chiamato relazione è spesso il "rapporto". La

relazione come apertura non provoca alcun problema, i problemi arrivano quando ognuno si pensa e pensa l'altro in un "rapporto": i conflitti e le guerre di famiglia intervengono quando ci si rapporta, quando i genitori e i figli entrano nella logica del superiore e dell'inferiore. E, purtroppo, questo influisce sul proseguimento dell'impresa: non a caso, in Italia, soltanto il 3% delle aziende arriva alla quarta generazione, il 12% alla terza e il 30% alla seconda (si vedano i dati del XXI Rapporto di Unioncamere).

Un altro aspetto che influisce sul proseguimento delle imprese è la noncuranza verso parole che vengono ripetute in modo automatico, senza analizzarne gli effetti. Ci si limita a constatare che per i giovani il lavoro e l'impresa non sono più una priorità, come lo erano invece per le generazioni precedenti. Ma non ci si chiede se per caso molti dei problemi attuali non dipendano proprio dai termini che si usano in modo scontato: 'passaggio' o 'ricambio', per esempio, sono due pa-

role che indicano fine e sostituzione, la fine di un tempo (quello del genitore) per lasciare il posto a un altro tempo (quello del figlio), che dovrebbe subentrare al padre. Ma quanti sono i figli di imprenditori disposti ad accettare il ruolo di 'prescelto' come sostituto del predecessore? Anche perché chi occupa il posto del prescelto è costretto (o si costringe) a seguire un percorso obbligato. E quanti sono i giovani che accetterebbero di limitare il viaggio della loro vita a un percorso obbligato?

Se qualche decennio fa erano tanti i giovani che proseguivano l'attività di famiglia, senza porsi neanche la questione, oggi spesso sono gli stessi genitori che insistono affinché i figli abbiano l'opportunità d'intraprendere la strada che più risponde ai loro interessi. Se però i figli sono posti dinanzi all'alternativa cadono in uno stallo senza pari, perché la strada non è qualcosa che si possa sapere prima, non c'è un navigatore che possa guidare verso il sogno della vita. Nella mia esperienza come analista e brainworker constato che nessuno è in grado di decidere quando è posto dinanzi a un'alternativa. Allora, da che cosa dipende il fatto che un giovane decida di proseguire l'attività di famiglia, di andare a lavorare in un'altra azienda o di divenire imprenditore a sua volta? Un giovane, come ciascuno di noi, decide di lavorare in un contesto perché lì trova un interlocutore con cui instaura un dispositivo. E niente esclude che lo trovi nell'azienda di famiglia, ovvero che gli stessi genitori possano divenire interlocutori per i figli.

Ma in che modo un genitore può divenire interlocutore per il figlio? Innanzitutto, parlando, senza risparmiare ai figli il racconto della giornata o senza etichettare le cose come positive o negative. Come testimoniano gli imprenditori che intervengono in questo convegno (*L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI*, Confindustria Emilia Area Centro, Modena, 21 novembre 2024), i casi in cui i figli hanno proseguito nell'azienda di famiglia sono quelli in cui l'hanno frequentata fin da bambini e non vedevano l'ora di cimentarsi per dare il loro apporto. Questa è la vera *eredità*, la particolarità dell'apporto di ciascuno. E per questo l'azienda non si eredita, ma s'inventa

Gli articoli di Anna Spadafora e seguenti (fino a pag. 27) sono tratti dagli interventi all'evento *L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI* (Confindustria Emilia Area Centro, Modena, 21 novembre 2024).

ciascun giorno, è l'impresa in viaggio. Sta qui la generazione, in questa *ingegneria*, nell'ingegno e nella generosità intellettuale che intervengono negli incontri con i collaboratori, con i clienti e con i fornitori. Ma questo implica che l'imprenditore coltivi la curiosità intellettuale e cerchi la qualità della parola, anziché parlare in modo facile e "spontaneo".

Se non c'interrogiamo intorno agli effetti della parola, poi non ci meravigliamo quando un figlio non apprezza tutto ciò che il genitore gli offre e se ne va il più lontano possibile dalla famiglia. Perché accade questo? I casi sono tanti, ma spesso accade perché s'innesci una specie di gara fra l'imprenditore e il figlio, sempre nella logica del rapporto, nell'idea di parità sociale, in cui ognuno dei due cerca di dimostrare di essere più intelligente o più astuto o più capace dell'altro. Comunque, questa gara di per sé non basterebbe a far desistere il ragazzo, se il genitore instaurasse un'interlocuzione con lui. Se, invece, ciò che si dice viene preso come segno di un comportamento (positivo o negativo che sia), senza la parola, allora, il figlio si mette a rappresentare l'alternativa, la via di fuga: "Ah, se lui mi odia, io me ne vado"; oppure: "Mio padre preferisce mio fratello, quindi non c'è posto per me in questa famiglia". E il genitore ci casca. Ma anche quando il conflitto rimane a livello di guerra fredda e il figlio lavora in azienda, spesso si lamenta che l'ombra del padre è troppo ingombrante. Come possiamo notare, anche questo rientra nella logica del rapporto fra il grande che proietta la sua ombra e il piccolo che la subisce: ancora una volta, anziché l'attenzione e la tensione verso la qualità, anziché il rischio e l'audacia essenziali alla riuscita, subentra il paragone, che riduce tutto al più e al meno, senza l'autorità, senza la funzione di zero di cui il padre è indice, e allora il padre e il figlio diventano due *uni*, ovvero fratello maggiore e fratello minore. E il paragonarsi è una pratica che frena l'esperienza e l'investimento, il progetto e il programma, perché ognuno rimane a guardare il proprio ombelico. Cosa che fanno anche i collaboratori quando dicono, per esempio: "Il mio titolare mi tratta come un numero"; oppure: "Ho capito che ha le sue preferenze, quindi, è meglio

che incominci a guardarmi intorno". Immaginiamo in che misura investe in ciò che fa chi è preso dall'invidia e dalla gelosia del rapportarsi.

Ma su che cosa si basa il rapportarsi? Sull'idea che gli umani siano fatti di sostanze misurabili, pesabili e definibili, quindi che siano uguali. Ogni gara presuppone che si debba dimostrare chi è più uguale e chi è meno uguale. Non c'è un individuo uguale all'altro, eppure, le guerre fratricide scoppiano proprio perché ognuno non accetta di essere considerato meno uguale dell'altro: "Perché a lui sì e a me no?", chiede il fratello o il collega, per questo poi deve differenziarsi, facendo il bastian contrario. Ma, se nulla è uguale, se l'uno è differente da sé, diviso da sé (come si può intendere leggendo Pirandello, in particolare, *Uno, nessuno e centomila*), non c'è bisogno di differenziarsi, di rappresentare la differenza, e ciascuno può compiere il proprio itinerario procedendo dall'apertura, secondo l'eredità intellettuale che gli è propria, anziché fuggire dal presunto modello del padre, della madre o del fratello maggiore, o aderirvi.

Nei casi in cui i conflitti si acuiscono, alcune famiglie delegano la decisione sul destino dell'azienda agli esperti di family business. È importante chiedere un parere ai professionisti, ma la loro consulenza tecnica dev'essere affiancata dall'analisi delle questioni inascoltate che hanno portato al conflitto, occorre compiere uno sforzo per intendere quali sono il progetto e il programma di ciascuno, prima di prendere qualsiasi decisione. E questo può farlo soltanto chi ha una formazione specifica di brainworking. Lo stesso imprenditore può acquisire questa formazione che offre strumenti di lucidità da adottare in azienda, come avviene in alcuni casi in cui l'imprenditore è interlocutore di ciascun collaboratore e viceversa ciascun collaboratore è suo interlocutore. Una cosa importante da notare è che gli interventi di brainworking sono sempre in adiacenza, mai in sostituzione né in contrapposizione. Si parla tanto di inclusività, ma l'inclusione presuppone il cerchio all'interno del quale ammettere qualcuno. L'adiacenza invece procede dall'apertura, dal due che non fa cerchio, non mira a divenire uno, cioè a sacrificare ora il padre, ora il figlio per raggiungere l'armonia ideale, scendendo a compromessi, per esempio, come quando si

dice che qualcuno deve "fare un passo indietro": allora, prima è il figlio che dovrebbe sottostare al padre, poi, quando il padre invecchia e il figlio cresce, è il padre che dovrebbe fare un passo indietro. Sarebbe questo il "passaggio del testimone". Ma il passo non è né avanti né indietro, è senza *passaggio*, non comporta un prima e un dopo, e può essere anche di lato, perché l'itinerario è infinito e ciascuno può viaggiare accanto, in adiacenza, senza pensare di pestare i piedi all'altro. Il passo avviene con l'investimento di ciascuno (tanto del padre quanto del figlio), ed è costante: quale imprenditore può dire: "Io ho già investito, adesso mi fermo", senza decretare così la morte dell'azienda? Con il nostro magazine, "La città del secondo rinascimento", abbiamo constatato che neppure nel periodo della crisi globale del 2008 gli imprenditori che intervistavamo fermavano l'investimento, anzi, la crisi diveniva un'occasione per rilanciare e trasformare il loro business. Ma ciò avveniva nelle aziende in cui c'era analisi, non in quelle che aspettavano la fine della crisi.

Con l'analisi, con il brainworking, incomincia la ricerca, incomincia un'altra storia (in greco *historia* vuol dire "ricerca"), una storia inedita, che chiede udienza proprio attraverso i problemi che hanno portato la famiglia al conflitto. Se questi problemi vengono presi come segnali della non accettazione della vita ordinale e ordinaria, con l'interlocuzione c'è la chance che ciascuno divenga caso di qualità.

Così, non c'è più l'albero con cui rappresentare l'organigramma dell'azienda, l'albero genealogico dove ognuno si mette in fila e aspetta il suo turno per salire sul ramo più alto. Al brainworker non interessa mettere in fila le persone, stabilire chi viene prima e chi viene dopo, chi sta davanti e chi sta dietro, bensì ciò che ciascuno dice, fa e scrive, procedendo dall'apertura, dall'albero della vita, e interessa ciò che resta di particolare e specifico, qual è il passo e qual è il piede del tempo nel viaggio dell'impresa. In breve, qual è il contributo che ciascuno dà, procedendo non dal rapporto, non dall'idea di superiorità e inferiorità, non dal sistema, che è chiuso per definizione, ma dalla questione aperta, dalla questione intellettuale, fino al caso di valore assoluto, dove la ricerca e l'impresa sono libere, libere di divenire cifra.



Tadini & Verza

dal 1880

Il piacere di vestire.....italiano

Abbigliamento uomo completo fino alla taglia 64

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

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

SEGUITECI SU



#VESTIRE ITALIANO

Il tema di questo evento, *L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI* (Confindustria Emilia Area Centro, Modena, 21 novembre 2024), certamente ha a che fare con il cosiddetto passaggio generazionale, ma anche con l'ingaggio e il coinvolgimento dei collaboratori. L'impresa è costituita da persone, da dispositivi, da processi, non è un oggetto che possa essere posseduto o ceduto. E non appartiene all'imprenditore, per questo occorre distinguere fra la società – con il suo capitale sociale di cui l'imprenditore o gli azionisti detengono le quote – e l'impresa, che comprende differenti aspetti. Lo vediamo molto bene quando un'azienda d'eccellenza viene ceduta a un fondo d'investimento: se vengono presi in considerazione soltanto i macchinari, le tecnologie e il portafoglio clienti, come se le persone fossero sostituibili, si perde la particolarità dell'impresa e l'azienda di fatto riduce sempre più il suo valore, a volte fino a estinguersi. Motivo per cui è essenziale la nostra missione di Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia Area Centro, che è quella di contribuire alla formazione della prossima generazione imprenditoriale, affinché questo valore possa trasmettersi e continuare a generare ricchezza sul territorio.

Allora, come contribuire alla formazione dell'imprenditore? Prendo spunto dal libro dell'economista Emilio Fontela, *Come divenire imprenditore nel XXI secolo* (Spirali), che sottolinea l'importanza dell'intersectorialità, da una parte, e del brainworking, dall'altra.

A proposito di trasversalità delle competenze, in un recente convegno, ho invitato i rappresentanti dell'Università di Modena e Reggio Emilia a non considerare l'intelligenza artificiale come una disciplina specialistica, esclusivamente informatica, ma come un'opportunità rivoluzionaria che avvia un'altra era, di cui ciascuno dovrebbe tener conto. È come se si passasse dall'età del bronzo all'età del ferro e, come sappiamo, entrare nell'età del ferro con armi di bronzo ha portato sfortuna a diversi popoli. Avere a disposizione gli strumenti dell'AI farà assolutamente la differenza fra un'azienda e l'altra, perché stravolgono completamente il modo di lavorare. Quindi devono riguardare ciascuno, anche l'imprenditore, anche il management, per riuscire a trarne benefici.



MARCO MOSCATTI

CEO di TEC Eurolab, Campogalliano (MO),
presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia Area Centro

“PASSAGGIO GENERAZIONALE” O FORMAZIONE DI NUOVI IMPRENDITORI?

A maggior ragione, nessun imprenditore o manager che opera in un'organizzazione può fare a meno degli strumenti del brainworking, che consentono d'instaurare dispositivi di riuscita e alleanze di valore con i collaboratori, con i clienti e con ciascun interlocutore che s'incontra nella giornata. E questo è essenziale, perché occorre che nell'impresa ciascuno divenga protagonista nel proprio ambito.

Se la nostra missione è quella di contribuire alla formazione della prossima generazione imprenditoriale, non possiamo limitarci ai nostri associati, gli imprenditori e i figli degli imprenditori. Organizziamo tantissime iniziative, anche con le scuole medie e superiori e con l'università, puntando sull'entusiasmo dei ragazzi che incontriamo, per dare testimonianza che è possibile fare impresa e che ciascuno può elaborare un progetto d'impresa e seguire un sogno imprenditoriale. Sappiamo che il passaggio generazionale in Italia avviene soltanto nel 30% dei casi, percentuale che si traduce in un rischio enorme per il nostro tessuto imprenditoriale. Sicuramente la nuova generazione deve fare la propria parte, però anche la generazione precedente deve cercare di coinvolgere i giovani, che siano i figli o i collaboratori, e accettare che divengano protagonisti nel proprio ambito d'interesse, non meri esecutori. Spesso ci si lamenta che i ragazzi della cosiddetta generazione Z non vogliono svolgere ruoli di respon-

sabilità, accampando pretesti come il mantenimento del *work-life balance*. In realtà, chi rifiuta una responsabilità è perché non si sente protagonista rispetto alla funzione che svolge. Ciascuno assume un ruolo di responsabilità se gli interessa davvero, se avverte di contribuire alla riuscita di ciò che fa, dando un valore aggiunto, non se sente di farlo per procura. Inoltre, è essenziale riuscire a instaurare interlocuzioni con i giovani affinché possano intendere che nell'azienda in cui danno il loro contributo stanno lavorando anche per il proprio percorso, per la propria crescita, per la propria impresa di vita. Questo è essenziale, altrimenti qual è l'impresa di ciascuno? Qual è l'impresa del giovane che “non vuole” assumere responsabilità? Si limita alla partita di calcetto alla sera mentre l'Europa brucia? Noi abbiamo la guerra alle porte, con i russi che bombardano un paese europeo come l'Ucraina, abbiamo intere filiere industriali, come l'automotive, a rischio – anche grazie alla devastante politica del *green deal* – e, all'interno di questo scenario, è possibile che un giovane badi soltanto al proprio presunto equilibrio vita-lavoro?

Io credo che, se riusciamo a coinvolgere i giovani, se riusciamo a farli sentire protagonisti del loro percorso, possiamo produrre molto valore e riuscire a dare un avvenire, una continuità, un'eredità intellettuale alle nostre imprese.



GIAN LUIGI ZAINA

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

I GIOVANI: MOTORE DELLO SVILUPPO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Se è vero che nei prossimi dieci anni un'impresa su quattro in Italia rischia di non proseguire a causa del mancato "passaggio generazionale" (come suggeriscono i dati del XXI Rapporto di Unioncamere), quali sono gli interventi da mettere in atto nelle varie fasi del processo di integrazione in modo da accogliere il contributo particolare di ciascuno sia nelle imprese familiari sia nella trasmissione di competenze? Che cosa può dirci a questo proposito, in qualità di vice presidente nazionale di Piccola Industria Confindustria e vice presidente di Confindustria Emilia Area Centro?

Innanzitutto, ho il piacere di vedere qui a Modena la sede di Confindustria rinnovata in modo veramente meraviglioso e ringrazio i collaboratori per il lavoro che svolgono ciascun giorno. Confindustria Emilia Area Centro è di per sé un caso di riuscita,

che ha saputo integrare le esperienze di tre province, alzando il livello di qualità dei nostri consulenti e dei nostri collaboratori. È un effetto eccezionale di filiera, che sta funzionando molto bene e mi rende soddisfatto di avere partecipato negli ultimi sei anni alla realizzazione dell'unione fra le sedi di Bologna, Ferrara e Modena. Siamo riusciti anche a esprimere un presidente nazionale, il modenese Emanuele Orsini: per la prima volta nella storia, un pezzettino di Emilia, del nostro "fare", è arrivato a Roma.

Quello dell'eredità intellettuale dell'impresa è un tema delicatissimo, che riguarda i giovani in generale, sia quando aprono una propria azienda sia, soprattutto, quando proseguono quella di famiglia. Purtroppo, accade che un imprenditore costruisca un'azienda giorno dopo giorno, errore su

errore, fatica su fatica, e poi rischi di perderla nel 70% dei casi, come ci dicono le statistiche. Quello del passaggio generazionale è un tema di cui si parla tanto, ma senza un approccio scientifico, tant'è vero che non esiste una scuola per divenire imprenditori. Apriamo scuole per imparare a fare tatuaggi, trattamenti estetici e qualsiasi mestiere, ma non per trasmettere il mestiere dell'imprenditore. E, forse, a volte basterebbe scambiarsi le migliori esperienze, in maniera anche semplice, come stiamo facendo in questo convegno (*L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI*, Modena, 21 novembre 2024), ma questo avviene raramente e comunque non in modo metodico.

Devo fare però una premessa: l'Italia e l'Europa, in generale, non rappresentano un ambiente fertile per l'impresa, noi imprenditori seminiamo su un terreno duro, intriso di burocrazia, di pregiudizi e di pubblica amministrazione spesso lontana dalle nostre esigenze. Faccio solo un esempio: a proposito della lentezza con cui si sta diffondendo il passaggio da Industria 4.0 a Industria 5.0, un vice ministro giustificava questo ritardo criticando il fatto che tante piccole imprese hanno utilizzato la 4.0 per sostituire il tornio. È vero, ma qual è il problema se un'azienda ha potuto buttare via un tornio di trent'anni fa per acquistarne uno nuovo, dotato di tecnologia 4.0, digitale, più veloce e più sicuro, e ha colto l'opportunità di fare un passo in avanti? Vogliamo segarle le gambe fin dall'inizio? Questo è un esempio di come la politica parte da una presunzione di colpa anche quando il percorso dell'impresa è giusto. Per non parlare del problema della sicurezza sul lavoro: come soluzione agli incidenti vengono proposti l'aumento dei controlli e l'inasprimento delle pene, anziché, per esempio, la sostituzione dei macchinari antiquati con nuovi modelli che dispongono di maggiori dispositivi di sicurezza. È un cortocircuito che va sempre verso la pena, aumentando i costi generali e le spese inefficienti a scapito dell'imprenditore onesto, che fa il suo dovere, e a tutto vantaggio dei furbetti, che fanno tutto di nascosto, senza nessun rispetto per l'ambiente e per le persone, perché tanto non hanno niente da perdere in Italia, magari hanno un gruzzoletto

in Svizzera con cui pagano due bravi penalisti e vanno avanti trent'anni.

È una battaglia che dobbiamo portare avanti ciascun giorno, se vogliamo che fare l'imprenditore sia considerato un vantaggio, un valore, come avviene negli Stati Uniti. Mi hanno colpito molto le prime parole del discorso del nuovo vicepresidente, James David Vance: "Io, signori, ho fatto la guerra del Golfo e ho fondato due imprese con duecento posti di lavoro". Non ho mai sentito un politico che fosse orgoglioso di essere un veterano, di avere rischiato la pelle per il paese e, in più, di avere creato posti di lavoro. Vogliamo ammettere che creare posti di lavoro è un valore? Se non si ammette questo, il successo economico viene visto come segno del negativo, dello sfruttamento di una classe verso un'altra. E poi non meravigliamoci se si fa appello al controllo dello stato che, in quest'ottica, dovrebbe bilanciare le sperequazioni, senza tenere conto del merito dei singoli che intraprendono un percorso, assumendo la responsabilità e il rischio di una nuova attività, che non riceve alcuna garanzia da parte del pubblico. Allora, dobbiamo affermare con forza il nostro ruolo, quello di creare benessere per la società e la collettività. Fare impresa vuol dire creare libertà, non soltanto valore, e vuol dire creare sviluppo sociale.

È una premessa essenziale per arrivare a parlare dell'eredità intellettuale, perché dobbiamo capire il contesto in cui è chiamato a intervenire un giovane che avvia un'attività o prosegue quella di famiglia. Per esempio, nel nostro paese, all'incertezza del diritto si aggiunge l'incertezza dei tempi di realizzazione di qualsiasi opera edile. Un dirigente che lavora alla sede ferrarese della Basel, industria internazionale chimica con stabilimenti in Texas, in Olanda e in Germania, mi riferisce che la casa madre, per fare un budget, ha bisogno di sapere quanto tempo occorre per ottenere i permessi per costruire uno stabilimento: in Olanda due anni e mezzo, negli Stati Uniti un anno e mezzo, in Germania tre anni e mezzo e in Italia non si sa. Sarebbe già tanto sapere che occorrono sette anni: anche se sono troppi, iniziando con ampio anticipo, la costruzione si potrebbe mettere in budget. Con questa incertezza, invece, come si può convincere una

società internazionale a investire nel nostro paese? Questa è una battaglia di cui dobbiamo fare la nostra bandiera, fa parte del nostro dovere etico combattere queste storture, facendo in modo che si riduca sempre più lo scarto fra il pubblico e il privato. Oggi lo stato non agevola l'impresa, ma il consumo: operiamo in una società in cui è difficile avviare un'attività, finanziarla e farla crescere. È più facile acquistare un BTP al 12,5%. Chi mette i soldi nel capitale di un'impresa, invece, sa che non li vedrà mai più.

Ma veniamo a noi, alle nostre responsabilità in quanto genitori. Quante volte sentiamo la raccomandazione: "Imprenditori, non spingete i figli a fare la vostra stessa vita"? Risultato: molti imprenditori hanno lavorato tanto, impegnandosi in modo assoluto, hanno avuto due o tre figli, li hanno mantenuti agli studi fino alla laurea o anche al master e oggi sono tutti in giro per il mondo, nessuno è rimasto nell'impresa. L'impresa poi è stata venduta a un fondo d'investimento, che l'ha spolpata al punto che è stata costretta a chiudere. Ma, ci chiediamo, è questa l'educazione che dobbiamo dare ai nostri figli? Sì, ai valori culturali, alla formazione di competenze, all'amore per i viaggi, ma stiamo facendo un buon lavoro rispetto all'eredità intellettuale e al patrimonio dell'impresa? Noi imprenditori sappiamo che è importante il conto economico, ma sappiamo che è ancora più importante lo stato patrimoniale, la gestione delle risorse. Questo è il lavoro dell'imprenditore: allocare le risorse. E allocarle nel rischio è l'altra scommessa. Quanto aiutiamo i nostri figli a prendersi dei rischi? "Ah! No, poverino, stai attento, non fare questo, non correre, senò rischi di sbucciarti le ginocchia", e facciamo campi sportivi con il tappetino. Poi, la rata costa 500 euro e i nostri extracomunitari o quelle famiglie che hanno problemi economici non vanno a giocare, così non c'è comunità, non c'è squadra e non si cresce. Per crescere è essenziale il rischio, così come lo scontro, si cresce anche nello scontro, e dobbiamo accettare che la vita è fatta anche di scontri e di sbagli. La prima regola che dobbiamo trasmettere ai nostri figli è di non evitare le difficoltà.

L'altro aspetto che dobbiamo tenere presente nell'educazione è che non

bisogna separare eccessivamente lo studio dal lavoro. Lo studio e il lavoro devono andare di pari passo molto di più, perché nel lavoro si acquisisce un approccio pragmatico indispensabile nell'impresa. Io ho studiato ingegneria elettronica, ma se faccio l'imprenditore oggi non è grazie alla mia laurea, bensì ai valori dell'auto artigianalità che ho ereditato dai miei genitori e alle mie esperienze lavorative estive al mare o in campagna, che mi hanno insegnato l'approccio verso i clienti, ma anche verso gli operai: essendo stato uno di loro, durante le vacanze del liceo, sapevo quali erano le loro esigenze. Tra parentesi, non è un caso se alcuni manager, che non entrano mai in fabbrica, non godano di grande simpatia da parte degli operai.

Allora, qual è la mia proposta per affrontare in modo nuovo il passaggio generazionale? Dobbiamo rovesciare il problema: anziché considerare i figli e i collaboratori come "recipienti" in cui riversare esperienze e competenze, dobbiamo ammettere che i giovani sono motore di sviluppo strategico nelle applicazioni delle nuove tecnologie. Allora, affidiamo loro un aspetto delle nostre imprese, senza risparmiarli il rischio, come non ce lo siamo risparmiati noi imprenditori quando siamo partiti. Gli ambiti in cui possono trovare la loro riuscita non mancano: intelligenza artificiale, e-commerce, internazionalizzazione, nuovi mercati, nuove sfide in cui possano cimentarsi senza paura di sbagliare né di scontrarsi, perché l'errore e il contrasto aiutano a crescere, come dicevamo. Il percorso di apprendimento non dev'essere finalizzato alla vittoria a tutti i costi, bisogna mettere in conto anche qualche errore: s'incomincia su piccola scala, con qualche piccolo esercizio, ma non si possono risparmiare gli sbagli in un percorso di crescita, occorre permettere che ciascuno trovi la via lungo l'esperienza. I giovani possono trovare vie nuove rispetto alla nostra generazione e, in quanto agenti di sviluppo nelle nuove tecnologie, possono riuscire a offrire alle nostre aziende strumenti per cogliere le nuove sfide che ci attendono e che dobbiamo affrontare, se vogliamo non solo restare sul mercato, ma anche esplorare nuovi mari e approdare in nuovi porti in giro per il mondo.

Il mitico marchio storico Carrera Jeans è nato nel 1965, anno della fondazione dell'azienda da parte di Tito (suo padre), Domenico e Imerio (suoi zii), che hanno avuto l'intuizione di fare produrre alle industrie tessili nazionali il denim italiano, mentre prima il tessuto per confezionare i jeans veniva dall'America.

Nell'intervista che abbiamo pubblicato sul numero 110 della rivista, lei afferma che il suo ingresso nell'azienda di famiglia è avvenuto proprio nel momento delle "montagne russe". Che cosa intendeva?

Mi sono ritrovato molto nelle parole dei tre relatori che mi hanno preceduto; tuttavia, il mio è un caso molto fortunato, quindi è da prendere con le pinze. Parto citando le parole di Lorenzo Jovanotti: "Sono un ragazzo fortunato", e ne spiegherò il motivo. Devo tornare indietro di sessant'anni: quando nasce nel 1965, in provincia di Verona, Carrera si specializza nella produzione di pantaloni per uomo, donna e bambino. Poi, alla fine degli anni sessanta, viene presa in pieno da un *cigno bianco*, un evento esterno positivo: i moti studenteschi, in cui i jeans diventano parte del linguaggio delle nuove generazioni. Carrera, forte della sua esperienza nella confezione di pantaloni, inizia a produrre jeans. Teniamo presente che nei primi anni settanta c'erano pochi soldi nelle famiglie, pertanto, per arrivare a fare volumi, occorreva realizzare un prodotto di alta qualità che potesse passare da un fratello all'altro, poi all'altro ancora, e costare poco. Quindi, Carrera mette in piedi una filiera italiana del denim e, siccome in quel periodo la domanda era molto più forte dell'offerta, il problema non era tanto vendere, quanto organizzare la produzione. Così, Carrera cresce tantissimo, al punto che alla fine degli anni ottanta decide di sponsorizzare i Mondiali d'Italia '90. Era un'azienda molto più grande di quanto non sia adesso, con diversi stabilimenti in Italia, a Malta, in Marocco e migliaia di persone che lavoravano alle sue dipendenze; oggi sarebbe un'azienda da un billion, rapportata ad allora.

Tuttavia, verso la fine degli anni ottanta, l'Italia incomincia a non essere più un paese adatto alla produzione di abbigliamento di fascia media, in quanto gli stipendi dei dipendenti sono aumentati, giustamente. Questo processo è molto accelerato dal crollo

GIANLUCA TACHELLA

amministratore delegato di Carrera Spa

"SONO UN RAGAZZO FORTUNATO"



del Muro di Berlino, che ha aperto all'Europa dell'Est, consentendo a tanti concorrenti di Carrera, meno strutturati dal punto di vista industriale, di spostare la produzione in Romania, in Bulgaria e nella Repubblica Ceca, dove i costi della manodopera erano molto più bassi rispetto all'Italia. Di conseguenza, quello che era il punto di forza di Carrera, la sua struttura industriale, diventa il suo punto di debolezza, perché i nostri costi di produzione erano i più alti in assoluto.

Nei primi anni novanta per noi la traiettoria era molto chiara: occorreva chiudere tutto, e sappiamo che in Italia chiudere gli stabilimenti costa più che aprirli. Io entro in azienda nel 1994, proprio in mezzo a questo sconvolgimento. Dopo un anno in Belgio in un'azienda commerciale, che lavorava con la grande distribuzione – esperienza che mi servirà, come vedremo, a fare un passo fortunato per l'azienda –, che in Italia all'epoca non era ancora molto affermata, io non volevo assolutamente entrare in Carrera, perché a venticinque anni entrare in un'azienda che sta andando indietro non è molto semplice.

Allora, mio padre mi prende da una parte e mi dice: "Pensaci bene: intanto conosci l'azienda, poi noi saremo strafelici del tuo ingresso perché dai un segnale di continuità molto forte. Noi comunque siamo convinti di farcela, perché è un problema industriale, non un problema commerciale. Poi, che Dio ce la mandi buona, facciamoci il segno della croce, perché nessuno sa quel che accadrà. Però, se entri, farai un concentrato di esperienze che, se anche andassimo male, non potresti mai più fare nella tua vita".

Allora, seguo il consiglio di mio padre ed entro con due ruoli: uno che m'impegnava nell'organizzazione commerciale e l'altro come assistente del presidente. Questo secondo ruolo mi ha permesso di partecipare a tutte le riunioni importanti dell'azienda con clienti, banche, fornitori e anche con i sindacati. Appena entrato, una cosa che mi ha sorpreso era l'amore dei dipendenti verso la Carrera: nonostante fosse un'azienda in grandissima ristrutturazione, nessuno andava via. Stranissimo. E, quando ho incominciato a lavorare, il mio primo obiettivo era di non essere un ulterio-

re problema ai già tanti problemi che c'erano, anche perché sapevo che il mio peso specifico, in quanto figlio del titolare, era alto: ciò che dicevo e facevo veniva pesato in maniera molto forte. Quindi mi sforzavo di ascoltare il più possibile.

Poi arriva il *cigno bianco* anche per me e, di conseguenza, per l'azienda, ovvero lo sviluppo della grande distribuzione organizzata: Coop, Carrefour e Auchan a fine anni novanta incominciano ad aprire i centri commerciali e gli ipermercati. E questo è stato un trampolino di lancio nuovo per la Carrera perché era il marchio giusto, al posto giusto, con il prezzo giusto, quindi rappresentava un *boost* molto forte per noi. Solo che la GDO era un cliente completamente differente dal grossista o dal negozio al dettaglio e in azienda io ero l'unico ad avere sviluppato queste competenze. Lavorare con la Coop, con Carrefour o con Auchan voleva dire avere a che fare con aziende molto strutturate, che richiedevano un rapporto completamente diverso, perché volevano dialogare con i titolari, senza intermediari. Quindi più diventava importante la grande distribuzione più diventavo importante io nella Carrera. Così, nel 1999, mi fanno entrare nel consiglio di amministrazione senza deleghe. La grande distribuzione cresce e nel 2001, all'interno di un CDA, il presidente mi dice: "Adesso è il tuo turno, sarai tu a portare avanti l'azienda d'ora in poi". Rimango interdetto, ma lui insiste: "Sì, da oggi sei tu, noi ci mettiamo da parte. Non è un interruttore 'dentro/fuori', noi ci mettiamo di fianco, ma devi essere tu in prima linea perché hai le competenze giuste in questo momento per gestire una cosa nuova che noi non riusciremmo a gestire. Inoltre, hai l'età giusta per fare sbagli che saranno accettati dal mercato, cosa che noi non possiamo fare perché, se sbagliassimo noi, ci riterrebbero pirla". Mi sono ritrovato dalla sera alla mattina amministratore delegato della Carrera Jeans nel 2001 e lo sono ancora oggi, dopo ventitré anni.

Se considero il mio percorso, posso dire che è stato fortunato perché si sono allineate quattro stelle, che non è facile si allineino. La prima stella si chiama famiglia: noi siamo nove cugini di seconda generazione, due maschi e sette femmine; io sono il pri-

mo dei cugini, il secondo ha scelto un'altra strada, tre delle sette cugine sono in azienda e quattro sono fuori, ma le tre in azienda sono importantissime per me dal punto di vista operativo, ho un bellissimo rapporto con loro e, per di più, non hanno mai voluto avere un ruolo direzionale; in poche parole, io non ho avuto concorrenti. La seconda stella si chiama botta di fortuna: il mercato ha "girato" verso di me e mi sono trovato nel posto giusto, al momento giusto, con le competenze giuste. Accadono anche queste cose nella vita. La terza stella si chiama Gianluca, cui l'Angelo ha dato indole e capacità affinché si divertisse a fare questo lavoro. La quarta stella, la più importante, si chiama coraggio incosciente dei titolari, che a un certo punto hanno deciso di affidare a un trentatreenne la direzione di un'azienda complessa, con una storia altrettanto complessa come la Carrera, facendo due scelte cui accennava Gian Luigi Zaina: in primo luogo, hanno accettato che io facessi le cose in modo differente da come le avrebbero fatte loro, probabilmente anche meglio, data la loro esperienza; in secondo luogo, hanno tirato il freno a mano sulla loro autorità, perché sapevano benissimo che la loro parola e il loro comportamento valevano molto più dei miei e avrebbero potuto "spaccare" in ogni momento ciò che facevo, ma non l'hanno mai fatto. In cambio cosa ho dato io? Non mi sono mai sentito titolare della Carrera - non l'ho fondata io -, mi sono sempre sentito custode di ciò che mi è stato affidato. Pertanto ho sempre cercato, al massimo grado, di utilizzare la loro esperienza e la loro capacità per essere supportato, non per fare guerre di religione, ma per avere alle spalle una linea difensiva forte, per cui ho sempre condiviso con loro tutto ciò che dovevo fare. E vorrei aggiungere un termine a quelli analizzati da Anna Spadafora: nel mio caso posso dire che non c'è stato né passaggio né ricambio, ma "fusione" generazionale.

Io non ho avuto un mandato divino di gestire la Carrera S.p.A., lo faccio perché mi diverto e mi limito a seguire l'esempio che mi hanno trasmesso i fondatori: quello di mettere l'interesse e il benessere dell'azienda davanti all'interesse personale, perché questo crea un fortissimo amore

per l'azienda e costituisce una linea di difesa fortissima. Non so perché la Carrera sia ancora in vita, nonostante le difficoltà che ha attraversato: quando presentiamo il bilancio annuale, mio padre e il presidente sembrano in estasi, è come se dicessero: "Un altro anno di miracolo. Grazie, Dio, la Carrera sta vivendo un anno in più". Io sono portavoce di questo modo di essere, ma in realtà non conto niente nella Carrera, il vero proprietario della Carrera è chi indossa i capi che produciamo. L'abbigliamento non è un prodotto, è un linguaggio, è il primo strumento di comunicazione non verbale, quindi è molto delicato quello che facciamo, perché quando cambi qualcosa in un pantalone stai cambiando il linguaggio di chi lo indossa senza chiederglielo. La Carrera non l'ha mai fatto in sessant'anni, e i prodotti più venduti hanno sessant'anni di storia. Spero che mio figlio o chi per lui imbocchi questa traiettoria e sappia che il proprietario non è più l'azienda, ma chi ne indossa il prodotto. La nostra sarà un'azienda eterna, se rispettiamo questo linguaggio. L'uomo non ama cambiare: se ci fate caso, in questa sala siamo vestiti tutti allo stesso modo, con lo stesso colore, quasi tutti in blu, e trent'anni fa eravamo vestiti esattamente così. Quindi, cosa possiamo fare di nuovo come azienda di abbigliamento? Niente. Quali nuovi colori facciamo l'anno prossimo? Nessuno. E, in un settore come quello della moda, in cui ogni giorno si viene pressati a inventare qualcosa di nuovo, noi non dobbiamo fare niente di nuovo. In realtà facciamo tutto nuovo senza dirlo a chi lo indossa, perché davanti allo specchio deve vedersi esattamente come trent'anni fa. Il pantalone è un articolo molto complesso che normalmente non si cambia mai, perché quando uno ha trovato il suo modello non lo cambia. La nostra responsabilità è fare *quel* pantalone: sta qui la differenza tra Carrera e le aziende concorrenti, che hanno vita breve. La differenza tra noi e gli altri è che noi siamo industria, noi facciamo da sessant'anni sempre lo stesso prodotto, utilizzando sempre lo stesso cotone, sempre le stesse macchine e sempre con le stesse sarte. Quindi spero che le prossime generazioni tengano conto del fatto che il patrimonio della Carrera è di chi lo indossa.

PAOLO MOSCATTI

presidente di TEC Eurolab, Campogalliano (MO)
e di EUROLAB, vicepresidente di ASSOTIC

PERCHÉ, COME E COSA L'IMPRENDITORE TRASMETTE AI FIGLI?



Oltre che presidente di TEC Eurolab, lei è presidente di EUROLAB (la federazione europea dei laboratori e organismi di certificazione), e vicepresidente di ASSOTIC, la corrispondente associazione italiana, quindi avrebbe tanto da raccontare dei dispositivi della parola che instaura in ciascuna di queste associazioni nazionali e internazionali. Ma nello specifico del nostro convegno (L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI, Modena, 21 novembre 2024), segnalo che il suo libro, *La mia bussola. L'amicizia, la famiglia, l'impresa (Spirali)*, è divenuto uno strumento essenziale per trovare un approccio nuovo alle questioni che concernono il cosiddetto "passaggio generazionale". Dalla sua pubblicazione sono intervenute varie trasformazioni nella vostra azienda, anche con l'ingresso dei suoi figli, Luca e Marco, che hanno portato il loro contributo particolare e specifico. Che cosa ha influito nel loro itinerario intellettuale? Quando e come è nato il loro entusiasmo per la vita dell'impresa? Possiamo identificare un momento preciso o si tratta di un processo che non ha un inizio ben definito ed è tuttora in atto?

Per eredità s'intende comunemente qualcosa che si trasmette o che comunque passa da un proprietario

all'altro. Quando però trasmettiamo l'eredità intellettuale, la cultura, non rimaniamo senza, non è come passare danari che erano nostri e poi non lo sono più. Allora, se il passaggio generazionale è inteso come trasmissione dell'eredità intellettuale, cerchiamo d'intendere *perché* è importante tale trasmissione, ma anche *come* può avvenire e *cosa* si trasmette in effetti.

Relativamente al *perché*, è presto detto ed è un perché strategico. Se non ce ne occupiamo, verrà il momento in cui non saremo più in grado di guidare l'impresa, o ne saremo stanchi, o non ce la sentiremo di affrontare sempre nuove sfide in un mondo sempre più *vuca* e magari anche un po' troppo *woke*. Insomma, a un certo punto, presto o tardi, verrà il momento di dire: "Passo la mano". A chi? Guardarsi intorno solo in quel momento molto spesso significa avere un'unica alternativa: cedere l'impresa. E questo, al di là dell'esito finanziario, potrebbe anche essere un momento triste. Certo, dipende dall'imprenditore e dall'idea che egli aveva sviluppato relativamente alla propria vita e all'impresa. In ogni caso sarà un momento molto delicato anche per

i lavoratori, che potrebbero trovarsi improvvisamente a transitare da un imprenditore che da quarant'anni viveva giornalmente l'impresa al manager di una multinazionale che è legata al territorio esclusivamente in funzione di quanto il mercato dell'azienda è locale e di quanto la supply chain non è trasferibile altrove. Non sviluppando, cioè, alcun senso del dovere di restituzione rispetto agli stakeholders territoriali.

Relativamente al *come* è avvenuto il processo di accompagnamento generazionale, nel mio caso, è tuttora in atto, anche se in fase avanzata, siamo già all'accompagnamento verso il rilascio, fase che certamente avrà un suo termine. Per rispondere alla sua domanda, invece, c'è un momento particolare in cui inizia il processo? Sì, quando nasce il figlio. Nel momento particolare in cui ti prepari al passaggio generazionale spesso non hai ancora neanche l'azienda: è un momento che ha a che fare con la formazione, con la cultura, quando incominci a trasmettere la cultura della famiglia. L'itinerario intellettuale non può essere improvvisato nel momento del bisogno, nel momento in cui

il figlio decide di proseguire nell'attività dell'impresa. Un itinerario intellettuale è proprio un itinerario, un percorso, un viaggio molto interessante, che si compie giorno per giorno nell'educazione familiare, nelle esperienze formative scolastiche, nelle relazioni interpersonali del bambino, del ragazzo, dell'uomo. Allora, senza pretendere d'impartire insegnamenti, se devo individuare due aspetti estremamente rilevanti rispetto al modo di preparare il giovane al subentro alla guida dell'azienda, dando per acquisita la necessità di una buona istruzione, cito la famiglia e la lettura.

La famiglia perché è quello il primo ambiente sociale e culturale che avvolge e stimola il bambino, si confronta con il ragazzo e lancia l'uomo. Quindi la cultura della famiglia, l'apertura, il racconto, il coinvolgimento, il confronto. Nella nostra famiglia non abbiamo mai escluso i figli dai ragionamenti, dalle considerazioni e nemmeno dalle discussioni relative all'impresa. Se ne parlava a tavola, in auto, in sala, ovunque l'occorrenza lo richiedesse, e i ragazzi erano lì, magari anche distratti, ma poi via via sempre più partecipi, molto prima che maturasse un barlume d'interesse al passaggio generazionale. È chiaro che la cultura non si forma solo in famiglia e non voglio trascurare gli altri attori: la formazione scolastica, universitaria, le esperienze culturali e quelle maturate nello sport, la vita associativa e quant'altro, tutto concorre in qualche misura, ma qui stiamo parlando di *eredità intellettuale dell'impresa* e ciò presuppone che l'impresa abbia una sua identità culturale, valoriale (e questo fa parte già del *cosa* trasmettere). Ebbene, qualunque sia questa identità culturale, chi mai l'avrà impressa nell'azienda, se non l'imprenditore, e su quali valori avrà trovato fondamento l'identità culturale dell'azienda, se non sui valori dell'imprenditore e della sua famiglia? L'applicazione di questi valori, dichiarati o anche solo agiti, ma mai solo dichiarati, nel tempo e attraverso le varie vicissitudini dell'impresa andranno a costituire una sorta di Dna dell'impresa stessa e questo è ciò che il padre, la famiglia, lascerà al figlio come eredità intellettuale dell'impresa. È un'eredità intellettuale caratterizzante l'impresa, ma anche sempre in divenire, ed è compito del nuovo

imprenditore applicare il proprio capitale valoriale-intellettuale per fare progredire l'impresa.

Quindi, la cultura della famiglia, salda nei valori, ma in continua evoluzione, è fondamentale nello sviluppo del futuro imprenditore. Sarà pure banale, ma è una cosa in netto contrasto con l'idea di chi vuole tenere l'impresa fuori dalla porta di casa all'insegna del "mi impegno tutto il giorno in azienda, a casa datemi tregua e parliamo d'altro". Certo, parliamo anche d'altro, di tantissimo altro, quasi sempre di altro, ma non eludiamo mai argomenti aziendali, non rinunciamo a dare una spiegazione e nemmeno a chiedere un parere, anche al figlio, che in quel momento è lontano dall'idea di impresa. Chiediamogli: "Tu che cosa avresti fatto? Perché? Secondo te quali conseguenze avrebbe avuto? Ti pare in linea con i nostri valori, con il nostro modo di intendere il lavoro e la vita?".

Ma passiamo al secondo fattore di importanza fondamentale: la lettura. Vorrei sottolineare l'importanza straordinaria della lettura nella formazione intellettuale del giovane. La lettura è qualcosa di estremamente personale: sei tu con il libro, leggi e pensi, costruisci i tuoi pensieri, senza che vengano preconfezionati o influenzati da altri elementi, da una scena o una relazione; sei tu con il libro e i tuoi pensieri. È un percorso bellissimo, il bambino può iniziare dalle fiabe, magari lette dalla mamma e dal papà, e fantasticare su mondi immaginari, creare le sue storie, illustrarle nei disegni; poi magari passerà ai leggendari eroi omerici, ai Romani, alle saghe, a Roncisvalle con Orlando, Durlindana e Olifante, e così si appassionerà alla lettura e non smetterà più. E, seguendo i propri interessi, arriverà ai classici, ai filosofi, agli economisti, ai romanzieri, e così via. Nella lettura, e nel pensiero che accompagna e segue la lettura, si forgia il capitale intellettuale, il carattere e la voglia di fare impresa, lo spirito d'intraprendenza, d'innovazione, di non accettazione dello *status quo* personale e sociale, che è proprio ciò che caratterizza la cultura e l'approccio imprenditoriali. Chiaramente, siamo ancora lontani dall'idea di stare seguendo un percorso per prendere "il posto del papà" un bel giorno o per guidare un'impresa, però siamo

già sulla via di divenire imprenditori della più grande impresa che ci sia: quella della propria vita.

E questo ovviamente, quando viene il momento, se viene, di entrare in azienda, rende il giovane pronto ad affrontare un'altra fase di un processo che richiede anni e che può essere delineato in tre fasi principali: accompagnamento all'ingresso, coesistenza e accompagnamento all'uscita.

Dopo aver visto il *perché* e il *come*, passiamo al *cosa* trasmettere: è chiaro che verranno trasmessi quei valori che l'imprenditore è riuscito a infondere nella sua impresa, ma è anche necessario che l'imprenditore "uscente" sia consapevole che tutto è in divenire, che il mondo intorno e dentro all'impresa cambia e mai come in questi ultimi anni i cambiamenti sono stati e sono veloci e a volte fatti da fughe in avanti e successive correzioni, con altrettante rapide retromarce, come appunto richiede un ambiente molto *vuca*, ma nulla sarà più come prima. Allora, nella fase matura dell'accompagnamento, non si scherza, non si deve aggiungere incertezza: le deleghe al giovane imprenditore devono essere precise e rispettate. In altre parole, l'imprenditore entrante deve essere lasciato lavorare, deve potere misurarsi con le sfide strategiche, quelle tattiche e quelle di gestione quotidiana. Ma se abbiamo fatto insieme il percorso che ho descritto, il tutto sarà semplice e avverrà in modo quasi naturale.

A proposito di eredità intellettuale, TEC Eurolab, già all'inizio degli anni duemila, ospitava nella sua sede conferenze di economisti, scrittori e filosofi. Oggi qualche azienda incomincia ad avvertire l'esigenza della crescita e della valorizzazione del proprio patrimonio intellettuale, ma nulla resta e nulla si valorizza senza la lettura e la scrittura, senza il dibattito internazionale e intersettoriale. A questo proposito, in occasione dell'inaugurazione della sede di Campogalliano, in viale Europa, nel 2002, voi avete invitato l'economista statunitense Dominick Salvatore: è stato un gesto culturale, che avete condiviso con i collaboratori e i clienti. E da lì è incominciata un'attività di eventi aperti al pubblico che vi ha fatto incontrare autori di grande interesse per il viaggio dell'impresa. Poi non ci meravigliamo se TEC Eurolab è un mito e ha la fila di candidati, anche in questo momento di carenza di lavoratori qualificati.

GIUSEPPE REGGIANI

ingegnere, general manager di Cleverttech Group Spa, Cadelbosco di Sopra (RE)

L'OSPITALITÀ CHE GIOVA ALL'EREDITÀ



Cleverttech Group, con sei filiali nel mondo (in Nord America, India, Francia, Asia del Sud, UK e Est Europa), si avvale di oltre 250 collaboratori e di tanti professionisti esterni, che lavorano in team per realizzare soluzioni integrate di fine linea per grandi industrie di settori come il food&beverage, l'home care, il pet food e il personal care.

Alla fine degli anni ottanta, lei era un giovane ingegnere che, dopo avere fondato la Cleverttech (nel 1987) e automatizzato gli scatolifici italiani, ha visitato in breve tempo la maggior parte degli scatolifici sparsi per il mondo. Qual era e qual è tuttora l'idea che sta alla base del suo progetto di automazione industriale? E in che modo questa è divenuta un'idea che ha trasmesso ai suoi figli, che ora sono in azienda insieme a suo genero?

Ringrazio il direttore editoriale della rivista "La città del secondo rinascimento", Anna Spadafora, e il presidente dei Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia Area Centro, Marco Moscatti, per questo bellissimo momento che abbiamo a disposizione per scambiarci le nostre esperienze d'impresa e di vita. E devo dire che ritrovo molti tratti della mia esperienza in quelle dei relatori che mi hanno preceduto.

Mio padre non ha avuto la fortuna di trasmettermi la sua arte perché non ho fatto il contadino come lui, però mi ha trasmesso il senso del dovere, la tenacia e la voglia di persistere nelle

sfide della vita. Negli anni ottanta, dopo la laurea in ingegneria meccanica, mi sono trovato a vivere un'esperienza importante in uno scatolificio, una fabbrica che produceva le scatole metalliche per la conserva di pomodoro. L'azienda stava attraversando una fase di grande evoluzione tecnologica, dettata soprattutto da quello che all'epoca era il cruccio principale degli imprenditori: automatizzare le linee di produzione per allontanare la contestazione sindacale dalle fabbriche. Erano lontani dall'obiettivo di ottenere un payback grazie all'innovazione tecnologica, che invece sarebbe stata una priorità negli anni successivi.

L'esperienza di quel periodo ha dato alla mia vita una svolta che si è rivelata fondamentale: nella lavorazione delle scatole metalliche, la alimentazione delle macchine di una linea e l'alimentazione della successiva avveniva manualmente, quindi le persone per otto, dieci ore al giorno spostavano, a un ritmo di circa due volte al minuto, un peso che variava dai 15 ai 20 chilogrammi. Immaginiamo alla fine della giornata il livello di affaticamento degli operai. Allora, studiammo un tipo di automazione che, attraverso piccoli meccanismi, azzerava completamente la fatica fisica del personale operante sulla linea, che doveva limitarsi a controllare i flussi della produzione. Naturalmente, questo riscosse subito un grande

successo, anche perché in un reparto erano impiegate cinque o sei persone, anziché quindici.

A quel punto, spinto dal mio amor proprio e dalla mia voglia di fare, nacque l'idea di verificare lo stato dell'arte degli scatolifici sparsi in tutto il mondo. Sapevo che ce n'era una quantità considerevole, ma non immaginavo che, soprattutto negli Stati Uniti, così come in Inghilterra e in Germania, queste lavorazioni venissero eseguite ancora a mano. Per cui incominciammo con grande entusiasmo a proporre l'automazione alle industrie di vari paesi, anche se l'avviamento della nostra attività non fu affatto semplice, perché non avevamo calcolato che, essendo ancora una piccola azienda, non potevamo godere della fiducia di grandi strutture industriali, che avevano stabilimenti con oltre mille persone. Comunque, ciò nonostante, con immenso sforzo, siamo riusciti costantemente a guadagnare le nostre fette di mercato. In che modo? Principalmente incontrando clienti e avvalendoci di tecnici e agenti che hanno supportato la nostra espansione in Italia e all'estero.

A proposito dell'incontro, lei è riuscito a coinvolgere i suoi figli nell'azienda a partire dal suo gusto dell'ospitalità...

Siccome non mi piaceva andare tutte le sere al ristorante per accompagnare i clienti, gli agenti e i tecnici, spesso chiedevo a mia moglie di

ospitarli in casa. E questo ha contribuito a trasmettere all'interno della famiglia molti elementi che facevano parte della vita dell'impresa e della sua cultura, a farli conoscere ai miei figli, Umberto, Enrico ed Elena, anche quando erano piccoli. Man mano che crescevano, mi accorgevo che assimilavano sempre di più le problematiche del lavoro, nonostante mia moglie e io ci fossimo sempre guardati dal suggerire loro di fare un tipo di studi che un domani sarebbe potuto servire ad aiutare il padre nell'azienda, perché non volevamo in nessun modo ipotecare il loro futuro, ma soltanto dare un esempio. Tant'è che il figlio maggiore, Umberto, mi sorprese quando, alla fine del liceo scientifico, decise di fare ingegneria meccanica. Il secondo, di due anni più giovane, si è laureato in economia e commercio, invece mia figlia in architettura. La cosa più bella è arrivata quando Umberto si è laureato e ha incominciato a guardarsi intorno, visitando la Barilla, la Bormioli, la Lombardini e altre grandi aziende reggiane. Premetto che all'epoca la Cleverttech non aveva le dimensioni attuali, fatturava appena 7-8 milioni di euro e con grande fatica. Dopo quindici giorni di ricerca, una mattina gli chiedo: "Beh, hai deciso? Hai trovato qualcosa che ti piace?". Lui ha iniziato a fare l'elenco delle opportunità: "Barilla mi ha fatto un'offerta molto interessante, però ci sto pensando; anche alla Bormioli mi hanno fatto una bella offerta, ma ci sto pensando; poi sono stato anche in Lombardini". "E allora?", lo incalzo. E lui: "Mi piacerebbe venire a lavorare in Cleverttech". Quella mattina con grande meraviglia e soddisfazione l'ho accompagnato in azienda e quello è stato il suo "ingresso" formale, ma in realtà era avvenuto tanti anni prima, quando aveva deciso di laurearsi – e lo ha fatto molto velocemente – in ingegneria meccanica. Enrico invece non ha avuto neanche bisogno di cercare altre strade, ha dato subito la sua disponibilità, prima ancora di laurearsi. E mia figlia ha avuto la fortuna di fidanzarsi con un amico dei suoi fratelli, anche lui ingegnere meccanico, che è stato "obbligato": "Se vuoi sposare nostra sorella, devi venire a lavorare con noi", gli hanno "intimato".

La nostra è una bellissima storia, perché le cose sono intervenute a

tempo debito: i figli sono entrati in azienda proprio nel momento in cui stava cambiando lo stile dei rapporti con i clienti. Io mi sono occupato dello sviluppo commerciale per tanti anni e ho avuto sempre la fortuna di parlare con i titolari delle aziende, con cui s'instaurava un dispositivo di stima e amicizia schietto e leale, ci s'intendeva, ci si dava la mano, per cui l'ordine e l'offerta non erano l'unico argomento della conversazione, anzi, si raggiungeva l'accordo economico con grande leggerezza. Con il passaggio generazionale, invece, non c'erano più i vecchi titolari ai vertici delle aziende, ma i figli o, spesso, i manager e i funzionari. Inoltre, noi avevamo sempre più bisogno di lavorare con multinazionali molto strutturate, come Procter & Gamble o Nestlé, con cui avrei avuto qualche difficoltà di comunicazione perché utilizzano i nuovi media e strumenti moderni di presentazione in 3D, con cui i miei figli avevano dimestichezza fin dagli anni dell'università.

Adesso sono loro in prima linea: io sono sempre stato amministratore delegato o presidente dell'azienda e mi sono rivolto ai collaboratori sempre con lealtà e schiettezza, senza mai venire meno al mio ruolo di datore di lavoro. Da quando sono intervenuti loro, ho dovuto cambiare notevolmente il modo di relazionarmi, perché è assolutamente importante lasciare loro lo spazio necessario per svolgere la funzione che prima svolgevo io, mentre io rimango a "sorvegliare" il lavoro a un livello differente rispetto a prima. E la fortuna è stata che, avendo caratteri e competenze abbastanza

differenti fra loro, hanno trovato la loro collocazione molto velocemente e abbiamo raggiunto il nostro scopo. Anch'io, come Paolo Moscatti, sto resistendo a non lasciare l'azienda, ma pian piano sarà inevitabile che accada.

Concludo con una nota a proposito dell'ospitalità: racconto spesso l'aneddoto del cliente olandese al quale avevamo fatto tutti gli onori di casa quando veniva in Italia. Eppure, quando sono andato a trovarlo con il nostro agente greco, siamo stati nella sua azienda tutta la mattina e lui ci ha offerto solo un bicchiere d'acqua, neanche un caffè. Non è così frequente in altri paesi trovare l'accoglienza che noi italiani riserviamo ai nostri clienti, portandoli a pranzo o a cena e facendo loro condividere anche momenti in famiglia. Ma questo stile è stato vincente e ci ha aiutato a ottenere risultati eccellenti in tanti mercati, soprattutto con alcuni clienti francesi e americani, con cui siamo tuttora in ottimi rapporti, che sono veramente felici e apprezzano moltissimo la nostra ospitalità quando vengono a farci visita.

A proposito di ospitalità, anch'io ho avuto il piacere d'incontrare sua moglie, Suella Becchetti, la quale mi ha presentato la propria madre, Rosa Tognoni, una centenaria intorno alla quale lei ha scritto il libro Un viaggio lungo cent'anni, con la mia prefazione, che racconta aneddoti e vicende di tanti personaggi di Grassano (piccolo borgo del reggiano affacciato sui castelli di Matilde di Canossa), dove lei abitava.

A volte ci chiediamo cosa resti dell'impresa e come valorizzare le cose che si fanno. Ebbene, la scrittura e il libro sono strumenti di valorizzazione inestimabili.



Il nuovo quartier generale di Cleverttech Group Spa, Cadelbosco di Sopra (RE)



MARCO PAOLO BRENNA

ingegnere aerospaziale, direttore Ricerca e Sviluppo di G. Mondini Spa, Cologne (BS)

L'EREDITÀ INTELLETTUALE DI GIOVANNI MONDINI

La G. Mondini S.p.A. è stata fondata nel 1972 da suo nonno, Giovanni Mondini, di cui lei sta valorizzando l'eredità intellettuale in un libro, che presto sarà dato alle stampe. Suo nonno non è stato soltanto un imprenditore, pioniere nel suo settore, ma ha fatto tanto per la comunità e per le famiglie dei suoi collaboratori. Basti pensare che è stato sindaco per dieci anni del suo paese, Cologne, in provincia di Brescia, dove ha sede la vostra azienda, definita la Ferrari delle macchine per il packaging. L'idea da cui è partito Giovanni è nata per sostituire le buste per le zuppe destinate alle mense con i vassoi di alluminio, per cui ha incominciato a proporre la sua idea a varie industrie, fra cui la Findus, che è stata il suo primo cliente, e poi ha proseguito con altri grandi colossi del settore alimentare, che trovano tuttora in Mondini una garanzia di eccellenza. Ci racconta in che modo il contributo di suo nonno è stato ed è tuttora essenziale per l'azienda e per la famiglia, insieme al contributo della nonna, Jole Mondini, che continua a occuparsi degli aspetti amministrativi.

La G. Mondini S.p.A. è un'azienda familiare nata per sviluppare impianti industriali, attraverso applicazioni di

ingegneria. Mio nonno ci teneva a sottolineare che, nonostante non avesse fatto l'università, è sempre stato appassionato di tecnica, di disegni e di impianti industriali e ha sviluppato macchinari per il confezionamento e l'imballaggio in generale. Aveva imparato a disegnare, a progettare e a trattare i metalli nelle lavorazioni meccaniche al corso di avviamento professionale. Poi, a diciotto anni, aveva incominciato a lavorare come operaio in un'azienda che costruiva macchine e presto ne era diventato responsabile di produzione, anche perché riusciva a progettare linee di produzione innovative. A venticinque anni ha avviato insieme a due soci un'azienda che fabbricava macchine per vari settori: era molto abile nel creare cinematismi e soluzioni automatiche per eseguire lavorazioni complesse. In questa esperienza ha acquisito i primi elementi di gestione aziendale ma, dopo poco tempo, considerando che era lui ad avere le idee e a progettare le macchine, si è messo in proprio. Intanto, aveva costruito impianti per linee di produzione enormi, come quella che serviva per

confezionare a una velocità incredibile le figurine dei calciatori della Panini. È una tecnologia che si utilizza tuttora, dopo cinquant'anni, e questo indica non soltanto il suo talento per l'innovazione, ma anche la sua vocazione per la meccanica.

Vedendo poi un'opportunità nella crescita delle cucine centralizzate, ha deciso di investire il suo tempo e la sua inventiva nel creare linee per il confezionamento di piatti pronti, dapprima nelle vaschette d'alluminio e poi di plastica, quando essa ha soppiantato l'alluminio nella quasi totalità delle applicazioni.

Mio nonno ha creato l'azienda dal nulla insieme a mia nonna e vi ha messo in gioco tutta la sua passione, tutta la sua vita. La sua scommessa era assoluta: ha sempre puntato a costruire qualcosa che fosse bello e utile per la comunità. Per questo non ha fatto solo l'industriale, ma, come ricordava lei, per dieci anni è stato sindaco del paese, sempre per dare sostegno e mettere le sue competenze al servizio della comunità. Ed è stato molto abile nel trasmettere questo approccio nell'azienda, soprattutto a tutti coloro che hanno funzioni di direzione: la moglie, i figli, i manager e i dirigenti.

Non a caso, noi abbiamo sempre avuto un incremento del numero di collaboratori e stiamo continuando ad assumere. Negli ultimi dieci anni abbiamo praticamente raddoppiato il personale, pur mantenendo i nostri collaboratori più vecchi, che hanno incominciato a lavorare con noi quando avevano quattordici anni e adesso stanno andando in pensione un po' alla volta. Ciascun collaboratore ha sempre "abbracciato" l'azienda come se fosse una seconda casa, in cui si percepisce quasi un senso di fraternità, in cui ciascuno dà il suo apporto per un obiettivo comune e non ci sono disuguaglianze, recriminazioni, risentimenti, ma la sensazione di remare tutti con forza nella stessa direzione. Questo è potuto accadere soprattutto perché mio nonno si metteva sempre in prima linea con chi lavorava operativamente ai progetti, e questo ha fatto molto la differenza, perché non è mai stato un "boss", un capo che diceva agli altri cosa fare. Nonostante non avesse studiato ingegneria, dava prova di grande competenza tecnica, e questa era anche la vera fonte della sua leadership. Per questo si lasciava

continuamente coinvolgere nei progetti, mettendosi in discussione e in gioco per far crescere l'azienda, soprattutto a livello pratico: faceva parte del suo Dna e ci teneva tanto. Questo è stato recepito molto bene dai nostri manager e anche dai nostri tecnici, perché hanno sempre visto in Giovanni Mondini, all'epoca, e nella prima linea manageriale, adesso, punti di riferimento, veri e propri interlocutori da cui possono attingere sempre un supporto e con cui condividere le problematiche e i ritmi di lavoro, che a volte possono essere molto frenetici.

Di recente abbiamo ricevuto i complimenti di un grande cliente americano, che è stato da noi una settimana per il collaudo di una linea imponente e ha vissuto dal vivo, ha respirato il nostro approccio. È rimasto molto colpito nel constatare che anche una figura di alto livello coinvolta nel progetto, come il nostro CEO, Paolo Mondini, mio zio, è sempre rimasta al fianco dei tecnici; inoltre, ha capito che il dispositivo dei tecnici con il CEO dava una marcia in più quando occorreva affrontare le complessità del collaudo di una linea che all'inizio presentava problematiche importanti. Tra parentesi, se sono state risolte è anche grazie al supporto e alla guida di mio zio, oltre che dei manager coinvolti. Quindi il cliente si è complimentato con noi perché non è scontato che la prima linea manageriale si metta in discussione e che sia così tanto a contatto anche con chi lavora operativamente, con gli operai, gli ingegneri e i disegnatori. È un valore aggiunto enorme, soprattutto se pensiamo che abbiamo dovuto lavorare una quantità considerevole di ore sul progetto, cosa lontana dall'approccio americano, in cui il capo, dopo avere distribuito i compiti agli operai, al termine dell'orario di lavoro va a casa e torna il mattino dopo. Noi invece siamo stati tutti compatti, sempre insieme e, anche se abbiamo dovuto proseguire fuori orario e addirittura lavorare di notte, siamo stati sempre uniti e allineati sull'obiettivo.

Questo per dire che i valori che ha trasmesso Giovanni Mondini si respirano ancora oggi nell'azienda, nonostante sia scomparso nel 2022. Ricordo che ha continuato a venire in azienda fino all'ultimo mese e, se qualche volta non riusciva a venire, voleva sempre essere aggiornato, chiamava gli operai e i disegnatori e continuava a cimen-



Roberto Panichi, Radici, olio su tela, cm. 50x70

tarsi nelle difficoltà, nonostante l'età e le condizioni di salute.

Oltre a generare una spinta verso una maggiore compattezza e un orientamento al risultato, anche dal punto di vista dell'innovazione, il suo insegnamento ha avuto ripercussioni sulla cultura aziendale perché lui ascoltava ciascuno, diceva che ciascuno ha il diritto di esprimere la propria opinione, che doveva essere analizzata in maniera seria, indipendentemente dal livello e dalla funzione aziendale di chi la enunciava.

Oltre alla laurea in ingegneria aerospaziale, lei ha conseguito un MBA alla Bologna Business School e sta leggendo i classici di filosofia. In che modo l'eredità intellettuale di Giovanni Mondini si scrive anche nell'apporto che lei dà come responsabile del dipartimento di ricerca e

sviluppo, che lei stesso ha contribuito a istituire nell'azienda di famiglia?

Come responsabile del dipartimento di ricerca e sviluppo – ma anche adesso che sto iniziando a occuparmi di vari aspetti in modo più trasversale –, sto cercando di adottare e di portare avanti l'approccio di Giovanni per favorire l'innovazione e la nascita di idee che promuovano il miglioramento e lo sviluppo dell'azienda. Coinvolgendo le persone, portandole a interagire, ascoltando i loro consigli, le loro idee, i loro pensieri, c'è un arricchimento intellettuale straordinario e, se un'idea valida viene messa in pratica, si genera molto affiatamento nel team e molta fiducia nell'organizzazione, perché si percepisce che la proprietà non è distante dalle persone, ma sa ascoltarle e metterle sempre al primo posto.



PAOLO ACQUADERNI

Export Manager di SIT (Società Italiana Tecno-spazzole),
Bologna, consigliere del Gruppo Giovani Imprenditori
di Confindustria Emilia Area Centro

INNOVIAMO NELLA CONTINUITÀ

La SIT (Società Italiana Tecno-spazzole), nata nel 1908 in seguito all'acquisizione del Pennellificio Bolognese (le cui radici risalgono al 1662), è giunta alla quinta generazione con lei e i suoi due fratelli, Alessandro e Marco. Ma la vostra famiglia annovera antenati illustri anche in ambito sociale e politico come Giovanni Battista Acquaderni...

Noi siamo produttori di spazzole, ma abbiamo l'onore e l'onere di questo illustre trisnonno, che ha vissuto dal 1839 al 1922 ed è stato autore di numerose iniziative come la fondazione, insieme a Mario Fani, dell'Azione Cattolica nel 1867 e del primo giornale cattolico italiano, "L'Avvenire", nel 1896. Nello stesso anno, fondò anche il Piccolo Credito Romagnolo, che in seguito ha avuto diverse evoluzioni.

Io sono all'inizio del mio passaggio generazionale. Chi incominciò la nostra storia imprenditoriale fu mio nonno, che nel 1908 acquistò il Pennellificio Bolognese, un piccolo laboratorio artigianale in centro a Bologna, dove rimase fino al secondo dopoguerra, quando lo trasferì a Casalecchio e lo trasformò in piccola azienda di spazzole industriali, ispirato da questi oggetti con fili metallici che aveva visto in un suo viaggio in Germania.

Noi oggi produciamo spazzole industriali di due tipi: uno per il mercato retail (per esempio, spazzole per smerigliatrici, trapani, mole, levigatrici o spazzole per il giardinaggio) e l'altro destinato all'industria, che s'inserisce all'interno di vari processi

produttivi (come la laminazione, i nastri trasportatori, il trattamento delle leghe leggere, la sbavatura tubi, e così via) ed è studiato in funzione delle esigenze specifiche del cliente. Il nostro è un prodotto apparentemente semplice, che però non è esente da complessità produttive. È un prodotto che da Casalecchio è richiesto in 75 paesi del mondo.

In che misura lei e i suoi fratelli avete frequentato l'azienda di famiglia, prima d'incominciare a lavorarci, e quanto è stato importante questo per instaurare identificazione ed entusiasmo verso il prodotto e la realtà complessa che ruota attorno a esso?

Noi siamo tre fratelli e a oggi tutti e tre operativi come quinta generazione. La SIT è il posto dove ho imparato ad andare in bici, nel senso che i sabati mattina, quando ero ancora all'asilo, mio padre mi portava con sé in azienda: le norme di sicurezza erano molto meno rigide di adesso e io giravo in bici tra gli operatori "disturbandoli", oppure giocavo a nascondino con i miei fratelli tra gli scaffali del magazzino. La mia frequentazione è proseguita nelle vacanze scolastiche con esperienze lavorative basiche: mio padre mi metteva a fare le parti più semplici delle spazzole, tanto per prendere dimestichezza con la produzione.

Dopo la formazione universitaria, ha tenuto a comunicare a noi figli che essere proprietari di un'azienda non significa necessariamente lavorarci e che, se scegli di farlo, non è affatto scontato avere funzioni direttive, devi dare prova delle tue capacità sia

all'ingresso sia negli step successivi di crescita della tua posizione. Io ho seguito il mio percorso non pensando di entrare in azienda, ho colto le opportunità di scambio internazionale che offre l'Università di Bologna e, dopo la laurea, ho iniziato a fare uno stage presso un'azienda americana operativa nel bolognese, la General Electric, in cui ho avuto la possibilità di fare tanta esperienza, e tanti errori. Dopo lo stage sono stato mandato in Cina, dove sono rimasto tre anni e mezzo, e in Ungheria, dove sono stato altri tre anni. In General Electric eravamo 300.000 dipendenti e io ero un "signor nessuno". Soprattutto in Cina, le prime sere non avevo neanche la casa, vivevo in hotel, e con un grande senso di malinconia mi chiedevo se avessi fatto la scelta giusta. È stata un'esperienza che si è poi rivelata fondamentale, la più importante di tutte a livello formativo.

Poi, dal 2020 sono entrato nell'azienda di famiglia, dove i miei fratelli lavoravano già da una decina di anni. Io sono il più giovane e adesso siamo nella "fase di rilascio", per riprendere le parole di Paolo Moscatti: mio padre, Andrea, sempre affiancandoci, ha la carica di presidente dell'azienda, Alessandro dall'anno scorso è amministratore delegato, io mi occupo degli aspetti commerciali e Marco di quelli produttivi. Con tutte le implicazioni dell'essere tre fratelli, che per me è molto arricchente, anche se non sempre facile. Più tempo passiamo dentro l'azienda, più ci rendiamo conto di quanto sia complessa la sua gestione. Noi però siamo interessati non soltanto al suo proseguimento, ma anche alla sua evoluzione, perché è una necessità dettata dal mercato, considerando la concorrenza spietata della grande distribuzione. Pertanto, uno dei nostri motti è "innovare nella continuità" in ciascun dipartimento dell'impresa. Adesso stiamo ultimando un business plan con orizzonte 2030, che porterà una crescita dell'azienda e di mercato attraverso acquisizioni di piccoli spazzolifici, i quali, proprio per mancanza di passaggio generazionale, rischiano di perdere il patrimonio di competenze acquisito in tanti anni. Quindi, vogliamo dare un contributo all'innovazione della tradizione anche nel caso di queste piccole realtà, ciascuna specializzata in un segmento di mercato differente.

In questo convegno (L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI, Modena, 21 novembre 2024) discutiamo di un nuovo approccio al cosiddetto "passaggio generazionale", in cui non si tratta di passaggio del testimone, ma dell'eredità intellettuale, ovvero della particolarità con cui ciascuno dà il suo apporto per il proseguimento, l'innovazione e la riuscita dell'azienda in cui lavora. In questo senso, anche chi incomincia il suo percorso in un'azienda come manager può divenirne socio e proseguire come imprenditore. Che cosa sta facendo Federmanager in questo senso?

L'azienda è costituita dalle persone che lavorano al suo interno e sono come vettori, per parlare in termini ingegneristici: se tutti i vettori vanno nella stessa direzione, si forma un vettore unico di grossa intensità, se invece ognuno va in direzioni differenti, spesso la somma è nulla o negativa. Per convogliare verso una direzione di qualità le forze che agiscono nel progetto e nel programma di ciascuna impresa, come Gruppo Giovani di Federmanager, abbiamo avviato sei anni fa il percorso *Manager tra Manager*, che consente ai manager di acquisire ciò che all'università o a scuola non viene insegnato. I manager di oggi hanno la fortuna di studiare alle business school, alle università e in altri contesti, in cui apprendono il modo di fare business e di gestire le aziende, anche attraverso l'analisi degli errori commessi in passato, per cui sono estremamente preparati dal punto di vista teorico, ma poi nella vita reale lavorare con le persone è tutta un'altra cosa. Non basta studiare per capire come intervenire nella pratica, occorre confrontarsi, parlare e stare in mezzo alle persone che lavorano, andando in produzione e toccando con mano ciò che stanno facendo, per poi prendere quelle decisioni che fanno parte del programma dell'azienda con cui si collabora. Questo percorso è nato all'interno di Federmanager proprio per condividere le esperienze aziendali di manager e dirigenti e per supportarsi a vicenda. A volte, soprattutto in circostanze complicate, è essenziale contare sui membri di una community con cui confrontarsi, a cui chiedere una mano, perché quando si devono prendere decisioni importanti possono intervenire dubbi e perplessità, per quanto la preparazione non manchi. E questo percorso ci ha aiu-



NICOLA GALLAZZI

Sales Area Manager di Ducati Energia, coordinatore del Gruppo Giovani Manager di Federmanager (Bologna, Ferrara, Ravenna)

PROMUOVIAMO L'INCONTRO FRA MANAGER, IMPRENDITORI E GIOVANI

tato a crescere insieme.

Lei è impegnato nella promozione dell'associazione studentesca JeBo, Junior Enterprise Bologna. Di cosa si tratta?

Le *junior enterprise* sono associazioni studentesche no-profit nate in Francia, ma in Italia ce ne sono già circa quaranta. Sono costituite da studenti universitari che si mettono in gioco nel mondo del lavoro – offrendo servizi di marketing, digital marketing, finanza e comunicazione – e reinvestono gli utili in formazione e occasioni di valorizzazione per gli associati. Federmanager ha scommesso sul contributo che queste associazioni possono dare al futuro delle nuove generazioni: spesso si parla di fuga all'estero dei talenti che non intravedono opportunità nel nostro paese, ma poi si fa poco per trattenerli, anzi, la narrativa diffusa dai media a livello nazionale è che il paese non offre opportunità. Lavorare e intraprendere un'attività durante gli studi, proponendo servizi in cui ciascuno mette a frutto la propria preparazione e la propria specificità, contribuisce molto a ridurre il *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro e a cogliere le occasioni man mano che si presentano, anziché aspettare la laurea, perché le offerte non si concentrano nel momento in cui le cerchiamo.

Di recente, durante un percorso di mentoring con JEParma e Federmanager Parma, ho chiesto a uno dei ragazzi cui stavo facendo da mentore quale fosse l'ambiente di lavoro ideale per lui. "Un ambiente senza pressioni",

mi ha risposto subito. Sono rimasto perplesso e di primo acchito ho pensato che, allora, non avesse voglia di fare niente. Tuttavia, proseguendo la conversazione – e qui sta l'importanza delle parole, come notava Anna Spadafora – ho capito che oggi i giovani spesso utilizzano in modo approssimativo le parole: quel ragazzo non stava dicendo che voleva lavorare in un ambiente sempre calmo, ma in un ambiente in cui si sentiva valorizzato, coinvolto e protagonista del progetto e del programma dell'impresa. I giovani vogliono avere la possibilità di dimostrare che hanno capacità e voglia di fare, il problema è riuscire a comunicare con loro e trovare il modo di capirsi. Tecnologie come l'intelligenza artificiale, che stanno entrando in modo prepotente nel mondo del lavoro, sono talmente *disrupted* che anche chi opera da tanti anni in un settore si trova all'improvviso tagliato fuori, almeno dal punto di vista tecnologico, mentre da quello umano magari ha tanto da insegnare. Considerando che i giovani hanno una marcia in più nelle nuove tecnologie, nel nostro percorso cerchiamo di promuovere l'incontro fra loro e i manager, che invece hanno tanta esperienza nel lavoro con le persone. Una cosa non deve escludere l'altra: le nuove tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale sono essenziali per aumentare l'efficacia di ciò che facciamo, ma non possono sostituirsi alle persone, che danno un valore aggiunto impagabile al lavoro e alla vita.

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

Nata nel 1960, l'Elettromeccanica Tironi è un mito in tutto il mondo: già alla fine degli anni settanta vendeva le sue macchine a Taiwan e aveva un distributore inglese per gli USA e il Canada. In realtà suo nonno Carmelo lavorava nell'elettromeccanica fin dagli anni venti, mentre suo padre Luciano è scomparso quando lei aveva soltanto quattordici anni. Oggi l'azienda è governata dalla quarta generazione, quella dei suoi figli Matteo e Marco, e lei ha investito non solo nella loro formazione, ma anche in quella delle maestranze, in modo da assicurare il proseguimento e la crescita dell'azienda negli anni a venire...

Quando è morto mio padre ero molto giovane, per cui la continuità aziendale è stata assicurata da mia madre finché mi sono laureato in ingegneria e ho preso in mano l'azienda. Conseguentemente, il mio primo passaggio generazionale fu forzatamente frettoloso e più complicato di quello che si sono trovati a vivere i miei figli quando hanno incominciato il loro passaggio generazionale. Ma sono stato agevolato dal fatto che la famiglia mi ha cresciuto in fabbrica. Alcuni relatori che mi hanno preceduto in questo convegno (*L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI*, Modena, 21 novembre 2024) hanno detto che la famiglia è il centro di tutto: sono d'accordo, è tutto lì. A tre anni credo di essere stato il più giovane feritosi in bicicletta in fabbrica e ho ancora la cicatrice. A sei anni per gioco mi ero impossessato di un sidecar senza freni, non riuscivo a fermarmi e sarei finito direttamente in via Emilia attraverso un cancello aperto, se non ci fosse stato un operaio a fermare il sidecar: non mi scorderò mai di lui.

Io sono stato educato in azienda e la stessa cosa è stata per i miei figli, nel senso che per noi l'azienda è sempre stata tutto. Ricordo ancora il direttore tecnico di trent'anni fa, che veniva a cena a casa nostra tutti i martedì sera. I miei figli cenavano con noi e, anche se distrattamente, ascoltavano. A volte, sorridevano delle stranezze di quel signore che era "ingegnere" anche mentre mangiava: per esempio, una sera si era incantato a verificare se la porta fosse in parallelo con la parete retrostante. Però, in questa maniera, pian piano, i ragazzi hanno imparato un modo di ragionare: noi abbiamo sempre parlato delle vicissitudini dell'impresa insieme a loro, oltre che dei loro problemi a scuola



MAURIZIO TIRONI
presidente di Elettromeccanica Tironi Srl, Modena

QUATTRO GENERAZIONI ISPIRATE DALL'AMORE PER L'AZIENDA

o con gli amici. Ascoltavamo e parlavamo, e mia moglie in questo è stata un punto di riferimento essenziale: insieme, abbiamo fatto entrare in loro il germe dell'amore. Purtroppo, la parola "amore" non viene citata spesso accanto alla parola "lavoro", ma è importante che lo sia perché, se si ama il proprio lavoro, è un piacere farlo.

Quando ho incominciato la mia avventura eravamo in ventitré e io ero impegnato in prima persona in tutte le funzioni aziendali. Oggi siamo tanti e riesco a non fare nessuno dei mestieri che facevo allora e che ho proseguito negli anni: mi limito a gestire piccole novità di cui non c'è esperienza in azienda e cerco di lasciare un metodo che possa servire per il futuro. Fino a due anni fa ero direttore tecnico, poi ho lasciato anche quel ruolo a un giovane ingegnere che era venuto con noi per fare la tesi, si è innamorato del mestiere ed è rimasto. Così, ho provato il piacere di cedergli anche quella che per me era stata l'attività principale.

Per i sessant'anni della Tironi Elettromeccanica avete pubblicato una bella monografia, catalogata nell'Osservatorio Monografie d'Impresa, che narra anche la storia del nonno Carmelo e di suo padre Luciano...

Il primo passaggio generazionale che ricordo, quello tra mio nonno e mio padre, era stato un po' travagliato, perché mio padre non voleva andare a lavorare con mio nonno, che era direttore tecnico di quella che oggi si chiama ABB, che costruiva trasformatori a Legnano, dove io

sono nato. Allora, è andato a lavorare alla concorrenza, la Scotti, Brioschi & C. di Novara, che costruiva sempre trasformatori. Però, finita la guerra, mio nonno ha intuito che Modena era un territorio ricco di opportunità e vi ha aperto una fabbrica di trasformatori, e mio padre l'ha raggiunto. Hanno cominciato subito a costruire trasformatori speciali, come quelli da forno per vetriere come Bormioli, per esempio. Ne conservo uno che ha lavorato tanti anni e lo faccio vedere agli studenti quando vengono in visita perché è un esempio di ciò che è ben fatto. Infatti, nonostante gli anni e l'uso, non è rovinato, la carta è ancora chiara, non è diventata scura e questo dice tanto. Sono cose che aiutano i ragazzi a capire il valore di un'impresa in cui le cose si fanno con la massima cura.

Di recente, durante un inventario, abbiamo scoperto vecchi strumenti di misura abbandonati in un angolo. Li abbiamo esposti in una teca nel nostro piccolo museo, perché è importante ricordare come si lavorava in altre epoche. Poi, largo ai giovani! Riconosco la mia ignoranza in materia, per esempio, d'intelligenza artificiale, ma per fortuna i miei figli hanno dimestichezza con le nuove tecnologie e questo è il bello della "staffetta" con cui realizziamo il nostro passaggio generazionale. Questo è importante e dobbiamo farlo condividendo un amore fondamentale: l'amore per la nostra azienda. È lei che ci ispira. Noi moriremo, ma lei no.



MARIO MAGAGNINO

*docente di Comunicazione d'impresa all'Università di Verona,
presidente onorario dell'Osservatorio Monografie d'Impresa*

ERCOLE MARELLI: L'IMPRENDITORE INATTESO

“Desideriamo che si sappia come è fatta la nostra casa di lavoro, qual è la nostra organizzazione tecnica e commerciale, su quali caposalda è fondata la nostra riuscita”, scrive Ercole Marelli nella monografia d'impresa pubblicata nel 1912, che lei ha analizzato nel suo libro L'imprenditore inatteso. Marelli: i primi vent'anni (1891-1911) (Cierre Edizioni, 2024). Il messaggio, precisa lei, “è indirizzato prevalentemente al pubblico italiano, intriso di un atteggiamento esitante verso i prodotti elettromeccanici fabbricati in Italia e maggiormente attratti dai prodotti esteri, soprattutto tedeschi” (pag. 24). Questo per dire che un pioniere dell'industria elettromeccanica italiana, come Ercole Marelli, era costretto a lottare contro la concorrenza tedesca nella stessa patria del made in Italy...

Il successo della sua lotta – che in effetti era contro i funzionari corrotti, che avevano buon gioco nel favorire i tedeschi negli appalti pubblici – arrivò il 17 febbraio 1912, quando la Gazzetta Ufficiale pubblicò un Decreto Ministeriale, i cui articoli istituivano una Commissione consultiva al Ministero del Tesoro, incaricata di coordinare gli approvvigionamenti per le Amministrazioni dello Stato, affidandoli all'industria nazionale. Con questo decreto, veniva premiato l'impegno di Marelli contro lo strapotere dell'industria elettromeccanica tedesca e la corruzione negli appalti della pubblica amministrazione. Tale iniziativa può essere considerata a tutti gli ef-

fetti antesignana dell'odierna Consip (Concessionaria Servizi Informativi Pubblici), istituita solo ottantacinque anni dopo, ma ci fa capire anche quanto sia radicata la corruzione in Italia: un problema storico che non è ancora stato debellato.

L'Osservatorio Monografie d'Impresa, che lei presiede, valorizza l'heritage delle grandi, medie e piccole industrie che raccontano la loro storia e partecipano alla selezione per la premiazione annuale, che si svolge all'Università di Verona. Con il suo libro su Ercole Marelli, però, lei restituisce ai lettori l'eredità intellettuale di un industriale che vanta una serie di primati, dal welfare al marketing e all'internazionalismo. Cosa può raccontarci a questo proposito?

Quando si parla di aziende di quel periodo (1891-1911), si pensa subito ad ambienti pieni di fumo, in cui la qualità della vita è quasi assente. Invece, per Ercole Marelli il benessere dei lavoratori era una priorità fin dall'inizio, per questo cambiava sede man mano che aumentava il fatturato, che cresceva con il numero dei lavoratori, e dai 50 metri quadri del 1891 arrivò ai 65.000 metri quadri del 1911, quando gli operai erano diventati 1500. E gli stessi passi da gigante che la Marelli era riuscita a fare in soli vent'anni erano dovuti proprio all'approccio dell'imprenditore, davvero “inatteso” per quel periodo, che ha preceduto, con largo anticipo, le iniziative di welfare del ben più noto Adriano Olivetti.

Partiamo dalla scelta della copertina, che riflette la modernità di Marelli. La tipica foto dei dipendenti con il titolare, che di solito è inserita nelle ultime pagine delle monografie aziendali, nella monografia del 1911, pubblicata per l'anniversario dei primi vent'anni di attività, era in terza pagina e voleva comunicare da subito un messaggio importante per l'imprenditore, ovvero che il successo della sua azienda era dettato da tutti, operai e impiegati. La modernità della monografia della Marelli risiede anche nella sua capacità di raccontarsi attraverso il “noi”, senza mai ricorrere ai termini “dipendenti” o “io”. Tant'è che durante la celebrazione, il prefetto di Milano fece notare: “Signori, questo non è un padrone, ma un 'padre' per i suoi dipendenti”.

Ercole Marelli ha fatto la storia dell'elettromeccanica in Italia, nonostante non avesse titoli di studio in materia di elettricità: a ventiquattro anni, di ritorno da un incarico come apprendista alla Tecnomasio, in Sud America, si mette in proprio con un apprendista in un locale di 50 metri quadri in via Ausonio, a Milano. E ha pagato questa non appartenenza all'entourage delle grandi famiglie industriali non soltanto quando era in vita – per esempio, i suoi vicini Campari, Frette e Falk mandarono telegrammi retorici e pomposi all'anniversario –, ma anche dopo la sua morte, avvenuta prematura nel 1922, perché è stato dimenticato, diversamente dal già citato Olivetti, che è arrivato alcuni decenni dopo. Auspico che gli storici d'impresa, spesso allineati sulle stesse piattaforme, possano contribuire alla riscoperta di Ercole Marelli. Io sono stato favorito dalla mia curiosità intellettuale e ho avuto la fortuna di ricevere da un amico una copia rara della monografia del 1911. E ho scoperto cose incredibili per l'epoca: alla Marelli non c'erano infortuni mortali, ma neanche leggeri, la sicurezza era garantita nei minimi particolari, il controllo della qualità era al di sopra di ogni aspettativa: avevano un ritorno di soli quaranta ventilatori – che all'epoca chiamavano “agitatori d'aria” – su ottantamila spediti. La controprova della qualità l'abbiamo se cerchiamo su una piattaforma online ventilatori Marelli del 1911: li troviamo, per esempio, in Australia e negli Stati Uniti in vendita a 600 dollari.

Prendiamo poi il campo della logi-

stica: per evitare mafie e corruzione e avere il controllo diretto delle spedizioni ai suoi clienti, aveva aperto una propria agenzia marittima al porto di Genova. Nel campo del marketing, quante cose innovative ha fatto nel 1911? I coupon, le *rèclame*, l'house organ aziendale, e amava ascoltare i clienti, sia quelli del largo consumo, dei ventilatori domestici, sia quelli della linea industriale. Teniamo conto che produceva 100.000 ventilatori all'anno, e non si basava sul sistema fordista seriale, che non era ancora nato, ma sulla motivazione dei lavoratori e, addirittura, era un antesignano del *just-in-time*: all'interno della fabbrica aveva costruito una serie di officine indipendenti che permettevano a catalogo la realizzazione di 4100 modelli, senza intelligenza artificiale e senza computer. "La fabbrica del vento" era così efficiente che già nel 1905 veniva considerata la più grande d'Europa. Quando l'industriale e i suoi collaboratori concepirono gli stabilimenti del complesso di Sesto San Giovanni, anticiparono idee aziendali che sarebbero state diffuse nei decenni successivi. Marelli è stato, per esempio, il primo a pensare la "fabbrica piena di luce" per il benes-

sere degli operai, cui faranno seguito altre realizzazioni in tempi più vicini a noi: da quella dell'architetto Renzo Piano – per l'azienda Pirelli – a quella dell'architetto Jean Nouvel – per uno stabilimento della Ferrari auto.

Quella di Ercole Marelli è una storia di grandi successi e fa impressione pensare che, ogni minuto e mezzo, la Ercole Marelli spediva un ventilatore in tutto il mondo.

Nel 1912 ricevette il cavalierato del lavoro e stipulò le polizze assicurative per i suoi collaboratori. L'anno precedente li aveva portati in visita all'Esposizione Internazionale di Torino per due giorni, e non c'erano agenzie di viaggio che potessero organizzare la gita, fece tutto da solo. Il sindaco ricevette e ospitò i 1200 collaboratori arrivati in trionfo con la banda alla stazione di Porta Nuova con l'illuminazione a gas.

Il welfare dell'imprenditore non si fondava su azioni caritatevoli da adottare al momento del bisogno, ma su processi solidaristici che lasciavano piena dignità all'individuo. L'interesse per il benessere dei collaboratori, quindi, si estendeva a varie forme di sostegno: per esempio, l'imprendito-

re li invitava a iscriversi alla Società di Mutuo Soccorso Interna, quando all'epoca questa proposta era ancora ampiamente ostacolata da altri "padroni" all'interno delle loro fabbriche.

Allora, considerando in che misura Ercole Marelli è stato un apripista in vari ambiti, è venuto il momento di restituire la memoria del suo operato in termini globali, non soltanto nel settore dell'elettromeccanica. Sto prendendo accordi con la pronipote, che inizialmente si chiedeva se fosse davvero il suo bisnonno, e con altri parenti ancora in vita per dargli lo spazio che merita.

Il mio libro analizza il periodo in cui era in vita Ercole Marelli. Poi, occorrerebbe un altro studio intorno a ciò che è avvenuto dal 1919, quando è nata Magneti Marelli, insieme agli Agnelli, che è tuttora viva e vegeta, con filiali in varie regioni, anche se deve affrontare parecchie vertenze sindacali. Alcuni marchi nati nel 1891 invece proseguono, dopo essere stati ceduti ad aziende venete, come la Marelli Ventilazione Srl, che ha sede a San Martino Buonalbergo e ha contribuito alla pubblicazione del mio libro, e la Marelli Motori Srl, che ha sede ad Arzignano.



Uno scorcio del pubblico durante l'evento L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI (Auditorium di Confindustria Emilia Area Centro, Modena, 21 novembre 2024).



CHRISTIAN TOSETTI
general manager di Marelli Ventilazione Srl

133 ANNI DI MARELLI: UN'EREDITÀ INTELLETTUALE IMPAGABILE

Io sono sempre stato appassionato di viaggi e di buona cucina ed ero molto contento di andare con lui, anche se spesso dovevamo svegliarci molto presto perché ci aspettava un lungo viaggio in macchina, ma poi andavamo nei migliori ristoranti – all'epoca, alcune catene davano in omaggio i "Piatti del Buon ricordo" – e magari a dormire in alberghi di prima categoria quando eravamo fuori regione. Così, divertendomi, ho incominciato ad appassionarmi a questo lavoro e, quando sono entrato in azienda, ho svolto la funzione che più mi piaceva, quella commerciale. In un secondo momento, frequentando l'ambiente dei ventilatori e dei motori, ho dovuto apprendere nozioni di tecnica e nel tempo mi sono anche appassionato, soprattutto perché volevo essere sicuro di ciò che raccontavo ai clienti, considerando che sono un amante della precisione.

In realtà non avevo molta scelta: sono il primo di tre fratelli e quello che caratterialmente somiglia di più a nostro padre, e ho avuto la fortuna di andare molto d'accordo con mia sorella, Moira, che fortunatamente ha preferito occuparsi degli aspetti amministrativi. Quindi il nostro è stato un connubio perfetto che ci ha permesso e ci permette tuttora di crescere e di proseguire l'attività, avvalendoci anche della rete di relazioni che nostro padre aveva coltivato in tutto il mondo e di quelle della Sodeca, prima cliente-fornitore e poi partner, che ha dato un grande impulso alla diffusione dei prodotti Marelli Ventilazione e del made in Italy.

Poi, come accade in qualsiasi ambiente, alcuni risultati arrivano anche per caso, tuttavia mi sembrano abbastanza buoni e soddisfacenti.

Forse fa parte della cultura veneta non esaltare troppo i risultati, dicendo che sono arrivati per caso oppure dicendo di essere stati fortunati. Eppure, per ottener-

li occorre tanto sforzo...

Sicuramente, e ho dovuto faticare più di altri perché, come dicevo, la tecnica non era la mia materia preferita. Però va da sé che oggi sarebbe impossibile fare le stesse cose che hanno fatto i nostri genitori, perché le condizioni sono cambiate, quindi possiamo dire di essere fortunati perché i nostri genitori ci hanno tramandato i valori essenziali del fare impresa. Tuttavia, questo non esclude che a volte io vada in contrasto con mio padre, in particolare sulla gestione della giornata o dell'annualità lavorativa, perché secondo la sua generazione l'imprenditore deve lavorare venticinque ore al giorno, mentre io dico che quando c'è da lavorare si lavora anche venticinque ore al giorno, però, nei momenti di calma, è giusto dedicare tempo alla famiglia, a se stessi e a tante altre cose. La generazione precedente non ne voleva sapere di tutto ciò che esisteva oltre l'azienda, forse perché veniva dalla guerra e sentiva il dovere di ricostruire la nazione, ciascuno facendo la propria parte. Noi abbiamo avuto la fortuna di ereditare un'esperienza, una storia e una cultura che ci ha consegnato nostro padre, ma mia sorella e io ci stiamo impegnando al massimo per portare avanti questa eredità e per trasmetterla alle nuove generazioni. E la nostra famiglia non ci tiene a far parte della schiera di coloro che alla terza generazione si mangiano tutto, più che altro perché scommettiamo in ciò che facciamo, ci applichiamo e mettiamo l'esperienza al primo posto: c'ingegniamo ciascun giorno per apportare innovazioni rispetto alla tradizione da cui siamo partiti.

Io ho due figli, mia sorella anche e spero che entrino in azienda, dopo un periodo di esperienza in altre aziende, in modo che capiscano come si sta dall'altra parte, prima di cimentarsi in una funzione direttiva. Non è facile capire i problemi delle maestranze

Dal 2001 voi avete deciso di veicolare lo storico marchio Marelli 1891, mettendo a frutto l'esperienza di vostro padre, Giorgio Tosetti, che è stato protagonista dei successi della Marelli nel mondo. Una bella eredità, per collegarci al tema dell'evento L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI (Confindustria Emilia Area Centro, sede di Modena, 21 novembre 2024). Che cosa ha contribuito a far nascere il suo interesse per il lavoro di suo padre e quindi per la ventilazione industriale?

Il passaggio generazionale per me è avvenuto come avviene per tanti giovani che si sono trovati a proseguire l'attività del fondatore senza un atto di precisa determinazione: io ho studiato scienze politiche a Bologna perché ho sempre amato gli studi umanistici, mentre la tecnica non è mai stata parte delle mie aspirazioni. Tuttavia, fin da bambino, accompagnavo mio padre quando andava dai clienti a proporre motori elettrici, ventilatori e alternatori di corrente dell'Ansaldo, della Pelizzari e della Marelli in tutta Italia.

per chi le ha sempre guardate dall'alto della sua carica, invece è essenziale intendere che la Marelli, come ciascuna azienda, è fatta di tante persone e ciascuno ha la sua importanza. Questo è ciò che mi ha sempre insegnato mio padre e che io cerco di portare avanti, fermo restando che tra il datore di lavoro e i collaboratori i ruoli devono sempre essere ben distinti e separati.

Anche perché il rischio d'impresa non è di tutti...

Esatto, ciascuno assume la propria responsabilità e, con l'apporto di ciascuno, l'azienda trova la sua struttura giorno per giorno.

Il cervello dell'impresa non è quello che sta nella testa del titolare...

Prendendo spunto dall'insegnamento di mio padre ho sempre cercato di evitare il tipo di organizzazione di molte piccole realtà che ancora oggi troviamo nel Veneto, che sono spesso in crisi perché tutto ruota attorno al titolare e, se un giorno rimane a casa perché sta male, si ferma l'azienda. La cosa difficile è proprio quella di dare continuità a queste piccole realtà che spesso sono eccellenze del made in Italy, formando collaboratori in grado di essere intraprendenti, oltre che indipendenti, nello svolgimento dei propri compiti, e facendo in modo che trovino soddisfazione sia economica sia intellettuale in questo modo di procedere.

Sicuramente, come lei diceva, il contesto in cui operano le imprese è molto differente rispetto a quello della prima generazione, che era assillata dal problema della ricostruzione perché veniva dalla guerra. Inoltre, non c'erano tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione oggi: per esempio, non esisteva il gestionale, pertanto l'imprenditore era considerato il "cervello elettronico" dell'azienda, che doveva temere sempre tutto sotto controllo...

Erano altri tempi, e la difficoltà del passaggio generazionale sta anche nel capire qual è il contesto attuale, che è differente da quello della generazione di mio padre e sarà sicuramente differente da quello in cui mio figlio prenderà in mano l'azienda, se la prenderà. Comunque, cambiano le condizioni di mercato e le risposte che esso dà. Intanto, la tecnologia avanza e ciò che a noi oggi sembra il *non plus ultra* per i nostri figli sono già cose da vecchietti.

Mia figlia ha 24 anni e sta prenden-

do la seconda laurea, in lingue straniere, perché forse vuole fare l'insegnante, mentre mio figlio ne ha 22, anche lui sta per laurearsi in lingue, ma ha già le idee ben chiare: vuole continuare in Marelli, ha avuto già modo di fare alcuni mesi di stage e ha ricevuto molti apprezzamenti da chi ha lavorato con lui e mi ha riferito che ha doti imprenditoriali. La cosa non può che farmi piacere.

Poi arriveranno le nuove leve da parte di mia sorella, che sono più giovani: la figlia si sta per diplomare alle superiori con un indirizzo amministrativo, come la madre, mentre il figlio è appassionato della produzione. Così, abbiamo una bella prospettiva: almeno tre figli proseguono e ciascuno con un compito di loro specifico interesse. Il proseguimento è importante, sarebbe davvero un peccato essere costretti a chiudere il ciclo, perché c'è una parte del nostro cuore sia nella produzione di ventilatori industriali sia nello storico marchio Marelli.

Voi avete l'onere e l'onore di portare

avanti un nome che ha una storia ultracentenaria...

Di recente siamo stati contattati dall'ambasciatore italiano in Egitto per ripristinare l'impianto di ventilazione del museo del Cairo, il più importante museo egizio al mondo, dove sono andati a ripescare tutta la documentazione e i disegni di un vecchio impianto di aspirazione, un ventilatore costruito dalla Ercole Marelli & C. S.p.A. Ci ha chiamato l'ambasciatore in persona per chiederci se sia possibile rimmetterlo in sesto. La volontà e l'interesse da parte nostra ci sono sicuramente, anche perché è un bel biglietto da visita, per questo abbiamo mandato i nostri tecnici che stanno verificando, insieme agli archeologi, che cosa possiamo fare. È una cosa a cui teniamo molto perché è già una soddisfazione essere interpellati da un'autorità che non ha niente a che fare con il nostro settore e non è un nostro cliente abituale. Questo è uno dei vantaggi di continuare a portare il nome Marelli dopo 133 anni: un'eredità intellettuale impagabile.



Ventilatore industriale Marelli Ventilazione Srl

L'ESPERIENZA PROCEDE DALLE RELAZIONI

Il tema che attraversa questo numero della rivista è dedicato all'eredità intellettuale, come eredità che si acquisisce lungo l'esperienza in atto. Lei ha intrapreso la strada dell'impresa nell'Italia degli anni settanta, in una fase in cui l'acciaio era sinonimo di civiltà. Oggi il Gruppo S.E.F.A. Holding è leader nella commercializzazione di acciai speciali, leghe e titanio. Cosa ha contribuito a farle intraprendere questo itinerario?

A scuola, in particolare grazie al professore di metallurgia dell'Istituto Aldini Valeriani, era nata la curiosità intorno alla produzione dell'acciaio. Dei trenta studenti di quella classe sono stato l'unico a seguire questa strada. Dopo il diploma era chiaro che non avrei accettato di lavorare chiuso in ufficio, a disegnare delle righe con un pantografo e senza parlare con nessuno. Poi, era stata essenziale l'esperienza della mia infanzia. Fra il 1955 e il 1960, in Italia era diffusa una certa solidarietà lavorativa, altrimenti non si mangiava. Nella società agricola in cui sono cresciuto, quando occorreva fare un lavoro in cui servivano molte braccia, gli abitanti del circondario si adoperavano per dare una mano, perché soldi non ce n'erano. Oggi siamo più ricchi, ma siamo anche più poveri di questi beni immateriali. Mia madre molte volte faceva la spesa tramite il baratto: andava a prendere il sale e portava un formaggio. Poi, con l'avvento della televisione e del frigorifero, accadeva che le nuove macchine favorissero occasioni per trovarsi tutti insieme, parlare e scambiare prodotti. Era una società che cresceva perché procedeva dalle relazioni.

E, procedendo dalle relazioni, lei ha costituito il Gruppo S.E.F.A. Holding S.p.A....

Negli anni settanta il massimo dell'aspirazione era lavorare nell'industria. Io ebbi l'opportunità di fare il venditore in Mazzoni Acciai e quell'esperienza è stata decisiva per

entrare poi in S.E.F.A., società nata nel 1978 e di cui ho rilevato le quote nel 1981. Non era ancora entrata nel mercato italiano l'acciaieria svedese Uddeholm, ma noi siglammo un patto di esclusiva per la distribuzione di acciai speciali da utensili. Man mano che aumentavano i volumi di produzione e vendita, abbiamo ingrandito il magazzino, costituendo la S.E.F.A. di Firenze, poi la S.E.F.A. Lavorazioni Meccaniche e, nel 1999, inaugurando TIG, la divisione per la commercializzazione di titanio e leghe per l'aerospaziale.

Oggi il vostro Gruppo registra un fatturato di circa cinquanta milioni di euro, fra S.E.F.A. Acciai, TIG e 3D Metal, la nuova società per la produzione di particolari in metallo con la tecnolo-

gia additiva. Inoltre, siete spesso partner di innovazioni tecnologiche a livello mondiale, frutto della ricerca da parte di molte aziende italiane di cui siete fornitori, perché la vostra mission è anche promuovere la cultura dell'acciaio...

Le innovazioni delle imprese della nostra area geografica, nel packaging, nell'automotive, nella ceramica e nel polo biomedicale di Mirandola fondato da Mario Veronesi, si sono avvalse dei nostri acciai. La tradizione di questo Gruppo – tradizione per noi importantissima – non è mai stata condizionata dalla logica dell'affare o dell'apparire, ma dalla cultura del servire. Ho cercato di trasmettere questa cultura ai miei figli e, in particolare, il valore inestimabile di avere un partner come Uddeholm (poi confluito in voestalpine company), che ci ha scelto dal 1979 ed è cresciuto con noi.

Non è scontato che il fondatore accolga anche i figli nel proprio viaggio imprenditoriale. Come è avvenuta questa collaborazione?

Sono stato in casa poco tempo perché dovevo lavorare, è chiaro però che nelle cose importanti il mio apporto non è mai mancato. Ai miei figli e ai miei collaboratori ho sempre ribadito che il vero capitale è l'esperienza che procede dalle relazioni. In S.E.F.A., Giovanni segue il reparto commerciale, quel-

lo degli acquisti e della produzione, i fornitori e la 3D Metal. Se oggi cura così tanti settori del Gruppo, questo è il frutto dell'esperienza che ha acquisito in azienda e delle scelte che spesso abbiamo fatto insieme. È stato così anche per Francesca, che invece gestisce lo sviluppo industriale di TIG. Noi siamo intesi dai nostri clienti come fornitore alleato, un interlocutore indispensabile per l'avvenire delle loro imprese. Non a caso sono molti quelli che ci chiedono valutazioni intorno alle tendenze del mercato. In questi cinquant'anni sono nate molte amicizie, alimentate da stima reciproca, e oggi noi continuiamo a crescere insieme per lo sviluppo tecnologico e industriale delle aree in cui operiamo.





GIOVANNI CONTI

consigliere di amministrazione di S.E.F.A. Acciai Srl, Sala Bolognese (BO)

OCCORRONO IMPRESE SOLIDE E COLLABORATORI COMPETENTI

Lei interviene da quindici anni nell'azienda di famiglia, S.E.F.A. Acciai, che ha ereditato la migliore tradizione siderurgica europea a partire dagli acciai speciali prodotti nella storica acciaieria Uddeholm, oggi voestalpine. Quali sono stati i primi approcci con la siderurgia?

Sono entrato in S.E.F.A. Acciai intorno ai quattordici anni, prevalentemente nel periodo estivo. Mi capitava, per esempio, di spazzare per terra, pulire, tagliare, preparare e imballare la merce venduta. Poi, a diciannove anni ho avuto la possibilità di fare un percorso di formazione nell'acciaieria Uddeholm, in Svezia, dove sono rimasto sei mesi. È stata una bella scuola, soprattutto per capire come nasce il prodotto che S.E.F.A. commercializza. Ho attraversato tutte le fasi produttive, dallo stoccaggio del rottame al reparto degli ESR (electro-slag remelting), dove sono rifusi i lingotti di acciaio, ai settori delle spedizioni, del laminatoio, della forgia e così via.

Quali sono state le acquisizioni lungo l'esperienza in azienda, accanto a suo padre, Bruno Conti?

Il messaggio che i miei genitori hanno trasmesso a me e alle mie sorelle è sempre stato quello di gua-

dagnarci i risultati sul campo. Sia da parte di mio padre sia da parte di mia madre abbiamo avuto l'esempio di persone pragmatiche e anche generose. In generale, entrare nell'azienda fondata da un genitore è sempre difficile, perché ciascuno ha un proprio modo di fare le cose e l'azienda va seguita, curata e alimentata tutti i giorni, proprio come avviene per un figlio. Però, quando un giovane non ha ancora esperienza, è necessario che entri con l'approccio di chi ha bisogno di imparare da ciascuno, dall'operatore che taglia le barre a quello che fa le bolle di carico, a chi prepara la merce, a chi parla con i clienti, a chi va fuori a proporre i prodotti.

Mio padre ha sempre avuto un carattere molto forte, ma ha saputo seguirci, l'ha fatto nel suo modo, con i suoi tempi. Per me fare questo percorso è stato basilare, anche se non sono mancate discussioni, delusioni e qualche mal di pancia. Quello che ci univa era l'esigenza di dare valore a questa azienda. Ho anche avuto voglia di stravolgere tutto, però poi mi sono reso conto che non era saggio, non era la risposta. Questa scommessa ti insegna che occorre accettare le persone, cercando di riconoscerne il valore.

Quali sono le trasformazioni che lei oggi constata nell'impresa?

Oggi, soprattutto negli anni post Covid, è diffusa la tendenza massiva ad essere liberi da responsabilità, a identificarsi meno nel lavoro inteso come missione di vita, perché viviamo nel benessere. Ecco perché le aziende fanno fatica a trovare lavoratori mediamente qualificati. In generale si tende ad avere una mentalità contraria all'impresa, senza capire che invece è il motore di tutto, perché è ciò che permette di vivere: un territorio non cresce se non ci sono industrie.

Poi, c'è un problema legato all'ecologia, con tutte le sue contraddizioni. Se vogliamo che non si producano più autovetture in Italia e in Europa, non meravigliamoci quando poi manca il lavoro. Dobbiamo chiederci anche chi potrà acquistare le auto elettriche prodotte in Cina. Se licenziamo 20 milioni di lavoratori in Europa e non possiamo fermare l'avanzata dell'AI, come facciamo a creare valore aggiunto che permetta all'operaio di acquistare la lavatrice, la lavastoviglie e l'automobile? Questi sono dati di fatto, non è ideologia. C'è un percorso che ha portato l'uomo a questo benessere ed è un percorso industriale. Oggi, per esempio, sono già disponibili biocarburanti con un impatto ambientale minore dell'auto elettrica, questo è certificato. La politica che ha favorito tutto questo è frutto di un'ideologia che ha svenduto l'Europa.

Quali sono le sfide dei prossimi anni?

Questi terremoti in atto costituiscono l'occasione per inventare un nuovo modello di imprenditori e di collaboratori. Per fare questo abbiamo bisogno di imprese solide e di collaboratori competenti, che abbiano talenti da mettere in gioco. Ma questi talenti dove sono? Noi abbiamo bisogno di avere collaboratori capaci, poi dobbiamo offrire loro una formazione specifica, ma devono avere una base culturale, che invece spesso manca. In 3D Metal, una delle aziende del Gruppo, per esempio, abbiamo impiegato mesi per trovare un progettista per la stampa in 3D, a Bologna. Occorre ripensare a un modello nuovo di impresa e sarà questa la vera sfida, valorizzando la nostra eredità industriale.



Checchi & Magli

I T A L I A
VEGETABLE GROWING TECHNOLOGY

*Made in Italy
with Passion*

www.checchiemagli.com

**tradizione
italiana
nel
mondo**





FRANCESCA CONTI

direttore generale di TIG, Titanium International Group, Sala Bolognese (BO)

UN PASSO ALLA VOLTA E CE LA FAREMO

Bruno Conti e Francesca Conti

TIG, Titanium International Group, è oggi leader in Europa nella fornitura di titanio, leghe a base di nichel e materiali aerospaziali nei mercati di fascia alta, con certificazioni e fatturati di alcune decine di milioni di euro che testimoniano la qualità dei materiali e dei servizi che offrite. Dal 1999 TIG è un'eccellenza italiana che, con meno di trenta collaboratori, interviene nel mercato mondiale con competitor internazionali di dimensioni di gran lunga maggiori. Come è cominciata la sua esperienza in TIG?

Sono entrata in TIG a ventun'anni, per sostituire una collaboratrice che era andata in maternità e intanto proseguivo gli studi al DAMS. Durante la discussione della tesi un professore mi aveva chiesto: "Ma lei adesso cosa andrà a fare?". Pensava che andassi a Roma a studiare Cinema, invece risposi che andavo a vendere e ad acquistare titanio. Allora rimasero tutti con gli occhi sgranati, chiedendo: "Cos'è il titanio?".

Noi avevamo clienti internazionali molto importanti, soprattutto nei settori aeronautico e medicale, ed era tutto da costruire. La mia avventura è incominciata per lavoro e poi è diventata una passione che prosegue da circa vent'anni. Oggi intervengo come direttore generale in vari settori dell'azienda, dal commerciale alla qualità, agli acquisti.

Il tema di questo numero della rivista verte attorno all'eredità intellettuale dell'impresa, quell'eredità che lei coglie lungo l'esperienza che l'ha portata a collaborare con suo padre, Bruno Conti...

Ho incominciato a collaborare con mio padre quasi per caso, perché era-

no in gioco gli interessi della famiglia, ma lui non mi ha risparmiato anche qualche difficoltà. Quando è stato necessario attuare nuove strategie non sempre mio padre era d'accordo. In particolare quando abbiamo deciso di formare un team di collaboratori dedicato all'ufficio qualità, che riveste un'importanza strategica nel settore.

TIG è oggi partner certificato di importanti gruppi internazionali, fra cui Airbus S.A.S. e Leonardo S.p.A., in un mercato in cui la concorrenza non sempre rispetta le regole. Qual è la vostra carta vincente?

La nostra forza sono le persone che lavorano con noi. Abbiamo eccellenti sistemi di controllo, sicurezza e qualità, che sono veramente molto efficaci, ma sono il rispetto e la stima dei nostri collaboratori che alimentano la crescita dell'azienda. In particolare, alcuni di loro non si limitano a svolgere il proprio compito, tanto tengono alla riuscita di TIG, e questo approccio ci viene riconosciuto anche da parte di fornitori e clienti.

A proposito di eredità, comunemente si parla di "passaggio generazionale", che allude all'idea di fine del tempo. È un'idea riduzionista, secondo cui il fare è vincolato a un posto, che deve essere liberato dal genitore perché il figlio o la figlia possano fare. Invece, il vostro caso dimostra come nessuno tolga nulla all'altro e così continuate a crescere insieme...

Forse questo approccio è dovuto a un retaggio che appartiene ormai al Novecento, secondo cui imprenditori molto autoritari non lasciavano fare nulla ai figli oppure, in altri casi, non trovavano nei figli interlocutori in

grado di proseguire le battaglie che comporta il lavoro di imprenditore.

Più che di passaggio si tratta allora di intraprendere un altro passo nell'impresa di famiglia, un nuovo ritmo del fare. Quando lei ha constatato che era in atto questo processo di trasformazione?

Il 2021, quando è intervenuto un riassetto societario, è stato per noi un anno difficile, che mi ha portato a parlare molto con mio padre e con mio fratello Giovanni. "Facciamo un passo alla volta e ce la faremo", dicevo. Anche perché i collaboratori erano nostri alleati. Da allora il fatturato è cresciuto, abbiamo acquisito nuovi clienti e nuove qualifiche, offrendo chance di crescita ai nostri collaboratori. La cosa peggiore che possa accadere a un'impresa avviene quando l'imprenditore diventa mercenario, trascurando l'interesse dell'azienda. È questa la grande differenza fra chi è imprenditore e chi non lo è.

Quale lezione le ha trasmesso la sua famiglia in questi anni?

I clienti sono sacri per noi. Cerchiamo di accontentarli sempre, anche quando non sarebbe possibile, per motivi tecnici. Speriamo anche che questa dedizione sia reciproca e credo che sul lungo periodo questo approccio sia vincente. Inoltre, sono sicura che la crescita del nostro Gruppo sarà legata sempre più alla valorizzazione della nostra storia. Noi stiamo diventando un modello di impresa familiare che concorre con importanti multinazionali. E non sarebbe la prima volta che un'impresa italiana a struttura familiare diventa riferimento mondiale.



ANGELO PUCCI

Managing Director-Chief Strategic Manager di Salami Spa, Modena

GUARDIAMO AL FUTURO CON GLI OCCHI DEL NOSTRO PASSATO

Da sin.: Elena Zacchiroli Mascagni, Maria Silvia Salami, Angelo Pucci, Valter Caiumi, durante la consegna del Premio Mascagni alla Salami Spa.

Lo scorso 15 novembre la vostra azienda, alla soglia dei settant'anni, ha ricevuto il premio Paolo Mascagni, promosso da Confindustria Emilia Area Centro, in collaborazione con "Il Resto del Carlino", e assegnato alle "imprese che crescono", in memoria dell'imprenditore scomparso nel 2011, testimone fervente del ruolo dell'industria nello sviluppo del territorio...

È un premio tanto prestigioso quanto inaspettato che ci riempie di orgoglio e, come ha dichiarato la presidente, Maria Silvia Salami, è dedicato a suo padre, Giuseppe Salami, che nel 1956, da giovane ventenne diplomato, trasformò la propria passione per l'oleodinamica in un'idea di business.

In che modo ha incominciato la sua avventura?

Giuseppe aveva da poco terminato gli studi tecnici superiori quando, al termine della seconda guerra mondiale, gli americani lasciarono le macchine provenienti dalla sovrapproduzione bellica (come autoblindo, jeep e camion) a disposizione della popolazione italiana per gli usi più disparati. Così, come molti imprenditori in erba dell'epoca, ebbe modo di studiare e analizzare

il funzionamento dei motori, traendone spunti e idee per una produzione locale. Da questa esplorazione nacquero diversi progetti che divennero operativi rapidamente, dapprima sfruttando piccoli spazi, un po' come nel classico modello "all'americana", e successivamente, man mano che l'attività cresceva, in locali sempre più idonei. Giuseppe Salami si appassionò fin da subito ai circuiti idraulici ed escogitò le prime applicazioni per le giostre e i trattori. Per fare un esempio dell'impatto che ebbero questi nuovi componenti oleoidraulici, occorre ricordare che i trattori dell'epoca, una volta raggiunto il limite di un campo da arare, per poter continuare a utilizzare le applicazioni a bordo macchina, era necessario che l'operatore scendesse e girasse a mano gli attrezzi del trattore per proseguire ad arare il proprio campo. Con l'utilizzo delle pompe a ingranaggi e delle valvole oleodinamiche prodotte da Giuseppe Salami fu possibile per il trattore cambiare direzione di marcia utilizzando le proprie applicazioni in continuità, senza che il conduttore abbandonasse mai la cabina di guida. Questo è soltanto un esempio,

ma i settori interessati furono molti, anche perché all'epoca, in una nazione che usciva da un conflitto bellico così devastante, c'era bisogno praticamente di tutto e la domanda superava di gran lunga l'offerta.

Ciò non deve però assolutamente sminuire l'importanza di chi in quegli anni decise di rischiare investendo in un'avventura imprenditoriale spesso pionieristica. Oggi rimane essenziale trasmettere e far capire ai giovani la storia delle nostre aziende, perché fare impresa, ora come allora, rimane un'iniziativa molto rischiosa. Ecco perché ritengo che la nostra classe imprenditoriale meriti il massimo rispetto. Perché è costituita da professionisti che lavorano da anni dando un contributo essenziale all'economia e all'immagine del nostro paese. Purtroppo, oggi, in Italia spesso manca questo apprezzamento e l'imprenditoria viene invece vista come interessata soltanto al proprio tornaconto. Sulla base della mia esperienza ormai ultratrentennale posso testimoniare come l'imprenditore italiano reinvesta nella propria attività la maggior parte degli utili, pur essendo consapevole dei costanti rischi insiti nell'attività d'impresa. Si compiono anche grandi sforzi per garantire sempre la massima sicurezza sul lavoro, il rispetto delle leggi e il puntuale pagamento delle tasse in un'attività meritoria per il bene comune dello Stato italiano.

Che cosa comporta la sua funzione di Managing Director della Salami Spa?

Di fatto si tratta di un ruolo molto trasversale: nel dettaglio, curo tutto ciò che riguarda lo sviluppo strategico dell'azienda e lavoro a stretto contatto con il CDA, che è composto dalle due sorelle Salami, Rossana e Maria Silvia. Da tre anni, poi, si è unito a noi Guido Leo, il figlio di Rossana, che rappresenta la terza generazione della nostra proprietà. Dopo aver conseguito la laurea magistrale in ingegneria e aver fatto un passaggio attraverso diversi uffici dell'azienda, adesso coordina il nostro ufficio tecnico con un focus molto attento sul mantenimento della nostra offerta al passo con i tempi. Al momento noi, come altre imprese, viviamo la difficoltà di reperire risorse con competenze adeguate: è un problema rilevante

legato anche al gap che si è venuto a creare con i giovani di oggi che si sono allontanati dalle generazioni precedenti, soprattutto in termini di priorità. Il lavoro e la crescita professionale per un ragazzo sono aspetti importanti, ma oggi lo sono al pari di altri aspetti come la qualità del loro tempo libero e gli interessi personali. Oggi i giovani mettono al primo posto le loro passioni, e questa di per sé è una cosa bellissima, che però dev'essere gestita. Il rischio che si corre altrimenti è di creare alibi per chiudersi in mondi virtuali quali quelli proposti dai social e credere di poter fare a meno degli altri. Per mia fortuna ho modo d'incontrare spesso molti giovani e mi accorgo che, al contrario della mia generazione, non hanno alcun timore reverenziale e sono molto onesti e leali nell'espone le proprie idee. Questo è un fenomeno positivo che trovo interessante e stimolante, ma rimane nostro dovere insegnar loro ad ascoltare e ad acquisire anche ciò che non fa parte diretta del loro mondo. Solo così possiamo colmare questo gap per riuscire a instaurare collaborazioni efficaci ed evitare che la loro bellissima passione porti non a realizzare un sogno, ma soltanto ad alimentare un'utopia. Noi possiamo definirci persone felici e di successo proprio nel momento in cui la nostra passione viene incanalata e diventa motore del nostro lavoro.

Nel 2023, avete registrato un fatturato di oltre 24 milioni di euro, segnando un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente. Questo risultato straordinario è attribuibile sicuramente agli 83 collaboratori che lavorano in team, ma anche alla vostra forte vocazione internazionale, considerando che esportate quasi il 90% della produzione. In che modo riuscite a gestire la rete commerciale in tanti paesi?

La rete commerciale si avvale innanzitutto del fatto che il nostro è un mercato di nicchia: noi produciamo e commercializziamo componenti oleodinamici (come pompe e motori idraulici a ingranaggi esterni in alluminio o ghisa, divisori di flusso, valvole direzionali sezionali o monoblocco) caratteristici di una meccanica di alta precisione e destinati al settore industriale mobile: trattori, carrelli elevatori, gru, scavatori, trivelle, spazzaneve, macchine

per la pulizia stradale e altri mezzi usati al di fuori delle autostrade. Le esigenze a livello mondiale sono più o meno le stesse, quindi la rete commerciale è gestita da ingegneri e da tecnici con una grande esperienza nel settore, che sono in grado di confrontarsi con le richieste dei vari mercati e stabiliscono una serie di contatti in ciascun mercato con le industrie costruttrici. Queste quasi sempre hanno al loro interno delle persone di riferimento per seguire la componentistica ed è con loro che spesso instauriamo un'interlocuzione stabile. In pratica, a lungo andare, si crea un rapporto di partnership con i nostri clienti anche perché, una volta che un nostro componente viene montato su una macchina, ne diventa parte integrante e quindi il rapporto dura almeno per tutto il periodo di messa in produzione della macchina e delle sue successive evoluzioni. Nella nostra area commerciale in particolare, lavorano otto persone, tre delle quali sono in sede, mentre le altre sono dislocate all'estero e seguono i nostri clienti, soprattutto in Europa e negli Stati Uniti. Ci avvaliamo inoltre di una rete di rivenditori tecnici molto specializzati che arrivano dove noi non possiamo arrivare, per esempio in Australia, dove abbiamo un rapporto di lunga data con un'azienda distributrice di componenti che è il nostro tramite con il cliente finale. La nostra azione commerciale si muove pertanto sempre in direzione del cliente finale, sia direttamente sia indirettamente, e cerchiamo d'intercettare i costanti bisogni della clientela per farne lo spunto della nostra attività promozionale.

Per inciso, noi abbiamo un archivio storico di disegni costruttivi dei nostri prodotti che costituisce un patrimonio inestimabile. Spesso scopriamo che richieste dal mercato, caratterizzate da notevoli innovazioni tecnologiche di prodotto, sono state già oggetto di studio in passato e possono essere facilmente riprese. Stabilire fino a che punto accontentare le domande di personalizzazione dei clienti, senza penalizzare troppo i nostri margini, non è un processo semplice, ma è vitale per mantenerci competitivi su un mercato sempre più globale. Le nostre dimensioni tipiche di una PMI

ci lasciano meno margine di errore, ma il segreto è selezionare bene la nostra catena di fornitura, la nostra clientela e crescere sviluppando prodotti e rapporti presentandoci come veri *problem solvers*.

Il nostro mercato a oggi è ben consolidato sia in Europa sia in America e in Australia. Abbiamo avviato alcune iniziative interessanti in Africa e ci stiamo avvicinando all'India che ormai si presenta come vera potenza economica mondiale. Al momento abbiamo lasciato da parte il mercato cinese perché è molto vasto e troppo complesso. In Cina serve una presenza diretta con personale locale per controllare le complesse dinamiche che si muovono al suo interno, e al momento siamo concentrati su altro.

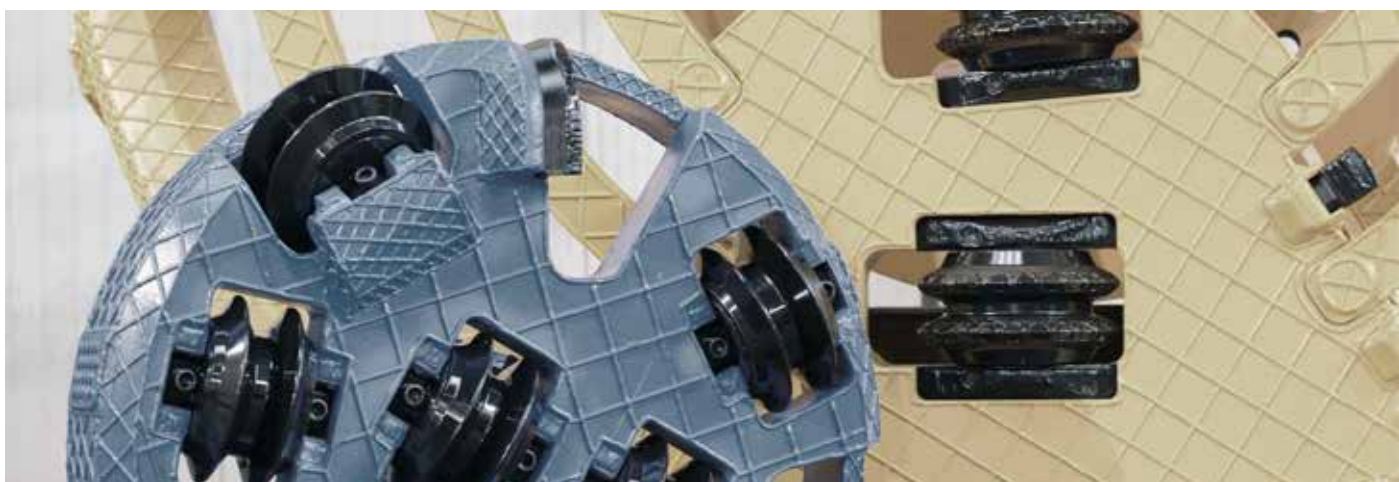
Un'interessante strategia che stiamo perseguendo è quella d'instaurare partnership con aziende delle nostre dimensioni, con Dna simile, che magari lavorano in settori complementari al nostro. In questo modo è forse possibile condividere passi e mosse per arrivare insieme all'obiettivo anche più velocemente. Si possono sviluppare sinergie molto interessanti sia di prodotto sia di clienti, si possono creare joint-venture commerciali che abbiano come basi le nostre reciproche sedi di lavoro e, non ultimo, possiamo studiare insieme soluzioni congiunte relative a nuovi fattori che stanno entrando nel nostro settore quali, per esempio, l'elettronica.

La vita di un'azienda come la nostra passa costantemente di sfida in sfida e ogni giorno non si sa mai che cosa dovremo affrontare. Questo è sicuramente molto impegnativo, ma per noi è anche fonte di grande entusiasmo e slancio. Siamo obbligati a pensare fuori dagli schemi per trovare soluzioni efficaci a problemi complessi e questo, grazie al sostegno incessante della famiglia Salami, nonché allo sforzo e alla passione dei colleghi, rende la nostra professione molto stimolante e gratificante.

Cerchiamo di vivere secondo il nostro slogan aziendale: "Guardare sempre al futuro attraverso gli occhi del nostro passato", e questo è il modo migliore per mantenersi giovani, nonché per onorare al meglio la memoria di chi ha fondato questa azienda.



PALMIERI GROUP
Enduring Quality and Performance



SILVANO PALMIERI

presidente di Palmieri Group Spa, Gaggio Montano (BO)

COME L'ESPERIENZA SI FA EREDITÀ



Accanto alle nuove politiche per la mobilità sostenibile il cosiddetto "passaggio all'elettrico" sta comportando anche la perdita di migliaia di posti di lavoro. Meno noto è che la base di queste politiche ambientali è già riscontrabile nei discorsi che alcuni politici del Nord Europa hanno tenuto nei primi anni del Novecento. Lei che ha fondato il Gruppo industriale Palmieri S.p.A., leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine e utensili per l'escavazione, quale strategia energetica prospetta per l'Italia?

Malgrado i pronostici di vari economisti, penso che non sia stata compresa la gravità della situazione cui andiamo incontro. Nel caso del passaggio all'elettrico non sono stati calcolati tempi adeguati e oggi stiamo pagando tutti indistintamente lo scotto di queste scelte politiche. In Italia è necessario promuovere il nucleare, come già avviene in altri paesi europei.

Quando finirà la guerra andrò a visitare l'Ucraina, perché voglio capirne la cultura. Oggi tutti si riempiono la bocca di questo paese, ma nessuno ne sa niente. Lo scorso dicembre, per esempio, 200 droni hanno bombardato due città russe: i soldati ucraini hanno copiato i droni che gli iraniani avevano lanciato sui loro territori. Inoltre, pochi sanno che in Ucraina sono stati costruiti l'aereo più piccolo e l'aereo da trasporto più grande del mondo, l'Antonov, che ha trasportato anche alcune TBM (macchine per l'escavazione di gallerie) con il diametro di sette metri. La fabbrica che li produce è unica al mondo, per questo i russi non la bombardano. E sono tutti ae-

rei con motori a elica, non a reazione. Hanno costruito un aereo da tredici posti che decolla in verticale e, soltanto quando è in quota, procede in orizzontale. Un aereo di tredici posti che si solleva come un elicottero!

Anche in ambito aziendale si parla di "passaggio". In particolare, il cosiddetto "passaggio generazionale" segnerebbe il cambiamento, come se si trattasse di passare da uno stato solido a uno liquido. Anche in questo caso l'idealità non consente di cogliere la vera novità. In particolare, il padre, quasi fosse il motore termico, dovrebbe fare un passo indietro perché così, in modo compensativo, i figli possono farne uno avanti. Non è il padre a vincolare il passo, ma la sua rappresentazione arcaica di padre padrone, che toglie quelle sobrietà, discrezione e prudenza, essenziali per la crescita di ciascuna impresa. Lei non ha fatto un passo indietro, ma ha accolto in azienda figli e nipoti, proseguendo nel suo lavoro. Quali sono state le difficoltà che ha incontrato?

Io ho fondato questo Gruppo e ne ho affidato la gestione ai miei figli. Poi, man mano che sono cresciuti, sono intervenuti anche i nipoti. L'avvicinamento fra diverse generazioni porta sempre ad avere uno scambio di opinioni, perché ciascuno ha un modo specifico di fare le cose. Nelle fasi in cui avviene la trasformazione è importantissimo che intervenga la parola con ciascuno. Poi, siccome ho sempre fatto il presidente della società e lo faccio ancora, con tutte le responsabilità del caso, non ho avuto nessun "bischerò" vicino che mi potesse dire cosa fare a casa mia.

Durante la crisi energetica di due anni fa i costi dell'energia salivano alle stelle e ne abbiamo dato testimonianza anche al convegno organizzato da questa rivista (*Industrial brain. L'apporto del manifatturiero fra crisi energetica e transizione ecologica*, Bologna, 5 ottobre 2022). Potevamo chiudere uno dei nostri stabilimenti e ricorrere alla cassa integrazione. Invece abbiamo proseguito grazie alla parola con ciascuno. Oggi è ancora una fase difficile, ma possiamo trarne vantaggio. Per esempio, possiamo acquistare macchine utensili dalle aziende che le mettono in vendita perché il mercato è fermo e possiamo pagarle senza interessi e con termini più lunghi. È parlando che si trova il modo di proseguire.

In che modo l'esperienza diviene eredità?

Trovo sempre qualche modo per coinvolgere in nuovi progetti figli, nipoti e collaboratori. La vera formazione non è costituita da formulette, ma dalla parola che nasce intorno a nuovi progetti. Oggi invece si tende a mandare i figli a lamentarsi dallo psicologo. Sembra più facile non parlare perché parlando può intervenire lo scontro. Ma anche lo scontro è un modo per parlare. Come trasmettere l'esperienza? Per esempio, mentre tu stai progettando qualcosa, io mi metto vicino, guardo cosa stai facendo e incominciamo a parlare. E man mano che proseguiamo a parlare, oggi, domani e dopodomani, non ci stanchiamo più e intanto facciamo tante cose nuove, cresciamo e, perché no? ridiamo insieme.



ROMANO, CHIARA E SARA SCAGLIONI
Vibroloc S.p.A., Montese (MO)

LAVORIAMO PER COSTRUIRE LA CASA DEI VOSTRI SOGNI

Da sin.: Chiara e Romano Scaglioni, Patrizia Romani, Sara Scaglioni e Sandro Ronchi

Percorrendo la provinciale che s'inerpica nell'Appennino Modenese fino ai quasi novecento metri di altitudine di Montese, si ammirano boschi di querce e castagneti secolari, campi coltivati, prati verdi e casolari. Man mano che ci si avvicina al paese s'intravede la bella Rocca con la sua torre che fu dei Montecuccoli e che dal XII secolo domina l'intera Valle del Panaro. Poi, avanzando fra scorci collinari e montuosi spettacolari, si apre uno scenario in cui si alternano a boschi e piccoli borghi coltivazioni moderne, fattorie e stabilimenti industriali, come quelli di grande impatto estetico che ospitano lo showroom, la produzione e gli uffici tecnici della vostra azienda.

Romano, non dev'essere facile gestire la logistica da qui per un'industria che produce case in legno...

È vero, ma ciò che spendiamo in più

per il trasporto lo guadagniamo in salute e in serenità. Sia la nostra famiglia sia i nostri collaboratori – che vivono a Montese o nelle frazioni limitrofe – sono felici di lavorare qui piuttosto che in città, perché qui la vita è a misura d'uomo, ci sono legami indelebili fra gli abitanti, con il territorio e con la sua storia. Potremmo quasi dire che siamo un'isola felice, se non altro perché non esiste la disoccupazione, lavorano tutti e trovano soddisfazione nella loro operosità. E, siccome la riuscita dell'azienda è dovuta principalmente ai nostri ottantadue collaboratori (di cui venti sono impegnati nell'ufficio tecnico), noi ascoltiamo innanzitutto le loro esigenze.

Chiara, quando ha incominciato a lavorare nell'azienda di famiglia e quali sono gli aspetti di cui si occupa?

Un anno e mezzo dopo il diploma avevo fatto un tentativo di proseguire gli studi all'università, ma poi ho capito che per me l'azienda era importante e richiedeva il mio impegno a tempo pieno. Seguire la progettazione e la costruzione della casa dei propri sogni insieme al cliente per me è sempre stato molto affascinante. Per costruire una casa in legno occorrono una tecnologia e una precisione nella progettazione maggiori rispetto all'edilizia tradizionale. Noi abbiamo investito nelle tecnologie più avanzate per proporre al cliente e al suo progettista una presentazione estremamente attendibile: per esempio, ci siamo dotati di un dispositivo di rilievo dei cantieri con laser scanner che restituisce con precisione millimetrica i dati di misurazione a partire dai quali i tecnici sviluppano il progetto. L'ufficio tecnico ha lo scopo di ingegnerizzare il prodotto, a partire dal calcolo strutturale, che è necessario per rispondere alle norme antisismiche, ma anche per studiare ciascun dettaglio dell'abitazione. Inoltre, abbiamo investito in una linea di produzione lunga 120 metri, che è un fiore all'occhiello della nostra azienda, dove la materia prima – una barra di legno lamellare o altro materiale ad uso strutturale – viene prima tagliata e lavorata da una macchina a controllo numerico, per poi essere trasformata dal punto di vista estetico e uscire completa di tutte le finiture. Come può capire, la nostra non è proprio edilizia, noi siamo la versione edile della meccanica, perché la costruzione in legno deve “funzionare” proprio come funziona una macchina e il processo è simile sia nella progettazione sia nell'assemblaggio.

Romano, in quanto tempo riuscite a consegnare una casa?

Dal momento in cui è stato approvato il progetto dal comune ed è stata preparata la base di cemento, impieghiamo circa cinque o sei mesi per consegnare una casa chiavi in mano, anche perché noi non ci rivolgiamo ad artigiani esterni, abbiamo le maestranze interne e, per l'impiantistica, siamo seguiti da due squadre di fiducia coltivate negli anni. Questo è un vantaggio enorme per il cliente, che non deve “rincorrere” gli artigiani, i quali spesso, quando sorge un inghippo in un cantiere, giocano a scaricabarile, causando blocchi e rallentamenti dei lavori. Per noi è motivo di orgoglio riuscire a dare la massima soddisfa-

zione al cliente, che non deve avere nessun problema nel realizzare il suo sogno, anzi, deve avere l'opportunità di vederlo crescere con i materiali, le forme e i colori che ha scelto in fase di progettazione, senza il pericolo d'imbarcarsi in brutte sorprese. E chi decide di affidarsi a noi anche per l'arredamento può essere seguito dai nostri due architetti interni.

Chiara, quindi lei ha anche il compito di coordinare le maestranze?

Costruire una casa in muratura oggi è uno stress sia per una giovane coppia sia per una famiglia, proprio perché non è facile coordinare il lavoro degli artigiani che ci lavorano e che spesso non comunicano fra loro. Addirittura accade a volte che le coppie si separino a causa dello stress accumulato per i problemi che sorgono durante la costruzione della loro futura casa. Quindi, avere qualcuno che filtra i problemi e aiuta il cliente nelle scelte con competenza ed esperienza è un vantaggio assoluto.

Romano, quali sono gli altri vantaggi di una casa in legno?

Le case che fabbrichiamo noi sono tecnologicamente molto avanzate e, già dal 2008, sono autosufficienti dal punto di vista energetico, quindi non hanno bisogno di allacciarsi alla rete del gas. Essendo un materiale biocompatibile e naturalmente isolante, il legno garantisce un risparmio significativo in termini di energia utilizzata per il riscaldamento, il raffrescamento e il funzionamento quotidiano. Inoltre, come abbiamo visto, l'ingegnerizzazione e la costruzione di una struttura in legno assicura tempi e costi certi, insieme alla garanzia di poter realizzare la struttura su misura, rispettando il budget a disposizione. Infine, i nostri clienti hanno il vantaggio che utilizziamo solo legno di alta qualità – proveniente dall'Austria, dalla Germania, dalla Lituania e dalla Slovenia – lavorato interamente nei nostri stabilimenti, per offrire soluzioni che soddisfino ogni esigenza progettuale e si integrino armoniosamente nel contesto paesaggistico circostante.

Sara, lei quando ha incominciato a lavorare in azienda e quali sono gli aspetti di cui si occupa?

Subito dopo il diploma ho iniziato a lavorare con mio padre e mia madre, Patrizia Romani, per occuparmi principalmente di acquisti, pianificazione e controllo gestione, quindi, materie

prime, accessori, subappalti e coordinamento dei fornitori di servizi. Per realizzare qualsiasi prodotto che ci viene commissionato – una casa, una copertura o una struttura industriale – occorre reperire e gestire tanti componenti, verificare che la produzione non abbia ritardi o problemi e coordinare le maestranze per la posa degli infissi, degli impianti e dei pavimenti. Noi consegniamo la casa dopo una bella pulizia del cantiere e completa addirittura della cucina, quindi pronta per essere utilizzata. Abbiamo deciso di fornire la cucina per dare continuità al cantiere e per evitare che la carenza di informazioni sui passaggi di tubazioni e fili elettrici fosse vincolante rispetto alle nostre lavorazioni, perché le nostre pareti non possono essere lasciate aperte o essere forate dopo la consegna. Abbiamo due architetti interni che ci seguono a livello estetico e strutturale, e il loro lavoro ci consente di ottimizzare le scelte del cliente, perché sappiamo benissimo che bastano piccole variazioni per far lievitare i costi di realizzazione di un ambiente. È nostro compito consigliare il cliente in modo che possa evitare gli sprechi ottenendo un prodotto finito eccellente anche dal punto di vista estetico, perché i nostri clienti non sono tenuti a sapere con quali materiali è costruita una parete, siamo noi i professionisti della costruzione, quindi siamo noi a dover presentare loro alternative valide in ciascun caso. Ta l'altro, avendo tutta la filiera al nostro interno – dall'architettonico allo strutturale, all'esecutivo, alla costruzione e al montaggio –, garantiamo un controllo della qualità difficile da

raggiungere quando ci si avvale di fornitori esterni.

Quando è nata la vostra attività?

Nel 1969, ma all'epoca mio padre realizzava tetti in blocchi di calcestruzzo vibrocompresi (da qui il nome Vibrobloc). Verso la fine degli anni ottanta, ci fu un episodio che sembra tratto da un romanzo: un giorno mio padre ricevette per sbaglio un camion di legname che non aveva ordinato. Era un periodo di transizione, in cui si stava rendendo conto che il mercato stava cambiando: i clienti preferivano spendere 150.000 lire al metro quadro per un tetto in legno, piuttosto che 24.000 per uno in cemento. Quel camion arrivato per sbaglio fu l'inizio della nuova attività. Poi, nel 2000, quando siamo entrate in attività mia sorella e io, abbiamo deciso di mantenere il nostro nome e d'investire in modo assoluto nell'attività. Tra parentesi, cinque anni fa è entrato anche mio marito, Sandro Ronchi, come responsabile progetti di sviluppo, che ha dato un'impronta importante alla trasformazione dell'azienda.

Oggi possiamo dire che siamo stati ampiamente ripagati dei nostri investimenti, la domanda è cresciuta sempre di più e non abbiamo avuto bisogno di agenti esterni o di una rete di vendita: abbiamo soltanto due collaboratori con funzioni commerciali, mentre il resto lo fa il passaparola dei clienti. Fino a qualche anno fa abbiamo risposto alle richieste che ci arrivavano da tutta Italia e anche dall'estero (Francia, Antille Olandesi, Aruba), mentre adesso stiamo servendo principalmente l'Emilia Romagna e l'alta Toscana, da dove ci arrivano tante richieste.



Scorcio di uno dei tre stabilimenti di Vibrobloc Spa, Montese (MO)



LUCA PULEGA E ALESSANDRO TERIO

presidente e amministratore delegato di Rerum Capital Spa, Bologna

LA NOSTRA EREDITÀ È PAESAGGISTICA

Sono sempre di più i nuovi soci che partecipano alla crescita del Club Deal bolognese Rerum Capital, novità assoluta nel mercato immobiliare italiano. Fra questi anche diverse generazioni di nonni e nipoti che trovano nell'immobiliare a vostra firma nuove occasioni per investire insieme nei progetti di rigenerazione urbana. Quali sono le testimonianze che avete raccolto come protagonisti di questo avvicendamento tra generazioni?

Pulega: la trasmissione del patrimonio è sempre complessa. I nostri soci investitori trovano nel nostro progetto anche uno strumento per passare il testimone sia della ricchezza finanziaria sia dell'esperienza. In questi dieci anni di attività abbiamo già partecipato al passaggio di consegne fra nonni, genitori e figli, proprio perché è un'esperienza che viene condivisa in famiglia. I giovani sono interessati a questa nuova modalità di raccogliere il testimone di un investimento, perché contribuisce anche a renderli protagonisti della trasformazione del patrimonio immobiliare della città.

Lei è giunto a costituire Rerum Capital dopo anni di esperienza nell'ambito delle costruzioni edili. In che modo non si perde l'eredità dell'esperienza?

Terio: l'eredità è costituita dall'esperienza che stiamo trasmettendo a chi oggi lavora con noi, perché, per esempio in ambito industriale, non sempre è riuscito questo avvicendamento fra padri e figli, anche se potrebbe sembrare la cosa più naturale. Sono convinto che far nascere e crescere il team dell'azienda sia l'unico modo davvero efficace di trasmettere l'eredità dell'esperienza, sia nel nostro caso sia in quello dell'industria, in modo che poi non finisca altrove il frutto delle nostre capacità. Sempre più spesso le aziende cedute sono poi state dislocate all'estero, togliendo valore a coloro che avevano contribuito alla loro crescita, opportunità di impiego alle maestranze che vi hanno lavorato, possibilità di rilanciare la cultura manifatturiera italiana e potenzialità competitive sui mercati internazionali.

Del resto, forse nei settori industriali

non sempre è inteso il valore dell'esperienza di impresa, perché l'accento è posto prevalentemente sul fatturato letto come indice del valore assoluto di quelle imprese – e certamente ne costituisce un aspetto – per poi essere monetizzato in caso di vendita. In altre parole, l'eredità dell'esperienza è data per scontata e abbiamo fior di aziende che vengono delocalizzate, vendute o smembrate da attori esterni in cerca di affari, che poi le trattano come tali e trascurando la loro storia di imprese legate al territorio in cui sono nate.

Ma è anche accaduto che alcuni imprenditori che hanno cessato l'attività ci abbiano poi cercato per investire in un'impresa locale, in modo da continuare a dare un contributo alla propria città, seppure in modo indiretto. Noi di sicuro non portiamo altrove i patrimoni finanziari dei nostri soci, anche perché i nostri immobili restano nel territorio e continuiamo a costruire con una prospettiva di lungo e lunghissimo periodo. Quindi, la nostra eredità è "paesaggistica".

Pulega: recentemente fra i nostri soci si stanno avvicinando imprenditori o ex imprenditori che, avendo ancora nel loro Dna culturale l'esigenza di fare impresa, aderiscono molto volentieri al progetto di Rerum Capital, intendendolo come il prolungamento della loro voglia di intraprendere e come un'occasione per vedere i propri risparmi impiegati in modo fruttifero e per rilanciare la bellezza della città nel suo complesso.

Negli anni ottanta in particolare, Bologna aveva un tessuto industriale molto ricco, che oggi pare sfilacciato...

Pulega: non a caso noi abbiamo effettuato diversi interventi di riqualificazione urbana partendo da immobili ex industriali ed ex artigianali, che un secolo fa erano costruiti ai margini della città e che oggi sono diventati aree semicentrali o di primissima periferia. Immobili che spesso sono rimasti abbandonati e inutilizzati: vere e proprie piccole ferite nella città. La nostra Società interviene riqualificando quelle aree e fornendo a esse nuova funzionalità. È un modo di ricucire quelle ferite che rimangono all'interno del tessuto urbano, rilanciando ciò che ereditiamo dalla storia industriale della città. In pratica, abbiamo ereditato, acquistando, fabbricati e aree della città, e abbiamo dato loro una nuova vita. La rigenerazione urbana è, quindi, anche



un processo di riutilizzo di un'eredità costituita da unità immobiliari incongrue rimaste all'interno della città. Questo è un esempio di eredità che non avviene secondo la genealogia, ma per via di impresa.

Risiede in Italia l'80% dei beni di rilevante valore storico a livello mondiale e spesso sono immobili straordinari edificati da privati. Cosa comporta oggi lavorare nell'ambito immobiliare con una legislazione gravata da pregiudizi contro l'iniziativa privata oppure in un contesto in cui vengono accampate pregiudiziali generiche, come il "consumo di suolo", quando invece la rigenerazione urbana potrebbe costituire una valida risposta? Eppure, costruire immobili belli che qualificano le città è sempre stato il talento di questo Paese...

Terio: nel periodo della grande crisi, come dico spesso, "la grande guerra del 2008-2015", quando effettivamente abbiamo avuto un periodo di pausa quasi totale, era improponibile la costruzione di immobili. Oggi, non è più possibile fare a meno di nuovi immobili residenziali che rigenerino la città e ciò che facciamo mi sembra esteticamente gradevole. Noi stiamo dando un contributo alla città, non consumiamo suolo. Poi è chiaro che, come si usa dire, ogni rivoluzione ha i suoi martiri. Per cui, qualche albero è caduto, ma sono caduti anche brutti palazzi e fabbricati con amianto, quindi abbiamo ripulito la città, oltre a costruire.

La verità è che occorrono scelte urbanistiche forse più radicali ancora, ma che sono difficili da fare: occorrerebbe ricostruire interi quartieri, riclassificarli e rigenerarli. Questa operazione però non compete a noi, ma alla politica. In Italia, invece, la politica è minimalista e spesso preferisce dire: "Rispetto all'attuale rudere o edificio preesistente fai di meno", con tutta una serie di ricadute poco sostenibili sul piano economico per chi promuove l'impresa. La scelta vincente dovrebbe essere: "Facciamo meglio, facciamo di più e lo facciamo insieme. Cerchiamo di creare i presupposti per cui le iniziative possano effettivamente procedere". Purtroppo le città crescono con tutta la loro disorganicità, e noi cerchiamo semplicemente di ricucire queste fratture laddove possiamo intervenire nel migliore dei modi. La città che io immagino sarebbe diversa, ma la città possibile è quella che stiamo vivendo e su cui noi interveniamo nella misura in cui ci viene consentito.

La politica del bonus 110% per il restauro delle facciate dei palazzi ha perso l'occasione di qualificare interi quartieri. Occorrerebbe ricostruire gli edifici con altri criteri?

Spesso mi sono trovato a constatare – perdonate la metafora – che è stato come avere messo un frac a un morto. Molti palazzi erano da demolire, non da imbellettare. La politica ha preferito mettere un bel vestito su un moribondo.

Sono stati messi dei cappotti di polistirolo su fabbricati che non hanno nessuna caratteristica antisismica e che continuano a mantenere criticità enormi a livello gestionale.

Gli edifici costruiti su canali tombati probabilmente andranno ricostruiti altrove, così come quelli costruiti nelle zone limitrofe a canali, fiumi o torrenti. Ma, a parte i costi che ricadranno sulla comunità nei prossimi anni, occorre tenere conto delle nuove condizioni atmosferiche che saranno sempre più imprevedibili.

Quali sono i vostri progetti per il 2025?

Pulega: abbiamo effettuato un ulteriore aumento di capitale societario perché stiamo crescendo, accogliendo nuovi soci molto interessati a questo nuovo modello di business. Inoltre, abbiamo avuto la conferma che anche molti nostri obbligazionisti sono interessati a trasformare le loro obbligazioni, dal rendimento prefissato, in azioni privilegiate, che consentono di partecipare al capitale dell'impresa, ottenendone rendimenti interessanti, stabili nel tempo, e superiori all'inflazione. Consideri che poche settimane dopo aver celebrato l'assemblea di bilancio le richieste hanno superato la quantità di azioni disponibili.

Terio: Noi proseguiamo a rigenerare Bologna e Riccione, dove Rerum Capital ha le sedi, raccogliendo l'eredità dell'edilizia bella e di qualità dell'Emilia Romagna.



RAFFAELE MONGIORGI
presidente di MWM Italia Srl, Zola Predosa (BO)

NON ABBIAMO ALTERNATIVE ALLA RIUSCITA

Nel 1972, quando lei ha fondato l'Officina Meccanica Mongiorgi Raffaele, divenuta MWM nel 1976, fra le prime aziende d'Europa che operano nel mercato di nicchia della produzione di attrezzature per la riparazione delle plastiche, per l'automotive in particolare, era intervenuta la nonna a darle una mano, poi sua moglie, Alessandra, e, man mano, i suoi figli. Oggi Lamberto Mongiorgi sta assumendo la scommessa dell'impresa. Il suo itinerario imprenditoriale ha sempre proceduto dalla famiglia come apertura, per questo non è mai stata alternativa all'impresa. Sarà anche grazie a questo approccio che Lamberto l'ha seguita nel suo viaggio?

Quando Lamberto veniva a lavorare in azienda durante il periodo estivo era poco più che un ragazzo e intanto acquisiva i termini del nostro lavoro. Ma l'ho sempre sostenuto nei suoi interessi, perché volevo che trovasse la propria strada senza sentirsi condizionato dalla mia storia. Poi, durante gli studi di cinematografia il suo apporto è cresciuto di volta in volta anche in MWM e ha trovato il proprio modo di proseguire, dando un contributo decisivo all'immagine dell'azienda, che è migliorata moltissimo.

Oggi qual è la sfida essenziale per l'impresa?

Rispetto a quando ho incomincia-

to a fare l'imprenditore è cambiato radicalmente il modo di intendere il lavoro: non c'è più la parola, non c'è più il rispetto, non c'è più l'educazione. Oggi la gestione delle persone in azienda è molto difficile. Dopo il Covid sembra azzerato tutto, purtroppo. Il lavoratore spesso preferisce lavorare meno per avere più tempo libero. Per alcuni lavorare in azienda non è quindi un'opportunità, ma un intralcio: importa divertirsi e lavorare il minimo indispensabile. È più disponibile a viaggiare per lavoro, per esempio, chi ha oltre cinquant'anni.

Ci può raccontare qualche aneddoto intorno a questo?

Recentemente abbiamo avuto un colloquio di lavoro. Il candidato, ancora prima di incominciare, ha posto una condizione: "Io lavoro tre giorni alla settimana in ufficio e due in smart working, che possono essere giovedì e venerdì oppure venerdì e lunedì". Risultato? Io non sono contento e nemmeno chi cerca lavoro lo è. Sono veramente amareggiato di questo modo di lavorare oggi. Una volta c'era entusiasmo, ciascuno diceva: "Facciamo!", "Costruiamo!", "Dai! Ci buttiamo in questo nuovo progetto?". E l'Italia cresceva. Oggi mancano i lavoratori, non il lavoro! Mi sento tradito, perché ho sempre

cercato di dare il massimo.

Cosa intende?

Negli ultimi due anni e mezzo abbiamo aggiornato il sistema informatico, abbiamo puntato sulle macchine 4.0, ma non tutti erano d'accordo ad aggiornare il proprio modo di lavorare. Va bene condividere i progetti di crescita dell'azienda, però, se poi non tutti sono d'accordo, dobbiamo procedere e non possiamo aspettare che si convincano. Occorre cioè che ciascuno dei collaboratori si attenga al programma. Invece, talvolta interviene il risentimento, perché cambiare le procedure implica imparare nuovi modi di lavorare e mettere in discussione gli automaticismi. Non c'è nulla di fisso nel lavoro dell'impresa e noi abbiamo investito perché vogliamo andare incontro alla novità e, quando intervengono dei problemi, dobbiamo impegnarci per affrontarli non per nasconderli.

Per lavorare nell'impresa occorre un approccio non mercenario...

A questo proposito le racconto un aneddoto, ma ne potrei citare altri. Per sei mesi abbiamo reclutato un lavoratore tramite un'agenzia interinale. Quindici giorni prima che scadesse il contratto ci ha chiesto di formalizzare l'assunzione per motivi personali. Allora noi abbiamo subito scritto la lettera di assunzione. Fra la conclusione del lavoro interinale e l'assunzione intercorrevano dieci giorni di pausa, secondo la legislazione vigente, e noi abbiamo fatto in modo di non farglieli perdere per il calcolo della pensione. Neanche un mese dopo arriva in azienda e dice: "Mi licenzio". "Bene, è una tua scelta", gli ho risposto, sicuro che avesse calcolato il preavviso, in modo da poterci organizzare per trovare un sostituto. Ma interviene dicendo: "Io sto qui ancora pochi giorni, perché dove devo andare hanno bisogno subito. Ma il preavviso me lo pagano loro". Allora, come fai ad avere fiducia nei lavoratori di oggi? Non hanno scrupoli, a loro non importa di nessuno. Tu investi nelle persone, cerchi di aiutarle, di dar loro una mano e poi questi sono i risultati. È la mentalità contro l'impresa che ha portato alla crisi del lavoro e dell'etica. Ma noi proseguiamo, perché non abbiamo alternative alla riuscita.



LAMBERTO MONGIORGI

consigliere di MWM Italia Srl, Zola Predosa (BO)

L'EREDITÀ DELL'AZIENDA NEI MIEI FILM

L'eredità intellettuale di MWM è intervenuta per lei ascoltando i racconti di suo padre intorno all'azienda, ma è proseguita trovando nell'attuale dell'esperienza il modo di dare il suo apporto pragmatico. Oggi lei lavora accanto a suo padre e certamente il suo percorso non è stato facile...

Dipende dai punti di vista. Mio padre sembra convinto che io abbia avuto vita facile. E certamente lui si è fatto in quattro perché ciò avvenisse, mentre proseguiva nel suo progetto. Tuttavia le difficoltà non sono mancate. Sono entrato a lavorare in MWM a partire dai sedici anni, soltanto nel periodo estivo. Mio padre mi diceva sempre: "Devi dare l'esempio! Tutto ciò che fai deve essere ineccepibile". Però, io ero l'ultima ruota del carro e, intanto, imparavo alcune cose di questo lavoro. La meccanica non era nei miei interessi, quindi l'azienda non era la "mia" azienda. Era l'azienda di mio padre ed era distante da me. A casa, quando ci trovavamo a tavola in particolare, mio padre parlava di quello che accadeva in MWM. Cosa pensavo del lavoro di mio padre? A otto anni pensavo che l'azienda lo portasse via da noi per troppe ore. Lui era impegnato altrove, come si dice.

Poi sono stato instradato dai miei agli studi tecnici, di meccanica in

particolare. Ma non sembrava la mia strada. Un professore chiamò da parte mio padre e gli disse: "Mi raccomando, suo figlio non lo mandi a lavorare in un'azienda meccanica, perché altrimenti noi facciamo una figuraccia!". Io ero bravo a scrivere. Già durante la scuola elementare scrivevo racconti e, fra i diciassette e i diciannove anni, ho vinto vari concorsi di poesia.

Poesia deriva dal greco ποιέω, parola che è esente da idealità, perché si traduce con "fare". Quindi, lei ascoltava in casa la testimonianza di suo padre intorno al fare proprio dell'impresa e portava avanti la sua ricerca intorno a materie apparentemente opposte alla meccanica...

Già dagli otto anni io leggevo e guardavo film e, quando ne trovavo uno che mi appassionava, proseguivo la ricerca nei libri, in biblioteca. All'epoca non c'era ancora internet a disposizione di tutti come avviene oggi e chiedevo ai miei di portarmi in libreria. Io ho sempre avuto altri interessi, tant'è che ho intrapreso gli studi di regia cinematografica a Roma, ma accanto a questi proseguivo il lavoro in MWM, sempre durante il periodo estivo. Anche perché avevo la necessità di inventarmi qualcosa che mi facesse guadagnare. Poi, intorno ai vent'anni, ho incominciato a realizzare i video per promuovere

i prodotti dell'azienda. Era molto importante per me dare il mio contributo su qualcosa che sapevo fare.

Quando sono entrato in MWM, nel 2000, mio fratello Massimo lavorava già da anni in azienda ed era considerato il modello da seguire. Lui faceva tutto in modo perfetto, mentre quello che facevo io non era considerato produttivo, non ne veniva riconosciuto il valore perché non sembrava essenziale al fatturato dell'azienda. L'idea di mio padre era che fossimo complementari, uno poteva seguire la produzione e l'altro la gestione dell'azienda. Ma le cose non vanno mai secondo l'ideale, tant'è che mio fratello ha poi deciso di intraprendere un'altra strada. Certamente, io non ero portato per la parte produttiva, anche se poi, entrando nel ritmo dell'azienda, ho incominciato a intenderne i vari aspetti, compresi quelli produttivi. A un certo momento ho avuto la necessità di alzare l'asticella rispetto a quello che facevo. Ero l'unico a dire che occorreva presentare un'immagine diversa dell'azienda e ci siamo affidati a uno studio esterno di grafica. Per me era necessario valorizzare la storia e l'immagine di MWM, perché questo contribuiva alla vendita dei nostri prodotti. Oggi, infatti, abbiamo un ufficio grafico interno.

L'eredità intellettuale dell'impresa, il tema che esploriamo in questo numero, non è qualcosa di già costituito, ma implica l'avvio di una trasformazione attraverso l'esperienza in atto. Lungo questa esperienza lei può cogliere gli indizi della sua eredità intellettuale...

Certamente nella mia esperienza tengo conto del modo della gestione di mio padre, ma l'eredità è legata all'attuale dell'impresa. Oggi è necessario un approccio che tenga conto delle nuove esigenze di MWM, da qui ai prossimi dieci anni.

La tendenza sarà che i lavoratori dedicheranno sempre meno tempo al lavoro, quindi il tempo dedicato a lavorare dovrà essere estremamente produttivo. Molti operatori stanno già facendo la settimana corta, con quattro giorni lavorativi. Proviamo a immaginare cosa accadrà soltanto fra vent'anni. Vuol dire che quello che oggi facciamo in cinque giorni lo dovremo fare in quattro, quindi sarà necessario dotarsi di lavoratori più efficienti e collaborativi.



Bologna - Via Di Corticella 183

Bologna - Viale G. Ercolani 10

Bentivoglio - Via Galliera 13/2

Modena - Via Vignolese 730

Imola - Viale G. Amendola 46c

SERVIZI



- Consegna al piano;
- Smaltimento usato;



Leonardi Materassi è il centro di riferimento per la vendita di letti, materassi, reti, poltrone relax, cuscini e complementi d'arredo a Bologna, Modena, Imola e Bentivoglio. Venire in un centro Leonardi Materassi vuol dire avere a che fare con esperti. Se su internet ci si può fare un'idea guardando delle foto, nei nostri negozi si possono toccare con mano e si possono provare decine di materassi, tra i quali si troverà quello più vicino alle proprie esigenze. Il nostro obiettivo è offrire ai nostri clienti prodotti di qualità, in grado di soddisfare le loro esigenze. Le aziende con cui collaboriamo sono tutte con produzione Italiana e vengono accuratamente selezionate.

I NOSTRI PRODOTTI



Materassi Personalizzati



Poltrone Design



Detrazioni fiscali 19%



Reti Motorizzate



Letti Contenitore



Poltrone Relax

www.leonardi-materassi.it

Consulenza diretta con Leonardo: 335 1249852

Lei ha curato il magnifico allestimento floreale offerto dal Garden Vivai Morselli all'evento che si è tenuto nella sede modenese di Confindustria Emilia Area Centro il 21 novembre scorso (L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI), organizzato in collaborazione con i Giovani Imprenditori della stessa territoriale, i cui atti sono pubblicati in questo numero della rivista. Quali sono state le sue riflessioni in merito al tema, considerando che lei rappresenta la terza generazione, e qual l'eredità intellettuale, l'apporto particolare e specifico che lei dà in azienda?

Fin dal mio ingresso ho cercato di dare un apporto in termini d'innovazione, sempre nel solco della tradizione, della competenza e dell'esperienza ultra-quarantennale della mia famiglia e dei colleghi che lavorano con noi da tanti anni. Dopo essermi laureato come agronomo paesaggista, landscape e outdoor designer, ho dato un grande impulso alla progettazione del verde pubblico e privato, anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie, che consentono di visualizzare su grandi schermi rendering molto fedeli del progetto, quindi di fare immergere il cliente nell'ambiente da realizzare, facendogli immaginare le sensazioni legate ai colori, ai suoni e ai profumi che il suo spazio verde potrà regalargli. Progettare vuol dire innanzitutto ascoltare il racconto del cliente per capire i dettagli dell'opera che egli desidera. Ma l'ascolto è essenziale anche verso i colleghi che collaborano alla messa in opera del progetto e hanno dimestichezza con le piante e con i materiali da utilizzare, sanno come rispondono e se sono adatti allo scopo cui dovrebbero servire all'interno di ciascun progetto. Per questo, anche a partire dall'evento di novembre in Confindustria, ho coniato un nuovo termine: anziché imprenditore, mi definirei "apprenditore", ovvero una persona che apprende ascoltando ciò che dicono coloro che incontra ciascun giorno – i genitori, i collaboratori, i clienti, i fornitori e altri stakeholders – per farne tesoro e svilupparlo nell'azienda e sul territorio.

Questa si chiama restituzione in qualità...

Sempre a proposito d'innovazione, abbiamo depositato un progetto all'avanguardia di ampliamento di 1500 metri quadri del punto vendita,

Emanuele Morselli (seconda fila) durante l'evento L'eredità intellettuale dell'impresa nell'era dell'AI (21 novembre 2024, Auditorium di Confindustria Emilia Area Centro, Modena). Allestimento floreale a cura di Garden Vivai Morselli.



EMANUELE MORSELLI

agronomo paesaggista, landscape e outdoor designer di Garden Vivai Morselli, Medolla (MO)

UN "APPRENDITORE" PER LA PROGETTAZIONE DEL NOSTRO GIARDINO

che prevede l'installazione di pannelli solari sul tetto, secondo il criterio dei Parchi Agricoli, la raccolta e il recupero delle acque piovane tramite bancali tecnologici, la gestione dei flussi anche da remoto tramite cellulare e lo sfruttamento dell'energia solare, sia per il riscaldamento e il raffreddamento delle aree di lavoro sia per le esigenze energetiche dell'azienda. In pratica, fra qualche anno, il Garden Vivai Morselli sarà completamente indipendente dal punto di vista energetico e ridurrà al minimo la sua Carbon Footprint. Inoltre, mio fratello Gianluca Morselli, che è un ingegnere energetico, sta progettando una centrale a cippato, che utilizza lo scarto delle potature per riscaldare le serre e questo ci consentirà di giungere al quasi totale assorbimento delle emissioni di CO².

E, allora, chi potrà definirsi più green di voi?

La nostra famiglia ha l'opportunità di avere in casa un professionista come mio fratello, in grado di sviluppare questo tipo di progetto, che oggi è richiesto da tante aziende, ma magari non riescono a trovarlo, quindi a maggior ragione noi dobbiamo

scommettere sul green. Tra l'altro, la misura Parco Agricolo (citata nel PNRR Missione 2, componente 1, investimento 2.2), nella quale s'inserisce il nostro progetto, ha come obiettivo l'installazione di impianti fotovoltaici su edifici a uso produttivo nei settori agricolo, zootecnico e agroindustriale, al fine d'incentivare la transizione energetica delle aziende agricole produttive, escludendo l'utilizzo di suolo.

È bello sapere che i meravigliosi fiori e piante che i vostri clienti possono scegliere in una varietà immensa nascono e crescono alla temperatura ideale, senza alcun impatto per l'ambiente. E così tutti gli altri prodotti delle altre vostre attività di frutticoltura e floricoltura. Il vostro Garden è un tripudio di colori e di forme, un vero paradiso terrestre...

Grazie a tanta cura nella ricerca siamo riusciti a selezionare un'ampia varietà di fiori in vaso o recisi. Da noi i clienti trovano petali, di ogni forma e colore, curati in ogni sfumatura, e ben cinque fioristi sono a loro disposizione per preparare composizioni originali di fiori, sia veri sia sintetici: profumi e colori per ogni stagione, regali preziosi per ogni occasione.



manca il **BALCONE?**

CASADOPOCASA

La tua vita, una casa alla volta

Quando ce l'hai non pensi alla sua comodità, è quando manca che si fa sentire.

Il tuo bagno sembrerà molto più grande senza lo stendino e i panni all'aria aperta saranno asciutti in un baleno.... solo un sogno? Ti aiutiamo a realizzarlo con il programma **CASADOPOCASA**, scrivici per saperne di più!

CASADOPOCASA è lo strumento ideato da Santo Stefano Immobiliare per esaudire i tuoi desideri: acquisti subito la nuova casa e vendi la vecchia con noi con tutta calma e ottenendo il maggior guadagno possibile.

santostefanoimmobiliare.it
info@santostefanoimmobiliare.it



Santo Stefano Immobiliare è divenuto un riferimento sicuro per coloro che cercano di orientarsi nel mercato immobiliare. Ma, a proposito del tema di questo numero, L'eredità intellettuale, lei, che è anche un armatore appassionato di nautica, può raccontarci qualche aneddoto intorno a questo tema?

Certamente. Nella tradizione popolare dei pescatori è d'uso non cambiare mai i nomi delle imbarcazioni quando vengono tramandate di generazione in generazione. L'imbarcazione è chiamata con il nome di un avo in modo che ne possa proseguire la vita terrena. Alcune imbarcazioni si chiamano "Bruno padre", "Maria madre". Il nome proprio di persona è accompagnato dalla specifica "padre" o "madre" per ricordare i cari che se ne sono andati. Quelle imbarcazioni sono ben riconosciute dagli altri pescatori, che le nominano come fossero persone. Quindi, cambiare il nome sarebbe come togliere il nome a quella persona, abbandonando la sua memoria all'oblio.

La sua famiglia è attiva da più generazioni nel settore della costruzione di immobili. In che misura lei ha tenuto conto di questa eredità?

Io sono cresciuto nei cantieri in cui mi portava mio padre, Giampaolo Michellini. Figlio di Augusto Michellini, noto costruttore di molti immobili a Bologna, è divenuto ingegnere edile e ha proseguito l'esperienza paterna. Spesso noi camminavamo insieme fra i ponteggi in modo che mio padre potesse controllare che i lavori effettuati corrispondessero ai suoi disegni esecutivi. Oggi rappresento la terza generazione che continua a operare in ambito immobiliare, ma, in particolare, nel trasferimento e nella gestione degli immobili.

In che modo i racconti che ascoltava in casa e nei cantieri sono entrati nella sua pratica attuale?

Mia madre è originaria della Romagna, quindi ha lo iodio nel sangue ed ha sicuramente un approccio artistico alla vita. Mio padre, invece, da buon ingegnere emiliano, bolognese in particolare, ha sempre ragionato per pilastri portanti. E poi sono arrivato io, che sono un ibrido. Quindi, nella mia esperienza ho sempre tenuto conto di approcci così diversi che, certamente, hanno dato una marcia in più al progetto di costi-



BRANDO MICHELINI

presidente di Santo Stefano Immobiliare, Bologna

L'EREDITÀ DELL'ESPERIENZA IMMOBILIARE

tuzione delle agenzie attraverso cui opera Santo Stefano Immobiliare.

In quali progetti state investendo quest'anno?

Sicuramente sono molti i progetti in cui stiamo investendo, tenendo anche conto delle nuove tecnologie della comunicazione. In particolare, stiamo digitalizzando alcuni servizi. Ma la parola d'ordine è "ponderare", perché, quando si incomincia a parlare di cambiamenti, è facile non tenere conto di ciò che si rischia di perdere dall'altra parte.

Per esempio, adiacente al nostro logo campeggia lo slogan "Persone di casa". Per noi è essenziale riferire i nostri servizi sempre alla persona. Digitalizzarli potrebbe comportare un cambiamento radicale nel nostro approccio al cliente. Quindi, procediamo con molta ponderazione, cercando di valorizzare anche la nostra esperienza.

L'eredità dell'esperienza esige la sua valorizzazione. In che modo la vostra comunicazione ne tiene conto?

Le dirò, con molta serenità, che da alcuni anni noi facciamo molta

pubblicità, su riviste di settore e su quotidiani nazionali e locali, per promuovere gli immobili acquisiti. Ma sono giunto a concludere che non credo più alla classica promozione dell'immobile tramite la pubblicità su carta. L'annuncio immobiliare è utile nel momento in cui viene letto dall'interessato, ma, se non c'è un lettore interessato, quella pagina verrà voltata e dimenticata. Questo discorso, ovviamente, non riguarda la rivista "La città del secondo rinascimento", che è una felice eccezione perché ha contenuti di grande interesse e dove ormai la mia foto è diventata quasi un logo delle nostre agenzie.

In generale, noi stiamo digitalizzando tutta la comunicazione, compresa quindi anche la pubblicità. Anche perché abbiamo bisogno di sfruttare la velocità della comunicazione che offre la digitalizzazione e quindi, per esempio, le pubblicità sui vari portali immobiliari, sui canali web, nei siti internet, e così via. Oggi, l'eredità dell'esperienza si trasmette anche con i nuovi strumenti della comunicazione.

AUTOMAZIONI CANCELLI E PORTE
PORTE DI GARAGES • PORTONI INDUSTRIALI • PORTE REI
SERRAMENTI TAGLIAFUOCO
SERVIZI MANUTENZIONE



STOP
AI FURTI IN GARAGE

IL KIT ANTIEFFRAZIONE STOPPER PLUS
che protegge la serratura delle porte
basculanti in monolamiera
(comprensivo di cilindro di sicurezza
europeo rinforzato)

KIT ANTIEFFRAZIONE - PORTE BASCULANTI

**Promozione
kit
STOPPER
PLUS**

**STOPPER
BALLAN**



Concessionari
per la provincia di Modena



Agente
per Modena e provincia



PREVENTIVI GRATUITI

Via Torrazzi 113 Modena - Tel. 059.250177 - Fax 059.250128
www.alltecsnc.com - info@alltecsnc.com

IVONNE CAPELLI

amministratore della Casa Residenza per Anziani Villa Giulia, Pianoro (BO)

OCCORRE TRAMANDARE, NON SOLTANTO INSEGNARE

Con l'esperienza di quasi quarant'anni nel settore dei servizi agli anziani, Villa Giulia è riconosciuta fra le prime Case di Residenza per Anziani (CRA) a livello nazionale e ha ricevuto vari premi per la qualità dei servizi offerti. Ma Villa Giulia è anche il frutto della scommessa di una donna, Filomena Salieri, che, insieme al marito, ha saputo trasmettere l'eredità dell'esperienza a coloro che hanno collaborato con lei...

Questa donna straordinaria era mia madre, Mina per gli amici. Salieri è anche il cognome del musicista contemporaneo di Mozart e forse non è un caso che lei abbia sempre avuto la musica nel sangue. Era nata in una famiglia di undici fratelli e sorelle, quindi sin da piccola ha avuto un bel da fare. È stata una grande donna che è riuscita ad acquistare, gestire e tramandare – non insegnare, ma tramandare – un'impresa unica, che ha costruito con la sua umanità e con intelligenza.

Nel nostro caso non è avvenuto il cosiddetto "passaggio generazionale". Eravamo una squadra di quattro persone: mio padre, mia madre, mio fratello e io, quindi non è avvenuto quel distacco che decide da un giorno all'altro chi prosegue e chi deve fermarsi.

Lei, che aveva la terza elementare perché non era riuscita a concludere gli studi, ha costruito tutto da sola. Aveva una vera passione per il proprio lavoro al servizio degli altri. Poi, pian piano, si era resa conto che non riusciva a stare al passo con i tempi per la gestione degli aspetti organizzativi e dei rapporti con i dipendenti. Quindi, man mano, ha lasciato sempre più a noi figli lo svolgimento dei compiti. Anche in quella fase aveva avuto l'approccio costruttivo che la caratterizzava, mentre noi acquisivamo l'eredità dell'esperienza di Villa Giulia. In alcune circostanze mi sento ancora inadeguata perché non ho la sua umanità, quella generosità che lei aveva verso le persone. In

alcuni momenti aveva un modo di fare unico con i residenti o con i loro familiari, aveva quel *quid* in più che nessuna formazione può dare.

In alcune occasioni abbiamo avuto qualche divergenza, ma ero io che facevo un passo indietro, anche quando non ero d'accordo, perché non volevo prevaricare il suo ruolo e nemmeno imporle le mie idee, facendole pesare l'istruzione acquisita. Ma lei, dopo il confronto, rifletteva sulle questioni che le avevo posto e diceva: "Fai pure, Ivonne, mi fido di te". Mi stimava molto ed eravamo molto legate, andavamo anche a lavorare insieme.

Com'era organizzato il lavoro con i suoi familiari?

Ciascuno svolgeva compiti diversi. Abbiamo sempre lavorato bene insieme, ci confrontavamo e le decisioni venivano prese insieme. È giusto che anche a livello familiare esista una gerarchia. All'apice c'era il genitore: mia madre era l'imprenditrice, mio padre il suo consigliere e poi c'eravamo io e mio fratello, verso il quale ho sempre avuto un approccio protettivo, essendo la sorella maggiore. Le discussioni non nascono se sono stabiliti e rispettati i diversi compiti all'interno dell'azienda.

Mia madre era nata in Romagna e aveva un carattere molto forte, quindi non amava il parlare *pour parler*. Lei ascoltava e poi dava il suo consiglio, però in modo veloce perché c'era molto da fare. Era la donna del fare e io cercavo di emularla sul campo. È sempre stata una donna positiva e propositiva, ottimista anche nei momenti peggiori, da cui ha sempre cercato di cogliere il lato positivo. Quindi, ha trasmesso sia a me sia a mio fratello questo modo di fare e di non abbandonare il fare.

Io dico sempre ai miei figli che è importantissimo che siano costanti nelle proprie ambizioni per essere liberi di valutare la strada da intraprendere. L'azienda prosegue il pro-



prio viaggio e poi, se saranno sicuri di dare il loro apporto, troveranno la collocazione più adeguata in azienda. Del resto, tutte le imprese sono costituite da vari comparti, sarà poi ciascuno a scegliere quello in cui assumere la responsabilità.

Villa Giulia ha più centenari fra tutte le strutture per anziani d'Italia iscritte all'ANASTE, l'Associazione che rappresenta le case di residenza di qualità...

Esatto. Ma c'è anche un'altra novità! Il 26 novembre scorso siamo stati invitati a Milano, al Palazzo della Regione Lombardia, per ritirare il premio Bollino rosa-argento che la Fondazione Onda ETS ha assegnato a Villa Giulia, scelta tra 200 strutture in tutta Italia per l'umanità e la qualità dei servizi che eroghiamo. È stato per noi un momento di grande gioia, soprattutto perché è arrivato dopo la tempesta che in poche ore sembrava avere distrutto il lavoro di una vita spesa per la qualità.



Foto storica dei cuochi del ristorante Belvedere da Danilo. Da sin.: Giorgio, Luca, Paola, Danilo, Georgiana e Cinzia (Photo©Luigi Ottani)

DANILO BATTILANI, GEORGIANA POPOVICI

titolare e collaboratrice del ristorante Belvedere da Danilo, Modena

L'EREDITÀ DELLA TRADIZIONE IN CUCINA... DA DANILLO

Al ristorante Belvedere da Danilo avete molto da dire a proposito del titolo di questo numero della rivista, L'eredità intellettuale, sia perché portate avanti la tradizione culinaria modenese che ha origini antichissime sia perché proseguite nel solco dell'esperienza di sua madre, Angiolina Dondi, e della mitica Paola Caselli, scomparsa prematuramente il 22 ottobre 2021, che ne aveva ereditato la memoria e l'aveva trasmessa alla vostra "brigata" in cucina...

L'eredità nella cucina tradizionale non è una cosa semplice, non consiste nel trasmettere ricette che descrivono in modo dettagliato le quantità d'ingredienti e la loro combinazione, anzi, le cose si fanno lungo l'esperienza. Noi, in cucina, per fortuna possiamo avvalerci di Luca – che tira ancora al mattarello la sfoglia per i tortellini, le tagliatelle e le lasagne come si faceva una volta –, di Cinzia – che prepara

i sughi per i primi piatti seguendo la tradizione –, e di Georgiana, che è riuscita a dare continuità a tutti i tipi di dolci e di piatti in cui eccelleva Paola.

Georgiana, ci racconta qualche aneddoto a proposito degli insegnamenti di Paola, magari qualche ricetta...

Le ricette non posso raccontarle perché non me le ha lasciate, io le ho "rubate": mentre faceva i dolci, stavo dietro di lei e osservavo attentamente per carpire informazioni sugli ingredienti, sulle quantità e sulla lavorazione, poi andavo a casa e provavo a farli a mia volta, finché non riuscivo ad avvicinarmi al risultato. È così che ho imparato, anche perché Paola non poteva lasciarmi ricette scritte, visto che non le aveva neanche lei, faceva tutto "a occhio", servendosi della mano come misura. Non ha mai usato la bilancia per pesare gli ingredienti, e i suoi dolci sono sempre riusciti, tant'è che

i clienti avrebbero voluto acquistarli per consumarli anche a casa o per fare bella figura con i loro ospiti. Proprio come un'artista, mentre cucinava, Paola provava e riprovava, aggiungeva un po' alla volta un ingrediente o l'altro, finché non era soddisfatta. Quando faceva gli gnocchi di patate io cercavo di capirne la consistenza provandola con le dita, oltre ad apprezzare la qualità delle materie prime utilizzate. Quando è scomparsa improvvisamente, quattro anni fa, mi sono ritrovata a dovere portare avanti la sua eredità dalla sera alla mattina, e non è stato facile. All'inizio, soprattutto per il ripieno dei tortellini, chiedevo a Danilo di darmi un parere perché volevo che, se non erano perfettamente uguali, almeno si avvicinassero il più possibile a quelli che faceva lei. Anche perché i nostri clienti erano stati abituati bene e non potevamo scontentarli.

Danilo, ci racconta come hanno risposto i clienti ai dolci e ai piatti che Georgiana ha avuto il compito di offrire, quando è rimasta senza la sua "maestra" nell'arte culinaria?

Ciò che è avvenuto ha qualcosa di straordinario: nessun cliente abituale ha notato una seppur minima differenza, ciascuno ha continuato a gustare e a lodare i nostri piatti e i nostri dolci

com'era sempre accaduto da oltre cinquant'anni. Alcuni giovani che vengono qui il venerdì sera hanno continuato a prenotare una torta tagliatelle, che richiede una preparazione molto complessa, quindi sarebbe stato facile incorrere in qualche piccolo errore. Una signora che lavora in banca l'altro giorno ha lodato le frittelle di castagne che ha preparato Georgiana, chiedendo di riservargliene almeno dieci per la prossima volta che verrà a pranzo, perché dice che non ha mai assaggiato frittelle di castagna così buone. Per non parlare della bavarese, che va a ruba: un semifreddo con mascarpone e scaglie di cioccolato fondente al 70%, avvolto da un savoiardo imbevuto in una bagna generosa di un nocino che, tra l'altro, è una nostra riserva. Georgiana la prepara proprio come Paola, anche se ha dovuto cambiare un ingrediente perché prima utilizzavamo un liquore di un fornitore che poi ha cessato l'attività. Non era facile sostituirlo con il nocino perché è molto alcolico, ma lei ha trovato un metodo per ridurne la gradazione e il risultato è veramente ineguagliabile.

La sua capacità principale, però, come quella di ciascun cuoco che lavora in un ristorante tradizionale, è quella di riuscire a fare lo stesso piatto tutti i giorni, sempre lo stesso, senza cambiare assolutamente niente. Non è facile, perché spesso invece si tende a introdurre qualche variazione, magari attratti dalle mode. Oggi, soprattutto, con la diffusione dei programmi televisivi di cucina, sembra che tutti possano diventare cuochi. Invece questo è un mestiere che richiede anni e anni di dedizione, di esperienza, di esercizio e di allenamento. Una volta è venuta una signora a fare una prova per essere assunta in cucina da noi. Già il primo giorno ha preparato un buffet di piatti freddi e caldi veramente eccezionali. Al terzo giorno, però, aveva cambiato tutti i piatti, quindi se un cliente abituale chiedeva ciò che aveva mangiato due giorni prima, rimaneva deluso. Allora, le ho chiesto di rifare gli stessi piatti del primo giorno, che avevano riscosso tanto successo, ma la sua risposta è stata: "Non posso, perché io non seguo una regola, io invento". Magari in altri ristoranti i clienti apprezzano questo tipo di improvvisazione, ma da noi no, noi siamo garanti e custodi della tradizione, quindi i clienti si



Foto storica con Brian e Paola (Photo©Luigi Ottani)

aspettano di mangiare i piatti che ne fanno parte da secoli.

Tra l'altro, per fortuna, Georgiana ha anche le mani piccole come quelle di Paola, per cui la sua "manciata" o il suo "pizzico" sono più o meno gli stessi. E anche questo ha la sua parte nella trasmissione dell'eredità intellettuale della nostra esperienza in cucina. A questo proposito, le racconto un aneddoto particolare: il marito di Paola, Giancarlo, che è anche mio amico, era felice di gustare ogni domenica la zuppa inglese che la moglie preparava a casa. Quest'anno, per il suo compleanno, Georgiana ha pensato di regalargli la sua zuppa inglese, anche per onorare la memoria della moglie. Appena l'ha assaggiata Giancarlo ci ha telefonato con le lacrime agli occhi: "È veramente incredibile, è proprio come

la faceva Paola". Altro che "invenzione", la cucina della tradizione richiede capacità d'imparare dall'esperienza e di rimanere il più fedeli possibile alle regole non scritte che disciplinano la qualità degli ingredienti, le loro quantità e il modo di combinarli fra loro. Chi non riesce a fare questo non può accampare la scusa che sta "inventando", deve ammettere che non ci riesce e riprovare fino a raggiungere un risultato soddisfacente.

Non ho niente contro chi mette, per esempio, la panna montata sulla zuppa inglese, ma poi non può chiamarla zuppa inglese, è un'altra cosa. Le vecchie ricette tradizionali non s'inventano, si "fanno", come il Parmigiano Reggiano, che "non si fabbrica, si fa". Le cose si fanno, e fare sempre le stesse cose non è facile.



Una sala del ristorante Belvedere da Danilo (Photo©Luigi Ottani)



SERGIO DALLA VAL

psicanalista, cifrante, brainworker, presidente dell'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna

DANIELA GASTALDELLO: LA NOSTRA MATERIA È INTELLETTUALE

Il 2 gennaio scorso Daniela Gastaldello, collaboratrice della nostra rivista, è deceduta. È andata via per restare, in altro modo, con noi. Pubblichiamo il testo che il nostro direttore ha letto a Milano il 16 gennaio, durante le esequie.

Se dovessimo descrivere Daniela Gastaldello ricordando le sue qualità, l'elenco degli aggettivi sarebbe lunghissimo: era autentica, generosa, sincera, vivace, coraggiosa, intraprendente, pragmatica; e poi sorridente, intelligente, bella, e tanto altro ancora. Ma, come scrive Armando Verdiglione: "La qualità della vita non ha avverbi, non ha aggettivi, non puoi metterti a predicarla". E, allora, non resta che testimoniare di alcuni aspetti di un itinerario straordinario, in cui ha saputo trarre, in un modo o nell'altro, ciascuno di noi.

Qualcosa è incominciato nel 1981: l'esigenza di una formazione intellettuale la spinge a iniziare a venticinque anni l'analisi, poi il trasferimento da Bassano del Grappa e dai suoi familiari a Milano per seguire le attività del Movimento cifrematico. E, per finanziare la sua ricerca a Milano, incomincia a lavorare nelle assicurazioni, dove in poco tempo apre una sua agenzia. Poi, senza attendere di avere e di essere per fare, partecipa ai congressi di psicanalisi a Roma e a Parigi, all'organizzazione del congresso internazionale di Tokyo e all'investimento, con Armando Verdiglione e altri, nel progetto culturale più straordinario del Novecento, la ristrutturazione della Villa san Carlo Borromeo di Senago e la sua trasformazione nella città del

Secondo rinascimento, dove ci siamo incontrati, tenendo, insieme, un corso dal titolo *L'assicurazione del superfluo*. E in questo investimento lei mi ha coinvolto, traendomi in una scommessa di verità e di riso che non sono mai venuti meno, nonostante il barbarico attacco giudiziario alle nostre associazioni e società, che ha colpito anche la sua attività di assicuratrice. Ma il viaggio è continuato, ora insieme, in uno speciale internazionalismo: il congresso di Ginevra, di San Pietroburgo, il viaggio premio con l'Allianz in Australia, quello con i Lions in India, l'inaugurazione della mostra di capolavori del secondo rinascimento a Chong Qing, in Cina. E fino a ieri, ciascun lunedì l'equipe di cifrematica a Milano, e ciascun sabato l'assemblea del Movimento cifrematico. E il proseguimento nelle assicurazioni, anche dopo la pensione, e negli studi universitari, e la collaborazione con la nostra rivista.

Cosa ha sorretto questo viaggio intellettuale, questa rara combinazione di cultura e di arte, di scienza e di finanza, nutrito dalla sua esigenza di bellezza e di novità? La sua fede nella riuscita: fede mai venuta meno quando le cose incominciavano o nelle circostanze apparentemente più drammatiche. Fede che operava in modo pragmatico, idea non saputa dell'assoluto, provocazione e garanzia che non può venir meno. Per questa via il lutto per la morte dei genitori è risultato istanza di rilancio, di aumento, e il dolore per quella del fratello esigenza di abbondanza. E così non ha mai accettato lo stato di necessità, la modestia del passo più corto della gamba, perché per lei la vera necessità era quella del superfluo, la necessità del caso di valore. Il superfluo cui mirava non è lo spreco, è il profitto intellettuale, la cui esigenza la teneva distante dalla mentalità mercenaria, in cui tutto è commisurato e finalizzato:

era il superfluo come qualità pragmatica, come lusso poetico, che attraversa la materia della parola, la materia intellettuale, non sostanziale e non mentale. E questa intellettualità della materia della parola le era indispensabile perché le dava respiro, eleganza e leggerezza, nel passo e nel piede, nella veste e nel gesto, nell'interlocuzione e nella scrittura. E le consentiva di non risparmiarsi, di non risparmiare nulla a sé e ad altri, nel dire, nel fare, nello scrivere.

Per Daniela ciascuna materia, anche ruvida e scabrosa, poteva essere affrontata nella parola, senza reticenze e complicità, in un processo linguistico narrativo: per questo l'interlocuzione con lei era autentica, generosa, ricca, perché lei era esigente con sé e con gli altri, senza rassegnazione e senza sufficienza. E allora capivi che il superfluo è il fluire libero e leggero delle cose nella parola, è l'infinito e l'eterno che insiste nell'interlocuzione.

Potremmo chiederci: come faremo senza l'interlocuzione con Daniela? Daniela ci manca? Ma l'interlocuzione con Daniela prescinde dall'alternanza presenza/assenza, non esige la sua presenza, tanto meno spirituale. Daniela è interlocutrice con noi in ciascun atto, se noi in ciascun atto ci costituiamo come interlocutori, se non cediamo sulla parola e sull'ascolto, e precisamente sull'autorità e sulla responsabilità. Daniela non cedeva sull'essenziale, anche questo era un suo modo di elaborare la questione donna. Attenendoci allo statuto di interlocutore, lì, noi troviamo Daniela, nell'itinerario in cui ci ha lanciato e da cui nessuno può toglierci. Qui Daniela non ci manca, Daniela non manca. Quando nel lavoro, nella casa, nell'impresa ciascuno di noi è statuto della parola, lì, c'è Daniela. Quando la vostra vita è la parola, lì, trovate Daniela. Questa la sua eredità.



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

Con



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



Alliance of
independent firms



E. 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

Gioielleria

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.