

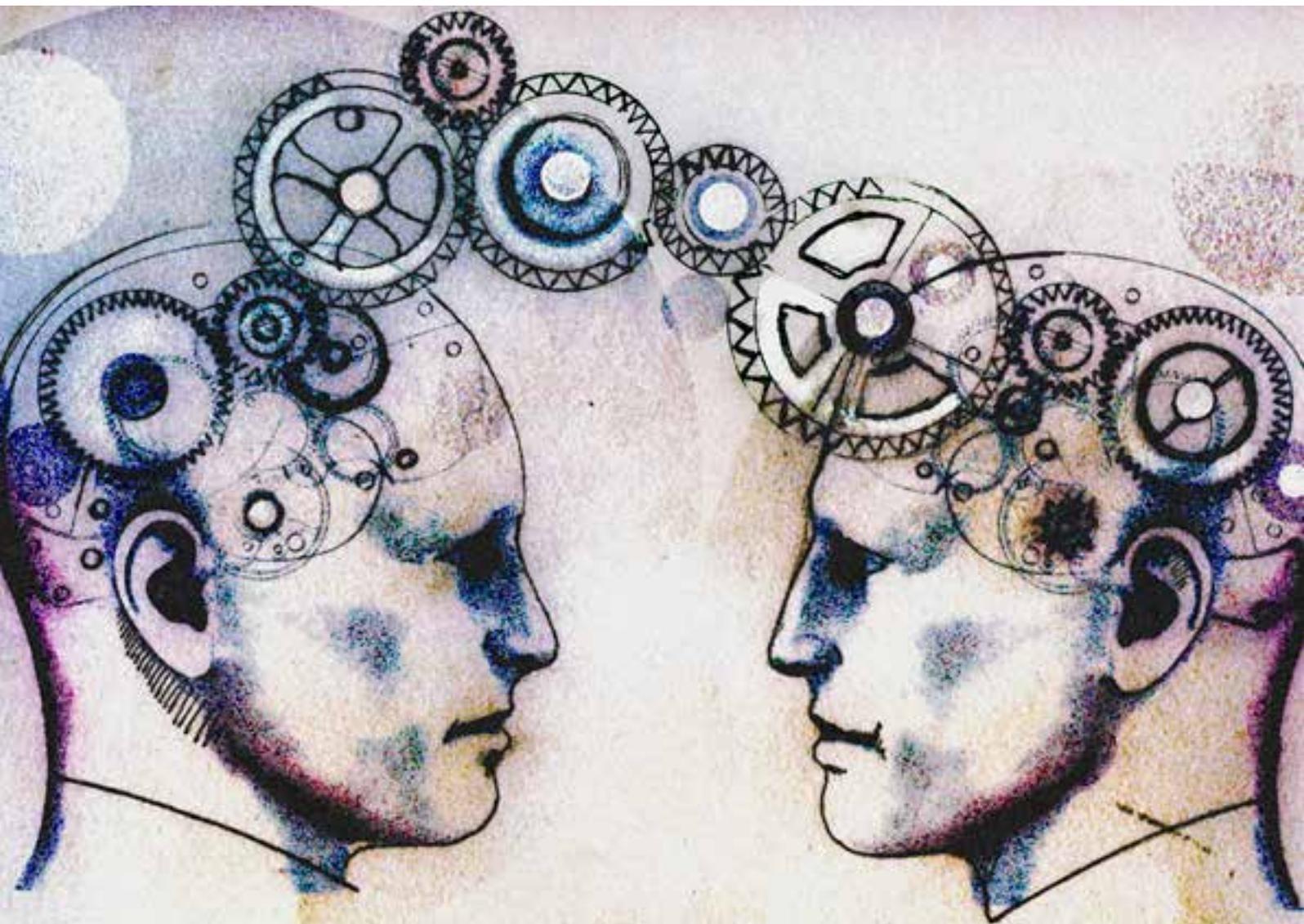
CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 6 - dicembre 2014



STARTUP NUOVE IDEE PER LA CRESCITA

INCHIESTA

Credito
gli scenari per il 2015

INTERVISTE

A colloquio con i nuovi
Cavalieri del Lavoro

Sullo sfondo pannello artistico di Vincenzo De Cottis - ph. Cora Büttenbender

RUBELLI

VENEZIA

RUBELLI, DA 125 ANNI UNA STORIA DI FAMIGLIA

WWW.RUBELLI.COM



general.com

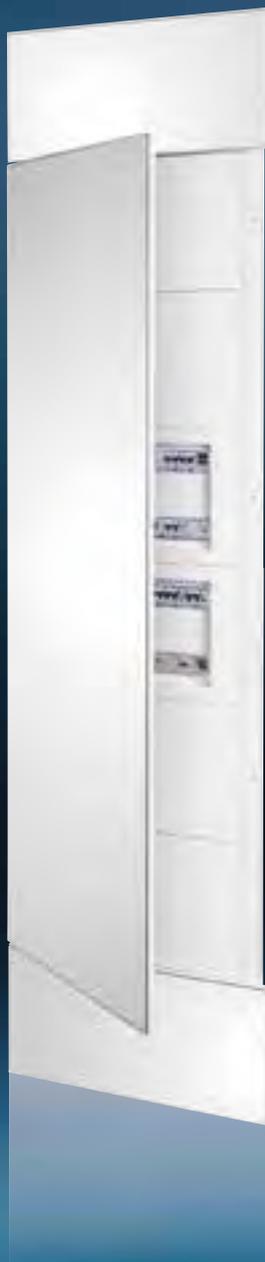
VESTIAMO CON STILE LA TECNOLOGIA

gewiss.com



NOVITÀ 2014

Il nuovo quadro elettrico e tecnologico
per la casa e l'ufficio che si integra con l'arredo



DOMO CENTER. SOLUZIONI DI DESIGN PER CENTRALIZZARE L'IMPIANTO

DOMO CENTER è l'innovativa colonna di **design** da impianto GEWISS che integra i dispositivi per la **distribuzione** dell'energia, la **protezione** dei circuiti elettrici, la **domotica**, la sicurezza e **cablaggio strutturato**. Elevata capacità modulare, ottima integrazione estetica, sporgenza di soli 25 millimetri: DOMO CENTER definisce un nuovo standard per la centralizzazione e la razionalizzazione dell'impianto elettrico. Le molteplici finiture disponibili e l'esclusivo effetto sospensione rispetto a pavimento e soffitto fanno di DOMO CENTER un prodotto in grado di conferire personalità, modernità e tecnologia ad ogni ambiente residenziale e terziario.

Main Partner



ITALIA
EXPO MILANO 2015

Official Sponsor



MILANO 2015

GEWISS

ACCENDE IL DOMANI.

Payroll.
Cost analysis.
HR management.
Business intelligence.
Mobile solutions.
HR outsourcing.

In due parole,
energia per aziende.

Quante persone lavorano con te? Cinquanta, cinquecento, ancora di più? Non conta. Inaz ti offre i sistemi per liberare l'energia di ognuna di loro. Il software e le soluzioni più efficaci per l'amministrazione del personale: dalle paghe alle presenze, dai turni agli adempimenti. I sistemi HR più moderni per gestire con intelligenza le persone, per conoscere le loro potenzialità, per prendere decisioni veloci, per entrare nel mondo delle nuove tecnologie. Nel modo che ti conviene di più, con prodotti "chiavi in mano" oppure in outsourcing. Inaz ha dato energia a migliaia di aziende italiane, da sessantacinque anni. Scopri l'energia che può dare alla tua azienda su www.inaz.it

INAZ

Human Energy



Anno LIX - n.6
Civiltà del Lavoro
Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Direttore
Cavaliere del Lavoro Antonio D'Amato

Comitato Editoriale
Presidente: Cavaliere del Lavoro Luigi Roth

Cavalieri del Lavoro: Aureliano Benedetti,
Marco Borini, Vittorio Di Paola, Costanzo Jannotti Pecci,
Umberto Klinger, Giuseppe Marra, Vittorio Tabacchi

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:
Luigi Abete, Domenico Bosatelli, Giovanni De Censi, Marino Golinelli,
Antonio Patuelli, Maurizio Sella

Direzione editoriale
Franco Caramazza

Responsabile edizione
Carlo Quintino Sella

Coordinamento editoriale
S.I.P.I. SpA
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma
Tel. 06-59.031 Fax 06-59.24.819

Direttore responsabile ai fini della legge sulla stampa:
Giuseppe Magri

Coordinamento redazionale
Paola Centi

Redazione
Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

Progetto grafico e impaginazione
Crea Identity srl
www.creaidentity.com

Concessionaria Pubblicità
S.I.P.I. SpA
Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79
l.saggese.sipi@confindustria.it

Stampa
Arti Grafiche Boccia SpA
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

Foto
Agenzia Sintesi, Agf,
Contrasto, Stefano Guidoni

Autorizzazione Tribunale di Roma
n. 4845 del 28-9-1955
Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare gennaio 2015
civiltadellavoro@cavaliereidellavoro.it

EDITORIALE

9
**GRECIA, BAZOOKA
E TURBO RIFORME**

11
**DAI CAVALIERI
UN MESSAGGIO AL PAESE**

di Luigi Roth

PRIMO
PIANO

**STARTUP,
LA RIPRESA CHE VERRÀ**



14
IL MONDO CORRE E NON CI ASPETTA

Intervista ad Alberto Baban di Silvia Tartamella

18
**ALLEANZA FRA GENERAZIONI
PER CAMBIARE MARCIA**

A colloquio con Francesco Morace

20
DIAMO FIDUCIA ALLE GIOVANI IMPRESE

A colloquio con Innocenzo Cipolletta



22
IL "PECCATO ORIGINALE" DELL'ITALIA

Intervista a Marco Cantamessa

24
COSTRUIRE IL SUCCESSO DI DOMANI

di Domenico Bosatelli

26
DALL'IDEA ALL'IMPRESA

di Marino Golinelli

32
MOTORI DEL CAMBIAMENTO

di Maurizio Sella

DOSSIER

35
INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ
Workshop del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro

INCHIESTA

CREDITO GLI SCENARI
PER IL 2015



50
LE BANCHE SOSTENGANO
LE IMPRESE MERITEVOLI

Intervista a Salvatore Rossi di Paolo Mazzanti

52
L'ITALIA È IL MAGGIOR
BENEFICIARIO DELLA BEI

A colloquio con Dario Scannapieco

54
PRIMI GERMOGLI DI RIPRESA

Intervista ad Antonio Patuelli

56
SI RISCHIA UN NUOVO
CREDIT CRUNCH

A colloquio con Giorgio Merletti

58
CREDITO, SVILUPPO E CRESCITA

di Luigi Abete

60
LA "BANCA DI CASA"
AL SERVIZIO DEL TERRITORIO

di Giovanni De Censi

INTERVISTA

65
A COLLOQUIO CON I NUOVI
CAVALIERI DEL LAVORO



ARCHIVIO
STORICO



117
IL CULTO E LA FEDE DEL LAVORO

La vita di Giovanni Raineri primo Presidente della Federazione

VITA
ASSOCIATIVA

123
IL COLLEGIO DEI CAVALIERI,
PALESTRA DI VITA

L'inaugurazione dell'anno accademico del Collegio Lamaro Pozzani

PER MAPEI LA SOSTENIBILITÀ NON È UNA MODA



SOLUZIONI **CERTIFICATE**
PER **PROGETTI**
ECOSOSTENIBILI
IN TUTTO IL MONDO
DA PIÙ DI 30 ANNI



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

Mapei partecipa dal 2013 al "Bando pubblico per l'analisi dell'impronta di carbonio nel ciclo di vita dei prodotti di largo consumo" nell'ambito del **programma nazionale per la valutazione dell'impronta ambientale**. Il progetto Mapei in corso, co-finanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, prevede l'analisi dell'impronta di carbonio dei suoi adesivi a base di leganti idraulici per la posa di piastrelle ceramiche. Per maggiori dettagli su questo studio: <http://www.mapei.com/IT-IT/carbon-footprint.asp>



/mapeispa

Mapei con voi:
approfondiamo insieme su www.mapei.it



ADESIVI • SIGILLANTI • PRODOTTI CHIMICI PER L'EDILIZIA



STARHOTELS®
L'ITALIA NEL CUORE



STILE INGLESE, OSPITALITÀ ITALIANA

THE GORE
One Ninety Queen's Gate
LONDON

THE PELHAM
Fifteen Cromwell Place
LONDON

*Starhotels nel cuore di Londra:
due design boutique hotel a Kensington*

STARHOTELS.COM

GRECIA, BAZOOKA E TURBO RIFORME

DOPO LA VITTORIA della sinistra antirigorista di Tsipras in Grecia, tutti si chiedono se il bazooka di Draghi da oltre mille miliardi, favorirà il risanamento, la ripresa e la coesione europea, oppure porrà le premesse per nuove divisioni e speculazioni. La Bce ha varato il suo "quantitative easing" (60 miliardi di acquisti di titoli di Stato e di imprese private al mese per 18 mesi, dal prossimo marzo a ottobre 2016, e comunque fino a che non sarà raggiunto l'obiettivo di riportare l'inflazione poco al di sotto del 2%) per contrastare i rischi di deflazione. La Germania e gli altri paesi rigoristi hanno storto la bocca: il presidente della Bundesbank Weidmann ha detto che ora la "disciplina di bilancio verrà trascurata" e il quotidiano tedesco Frankfurter Allgemeine ha titolato "Distrutta la fiducia nell'euro". Ma alla fine i rigoristi hanno dovuto accettare, anche se hanno ottenuto che solo il 20% dei titoli saranno acquistati direttamente dalla Bce e dunque "mutualizzati", mentre l'80% graverà sui bilanci delle banche centrali nazionali. Adesso bisognerà vedere se la massiccia iniezione di liquidità sosterrà comunque tutti i 19 paesi dell'Eurozona o se la segmentazione dei rischi sulle singole banche centrali farà rientrare dalla finestra la speculazione selettiva contro i paesi più deboli. Il nostro governatore Visco, replicando a Weidmann, ha detto che ora le riforme saranno più facili, perché grazie alla manovra espansiva della Bce costeranno di meno in termini politici: il centro studi di Confindustria ha per esempio calcolato che il bazooka di Draghi, unito alla correlata riduzione del valore dell'euro, potrà far aumentare il nostro Pil del 2,1% e addirittura del 2,5% nel 2016.

Qui sarà decisivo l'atteggiamento del nuovo Governo greco e la disponibilità dell'Ue e del Fmi, che detengono l'80% del debito di Atene, a ridiscuterne i termini e le scadenze. Se la trattativa avrà successo non ci saranno strappi, se invece la Grecia dovesse annunciare unilateralmente il ripudio del debito e delle riforme chieste dalla Troika, allora le cose si complicherebbero maledettamente, anche per noi. Pochi minuti prima della conferenza stampa di Draghi a Francoforte, la Cancelliera Merkel ammoniva da Davos che non si deve allentare la tensione sul risanamento. E lo stesso Draghi ha detto che ora gli Stati deb-

bono accelerare le riforme per rilanciare la produttività. Durante il vertice italo-tedesco a Firenze, Renzi ha detto la stessa cosa e ha rivelato che aggiorna costantemente la Merkel sui progressi delle nostre riforme, alle quali occorre ora "mettere il turbo". Per questo il premier ha rifiutato di sospendere il dibattito sulla riforma elettorale in attesa dell'elezione del nuovo Capo dello Stato rischiando di spaccare il Pd; ha accelerato sul Jobs Act nonostante la contrarietà dei sindacati, sulla trasformazione delle grandi banche popolari in spa nonostante le resistenze della politica locale e sul pacchetto Padoan-Guidi su investimenti e innovazione delle imprese, a cominciare dalle startup innovative alle quali dedichiamo un focus in questo numero di "Civiltà del Lavoro". E se il mercato si rianimerà, le imprese non si tireranno certo indietro, come ha dimostrato la Fca di Marchionne che ha annunciato 1.500 assunzioni nella fabbrica di Melfi. La svolta potrebbe dunque essere vicina. Ma non bisogna illudersi: il riaggiustamento sarà lungo e faticoso, perché per ridurre pressione fiscale e debito dobbiamo ridurre energicamente la spesa pubblica: il che ha inevitabilmente un immediato effetto recessivo. Non esistono scorciatoie a un impegno di lunga lena per riparare i danni degli ultimi vent'anni, nei quali l'Italia ha sostanzialmente smesso di crescere. Per questo non bastano le convenienze economiche.

Bisogna fare appello alle risorse morali che nonostante il degrado e la corruzione ancora albergano nel nostro popolo. È stato questo il messaggio con cui Napolitano si è accomiato dagli italiani nel discorso di fine anno. "Occorre - ha detto il Capo dello Stato - ritrovare le fonti della coesione, della forza, della volontà collettiva che ci hanno permesso di superare le prove più dure in vista della formazione del nostro Stato nazionale unitario e poi del superamento delle sue crisi più acute e drammatiche". Da questa consapevolezza etica Napolitano ha tratto l'energia per accettare il secondo mandato alle soglie dei novant'anni e per spingere instancabilmente il Parlamento e i partiti a varare le riforme, con uno spirito assai più giovanile di quello di tanti giovani conservatori di destra e di sinistra. Siamo certi che il nuovo Capo dello Stato proseguirà su questa strada. ●



Finalmente
puoi sentirti
leggero senza
rinunce.
Dal gusto
sorprendente
del riso nascono
i nostri nuovi
cracker, unici
nel loro sapore,
anche integrali.

E, per i
più golosi,
ci sono
i frollini frutta
e cereali,
buoni e leggeri.
Oppure al cioccolato
e scorza d'arancia,
sfiziosi e delicati.
Goditi la bontà
con un ridotto
contenuto di grassi.*

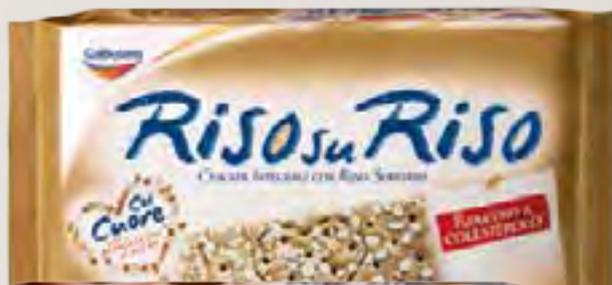


Più c'è **Riso**, più ti senti leggero.

Prova i cracker
RisosuRiso
petali croccanti,
sfiziosi e ideali
in ogni occasione.

CRACKER CON RISO SOFFIATO.

CRACKER INTEGRALI CON RISO SOFFIATO.



BISCOTTO CON RISO,
FRUTTA E CEREALI.

BISCOTTO CON RISO,
CIOCCOLATO E SCORZA D'ARANCIA.



LA SALUTE BUONA DA MANGIARE.

* Frollino cereali e frutta: -30% di grassi rispetto alla media dei frollini tradizionali più venduti. Frollino cioccolato e scorza d'arancia: -35% di grassi rispetto alla media dei frollini al cioccolato più venduti. RisoSuRiso cracker: -30% di grassi rispetto alla media dei cracker tradizionali più venduti. (fonte Nielsen - vedi www.galbusera.it)

DAI CAVALIERI UN MESSAGGIO AL PAESE

Luigi Roth

UN MESSAGGIO al Paese, si prepara dalla Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro che si riunirà il prossimo giugno in Lombardia: sarà un tentativo di ragionare su alcuni possibili fattori di rilancio dell'economia nazionale. Tra questi, i due principali che abbiamo individuato sono la competitività e la semplificazione, ovvero strumenti per innescare l'innovazione (e quindi per aumentare l'occupazione), ma anche nuove policy per migliorare l'efficienza e la credibilità dell'amministrazione pubblica, un altro importante indicatore in termini di capacità di sviluppo.

L'occasione per parlare di questi temi evitando di restare nel regno dell'astratto e facendoli invece precipitare sulla terra, è di basarsi su ipotesi concrete di lavoro, su sperimentazioni e reali possibilità di fornire soluzioni.

Per questo, qualche mese fa, abbiamo iniziato a raccogliere a livello nazionale le migliori idee, provenienti in primo luogo da noi e dalle nostre imprese, dal mondo della ricerca e università e dalle amministrazioni pubbliche.

Da quando siamo partiti, sempre più persone e soggetti sono stati coinvolti, e altri verranno ancora.

Perché abbiamo capito che quando i Cavalieri del Lavoro si muovono, raccolgono subito consensi e interesse.

Uno dei nostri membri del Consiglio, Domenico Bosatelli, ci ha seguiti subito nel percorso, e lo ringrazio, lanciando a sua volta una iniziativa gemella indirizzata a studenti e

laureati dell'Università di Bergamo, che troverete presentata in queste pagine.

Quello che vi vorrei chiedere oggi è di sentirvi tutti coinvolti e parte del progetto. Di leggere il testo della gara sul sito dedicato (<http://cavalieridellavoro.italiacamp.com>) e di partecipare, con le vostre aziende e i centri di ricerca, ma anche con le vostre idee, con la vostra esperienza. Vi chiedo di accoglierci nelle vostre aziende, se vi fa piacere, e vi presenteremo meglio la nostra iniziativa. Soprattutto vi chiedo di proporre progetti e nuove policy, di sentirvi parte di questa competizione che dalla Lombardia si è estesa a tutta l'Italia, e che stiamo presentando in sei tappe, attraverso un road show tra i Gruppi regionali dei Cavalieri.

I progetti verranno selezionati durante il Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro di giugno 2015, e premiati. Poi saranno realizzati, nel corso dei mesi successivi, ci auguriamo anche con il vostro aiuto. Maggiore sarà la presenza di progetti e proposte dei Cavalieri del Lavoro e maggiore sarà il successo dell'iniziativa. Noi stiamo facendo uno sforzo, ma tutti insieme, come un sistema, possiamo fare molto di più. Da questo dipende la credibilità dell'intera operazione. E se una delle importanti riforme per l'Italia è proprio quella di aumentarne la credibilità, allora la nostra Federazione può candidarsi a diventare (come è nei suoi obiettivi di lungo periodo) un interlocutore privilegiato nella vita economica del Paese. ●

STARTUP,
LA RIPRESA
CHE VERRÀ





PRIMO PIANO

Di cosa ha bisogno l'Italia per tornare a crescere? Di una nuova visione di se stessa, innanzi tutto, e poi di una nuova ambizione nel progettare il futuro. Il nostro sistema produttivo, basato sulla trasformazione delle materie prime e cresciuto su un manifatturiero di eccellenza, deve tornare a fare bene quello che sa fare, rafforzando però la componente di innovazione tecnologica, sempre più indispensabile. Fondamentale in questo senso è il contributo delle startup, dalle quali arriva lo sguardo fresco sul mondo, la velocità, la capacità di rompere gli schemi. Di questo e altro parlano Alberto Baban, Francesco Morace, Innocenzo Cipolletta, Marco Cantamessa. A seguire gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Domenico Bosatelli e Marino Golinelli.

IL MONDO CORRE E NON CI ASPETTA

Da quando è presidente di Piccola Industria Confindustria l'innovazione è diventata la linea guida per le pmi. Alberto Baban è reduce dalla visita al Ces di Las Vegas e alla Silicon Valley, là dove nascono i cosiddetti "megatrend" e investitori e aziende si incontrano per dare forma alle idee. E l'Italia? Deve sprovincializzarsi.

A suo parere le pmi italiane innovano poco?

Innovano – e molto – quelle che hanno capito che è l'unico modo per superare il gap di uno Stato storicamente poco amico del sistema impresa.

Questa attitudine, a mio avviso eccezionale, viene spesso riconosciuta ed esaltata, ma il più delle più volte non è nota oppure viene data per scontata, quando invece sarebbe un elemento distintivo da valorizzare.

Analizzandoli nel loro insieme, si comprende infatti che non stiamo parlando di episodi isolati ma che, al contrario, nel nostro sistema industriale c'è una tendenza in corso non ancora pienamente rilevata dalle statistiche, secondo le quali l'Italia sarebbe dietro a qualsiasi altro paese europeo in termini di investimenti in innovazione.

Essere consapevoli di quanto sta accadendo nel nostro Paese rappresenta uno stimolo per il Governo a operare lungo questa direzione e un esempio per tutte quelle imprese che non hanno ancora compreso quanto innovare aiuti lo sviluppo dell'azienda.



Alberto Baban

A giudicare dall'introduzione della categoria di "PMI innovative" nel decreto legge "Investment Compact", il Governo sembra avervi ascoltato. Quali benefici potrebbe produrre?

Apprezzo che il Governo abbia compreso l'importanza di estendere i benefici prima riservati alle sole startup a tutta una platea di imprese innovative, che è molto nutrita. Conoscere la portata numerica del fenomeno consente, infatti, di elaborare una strategia di politica industriale appropriata e aiuta a leggere i dati economici da un'al-

tra prospettiva, che fa di queste imprese i nuovi driver su cui puntare nel prossimo futuro.

Premiare queste imprese è importante non tanto per i risultati raggiunti in quanto tali, ma perché con questi hanno dimostrato di essere capaci di rispondere al mercato e di poter crescere più in fretta di altre aziende.

E poiché l'Italia ha un disperato bisogno di tornare a crescere, deve capire su quali "cavalli" scommettere.

Grazie a questo provvedimento si accorgerà di avere una platea, dap-



prima dispersa in tanti casi singoli, che noi stimiamo essere pari a circa 20mila unità.

Alle agevolazioni potranno accedere pmi con elevate capacità di R&S costituite da non più di sette anni. Questo requisito temporale è un vincolo?

Il limite dei sette anni si è reso necessario per rispettare automaticamente la normativa europea degli aiuti di Stato senza dover effettuare una notifica.

Personalmente sono molto soddisfatto del risultato: conferma il dialogo con il Governo e rappresenta l'inizio di un ragionamento più ampio sulla cultura d'impresa, necessaria premessa a qualsiasi politica industriale.

Un paio di anni fa Piccola Industria aveva già acceso i riflettori sull'innovazione con AdottUp, il programma nato per promuovere l'incontro fra pmi e startup ad alto potenziale di crescita. Possiamo fare un bilancio?

La promozione del progetto è stata buona, così come fruttuosa la collaborazione con il partner Intesa Sanpaolo. I numeri ancora non ci soddisfano, ma ciò non significa che la strada non vada percorsa. Al contrario, dobbiamo essere ancora più capillari perché spesso è la mancanza di informazioni a fare sì che le imprese perdano preziose opportunità.

Cambiare cultura in un sistema consolidato come l'Italia richiede tempo. Per questo motivo va sempre bene evidenziata la "convenienza" per l'imprenditore e per l'azienda. Le novità vanno insegnate e diffuse con tenacia: mai mollare quando si è convinti che possano portare benefici a tutto il sistema.

Personalmente credo molto nella bontà di questo progetto perché poggia su solidi principi di cultura di impresa.

Recentemente ha visitato il Ces, la più importante fiera di elettronica di consumo al mondo. Cosa l'ha colpita di più?

Considerando il fatto che l'elettronica è spesso banalizzata e viene associata il più delle volte alla semplice evoluzione delle funzioni nei prodotti di consumo, dalla visita al Ces (International Consumer Electronics Show, ndr) di Las Vegas e alla Silicon Valley si ricavano impressioni ben più interessanti. In particolare, ciò che mi ha colpito è stata la chiara e consapevole individuazione dei "megatrend" che, attraverso l'elettronica, caratterizzeranno il prossimo futuro.

Primo fra tutti quello dei "big data". Il trattamento e l'analisi dei dati provenienti da fonti eterogenee – database, email, social network – è un business che sta avendo un'evoluzione incredibile e dal quale nessun settore è escluso. Il secondo trend è l'"healthcare", ovvero la salute. I prodotti presentati alla fiera consentivano la misurazione di qualsiasi indicatore, dal battito cardiaco alla pressione arteriosa, alla glicemia fino alla rilevazione della massa magra e della massa grassa o all'indicazione della postura del corpo in base alla pressione esercitata sul piede. In pratica, una fotografia in tempo reale dello stato di salute di una persona.

Sa cosa significa? Che cambierà in maniera radicale il rapporto tra il paziente e chi gestisce i servizi sanitari: minore ospedalizzazione, maggiore monitoraggio da casa. Pensiamo per un momento all'impatto sui sistemi sanitari »

europei: una riduzione di costi straordinaria a fronte di un sistema di pronto intervento più rapido ed efficace. Per questo motivo, a mio avviso, lo Stato dovrebbe avere già una task force di esperti impegnati a capire le possibili applicazioni di questi che, a guardarli con occhio superficiale, appaiono dei gadget ma potrebbero aiutare uno Stato come quello italiano che ogni anno destina 250 miliardi di euro al capitolo sanità.

Infine, il terzo “megatrend” è “l’infotainment”. Al Ces è stata presentata l’Audi A7 Piloted driving, ovvero il prototipo a guida autonoma, che dalla Silicon Valley – come mostravano i video – ha raggiunto il quartiere espositivo di Las Vegas senza l’ausilio dell’uomo.

Perché in questo caso si parla di “infotainment”?

Il fatto di non dovere essere impegnati alla guida lascerà più tempo libero alle persone. La domanda che gli esperti si pongono in questo momento è: come lo passeranno? Da qui il sicuro aumento dell’offerta di servizi e prodotti che saranno fruibili mediante display connessi alla rete dentro l’abitacolo delle vetture.

Senza dimenticare l’aspetto più importante che sarà garantito da automobili a così alto tasso di elettronica: la sicurezza. A salvaguardia di vite umane e con notevoli risparmi sul fronte della spesa assicurativa.

Qualche altra tendenza?

Le biotecnologie. C’erano aziende che illustravano come si creano batteri artificiali in laboratorio, “smontando e rimontando” il dna con l’ausilio di software. Una di queste mi ha in particolare impressionato, l’Autodesk. Questa azienda, che è leader mondiale nella produzione di software per la progettazione di infrastrutture e costruzioni, ma anche di contenuti multimediali, ha sintetizzato un batterio ca-

pace di produrre una plastica trasparente e flessibile. Abbiamo potuto vedere il pezzo presso il loro headquarter e, anche se siamo a uno stadio ancora primordiale, si intuisce già che le applicazioni potranno essere tantissime. Più in generale, visitando la fiera ci si rende conto della grande velocità che, in questa parte del mondo, ogni processo creativo acquista. Da noi non è facile replicare quel modello.

Cosa accade che in Italia o in Europa non succede?

C’è un formidabile incrocio tra investitori con capitali elevati e aziende capaci di generare un’offerta incredibile. Quasi non si capisce se il processo parta prima dagli uni o dalle altre. In ogni caso questo connubio consente alle imprese di crescere molto e in tempi rapidi.

Sbaglio o tornando in Italia si capisce che siamo indietro?

Non sbaglia. Se l’Italia si misura su se stessa si accontenta di uno sviluppo da zero virgola. Se invece guardasse cosa è accaduto in altre parti del mondo da quando abbiamo cominciato a parlare di crisi, scoprirebbe che la velocità è tutto. Nel tempo noi abbiamo perso obiettività e oggi pensiamo che, tutto sommato, possiamo andare avanti anche senza crescere, senza investire.

Un tempo il provincialismo italiano era forse un male che poteva avere conseguenze inferiori, se venisse praticato dalle nuove generazioni potrebbe diventare un problema grave. Concludo tornando all’esempio dell’healthcare. L’evoluzione tecnologica raggiunta in questo settore mostra che il progresso, una parola in voga negli anni Settanta ma oggi molto discussa, può avere conseguenze positive per tutti. Cosa c’è di più “sociale” di questo? ●

Silvia Tartamella





LIFE AS A MASTERPIECE

CORNELIANI

Corneliani

ALLEANZA FRA GENERAZIONI PER CAMBIARE MARCIA

Al Paese servono l'entusiasmo e la forza dei giovani. Per questo motivo Francesco Morace, presidente dell'Istituto di ricerca sull'innovazione Future Concept Lab, pensa a un incontro-dialogo tra i grandi imprenditori italiani degli anni Sessanta e Settanta, i manager quarantenni e soprattutto i cosiddetti "nativi digitali".

Oggi si parla moltissimo di startup e tanti sono gli strumenti a sostegno della nuova imprenditoria. Da un punto di vista concettuale, però, cosa distingue una startup dalla semplice apertura di una nuova attività?

La definizione di startup riprende – nella propria specificità linguistica – la velocità e l'intensità di sviluppo che viene resa possibile dall'innovazione digitale. La New Economy o economia del digitale permette, infatti, un tasso di sviluppo esponenziale svincolato dal capitale iniziale che viene impiegato nell'impresa ed è invece espressione diretta della potenzialità di un'idea. Si tratta dunque

di una nuova attività che, avendo una correlazione stretta con il valore immateriale dei consumi e dei servizi, può raggiungere risultati sorprendenti in pochissimo tempo. Inoltre le startup prevedono la presenza e/o il coinvolgimento di protagonisti anche giovanissimi perché prescindono da esperienze consolidate e da carriere tradizionali: le idee non hanno limiti d'età.

Se l'idea è buona, anche se sei molto giovane, puoi sperare di autofinanziare il tuo business, proprio perché non hai bisogno di un capitale di partenza di cui non si può disporre se si è molto giovani, ma solo di attivare una strategia che porterà ad autoalimentare il proprio business.

Quale impatto possono avere sul trend economico del nostro Paese? Sono una soluzione alla crisi, come alcuni auspicano?

Le caratteristiche di velocità, intensità, innovatività e apertura alle energie giovani, rappresentano elementi decisivi per svecchiare il sistema imprenditoriale italiano, molto ingessato e legato alla visione di una generazione matura che, per quanto talentuosa, non appare in grado di ottimizzare, ad esempio, il valore aggiunto delle nuove tecnologie digitali.

Per questo motivo le startup possono avere un impatto decisivo sulla ripresa economica dell'Italia, integrando la grande capacità manifatturiera che ci caratterizza e fornendo una freccia in più all'arco dei nostri talenti. Non possono da sole costituire una soluzione alla crisi, ma possono indicare un possibile cambio di marcia attraverso una alleanza generazionale, con una maggiore attenzione alle nuove tecnologie e all'economia dei servizi, dove siamo più deboli: il turismo, i trasporti, le smart city, per fare solo alcuni esempi.



Francesco Morace

Quando si dice startup, si pensa subito al settore dell'Ict. È un luogo comune oppure nascono soprattutto in quel campo? E perché?

Le startup sono specifiche del settore Ict perché sono tutte ad alto tasso di innovazione digitale: pensate al mondo dello sharing on-line o a quello delle app. L'Italia, invece, ha una grande tradizione di ingegno tecnologico che riguarda l'innovazione nella produzione di macchine per produrre, come nella migliore tradizione leonardesca. Ingegno che è creatività applicata e che deve oggi misurarsi anche nel mondo immateriale della web economy e dello sharing.

Da Airbnb, che nasce dall'idea di un italiano, agli algoritmi di Google, stiamo parlando di una dimensione di business che viene plasmata dalle opportunità dell'economia digitale, che non prevede la produzione di prodotti in serie ma piuttosto l'attivazione di nuove esperienze di vita.

La rete come un sistema che si autoorganizza attraverso mercati che attraversano i suoi nodi, diventa la dimensione di riferimento, senza escludere la capacità di realizzare manufatti e distribuirli nel modo più tradizionale, utilizzando il retail classico.

Nelle sue analisi parla di "Italian Factor", concetto al quale ha dedicato un libro. In che modo può riguardare anche le startup?

L'Italian Factor, e cioè la capacità tutta italiana di mettere a frutto il nostro talento inventivo e l'ingegno applicato che ci arriva dai geni del Rinascimento ma anche dai

designer/architetti degli anni '60, può riguardare le startup soprattutto nell'integrazione dei prodotti belli, eleganti, distintivi che già siamo in grado di realizzare, con servizi e applicazioni che l'economia digitale rende possibile. L'on-line e l'off-line non sono più in alternativa, ma sempre più spesso tendono a convergere in una unica dimensione innovativa. È su questo terreno di incontro che dovremo giocare la nostra partita in futuro, nella relazione tra l'utile e il bello, con un occhio sempre molto attento alla qualità della vita.

Per mestiere incontra tantissimi imprenditori. Secondo la sua esperienza, c'è un'età o è necessaria una formazione specifica per creare una startup?

Io credo che la generazione dei grandi imprenditori italiani, dei Del Vecchio e dei Ferrero, ormai ultraottantenni, debba incontrarsi con i manager 40/50enni e con i nativi digitali, ancora più giovani, per definire quel mix magico di competenze, passioni ed esperienze che permetterà all'Italia di riprendere la corsa

verso una crescita felice, come propongo nel mio ultimo libro appena pubblicato che ha proprio questo titolo: "Crescita Felice". Le startup vengono create inevitabilmente da giovani entusiasti, che sperano in questo modo di potersi affermare, in un panorama che da decenni si dimostra chiuso e impermeabile nei confronti delle loro passioni e competenze. Più che di formazione specifica c'è quindi bisogno di apertura mentale, forte motivazione e capacità di interagire con interlocutori che possano integrare in termini di competenza e specificità il business model che ogni startup deve essere in grado di elaborare. ● (s.t.)



DIAMO FIDUCIA ALLE GIOVANI IMPRESE

Il mercato italiano del private equity e del venture capital è ancora poco maturo. Tuttavia si intravedono segnali di miglioramento e i dati di Aifi del primo semestre del 2014 mostrano come siano proprio le operazioni in seed/startup ad attrarre i maggiori investimenti. Ce ne parla il presidente Innocenzo Cipolletta.



Come si è contraddistinto il 2014 per le operazioni early stage, ovvero quelle che riguardano le prime fasi di vita di un'impresa?

I dati sull'andamento del primo semestre del 2014 segnalano innanzitutto un trend positivo nel mercato italiano del private equity e del venture capital.

Cresce la raccolta sul mercato, che segna un +167,3% e torna a prevalere la componente estera, con il 51% dei capitali totali. Abbiamo poi registrato un incremento dell'ammontare investito che segna un +34,3% rispetto al primo semestre 2013.

In un contesto che ci dà segnali confortanti, le operazioni in seed/startup continuano ad attrarre la maggior parte degli investimenti che ha visto, nella metà dell'anno, 54 operazioni, il 38,8% del totale, anche se con una diminuzione del taglio medio sull'investimento.

Abbiamo infatti notato una diminuzione dell'ammontare totale del capitale impiegato per operazione che ha regi-

strato -37,2%. Questo dato non desta particolare preoccupazione perché legato alle dimensioni della società in cui si intende investire.

Quali caratteristiche hanno presentato queste operazioni in termini di risorse investite e startup target? In generale, ci sono settori più predisposti a richiamare l'attenzione degli investitori?

Il settore che ha catalizzato il maggior numero degli investimenti nell'ambito delle operazioni di seed e startup è quello dell'Ict con 15 operazioni; segue poi il segmento dei servizi non finanziari con dieci operazioni, quello dei media & entertainment con sette ed energia & utilities con sei.

Nel segmento expansion, invece, che a livello europeo viene fatto rientrare nella definizione di venture capital, il maggior numero delle operazioni si è avuto nel settore dei servizi non finanziari e in quello manifatturiero, en-

trambi con sette operazioni, seguono poi i beni e servizi industriali con sei. Questo denota come i fondi siano interessati più che al settore all'operazione in sé, ovvero alla possibilità che questa abbia successo e quindi un ritorno di capitale per l'investitore.

Può farci qualche esempio di startup che, grazie all'investimento ricevuto, oggi cammina sulle proprie gambe?

Aifi insieme a Ernst & Young ogni anno consegna il Premio Dematté Private Equity of the Year® per le operazioni che si sono contraddistinte nel panorama delle attività di investimento nel capitale di rischio nelle categorie early stage, expansion e buyout. E quest'anno, durante la cerimonia di premiazione che si è tenuta lo scorso 18 dicembre, abbiamo conferito il premio come migliore deal di early stage al fondo Sofinnova per l'operazione EOS. Grazie al supporto di Sofinnova, EOS, startup italiana che lavora nella ricerca, ha trasformato una tradizionale società farmaceutica in un'azienda biotecnologica internazionale. La società ha scoperto uno dei farmaci antitumorali innovativi che cambierà e aiuterà la battaglia contro questo male. Parlo di questa operazione come esempio di come il fondo può intervenire e creare dei fiori all'occhiello che diventino modello da esportare e con cui far parlare bene del nostro Paese.

Dal momento che il venture capital non rappresenta una modalità di investimento propria della cultura italiana, gli investitori istituzionali dovrebbero assumere un ruolo di battistrada per favorire la nascita di nuove imprese?

È nota a tutti la difficoltà degli operatori di venture capital nell'ottenere il sostegno finanziario da parte sia di investitori nazionali, sia di investitori internazionali ed è per questo motivo che ritengo che un ruolo importante sia svolto dal fondo di fondi promosso quest'anno da Cassa Depositi e Prestiti e gestito dal Fondo Italiano d'Investimento, fondo fortemente sollecitato da Aifi e che farà da volano per permettere la nascita di iniziative nuove e speriamo di successo.

Un'altra misura utile sarebbe ripetere l'esperienza del Fondo di Fondi Sud HT. Dai dati Aifi emerge che gli investimenti nelle primissime fasi di vita dell'idea, realizzati al Sud da investitori privati, sono passati da cinque, nei quattro anni precedenti la misura, a 37 a fine 2012. Quindi lo strumento ha funzionato e può essere fruttuosamente replicato auspicabilmente su scala nazionale.

Si parla del possibile interesse verso questo segmento da parte di fondi pensione e casse di previdenza.

Sono controparti compatibili data la maggiore componente di rischio insita in un'impresa appena nata?

Per Aifi è fondamentale per il rilancio del mercato del capitale di rischio il loro apporto; se guardiamo ai dati del primo semestre vediamo come l'attività di sensibilizzazione che abbiamo svolto negli ultimi due anni verso i fondi istituzionali inizia a dare qualche segnale positivo. La raccolta è stata realizzata grazie anche al loro apporto, in aumento rispetto a quanto fatto nel primo semestre del 2013. Insieme al loro interesse, cresce anche quello degli operatori stranieri sulle società nel nostro Paese, che portano capitali indispensabili per la crescita del nostro tessuto imprenditoriale.

Direi che l'investimento in fondi di venture capital e di private equity sia congeniale al sistema dei fondi pensione. Questi ultimi investono nel lungo termine perché devono generare redditi per il pagamento delle pensioni. Necessitano quindi di investimenti che abbiano buoni rendimenti nei tempi lunghi. I fondi di venture capital e di private equity sono fondi che generano ritorni superiori alla media ma in tempi lunghi, quindi proprio quello che interessa il mondo della previdenza. L'attuale scarsa presenza di questo mondo nel settore del venture capital e private equity in Italia è un'anomalia, posto che in altri paesi sono investitori correnti. Proprio per questo in Aifi contiamo che il mondo della previdenza si avvicini molto più al nostro comparto e stiamo operando in tal senso. ●



Innocenzo Cipolletta

IL “PECCATO ORIGINALE” DELL’ITALIA

Marco Cantamessa, presidente di PniCube e docente al Politecnico di Torino, spiega che in Italia a mancare è la domanda di innovazione, tra grandi imprese che vivono in settori protetti, pmi con scarsa visione strategica e una Pubblica amministrazione poco attenta all’efficacia della spesa. Un problema non solo per le startup, ma anche per la stessa competitività del Paese.

Che cos’è PniCube e come opera per lo sviluppo delle nuove imprese innovative?

PniCube è l’associazione che riunisce le attività svolte da università e incubatori universitari per favorire la nascita di nuove imprese legate alla ricerca accademica.

Oltre a svolgere un’essenziale attività di collegamento e di condivisione di “buone pratiche”, organizza due iniziative di grande visibilità. La prima è costituita dalle “Start Cup Regionali”, che confluiscono nel “Premio Nazionale Innovazione”, coinvolgendo complessivamente più di tremila proponenti e mille idee d’impresa all’anno. La seconda è “Startup dell’anno”, un premio pressoché unico nel panorama nazionale, che va a premiare la startup che, nei primi anni dalla sua costituzione, è riuscita a ottenere i migliori risultati in termini tecnologici, di mercato e occupazionali.

C’è oggi maggiore attenzione da parte delle università per la creazione di imprese che nascono dalla ricerca universitaria?

Premetto che le università italiane hanno da sempre dedicato attenzione a questo tema. In ambito universitario nascevano startup e si costituivano incubatori quando il tema era completamente sconosciuto ai più. Per esempio i Politecnici di Torino e di Milano hanno fatto nascere i loro incubatori rispettivamente nel 1999 e nel 2000. Questa attenzione è andata crescendo, soprattutto andando a costruire una mentalità più aperta all’imprenditorialità accademica e vincendo le iniziali diffidenze. Ciò è avvenuto inizialmente presso le facoltà tecnico-scientifiche, ma si sta diffondendo anche presso le altre.

Quali sono i maggiori ostacoli che deve affrontare chi intende sviluppare una startup o uno spin off?

Gli ostacoli sono molteplici perché portare al successo un’impresa innovativa è per definizione difficile. Ci possono essere difficoltà sul piano tecnico, per esempio perché si scopre che sviluppare un prodotto è ben più difficile che realizzare un dimostratore o un prototipo. Ci saranno sicuramente difficoltà legate al mercato perché far percepire alla clientela i vantaggi di una soluzione innovativa non è facile e bisogna anche farsi accettare come fornitore “a rischio”, come è naturalmente una startup. Non bisogna, infine, nemmeno trascurare gli ostacoli interni al team imprenditoriale, dovuti ai limiti umani di chi lo compone.

Il Governo afferma di puntare molto sulle startup e il presidente Renzi è andato nella Silicon Valley a settembre per prendere ispirazione. Cosa è stato fatto e cosa si potrebbe fare di più?

Sin dal Governo Monti è stata avviata un’azione molto importante a favore delle startup, azione che sta ulteriormente evolvendo.

La nuova legislazione agevola le startup non solo dal punto di vista finanziario, in particolare con detrazioni fiscali, ma soprattutto andando a liberarle da alcuni gravami normativi che invece continuano – purtroppo – ad applicarsi alla generalità delle imprese. A questo punto ritengo che le misure che servivano sul lato dell’offerta siano ormai state scritte. Ciò che veramente manca, in Italia, è la domanda di innovazione: le grandi imprese, e in particolare quelle che vivono in settori protetti, la massa di



Marco Cantamessa

piccole imprese con poca visione strategica e una Pubblica amministrazione attenta più al rispetto della norma e alla riduzione dei costi immediati che all'efficacia della spesa, di fatto non determinano una domanda sufficiente per beni e servizi innovativi.

Questo è un problema non solo per le startup, ma anche per la stessa competitività del Paese. Il governo dovrebbe agire su questo fronte: liberalizzazioni, per creare maggiore concorrenza e stimolare la "necessità di innovare" da parte delle imprese, e azioni di "public technology procurement" per qualificare la spesa pubblica e migliorare i servizi resi ai cittadini.

Il mondo delle banche e della finanza dimostra una sufficiente attenzione a questo settore?

In tutto il mondo le banche hanno un ruolo marginale nei confronti delle startup perché queste ultime devono finanziarsi soprattutto con capitale di rischio. Ritengo comunque che le banche italiane siano abbastanza attente al fenomeno e stiano iniziando – seppur con un po' di lentezza – a operare correttamente usando i meccanismi di garanzia che il Fondo Centrale riserva alle startup innovative. Penso invece che le banche dovrebbero interagire con le startup soprattutto finanziando l'acquisto dei beni e dei

servizi che esse propongono: molti prodotti proposti dalle startup hanno un ritorno sull'investimento molto rapido e, in un momento storico con interessi nulli, finanziarne l'acquisto con meccanismi come quello usato dalle Esco (Energy Service Company, ndr) in ambito energetico, diventa una vera e propria miniera d'oro.

Se guardo al capitale di rischio l'Italia è molto indietro, avendo un settore del venture capital minimale, in particolare nel segmento early stage. Però, è un dato che ritengo fisiologico: gli investitori non fanno che anticipare le somme che si attendono di recuperare dai futuri clienti. E, date le difficoltà di crescita delle nostre startup dovute alla carenza di domanda, è normale che gli investitori esitino, anche se non riescono a trovare in giro investimenti remunerativi.

La conseguenza, in termini di politiche pubbliche, è ovvia: non ha senso investire soldi pubblici nel finanziamento delle startup. Bisogna aprire la nostra economia per creare domanda. E, quando la domanda ci sarà, state tranquilli che l'enorme ricchezza privata che – per fortuna – abbiamo ancora nel nostro Paese, inizierà a rivolgersi anche al capitale di rischio.

Se tutti questi sforzi avessero successo, in dieci anni quante startup potrebbero nascere e con quanti posti di lavoro?

Premetto che le startup sono in tutto il mondo quelle che generano posti di lavoro netti e hanno continuato a farlo anche in Italia, anche in questi anni di crisi.

Se ci concentriamo solo sulle startup innovative, ne nascono circa mille all'anno e ciascuna di esse crea, nel giro di poco tempo, 4-5 posti di lavoro in media. Essendo una media, essa mette insieme le poche startup che "ce la fanno" e diventano rapidamente medie imprese, e quelle che invece rimangono su livelli occupazionali inferiori. Se ci libereremo dai diversi "freni alla crescita" di cui ho parlato sopra, penso che l'effetto maggiore non sarebbe sul numero di startup, quanto sull'aumento delle dimensioni medie.

Ma, anche se le start up non dovessero crescere sostanzialmente, finirebbero per diventare fornitrici di altre aziende – o venirci acquisite – generando un impatto indiretto ma importantissimo sull'economia.

Non posso quindi dare dei numeri. Posso solo dire che, se si lavorerà per tenere in piedi aziende ormai morte, l'occupazione scenderà e l'Italia proseguirà nel suo declino. Se lavoreremo per sostituire le aziende morte con aziende nuove, l'occupazione salirà e con essa il Paese. ● (p.m.)

“Diventa Imprenditore – Luberg Camp” un concorso per aiutare i giovani a fare impresa

COSTRUIRE IL SUCCESSO DI DOMANI

di Domenico Bosatelli, Presidente Gewiss
Cavaliere del Lavoro

INNOVARE significa saper trasformare i problemi in soluzioni. Non vuol dire inventare l'inedito a tutti i costi ma, piuttosto, introdurre un cambiamento, esplorare nuove strade per creare ogni giorno qualcosa di meglio rispetto al giorno precedente sfruttando la conoscenza, la competenza e l'esperienza.

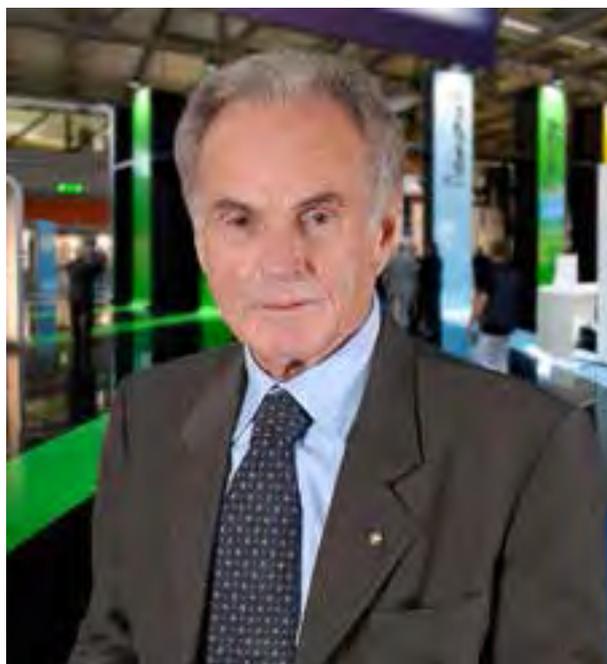
L'innovazione non deve essere fine a se stessa, ma è necessario che sia strettamente legata al concetto di valore, ossia all'utilità e ai benefici che ne derivano, in termini economici e sociali.

Soprattutto in una fase economica così complessa, essere innovativi assume un ruolo e un peso ancor più importante: perché solo generando nuovo valore potremo riprendere a crescere come sistema Paese.

Per farlo è necessario che i protagonisti e i leader di oggi contribuiscano attivamente a far emergere le idee, i talenti e le competenze delle nuove generazioni, perché possano vincere le sfide che dovranno affrontare in futuro. È per questa ragione che ho scelto di contribuire concretamente allo sviluppo di nuove idee e nuove opportunità, sia attraverso l'azione industriale di Gewiss, sia sostenendo le iniziative di Luberg, l'associazione dei laureati dell'Università degli studi di Bergamo.

Gewiss, che è nata con l'idea di innovare il mercato elettrotecnico con soluzioni d'avanguardia in ambito residenziale, industriale e terziario, ha tradotto la propria filosofia aziendale che porta alla creazione di valore, realizzando costantemente nuovi prodotti e servizi per la domotica, l'energia e l'illuminazione, pensati per migliorare la qualità degli edifici ma anche per far crescere la preparazione di tutti i professionisti del settore.

Grazie a una vocazione innovativa che si fonda sullo svi-



Domenico Bosatelli

luppo come costante della gestione e sui continui investimenti in nuove tecnologie, è stato possibile introdurre soluzioni che generano valore sociale perché contribuiscono direttamente a migliorare il comfort e la sicurezza nelle abitazioni e nei luoghi di lavoro e, allo stesso tempo, offrono un supporto decisivo al contenimento dei consumi energetici.

I traguardi che abbiamo raggiunto come azienda sono il risultato di un lungo percorso che ha origine nella consapevolezza che un'impresa nasce e si sviluppa solo con una buona idea di prodotto e di servizio.

Per questa ragione, prendendo spunto dal messaggio di "Creare valore oltre il profitto" lanciato dai Cavalieri del Lavoro in occasione del recente convegno, abbiamo voluto impegnarci con i membri del consiglio direttivo di Lubergh per stimolare lo spirito d'impresa nei giovani e valorizzare le migliori idee di oggi, perchè possano diventare le imprese di domani.

Per sostenere la capacità innovativa dei giovani più brillanti, abbiamo quindi organizzato il concorso "Diventa Imprenditore - Lubergh Camp". Realizzato con la collaborazione del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro e di Confindustria Bergamo e con il supporto di Ubi - Banca Popolare di Bergamo e del Gruppo Sanpellegrino Nestlé, il concorso valorizza l'originalità, l'ambizione, l'intraprendenza, la competenza e il bisogno di autonomia dei giovani, aiutandoli a tradurre un'idea in un progetto concreto e vincente. Le migliori proposte saranno identificate sulla base della qualità progettuale complessiva e del contenuto innovativo dal punto di vista dei processi, dei prodotti e dei servizi.

In questo modo saremo dunque in grado di valorizzare le migliori idee che interessano i settori dell'artigianato, dell'industria, dell'agricoltura, ma anche del mondo delle abitazioni, del tempo libero, della cultura/turismo e del marketing/comunicazione.

Per identificare le migliori proposte parteciperò, in qualità di presidente dell'associazione, alla giuria selezionatrice, che sarà composta anche da Stefano Paleari, rettore dell'Università degli Studi di Bergamo, Ercole Galizzi, presidente di Confindustria di Bergamo, Giorgio Frigeri, presidente di

Ubi - Banca Popolare di Bergamo e Stefano Agostini, amministratore delegato del Gruppo Sanpellegrino Nestlé. Si tratta di un'occasione importante rivolta a tutti i giovani al di sotto dei 35 anni della provincia di Bergamo per mettersi in mostra e per dare una prospettiva concreta ai propri sogni e desideri: il vincitore del concorso sarà infatti seguito da un gruppo di esperti dell'associazione e sarà supportato nella ricerca di eventuali soci e finanziatori, oltre che nell'assistenza amministrativa e societaria per realizzare il proprio progetto.

Inoltre, sempre nell'ottica di facilitare l'interscambio tra le diverse generazioni di laureati, mettendo in connessione le conoscenze, i saperi e le esperienze di professionisti e imprenditori, abbiamo dato vita a un club che punta a favorire un approccio sperimentale allo sviluppo di idee, interessi e pro-

fessioni grazie a uno spazio fisico nel cuore della città, messo a disposizione di tutti e attrezzato con i necessari strumenti informatici e digitali.

Offriremo quindi reali occasioni di dialogo attraverso incontri, conferenze, convegni e serate di convivialità, che rafforzano lo spirito di aggregazione e contemporaneamente incentivano la collaborazione fra i giovani laureati e i professionisti attivi nel mondo del lavoro.

Questi sono alcuni esempi di come si possano sostenere e coltivare le nuove idee, trasformandole in realtà. Perché sono le idee a costruire il futuro. E perché dare fiducia ai giovani e offrire loro occasioni e risorse per sperimentarsi e mettersi in gioco è l'unica strada percorribile per creare valore, benessere sociale e un futuro migliore per l'intero Paese. ●



La voglia di fare delle nuove generazioni al centro di un progetto della Fondazione Golinelli

DALL'IDEA ALL'IMPRESA

di Marino Golinelli, Presidente Fondazione Golinelli
Cavaliere del Lavoro

INVESTIRE SULLE IDEE brillanti e innovative dei ragazzi, instillando in loro la passione per la scoperta, la creatività, la cultura imprenditoriale e la voglia di mettersi in gioco. È l'ultima scommessa della Fondazione Golinelli che dall'anno scorso ha avviato il progetto del Giardino delle imprese, rivolto ai giovani delle scuole superiori di tutta Italia. Una scommessa, un investimento sul futuro su cui io credo fermamente e sul quale ho convogliato

pressione che siano frasi al vento, prive di significato, destinate a restare a mezz'aria. Proprio per dare un segno concreto, nel solco della filosofia che ci contraddistingue, la Fondazione Golinelli ha lanciato il Giardino delle imprese che promuove tra i giovani delle scuole la cultura imprenditoriale. È un progetto di lungo periodo, che guarda lontano: abbiamo l'ambizione di preparare i ragazzi a vivere in un futuro sempre più complesso e sempre meno



Nuovo Opificio Golinelli

molte energie della Fondazione, già impegnata nell'imminente apertura di Opificio Golinelli, nuovo centro per la conoscenza e la cultura di novemila metri quadrati che inaugurerà a giugno alle porte di Bologna.

Il Giardino delle imprese: sperimentare la cultura del fare "Largo ai giovani", si sente dire spesso. Ma poi ho l'im-

decifrabile, come bene ci ha spiegato l'intellettuale Nassim Nicholas Taleb, nostro ospite a fine 2014, a conclusione di una giornata che abbiamo chiamato, non a caso, "Ricerca e impresa: gli inventori del domani".

Taleb studia l'assoluta imprevedibilità del futuro, un elemento che spaventa in primis i giovani che vivono insieme a noi nel caos dell'oggi. Di fronte a tante incertezze

un elemento però ci appare chiaro: ci attende un mondo multipolare, in evoluzione continua, pieno di momenti di rottura e contrasti, come anche dimostrano gli ultimi episodi che ci arrivano dal mondo. Al contempo, però, le opportunità si amplificano ed è nostro compito aiutare i giovani a coglierle perché solo ragazzi culturalmente preparati potranno affrontare il mondo globale a testa alta, senza timori e con responsabilità.

Dobbiamo dare loro fiducia, prepararli all'imprevedibile come a una opportunità, abituarli a vivere in un caos prevedibile, come ha raccontato Taleb nella sua intensa lectio magistralis. Dobbiamo puntare sulla creatività e sulla voglia di cambiamento dei giovani: e proprio questa voglia è centrale nel Giardino delle imprese, dove i ragazzi possono cominciare a sperimentare una cultura del fare. Ma sappiamo bene che il solo fare, inconsapevole, non è sufficiente: dobbiamo anche avere chiara quale sia la direzione di marcia, la strada da imboccare per costruire un futuro che contempli ancora, nel proprio fondamento, una ritrovata fiducia nell'uomo e nella sua dignità.

Non possiamo entrare in una nuova storia che sta innanzi a noi a occhi chiusi.

Un agire frenetico e cieco non ci porterà sviluppo e felicità: è dunque necessario, per costruire un futuro consapevole, conoscere per poter progredire.

Trust Eureka: la cassaforte di cristallo

Lo strumento operativo che ci consente di agire è il Trust Eureka, che io amo definire "cassaforte di cristallo". Si tratta di un istituto indipendente, nato nei paesi anglosassoni per garantire una gestione trasparente del patrimonio per i soli obiettivi preposti per cui nasce.

Le più importanti charity e le più grandi università del mondo lo utilizzano proprio perché consente di attrarre fondi privati e donazioni di singoli cittadini garantendone in questo modo la destinazione.

Non nego che stiamo lavorando affinché entri nuova linfa dentro il Trust, il cui primo atto, il Giardino delle imprese appunto, è un vero e proprio atto di fiducia nel coraggio, nella creatività, nella curiosità e nella passione dei giovani.

Le tappe verso l'impresa

La prima edizione del Giardino delle imprese, che ha debuttato nell'estate 2014, ha da poco dato i suoi frutti.

Sono stati 59 i ragazzi che hanno partecipato ai corsi del primo anno, chiamati a ideare un'applicazione per il monitoraggio del sonno per migliorare la vita dei cittadini



Marino Golinelli

**“IL GIARDINO DELLE
IMPRESE” UNA INIZIATIVA
PER PROMUOVERE LA
CULTURA IMPRENDITORIALE
FRA GLI STUDENTI. HA
DEBUTTATO LA SCORSA
ESTATE E I DUE PROGETTI
VINCITORI SARANNO
SVILUPPATI IN QUESTI MESI**

nelle Smart Cities. A fine novembre 2014, invece, sono stati premiati i due progetti che ora entreranno negli acceleratori del Giardino delle imprese per essere sviluppati concretamente in questi mesi.

La seconda edizione del Giardino delle imprese si terrà dal 2 al 10 luglio 2015, a Bologna. Oltre ai partner che fino a qui hanno sostenuto Eureka Trust (H-Farm Ventures, Comune di Bologna, Ufficio Scolastico Regionale Emilia-Romagna, Fondazione Golinelli), la nuova edizione sarà supportata da Unindustria Bologna, che darà il suo contributo non solo dal punto di vista economico ma anche in termini di competenze e co-progettazione.»

Bennet, ipermercati e centri commerciali. Un successo creato con passione.

67 ipermercati
8.000 collaboratori
44 gallerie commerciali



Grazie a più di quarantacinque anni di impegno assiduo, serietà e attenzione nei confronti dei clienti, BENNET è una realtà distributiva italiana in continua e costante crescita, con una sempre maggiore diffusione sul territorio nazionale.

Nei 67 ipermercati presenti in Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Veneto, Liguria e in Friuli Venezia Giulia, offre una formula che garantisce sempre il miglior rapporto qualità-prezzo e un vasto assortimento di articoli, tra cui una linea di prodotti a marchio, firmati e garantiti BENNET.

A tutto questo aggiunge tanta professionalità e un servizio accurato sotto ogni punto di vista in strutture innovative che trasformano la spesa in un momento di incontro e di svago. È questo il successo di BENNET.

BENNET S.p.A.
Via Enzo Ratti, 2 - Montano Lucino, Como
www.bennet.com





LA MIA STORIA DI IMPRENDITORE RISALE AL GENNAIO 1948. MI CONSIDERO UN PIONIERE DELLE STARTUP, MOLTO PRIMA CHE QUESTA PAROLA ENTRASSE NEL LESSICO QUOTIDIANO

Quest'anno abbiamo individuato tre settori di intervento per la progettazione di idee da finanziare e inserire negli acceleratori: meccanica, food e biomedicale. Per il futuro ci rivolgeremo anche agli studenti delle università e ai ricercatori.

Il futuro della Fondazione Golinelli

Dall'anno della sua creazione la Fondazione ha moltiplicato i suoi interessi e i suoi sforzi per poter stare sempre sulla trincea del cambiamento e dell'innovazione: dal sostegno alla ricerca nei primi anni alla diffusione del sapere scientifico a cavallo degli anni 2000 fino a "Scienza in Piazza", manifestazione di divulgazione per il grande pubblico. Dalle prime attività avviate nel campo della formazione sperimentale dei ragazzi delle scuole fino ai progetti educativi di oggi, che prendono le mosse dalla capacità di apprendimento dei bambini già da 18 mesi, siamo arrivati all'avvio di startup e di imprese di giovani ricercatori con il "Giardino delle imprese".

Il futuro è nostro e si riflette nella capacità di immaginazione perché senza di esse la volontà di fare non potreb-

be indirizzarsi verso una meta. La Fondazione è come un punto di riferimento per la costruzione di progetti di lungo periodo; ci aspetta un mondo in evoluzione, pieno di contrasti, ma anche ricco di opportunità: dobbiamo imparare a gestire la complessità spingendoci a disvelare almeno un secolo d'innanzi a noi.

Nel 2100 come saremo? Nessuno oggi lo può dire, ma già dobbiamo organizzare le nostre idee, le nostre donne, i nostri uomini e le nostre risorse economiche perché vogliamo credere in un mondo sostenibile e a misura d'uomo, memori dei valori del passato da cui proveniamo. Oggi, guardando al 2100 e mettendo ordine alle varie iniziative in cui si articola la Fondazione, vogliamo trasmettere una rinnovata immagine per il futuro.

Abbiamo la necessità di esprimere chiaramente che con la realizzazione dell'Opificio Golinelli si apre per noi una nuova fase. Il futuro sarà nostro; il principio fondante all'origine di questo assunto è la nostra volontà di lavorare insieme per un ideale comune: progetti rinnovati e di ampio respiro faranno emergere queste idee e questi impegni per una vita più degna delle prossime generazioni. ●

Un francobollo per la Callipo



Giorno di emissione 29 Novembre 2014

Siamo molto onorati di condividere con i nostri consumatori, i clienti ed i partner un importante e straordinario riconoscimento.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato l'emissione di un francobollo ordinario, a noi dedicato, nella serie tematica "le Eccellenze del sistema produttivo ed economico".

Si tratta di un evento dalla straordinaria valenza storica, che ci riempie di gioia e soddisfazione anche perché, in questa specifica area tematica, la nostra azienda è al momento l'unica dell'intero meridione alla quale è stato dedicato un francobollo.

Siamo orgogliosi, inoltre, di contribuire a trasmettere a livello nazionale l'immagine di una terra, quella calabrese, che può esprimere qualità e produttività grazie anche all'eccezionale contributo di maestranze specializzate e laboriose.

Il francobollo celebra, con un'immagine d'epoca, la seconda e la terza generazione della famiglia Callipo, la fase di cottura dei tranci di tonno nello stabilimento allora situato a Pizzo Marina ed un'antica scatola che rappresenta la produzione artigianale.

Queste immagini suggellano la storia, la tradizione e la passione per la qualità italiana che da oltre 100 anni noi Callipo tramandiamo.

100 anni di Eccellenza

con il patrocinio di

Mi piace qui parlare di futuro partendo dal passato, il mio passato. La mia storia di imprenditore affonda al gennaio 1948, quando giovanissimo fondai l'Alfa Wassermann, oggi un gruppo farmaceutico internazionale.

Mi considero un pioniere: sono stato un pioniere delle startup, molto prima che questa parola entrasse nel lessico quotidiano. Ero al terzo anno di Università a Bologna, alla facoltà di chimica e biologia.

La mia visione di allora è la stessa che ho maturato oggi:

fare impresa, impresa che dà lavoro, che produce reddito per poi essere reinvestito. Quando scoprii la mia passione per la chimica, avrei voluto avere gli strumenti di cui godono oggi i giovani.

Non mi sono limitato a desiderarlo: per questo è nato il Giardino delle imprese, che non insegna agli studenti a restare piegati sui libri sui banchi di scuola inculcando materie come l'economia e il marketing: viene loro insegnato a essere imprenditori innanzitutto delle proprie idee. ●

IL GIARDINO DELLE IMPRESE: I PROGETTI VINCITORI

Sessanta ore di lezione e 20 insegnanti per stimolare creatività e idee innovative nei 59 giovani delle scuole superiori che dal 30 giugno 2014 hanno partecipato, nelle Serre dei Giardini Margherita di Bologna, al Giardino delle Imprese, la scuola informale di cultura imprenditoriale promossa dal 2013, dalla Fondazione Golinelli.

Di tutti i progetti realizzati durante la scuola estiva dai ragazzi, chiamati ad ideare in gruppo un'applicazione per il monitoraggio del sonno, sono stati selezionati 8 finalisti che hanno presentato i propri lavori il 24 novembre durante l'evento di premiazione all'Arena del Sole a Bologna.

MOMmut e Zyron sono i progetti che sono risultati vincitori e che riceveranno ciascuno un finanziamento di 8 mila euro. I due gruppi di lavoro avranno la possibilità di essere inseriti negli acceleratori del Giardino delle imprese per altri 6 mesi e di usufruire così dei servizi di training, tutorship, utilizzo degli spazi e delle tecnologie, per realizzare veri e propri esperimenti di imprenditorialità.

MOMmut è il progetto del gruppo Daydreamers, composto da 6 ragazzi del Liceo scientifico Paulucci di Calboli di Forlì che ha progettato una culla iper tecnologica in grado di capire e segnalare quando il bambino sta per svegliarsi. Grazie ad una telecamera e a un bracciale hi-tech indossato dal neonato, che saranno collegati con lo smartphone dei genitori, sarà possibile ricevere immagini del proprio bambino che dorme e

mettere in pratica alcuni gesti per cercare di farlo riaddormentare. L'altro progetto vincitore è si chiama Zyron ed è stato ideato dal gruppo sOmnia composto da quattro ragazzi del Liceo scientifico delle scienze applicate "Alberghetti" di Imola. Zyron è un bracciale che monitora i parametri biologici del buon sonno e che comunica con il dispositivo Zyron Home che invece controlla l'ambiente della propria casa. Il sistema combina due tipi di parametri (ambientali e fisici), fornendo consigli sullo stile di vita e, connettendosi ai dispositivi domestici (come ad esempio il termostato del riscaldamento o apparecchi che emanano suoni o essenze), sarà in grado di regolare le caratteristiche dell'ambiente in cui si riposa, per garantire il miglior sonno possibile. ●

Chiara Santarelli



Marino Golinelli con i giovani vincitori

Bisogna sostenere lo sviluppo delle attività imprenditoriali innovative

MOTORI DEL CAMBIAMENTO

di Maurizio Sella, Presidente Banca Sella Holding
Cavaliere del Lavoro

LA NOSTRA ECONOMIA sta attraversando un momento di grande discontinuità e ha sempre più bisogno di essere orientata all'intraprendenza e all'innovazione, applicata a tutti i settori. In questo quadro l'economia digitale è oggi l'opportunità più pervasiva e accessibile che abbiamo a disposizione, perché è in grado di agire su organizzazione e processi e concorre fortemente alla crescita: dove non c'è innovazione, non c'è competitività. Siamo in una fase caratterizzata da grandi cambiamenti

e l'economia digitale sarà il fulcro di questo cambiamento: chi resterà indietro o escluso rischia di non riuscire ad essere competitivo sui mercati. In questo con-

testo la funzione delle banche è quello di assumere il ruolo di "facilitatore" e di "motore del cambiamento" nel guidare e sostenere sia coloro che si aprono solamente oggi alle potenzialità di questa nuova frontiera digitale, sia coloro che invece sono attivi già da tempo su questo fronte. Questo scenario emerge chiaramente guardando i numeri: in Italia, ad esempio, nel 2012 Internet ha avuto un impatto diretto pari al 2% del Pil nazionale. Le imprese che negli ultimi quindici anni, ovvero da quando Internet ha iniziato a prender piede nelle nostre vite, hanno investito nel digitale hanno creato 700mila posti di lavoro, di cui il 70% è direttamente collegato a Inter-

net (in particolare nel settore delle telecomunicazioni, della comunicazione e anche, in parte, in quello bancario) e il restante 30% è costituito dai posti di lavoro indirettamente collegati al web.

Inoltre, secondo i dati relativi al 2012 elaborati da McKinsey & C., per ogni posto di lavoro che viene a mancare, grazie a Internet ne nascono ulteriori 2,6 in Europa e 1,8 in Italia. C'è ancora molto da fare, ma siamo sulla buona strada: ogni giorno si vedono e si leggono dei progressi di aziende che

fino a qualche anno fa neppure esistevano e ciò fa ben sperare per i prossimi anni. L'innovazione, quindi, può rappresentare la chiave di sviluppo del nostro Paese per



rilanciarne l'economia, ed è necessario lavorare perché questa "spinta innovativa" si diffonda in tutti i settori. A tal proposito è stata recentemente introdotta da parte del Governo la categoria delle "piccole e medie imprese innovative", a cui si applicano la stessa disciplina e le stesse agevolazioni delle startup innovative. Queste erano state previste nel cosiddetto decreto "Crescita 2.0" del 2012 e prevedevano una serie di esenzioni ai fini della costituzione e iscrizione della startup nel Registro delle imprese, agevolazioni fiscali, deroghe al diritto societario e una disciplina particolare nei rapporti di lavoro nell'impresa. L'attenzione che si è venuta a creare per queste



Maurizio Sella

categorie di imprese dimostra l'intenzione di favorire lo sviluppo e la diffusione sul territorio di quelle attività caratterizzate da un alto potenziale di innovazione e crescita. Dare ai talenti la possibilità di emergere, favorire con nuove strutture e con una normativa sempre più adeguata la creazione e lo sviluppo di attività imprenditoriali innovative nel Paese, è un dovere che noi tutti abbiamo: istituzioni, investitori, banche, imprese consolidate, università. Certamente non è un percorso facile, a monte bisogna imparare a "leggere il nuovo" cioè a saper individuare e valutare positivamente quelle idee nuove che, pur non avendo già una storia imprenditoriale alle spalle, possono dar vita a qualcosa di nuovo nell'economia e nel sistema produttivo di un territorio.

Il nostro Paese ha sempre avuto una propensione naturale all'imprenditorialità e al desiderio di mettersi in gioco e dare forma e sviluppare un'idea di business, e da alcuni anni a questa parte sono fortunatamente sempre più gli attori (acceleratori d'impresa, incubatori, venture capitalist) che forniscono aiuto ai giovani neoimprenditori e alle startup. È infatti spesso necessario l'affiancamento di figure esperte, spesso individuate in un mentore, proprio nelle prime fasi di un percorso imprenditoriale, durante il quale nove neoimprese su dieci falliscono entro il primo anno. Questo numero è da leggere comunque come un dato positivo, poiché significa comunque che altri nove imprenditori hanno provato a mettersi in gioco, non ci sono riusciti, ma sicuramente una parte di essi ha imparato qualcosa e, nella prossima loro impresa, sarà una di quel 10% che riesce ad andare avanti.

Il sostegno al tessuto imprenditoriale nel nostro Paese deve assumere anche nuove forme, differenziandosi da ciò di cui tanto si sente parlare in altre parti del mondo: non dobbiamo guardare unicamente all'impresa che nel giro di uno o due anni riuscirà a fare una exit milionaria o sarà acquistata da una grande multinazionale del settore Ict. Può accadere, certo, e sono noti alcuni casi anche in Italia di brillanti giovani che hanno dato vita ad aziende che hanno fatto poi questo percorso, ma il 99% delle imprese italiane sono piccole e medie imprese e sono loro le prime a cui bisogna guardare favorendo, ad esempio, l'incontro tra "il nuovo" e tra "chi conosce il mercato".

Le Pmi hanno bisogno delle giovani startup tanto quanto queste ultime hanno bisogno delle prime. Le startup sono snelle, conoscono alla perfezione le dinamiche del digitale, portano un punto di vista nuovo e fresco all'interno di una impresa, ma non hanno ancora avuto la forza di conoscere il mercato. Dal canto loro le imprese consolidate hanno notoriamente una maggiore resistenza e complessità nell'abbracciare l'innovazione. Se consideriamo, quindi, questo ecosistema viene naturale pensare a un processo virtuoso che favorisca questo incontro.

Fortunatamente sono sempre più le imprese che stanno investendo in questo modello e che guardano con interesse al mondo delle startup per "crescere insieme". Il Gruppo Banca Sella ha cercato di fare altrettanto già nel 2013, quando ha dato vita all'acceleratore d'impresa SellaLab. Questa struttura, che ha sede a Biella all'interno del distretto storico del Lanificio Sella – luogo simbolo della rivoluzione industriale – proprio affinché fosse da stimolo ai neoimprenditori, ha valutato circa 300 progetti in poco più di un anno e attualmente supporta 17 startup dislocate in tutta Italia offrendo affiancamento imprenditoriale (mentoring), un network di competenze su vari aspetti e, laddove necessario, capitali necessari a sviluppare l'idea imprenditoriale. Le startup che entrano in contatto con la struttura vengono assistite per un periodo che va dai tre ai sei mesi, durante il quale si lavora per portare il progetto sul mercato. Analogamente con le Pmi tradizionali per individuare quelle giovani realtà a cui possa essere utile l'affiancamento di un'impresa consolidata.

Stiamo vivendo un periodo di rivoluzione che va affrontato con positività e la necessaria attenzione nel capirne il senso più profondo. Arrivano comunque segnali positivi da tutti i fronti, dalle istituzioni, dalle imprese, dalle università: tutti si stanno muovendo in questo periodo per creare un terreno fertile alla crescita di queste iniziative. ●

Extreme Luxury in **China**



Kunshan



Huangshi



Suzhou



Tonino Lamborghini

LUXURY RESORT

tlhotelsgroup.com - lamborghini.it



Il workshop del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro

INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

IL GRUPPO LOMBARDO dei Cavalieri del Lavoro ha intrapreso nell'ultimo anno un percorso operativo per portare proposte concrete sui temi dell'innovazione, della competitività e dell'imprenditorialità. Percorso che è stato presentato lo scorso 29 settembre durante un convegno dal titolo "Creare valore al di là del profitto", in cui sono state presentate le iniziative dei gruppi di lavoro che si sono formati all'interno del Consiglio direttivo. Un convegno, di cui si riporta di seguito una sintesi degli interventi, che non deve essere interpretato come un punto d'arrivo, ma come un inizio, una rinnovata attenzione del Gruppo nei confronti dei giovani, dello sviluppo del Paese e dell'innovazione. Tra le iniziative proposte dai diversi gruppi di lavoro, una in particolare vogliamo pre-

sentare in queste pagine: è la Call for ideas Competitività e semplificazione – costruita in collaborazione con Italia Camp – che ha l'obiettivo di stimolare l'emersione di idee sui temi della competitività e della semplificazione sia all'interno delle aziende dei Cavalieri del Lavoro, sia nel mondo della ricerca, dell'università e delle startup, sia infine nel mondo delle istituzioni.

La Call for ideas, gara di idee a livello nazionale, si concluderà a giugno 2015 con un confronto diretto tra le migliori idee selezionate, durante il Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro.

Darà origine a un matching tra domanda e offerta di progetti e di policy nell'interesse del Paese e del suo sviluppo economico e imprenditoriale. ●

Indirizzi di saluto

COSTANTE ATTENZIONE ALL'ECONOMIA REALE

Maurizio Beretta, Responsabile Group Identity & Communications Unicredit



RINGRAZIO il presidente Roth e il presidente D'Amato per la sua presenza a Milano nella nostra sede UniCredit e tutti i Cavalieri del Lavoro che sono qui oggi. Con alcuni di loro ho avuto la fortuna di avere anche interazioni professionali che mi hanno molto arricchito.

In questa giornata, con rammarico, i vertici della Banca sono impegnati in missioni in diversi paesi e non hanno la possibilità di essere qui. In particolare il nostro Amministratore Delegato, Federico Ghizzoni, Cavaliere del Lavoro, è all'estero per un impegno fissato da tempo ed è molto dispiaciuto di non poter aprire i lavori di questo interessante convegno. Ho quindi io il privilegio di poter dare il saluto di benvenuto nella nostra nuova sede, una realtà all'avanguardia che spero oggi possiate visitare e che è motivo di orgoglio per tutti noi di UniCredit. È infatti una sorta di emblema di un percorso che guarda all'innovazione, alla capacità e alla voglia di costruire il futuro, senza perdere di vista i fondamentali del proprio lavoro e della propria missione. Abbiamo inaugurato oltre un anno fa questo nuovo complesso, UniCredit Tower, che ha in

parte cambiato il panorama della città e che rappresenta uno straordinario esempio di riqualificazione di un intero quartiere. È un insediamento molto bello, per il quale abbiamo avuto riconoscimenti internazionali. La cosa importante è che tutto questo è stato fatto abbattendo i costi: abbiamo ridotto il numero delle grandi sedi della banca da 26 a 5, qui abbiamo 4.000 persone e questo ci consente – avendo progettato spazi e gestioni secondo tutti i migliori standard dal punto di vista ecologico e ambientale – di risparmiare costi sia per noi (circa 25 milioni di euro l'anno) sia per la collettività. Ad esempio, abbiamo ridotto complessivamente l'emissione di CO₂ di oltre il 40%. È come se noi avessimo tolto ogni giorno 7.500 vetture dalla circolazione della città, riducendo il nostro impatto in termini di emissioni, di affollamento e di consumo delle infrastrutture urbane.

Questo è un piccolissimo esempio di come si possa generare profitto e creare valore. La nostra Banca è passata ad essere nel giro di poco più di vent'anni da importante realtà domestica a una delle più grandi banche euro-

pee; abbiamo banche controllate direttamente con cui operiamo in diciassette paesi in Europa e lavoriamo in cinquanta Paesi nel mondo. L'attenzione a tutta l'evoluzione dell'economia reale è costante, e si manifesta sotto forma di programmi specifici per le startup, per le Famiglie, per l'accompagnamento del sistema di imprese. Con un impegno fortissimo abbiamo abbattuto i tempi di risposta ai nostri clienti e abbiamo messo a disposizione una piattaforma internazionale che ha portato sui mercati esteri tante piccole e medie imprese che non vi si erano ancora affacciate.

Questo solo per dirvi quanto siamo stati contenti e fieri di ospitare la riunione di oggi dei Cavalieri del Lavoro che guarda a tutte queste tematiche. Faccio ovviamente a tutti i migliori auguri per i vostri progetti così come per il lavoro che tutti quanti voi fate quotidianamente nell'interesse delle imprese e nell'interesse del Paese. ●



BASTA PAROLE SERVONO FATTI

Francesco Paolo Tronca, Prefetto Milano

INNANZITUTTO complimenti perché la vostra è un'iniziativa estremamente interessante e nuova. Cominciamo veramente a cambiare schemi, a cambiare moduli, a cambiare velocità: era quello che auspicavo quando sono arrivato a Milano, ed è quello che sto verificando ora



e che auguro ancora di più per il futuro. In effetti ci vuole una inversione di tendenza su tutto: bisogna cominciare a cambiare mentalità, l'approccio culturale che tutti noi abbiamo con la quotidianità, che deve essere fatto di risultati, di obiettivi raggiunti e di fatti concreti. Basta parole, basta retorica, basta aspettative, illusioni, basta discorsi vuoti. Abbiamo bisogno di vedere un pragmatismo effettivo, che poi è quello che ci porta le soluzioni. Le parole non ci portano risultati ma appesantimenti, come pesante è in effetti una pubblica amministrazione che non funziona e che è riuscita a rendere negativo un termine come "burocrazia", che invece nasce etimologicamente come positivo. È una pubblica amministrazione che oggi spesso tutto complica e rallenta quando invece dovrebbe semplificare ogni cosa, velocizzare e supportare.

Avete perfettamente ragione, sono il primo a riconoscerlo e il primo a cercare di trovare formule e moduli di snellimento che aiutino a velocizzare e a semplificare i processi. Oggi bisogna ragionare in modo diverso, a cominciare dalle istituzioni.

Cerchiamo di cambiare un po' questa Milano e farla tornare avanguardia, laboratorio e apripista in tutte le sue sperimentazioni, com'è sempre stata. ●

Apertura lavori

UN PONTE TRA CHI HA IDEE E CHI PUÒ REALIZZARLE

Luigi Roth, Presidente Gruppo Lombardo Cavalieri del Lavoro

A UN ANNO dalla mia nomina alla presidenza del Gruppo lombardo, ricordo bene lo stato d'animo di quel momento: avevo il desiderio di coagulare le forze di tante persone speciali, come sono i membri della nostra Federazione e del nostro Gruppo, per sviluppare progetti e percorsi nuovi. Avevo in mente il concetto di rete, delle grandi possibilità che essa offre, e della necessità di attivare le forze di tutti per contribuire – ciascuno in piccola parte – per fare cose grandi e corali. E avevo in mente il tema del valore diffuso, della possibilità che abbiamo avuto in



tutta la nostra vita di produrre valore per le nostre aziende e anche per l'intorno, per la comunità, per i giovani. Ho condiviso questo desiderio con i miei colleghi, membri del Consiglio direttivo, e con altri amici, e ne sono nati quattro gruppi di lavoro, che stanno procedendo in diverse attività.

Il gruppo Competitività sta analizzando differenti possibilità di mettere in collegamento tra loro il mondo della ricerca e dell'accademia e quello delle imprese che innovano. Esplora il tema della semplificazione, per creare un ponte tra impresa e pubblica amministrazione.

Anche il gruppo Imprenditorialità si snoda in due capitoli, uno è un progetto già in fase operativa per la formazione degli studenti universitari su temi trasversali, utili per il mondo del lavoro. Il secondo capitolo, sul passaggio generazionale, è un progetto che unisce l'analisi dei casi reali con incontri e progetti di approfondimento per il mondo dei Cavalieri del Lavoro. Il gruppo Identità ha elaborato un

questionario per i Cavalieri del Lavoro lombardi, utile a indagare l'esistente e a pianificare alcune attività di posizionamento. Trasversale ai tre gruppi precedenti è Comunicazione, che con Ergonews, il nostro giornale online, supporta il lavoro dei Gruppi. È uno spazio a disposizione di tutti, sul quale pubblicare idee, notizie, commenti.

Il workshop Creare valore al di là del profitto è abbastanza diverso dalla consuetudine e dalle modalità dei Cavalieri: innanzitutto perché è un lavoro "nostro", che si è potuto realizzare grazie all'impegno personale

e volontario di tutti i membri del Consiglio.

Al tempo stesso tentiamo di fare qualcosa in più, della pura rendicontazione del nostro lavoro.

Proviamo a fare un salto in avanti, utilizzando metodi e processi innovativi, come la gara di idee che stiamo lanciando e di cui sentirete parlare dai nostri amici di Italia Camp. Soprattutto, stiamo provando a ricreare una connessione tra noi e le generazioni più giovani, una connessione che crediamo sia mancata e manchi in Italia per molte ragioni, e che invece deve essere recuperata e rafforzata. Stiamo vivendo un momento di grande tensione economica e sociale, e probabilmente questo è proprio il momento di uscire dagli schemi e ricucire dei fili che abbiamo perduto.

Crediamo che si debba continuare a costruire, ricominciare a condividere le esperienze coi giovani, che pure hanno molto da insegnarci e ai quali noi abbiamo molto da dare. Crediamo di dover ripartire dalla formazione,

lasciando ove possibile delle eredità positive e durature. I Cavalieri del Lavoro in questo hanno una grande tradizione, perché finanziano attività di formazione di grande rilievo. La gara di idee che lanciamo oggi è un esempio concreto di innovazione.

È un modo di contrapporre i fatti alle parole. Vi potranno partecipare le aziende, e ci auguriamo che siano molte le aziende dei Cavalieri che invieranno i loro progetti, ma

anche le Fondazioni, le amministrazioni pubbliche, e un network nazionale di giovani provenienti da università e centri di ricerca di eccellenza.

Tutto questo per dirvi che abbiamo lavorato un anno per provare a creare valore. Valore al di là del profitto, come dice il nostro titolo.

E a condividerlo tra noi, e con tutti coloro che vorranno partecipare alle nostre iniziative. ●



Interventi

PORTARE LA RICERCA NELLE IMPRESE

Umberto Quadrino, Presidente Fondazione Edison, Cavaliere del Lavoro

IL GRUPPO di lavoro si è posto il tema della competitività, ovvero come migliorare la competitività del sistema Italia, un tema che ha tantissime leve e tantissime sfaccettature. Abbiamo scelto di considerarlo secondo due punti di vista: uno interno alle aziende che è l'innovazione e l'altro esterno e di contesto che è la semplificazione. Per quanto riguarda il primo fattore, è evidente che in un mondo sempre più aperto alla concorrenza, il tasso di innovazione delle aziende è l'arma principale per creare un vantaggio competitivo e garantire sviluppo a lungo termine. I Cavalieri del Lavoro sono uomini e donne d'impresa, che devono guardare innanzitutto all'interno delle proprie organizzazioni, e chiedersi se sono adeguate per le sfide del futuro. C'è un problema di competitività e di innovazione nelle nostre aziende, sia per ragioni di dimensioni, perché sono essenzialmente piccole e medie, sia perché i grandi gruppi che possono permettersi di produrre innovazione all'interno delle proprie strutture

sono sempre più rari. Le piccole e medie aziende nascono sull'intuizione strategica di un imprenditore che crea un'azienda e la fa crescere grazie a un vantaggio competitivo. Poi la spinta innovativa diventa meno forte col tempo, e se l'azienda non è riuscita a creare al proprio interno delle strutture che possono continuare la strada dell'innovazione tracciata dall'imprenditore, essa può incominciare ad avere un declino, provocato dalla scarsa focalizzazione sull'innovazione. In Italia ci sono dei centri di ricerca sia universitari sia non universitari di eccellenza: l'Istituto Italiano di Tecnologia è uno di questi esempi, ma la difficoltà maggiore è portare la ricerca nelle imprese. Inoltre, il tempo che passa tra una innovazione tecnologica o tecnica di un centro universitario e la sua applicazione in azienda è troppo lungo: in Italia è stato pubblicato dall'Associazione Italiana per la Ricerca Industriale (AIRI) un interessante volume sulle Key Enabling Technologies, che identifica come "valle della morte" il periodo che va »

tra il momento dell'innovazione in un centro di ricerca e la sua applicazione industriale. Per questo, attraverso Italia Camp, lanciamo una Call for ideas, richiedendo a Università e Centri di ricerca quali siano le tecnologie più promettenti per il futuro, e alle aziende dei Cavalieri del Lavoro elementi concreti su cui la ricerca potrebbe fare la differenza dal punto di vista competitivo, creando vantaggi reali nelle loro aziende. Una giuria di accademici e industriali selezionerà i progetti più significativi e individuerà le forme per dare loro attuazione concreta (finanziamenti nazionali e europei, contratti privati ecc.). L'obiettivo di breve termine è quello di realizzare alcuni progetti innovativi, l'obiettivo di medio termine è quello di creare un ponte permanente tra centri di ricerca e imprese. Per la semplificazione si adotterà una metodologia analoga. Da un lato si interrogheranno le imprese sulle procedure burocratiche che maggiormente ostacolano le vite delle imprese, dall'altro la pubblica amministrazione potrà fornire idee di semplificazione dei propri processi. Le segnalazioni di maggior frequenza e significatività verranno comparate tra loro, per poi essere presentate in contesti istituzionali. La burocrazia è un servizio e dobbiamo ritornare a farlo diventare un servizio per tutti i cittadini e per le nostre imprese: con la nostra Call for ideas chiediamo alla pubblica amministrazione, ai funzionari pubblici, ai di-



rettori quali siano le loro idee per semplificare il rapporto con le aziende e nello stesso tempo chiediamo alle nostre aziende di dire quali siano le cose che ostacolano l'operare quotidiano, e che potrebbero essere superate. Cercheremo di incrociare tutte le sollecitazioni e gli spunti che ci arriveranno, e li presenteremo nei luoghi deputati per avere delle soluzioni concrete. Ci aspettiamo il contributo di tutti, per la buona riuscita della nostra Call for ideas, che si concluderà a fine aprile 2015, e che è online come <http://cavalieridellavoro.italiacamp.com>. •

SOLUZIONI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Franco Moschetti, Amministratore delegato Amplifon Spa, Cavaliere del Lavoro

IL TEMA del passaggio generazionale mi piace e mi sembra utile nell'ottica del creare valore perché credo che sia un tema concreto, con il quale la maggioranza dei Cavalieri del Lavoro prima o poi si trova a confrontarsi. Ne parlo anche se non sono un imprenditore, ma un capo azienda, perché ne ho avuto esperienza diretta: la mia azienda ha fatto il passaggio generazionale con successo, anche per gli azionisti, quindi posso portare un contributo che spero sia utile.

Il passaggio generazionale non è una cosa semplice, non si può guardare soltanto nei suoi aspetti tecnici, perché implica anche un passaggio culturale ed emotivo: se però si assume come centrale il valore dell'azienda, è un insegnamento importante anche per le generazioni successive. Il nostro tentativo, quindi, non è di dare soluzioni, ma di razionalizzare questo tema così delicato e indirizzare le

aziende verso i possibili sbocchi. Per fornire la prospettiva migliore, abbiamo pensato di fare una partnership con AIDAF (Associazione italiana delle aziende familiari) di cui è presidente Elena Zambon, anche lei Cavaliere del Lavoro. AIDAF sostiene la cattedra Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari presso l'Università Bocconi di Milano, è guidata dal professor Guido Corbetta e rappresenta l'unico centro in Italia di formazione specifica e di elevata qualità sulla rilevanza economica e sociale delle aziende familiari.

Secondo una recente ricerca Aidaf In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000 – pari a oltre l'85% del totale aziende – e pesino in termini di occupazione circa il 70%. Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germa-

nia (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%. Le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e, tra queste, 5 – Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) – sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio. Nel segmento delle aziende di medie e grandi dimensioni (fatturato >50DMIL), le aziende familiari sono circa 4.000, con un'incidenza intorno al 58% del totale, e coinvolgono circa 3 milioni di dipendenti. Da un punto di vista geografico, il 74% delle aziende familiari di medie e grandi è presente al nord, il 16% al centro e il 10% al sud e nelle isole.

Il progetto che è nato da questa partnership mira ad aiutare i Cavalieri del Lavoro sia a migliorare la gestione del passaggio generazionale in sé sia ad approfondire alcuni temi specifici e si svolgerà sostanzialmente in tre fasi: una prima fase che prevede la diffusione di un executive summary della ricerca di Aidaf Università Bocconi (AUB) sulla situazione delle imprese famigliari italiane e sul confronto con analoghe realtà in Europa. La seconda fase mi-

ra invece a identificare delle soluzioni possibili e condividerle: verrà quindi organizzato un workshop operativo per analizzare alcuni casi e per apprendere le best practice. Questo vuole essere un gruppo di lavoro molto operativo, concreto: speriamo che a tutti questi incontri possano partecipare non solo i Cavalieri del Lavoro ma anche i loro figli. La terza fase è organizzare un desk per cui tutti coloro che avessero voglia di confrontarsi, che avessero necessità di sapere che cos'hanno fatto gli altri piuttosto dare un contributo personale affinché altri non commettano o gli stessi errori.

Questa è una delle proposte che noi abbiamo immaginato per creare il valore oltre al profitto. ●



FORMAZIONE UN PLUS PER GIOVANI E AZIENDE

Maria Giovanna Mazzocchi, Presidente Editoriale Domus Spa, Cavaliere del Lavoro

IL PROGETTO del quale mi occupo riguarda la formazione ed è rivolto soprattutto ai laureandi, ai ragazzi al quinto anno di Università che a breve dovranno inserirsi nel mondo del lavoro.

È un progetto trasversale, per studenti di qualsiasi disciplina, utile a fornire conoscenze di base come le cosiddette "soft skills" e la comunicazione digitale.

Pochi sanno come scrivere un curriculum vitae in modo appropriato, come parlare in pubblico con disinvoltura, come sostenere un colloquio, come rapportarsi con i colleghi, i superiori, i dipendenti o come lavorare in team. Nel nostro corso vorremmo dare grande attenzione a questi aspetti, per integrare la formazione specifica dei ragaz-

zi con insegnamenti che altri paesi europei includono da sempre nei loro programmi.

Il progetto si svolgerà in collaborazione con tre università lombarde: l'Università di Pavia, la Cattolica e il Politecnico di Milano.

Vorremmo cominciare con l'Università di Pavia perché disponendo di ben otto collegi garantirà la selezione dei ragazzi in modo più immediato.

Il corso sarà a pagamento per garantire il massimo impegno da parte degli studenti selezionati che come plus al termine del corso svolgeranno uno stage retribuito di due o tre mesi presso un'azienda dei Cavalieri del Lavoro, in modo da integrare la loro formazione vedendo e vivendo »

un'azienda dall'interno. È chiaro che il numero degli studenti che possiamo accettare è strettamente correlato alla disponibilità delle aziende di accogliere questi ragazzi. Il presidente Roth ci ha detto che in Lombardia siamo 135, pertanto auspichiamo una redemption di almeno un 50%, in modo da far conoscere meglio la nostra realtà, le no-



stre eccellenze e i nostri valori ad un numero di ragazzi più elevato possibile.

Il corso prevede anche una panoramica informativa sulle professioni del futuro senza tralasciare aspetti importanti riguardanti la Comunità Europea ad esempio fornendo indicazioni su come accedere ai fondi comunitari o come orientarsi nel caso di esperienze all'estero.

Infine un focus particolare riguarderà il mondo della comunicazione, più precisamente la comunicazione digitale. Che il mondo della comunicazione stia subendo una rivoluzione epocale è noto a tutti, ma pochi ancora sanno utilizzare in modo efficace i nuovi media che pure fanno ormai parte del nostro vivere quotidiano.

La cosiddetta "net generation" oggi è già stata soppiantata da quella che si chiama in gergo la "c-generation" dove "c" sta per connected ovvero degli iperconnessi. Più che di un comportamento si tratta di un nuovo stile di vita che cambia completamente il modo di fare gli acquisti, di fare business, di usufruire dei mezzi stessi. È un mondo nuovo di cui bisogna conoscere le logiche e pertanto pensiamo che per i ragazzi si tratti di una skill molto importante.

Chi sono esattamente i digital manager, i web analyst, i community manager, i sentiment analyst? Cosa fanno di preciso? Come si misurano le performance del marketing digitale? Come si possono usare i social media al meglio? Le Community sono un mezzo potentissimo, ma vanno maneggiate e gestite con cura perché questo genere di comunicazione genera commenti che vengono ampliati e si diffondono viralmente a velocità incredibile ed è facile, nel caso non siano positivi, che possano arrecare un danno anche significativo. Acquisire sensibilità e conoscenza su questi temi è essenziale tanto più se si considera che questo mercato (Entertainment e Media) valeva in Italia nel 2013 ben 31,5 miliardi di euro e che si stima raggiunga i 36 miliardi nel 2018.

Preparare i giovani a questo domani è un dovere. ●

IDENTITÀ E SOSTENIBILITÀ

Mario Boselli, Presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana, Cavaliere del Lavoro

IL TEMA affidatomi è "identità e sostenibilità", ma prima di trattarlo devo parlarvi del titolo del nostro convegno "creare valore al di là del profitto": è una frase pronunciata in un brillante saluto "a braccio" del Presidente Roth, subito dopo la sua elezione. Sono stato subito conquistato dalla bellezza e profondità di queste semplici parole: mi è parso subito una sorta di manifesto, importante in sé ma soprattutto per i Cavalieri del Lavoro e ho insistito perché venisse scelto come titolo del nostro workshop. Un'ultima riflessione prima di addentrarmi nel tema: noi Cavalieri, ognuno con la propria storia, particolarissima, siamo stati nominati un po' a tutte le età ed è chiaro che il ricevere questo importante riconoscimento quando si è



giovani, nel vigore degli anni, è diverso da quando la decorazione viene data in età avanzata. Nel primo caso è una sferzata di energia per andare avanti in modo ancor più determinato, nel secondo, quando si è “grandi”, è una sorta di meritato riconoscimento per il gran lavoro svolto, per questo mi pare essenziale guardare alle imprese dei Cavalieri del Lavoro e focalizzare l’analisi di identità e sostenibilità dell’azienda.

Ciò anche perché l’uomo è di per se stesso mortale, mentre l’azienda può essere, teoricamente e spesso anche nella realtà, immortale o molto longeva.

Tratterò il tema in modo schematico, in quattro punti:

- il primo punto riguarda il concetto di identità: se da un lato l’identità dei Cavalieri del Lavoro è chiara, ha una grande tradizione, dall’altro deve continuare a evolversi, a generare iniziative nuove per riuscire a esprimersi e – appunto – continuare a creare valore. Senza essere inquadrata nel passato, ma avere invece un’influenza sul futuro: i Cavalieri del Lavoro sono persone attive, che hanno un’influenza sul presente e sul futuro del Paese;
- il secondo punto riguarda la sostenibilità: le aziende dei Cavalieri del Lavoro hanno delle caratteristiche particolari che le hanno distinte tra le altre, e le generazioni successive che le porteranno avanti, po-

tranno continuare a distinguersi per gli stessi valori. Per la trasparenza, per la responsabilità, per – appunto – la capacità, con metodi tradizionali o innovativi, di creare, oltre al profitto, anche valore diffuso e distribuito sul proprio territorio, sulla propria comunità di riferimento;

- il terzo è l’innovazione, che non significa soltanto fare cose nuove, ma significa cambiare i punti di vista, accrescere la cultura e la conoscenza, condividere esperienze. Il nostro Paese oggi è bloccato: tutti i Cavalieri del Lavoro, ciascuno a proprio modo, fanno e hanno fatto qualcosa per farlo crescere, nelle loro specifiche attività. Per questo è giusto farlo anche come gruppo, e il Gruppo lombardo sta sperimentando delle strade per innovare;
- ultimo punto, la connessione tra generazioni. Nella partnership con Italia Camp, per la Call for ideas, c’è anche questo spirito: di scambiare le esperienze dei Cavalieri del Lavoro con dei ragazzi che – da parte loro – ci propongono metodi e processi nuovi per realizzare dei progetti.

Questo è “creare valore”. Ma è anche “creare profitto”, ci auguriamo. E infine è fare qualcosa di più, ovvero “fare qualcosa di buono”. A vantaggio di tutti. ●

UNA ECONOMIA DELLE SOLUZIONI

Fabrizio Sammarco, Amministratore delegato ItaliaCamp srl

ITALIACAMP, gruppo oggi costituito da un’Associazione, una Fondazione e una Srl, è nato circa cinque anni fa all’interno di un contesto universitario – la Luiss Guido Carli di Roma – andando poi a coinvolgere negli anni, in maniera capillare, oltre 70 università italiane e centri di ricerca. Merito, probabilmente, dell’approccio innovativo proposto da ItaliaCamp, alla base di quel meccanismo che siamo soliti definire “placement delle idee”, volto a mettere in contatto coloro che hanno delle idee innovative con quanti hanno la forza – economica o politica – di poterle realizzare.

Innovazione riscontrabile tanto nella fase di emersione delle idee, spontanea e libera, in modalità crowd e bottom-up – attraverso la promozione di concorsi nazionali e

call for ideas focalizzate su tematiche specifiche - quanto in quella di valorizzazione delle migliori idee (sia di business, che di policy) utilizzando il barcamp, metodologia di confronto aperto – unconference – proveniente da Stanford, secondo cui tutti i partecipanti dispongono di 5 minuti per presentare la propria idea e commentare quelle degli altri.

Quindi al barcamp vengono invitati, da un lato, promotori di idee, dall’altro, autorevoli rappresentanti delle imprese e delle istituzioni, per un confronto diretto, focalizzato su una tematica condivisa.

Alla luce dell’esperienza maturata dal Gruppo ItaliaCamp nel corso dei 5 anni di attività, in Italia e all’estero – a tal proposito pensiamo al primo barcamp a Wall Street dello»

scorso febbraio, targato ItaliaCamp e volto a mettere in contatto le migliori startup italiane con gli investitori internazionali – nasce la collaborazione con i Cavalieri del Lavoro. Collaborazione partita dall'idea di siglare una sorta di patto intergenerazionale, uno scambio di idee e vedute tra giovani professionisti e manager strutturati, nel corso del quale ci siamo confrontati per provare a capire quale potesse essere il punto di contatto da cui far scaturire proposte concrete.

Riflettendo, però, non è appropriato l'utilizzo dell'espressione "questione generazionale" o "anagrafica", poiché sono tantissimi i giovani che sembrano già adulti e molti gli adulti che invece restano perennemente giovani. Ed è proprio da questo incrocio, a mio avviso, che può essere generato talvolta il successo, talvolta una trappola dalla quale difficilmente si riesce ad uscire.

Il nostro obiettivo, nel concreto, è quello di provare a sensibilizzare le università, i poli di ricerca e le giovani generazioni sul fatto che il mondo è cambiato.

Basti pensare al cambio di paradigma a cui oggi assistiamo nel mondo del lavoro: il lavoro non si trova più soltanto scrivendo e inviando un cv o provando a fare marketing di se stessi; piuttosto si prova a "crearsi un posto di lavoro", avanzando proposte concrete e tentando di realizzarle. Si passa dunque dal "ecco ciò che sono in grado di fare" – competenze professionali con le annesse competenze linguistiche e digitali – al "ecco ciò che voglio e potrei fare", con il supporto di qualcuno, ovviamente.

Non si invia più, quindi, ad una, dieci, cento imprese un curriculum per cercare un'occupazione – un "posto di lavoro fisso" direbbero gli adulti affermati – , quanto piuttosto un progetto – costruito sia grazie alle competenze ed esperienze acquisite, che alla creatività e al "genio concreto" – attraverso cui creare nuovi investimenti e, probabilmente, attirare nuovi partner che possano sostenerlo. ItaliaCamp risulta essere, quindi, ponte tra chi ha una buona idea o un progetto innovativo e chi ha il potere – economico, politico, culturale – di renderli concreti.

Abbiamo chiamato tale processo "innovazione sociale", una dimensione nuova del confronto e del dibattito pubblico: anche in questo caso il campo di azione fino ad oggi tracciato – focalizzato sull'innovazione tecnologica, volta ad innovare processi e metodologie per rendere il lavoro più veloce o più competitivo – si allarga.

Il grande cambiamento è, infatti, guardare all'innovazione tecnologica come quel processo che, impattando sulle persone – sulla collettività – , viene considerato parte della più ampia "innovazione sociale", in quanto impatta e

cambia la nostra quotidianità (dal momento in cui ci svegliamo la mattina e leggiamo un'informazione sul web – piuttosto che su un quotidiano cartaceo – al modo con cui comunichiamo con colleghi o clienti durante la giornata). Concludo – cercando di rispettare i cinque minuti di tempo massimo che caratterizzano il barcamp – sottolineando che ItaliaCamp ha aperto per i Cavalieri del Lavoro una grande call for ideas – ossia un concorso volto a far emergere soluzioni e progetti sul tema "competitività e semplificazione" – che diffonderemo in tutte le università italiane. I migliori progetti che perverranno sul portale di riferimento verranno selezionati e saranno oggetto di confronto vero ed efficace tra generazioni.

Aggiungo, infine, due parole chiave, care ad ItaliaCamp. La prima è "impatto", per sottolineare che non possono più esistere azioni di investimento se non vi si collega lo studio dell'impatto dell'investimento stesso, tenendo conto, quindi, del suo ritorno oltre che in termini economici, anche in termini di valore sociale.

La seconda parola chiave è "soluzione", perché crediamo che sia giunto il momento di avviare una nuova "economia delle soluzioni".

Investire un capitale crea, infatti, un effettivo impatto nel momento in cui viene risolto un problema, trovando una soluzione appropriata.

Si delinea, quindi, una nuova prospettiva che genera un impatto positivo. Da qui la proposta di ItaliaCamp, che è quella di provare a "invertire la tendenza", generando, appunto, nuove soluzioni e significati. ●



Conclusioni

INNOVARE FUORI E DENTRO LA FABBRICA

Antonio D'Amato, Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

VORREI FARVI i complimenti e ringraziarvi per il lavoro presentato oggi. Un lavoro improntato ad un sano e vero pragmatismo da imprenditori che si fonda sull'impegno di uomini e donne che, sottraendo tempo alle proprie aziende e alle proprie attività, stanno dando un contributo concreto e attivo per realizzare progetti che si basino sui valori fondanti della nostra essenza di Cavalieri del Lavoro. Progetti che credo possano dare un contributo significativo alla conoscenza non solo della cultura e della consapevolezza del nostro mondo, ma soprattutto che possano dimostrare ai nostri interlocutori cosa vuol dire essere Cavalieri del Lavoro e quali sono i nostri valori. Chi sono i Cavalieri del Lavoro? I Cavalieri del Lavoro sono quegli imprenditori, che hanno dato un contributo significativo alla crescita del prodotto interno lordo del Paese, ma che hanno contribuito in maniera sostanziale alla crescita sociale e civile del tessuto che li circonda. Non solo in una dimensione economica ma anche e soprattutto in una dimensione di valori, di cultura, di crescita civile.

I progetti presentati oggi fanno un passo avanti importante nel dimostrare come noi possiamo fare qualcosa di più, e stiamo cercando di farlo come soggetto collettivo. Vorrei però cogliere innanzitutto il senso della provocazione intellettuale e soprattutto culturale del tema del convegno, "Creare del valore al di là del profitto", perché essa nasce nel momento in cui quasi tutte le aziende in Italia (e non solo in Italia) si pongono il problema di come riu-

scire a produrre profitto. Il profitto è la misura prima del successo economico dell'impresa, ed è anche la ragione e la giustificazione sociale di un'impresa.

Un'impresa esiste, e ha ragione di esistere, se genera profitto, e il profitto ha valore in quanto rende possibile la crescita dell'impresa come soggetto non solo economico ma anche sociale. L'impresa che cresce è l'impresa che assume, che forma, che fa innovazione e che fa crescere il territorio nel quale opera.

Ma l'impresa è molto più che profitto, quando investe nel proprio patrimonio umano e nella capacità di creare, generare e arricchire talenti come elemento di vantaggio competitivo.

Le imprese non possono essere alla guida di mercati che si trasformano in maniera così drammatica se non hanno nelle risorse umane il punto di forza con il quale possano competere. Le tecnologie diventano rapidamente obsolete, le nicchie di oggi diventano commodities di domani, non c'è alcun prodotto al mondo né tecnologia aperta alla competizione che resista per un tempo lungo.

Quindi, per continuare a garantirci capacità competitiva, dobbiamo disporre di talenti e di intelligenze dentro a un contesto in cui esse possano crescere.

Allora dov'è la provocazione? È che, in un momento così critico e difficile per molti imprenditori, guardare a come creare valore al di là del profitto è mettere in risalto come il valore e il profitto siano quanto mai legati, anche se nel nostro modello di società, forse, non è così »





scontato che lo siano. È riflettere non solo sul nostro modo di fare impresa, ma anche sul nostro modo di essere società, se essa stia andando nella direzione delle società più moderne e più evolute oppure no.

Non è affatto scontato per noi imprenditori – lo dico per i Cavalieri del Lavoro – porre oggi con grandissima forza a se stessi il tema: ma noi a che cosa serviamo? Che cosa dobbiamo fare?

Io credo che in questo momento i Cavalieri del Lavoro debbano essere fattore di discontinuità e di cambiamento nella società, così come siamo stati e siamo i protagonisti della crescita delle nostre imprese. Noi oggi abbiamo un problema e una opportunità (direi soprattutto un dovere morale). E cioè di promuovere nel contesto sociale e civile del nostro Paese un modo di essere e un modo di pensare radicalmente diverso rispetto a quello che fino a oggi abbiamo avuto, anche noi stessi, la capacità di portare avanti.

Molte delle contraddizioni con le quali oggi il Paese si misura nascono anche da una cultura consociativa, da una fortissima disattenzione rispetto ad alcune scelte fondamentali che avremmo dovuto fare molti anni prima e che non sempre abbiamo avuto il coraggio di fare né collettivamente, né come imprenditori, né come ceto dirigente. Noi oggi siamo chiamati a svolgere un ruolo importante di discontinuità e di innovazione culturale nell'affrontare queste vecchie contraddizioni.

Il tema fondamentale sul quale dobbiamo portare l'attenzione è come noi, imprenditori singoli e soggetto collettivo, cioè Federazione dei Cavalieri del Lavoro, possiamo

contribuire a proporre questo cambiamento. Ci siamo impegnati in questi mesi sui temi dell'Europa e dell'innovazione dei sistemi competitivi, abbiamo cercato di far circolare le idee, ma c'è da fare molto di più, fare dei progetti e vivere nei contesti sociali nei quali si opera.

Io credo che il valore dell'iniziativa che oggi il Gruppo Lombardo sta portando avanti sia proprio quella di coinvolgere nella sfida un contesto sociale e civile più ampio. È una sfida che dobbiamo saper declinare, oltre che in Lombardia – uno dei motori più importanti dello sviluppo industriale – anche in Veneto, in Campania, in Sicilia, un po' dappertutto perché tutti quanti insieme si possa dare una scossa nel più breve tempo possibile e far cambiare il Paese. Siamo uno dei grandi paesi fondatori dell'Europa ma anche uno dei grandi paesi manifatturieri: dobbiamo saper riscoprire in Italia e anche in Europa il valore fondamentale che la manifattura ha nell'essere un motore di traino dello sviluppo, della ricerca e dell'innovazione e dobbiamo saper riscoprire la capacità di attrarre investimenti. Stiamo vivendo una fase di transizione drammatica, di cambio di equilibrio dei poteri a livello geopolitico, economico e industriale ma abbiamo ancora moltissimo da giocare. Siamo comunque il continente più ricco del mondo, con 500 milioni di consumatori tra i più ricchi e più influenti del globo, e ai nostri confini vivono 250 milioni di futuri consumatori anch'essi molto ricchi e molto importanti per i quali noi rappresentiamo da millenni un punto di riferimento storico e culturale.

Siamo davvero un Paese pieno di talento, ma dobbiamo cambiare. E per cambiare abbiamo bisogno di innovazione culturale, abbiamo bisogno soprattutto di coraggio, per dire anche all'esterno delle nostre fabbriche che i cambiamenti che noi facciamo in casa nostra ogni giorno, nel nostro modo di essere imprenditori, li deve saper fare anche il Paese nel suo modo di essere, di agire e nei riguardi dei cittadini, di se stesso e del contesto economico sociale e politico europeo.

Certo, noi siamo imprenditori. Questa è una Federazione di Cavalieri del Lavoro che null'altro ha se non la forza delle proprie idee e del proprio vissuto, ma proprio per questo, proprio perché noi crediamo nel nostro vissuto e nelle nostre idee abbiamo anche un dovere morale che intendiamo esercitare fino in fondo.

Un dovere morale deve tradursi in iniziative concrete come quella di oggi.

Penso che stiate facendo un ottimo lavoro di buon esempio per tutti gli altri. ●

Una iniziativa del Gruppo Lombardo Cavalieri del Lavoro per l'emersione di idee per la competitività

Competitività e Semplificazione: let's make it happen?!

SCENARIO

Gli indicatori e i dati macroeconomici disegnano un Paese – l'Italia – che sembra aver perduto competitività, capacità di attrazione di investimenti stranieri e promozione dello sviluppo dell'imprenditoria locale.

Molteplici sono i fattori che influenzano la competitività del sistema imprenditoriale di un Paese, ma due sono le leve che consideriamo strategiche per meglio competere in un mercato sempre più globale e concorrenziale: la prima interna alle imprese, che consiste nel migliorare la capacità di generare innovazione tecnologica continua, la seconda esterna, ovvero la semplificazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

MISSION

La Call for Ideas, concorso di idee, promossa dal Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro - in collaborazione con ItaliaCamp - si pone l'obiettivo di far emergere idee e progetti per individuare nuove e concrete soluzioni per il rilancio della competitività del sistema imprenditoriale italiano, focalizzando l'attenzione su due chiavi strategiche: innovazione tecnologica e semplificazione.

La Call for Ideas è indirizzata a università, imprese, liberi professionisti, istituzioni, think-tank, centri di ricerca e pubblica amministrazione.

Le idee finaliste (fino a un massimo di 10) saranno selezionate da un comitato scientifico e presentate durante il Convegno Nazionale della Federazione dei Cavalieri del lavoro previsto a giugno 2015.

OBIETTIVO

Individuare idee di business e policy che possano stimolare l'innovazione del sistema imprenditoriale e industriale italiano e snellire il dialogo con la pubblica amministrazione, semplificandone tempi e procedure per chi vuole fare impresa.

Le idee vincitrici, in termini di innovazione tecnologica, avranno accesso al network del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro con l'obiettivo immediato di realizzarle. Le migliori policy saranno invece portate all'attenzione della Commissione Bicamerale sulla semplificazione per l'adozione dei possibili provvedimenti normativi.

LA CALL

Nel dettaglio, le due linee strategiche della call sono:

1) Innovazione tecnologica

Re-innovare prodotti e processi: idee di prodotto e processo necessarie a innovare il settore imprenditoriale Italiano, partendo da quelle tecnologie considerate prioritarie per il sistema industriale e con la possibilità di essere immediatamente applicabili alle imprese (es.: fotonica, biotecnologie, nanotecnologie, materiali avanzati, tecnologie di produzione avanzate, micro e nanoelettronica, etc).

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione: idee volte ad aumentare la capacità delle aziende italiane di adottare e sfruttare appieno le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nelle attività quotidiane e nei processi produttivi per incrementare l'efficienza di processo.

L'obiettivo della call è creare un collegamento tra il mondo della ricerca e quello dell'industria: da un lato ascoltando le esigenze delle aziende, dall'altra individuando le innovazioni già applicabili a breve termine.

2) Semplificazione

Processi: policy per rendere più efficace e rapida la comunicazione tra le aziende e la pubblica amministrazione, garantire il rispetto delle tempistiche, favorire lo snellimento dei processi ed una rapida risoluzione delle controversie.

Nascita di nuove imprese: proposte per snellire le pratiche per l'avviamento di nuove aziende e processi autorizzativi per lo sviluppo di nuovi investimenti.

Attrazione di nuovi investimenti: usufruire dei fondi pubblici a disposizione semplificando il processo di richiesta (es. fondi europei).

L'obiettivo della call è colmare la distanza tra il mondo delle imprese e quello della pubblica amministrazione, facendo emergere, da entrambe, le idee che possano migliorare e semplificare il rapporto tra questi mondi. ●

<http://cavalieridellavoro.italiacamp.com>



CREDITO
GLI SCENARI
PER IL 2015



INCHIESTA

Apriamo il dibattito sulle prospettive del credito alle imprese che sarà influenzata nei prossimi mesi anche dalla manovra espansiva della Bce. Da una parte gli istituti di credito segnalano l'aumento dei prestiti immobiliari e un allentamento nella concessione dei prestiti alle imprese.

Dall'altra parte le forze produttive temono una nuova diminuzione delle erogazioni e l'inasprimento dei criteri nell'accesso alle risorse finanziarie. In ogni caso la situazione resta incerta, anche perché le aziende che potrebbero osare mantengono comportamenti molto prudenti. Nelle prossime pagine le opinioni di Salvatore Rossi, Dario Scannapieco, Giorgio Merletti e dei Cavalieri del Lavoro Antonio Patuelli, Luigi Abete e Giovanni De Censi.

LE BANCHE SOSTENGANO LE IMPRESE MERITEVOLI

Gli istituti di credito, afferma Salvatore Rossi, Direttore generale di Banca d'Italia, devono saper identificare anche fra le imprese più in difficoltà quelle che hanno comunque un potenziale e meritano pertanto un sostegno creditizio.

IL TEMA del credito alle imprese è forse uno dei più controversi in questi anni di crisi: le imprese, soprattutto le più piccole, denunciano una restrizione del credito da parte delle banche, le quali invece affermano che il credito non è diminuito, almeno nell'ultimo anno, ma semmai sono le imprese che non chiedono credito o non sono in condizioni di ottenerlo perché non hanno i requisiti economici.

Come stanno effettivamente le cose?

C'è del vero in entrambe le affermazioni. Il credito bancario cresceva molto in Italia prima della "crisi dei debiti sovrani", che ha colpito dal 2011 alcuni paesi europei fra cui il nostro. Dopo di allora ha bruscamente rallentato, fino a fermarsi e talora a diminuire. È scemata l'offerta di credito da parte delle banche, che vedono aumentare i casi di difficoltà fra le imprese affidate e, di conseguenza, devono fare più accantonamenti in bilancio e accrescere il patrimonio; ma è scemata anche la domanda di credito da parte di molte imprese, che la continua recessione ha indotto a sospendere piani di investimento e a ridimensionare l'attività. Le imprese che restano profittevoli chiedono poco credito, per prudenza. Lo chiedono, invece, le imprese più in difficoltà.



Salvatore Rossi

Tra regole di Basilea e stress test europei, per le banche sembrano progressivamente restringersi le possibilità di erogare credito perché i requisiti di capitale sono sempre più stringenti. È concluso questo processo o ci saranno altre restrizioni in futuro?

I postumi della crisi finanziaria globale esplosa sei anni fa hanno determinato in tutto il mondo una pressante richiesta ai soggetti finanziari – banche, ma anche assicurazioni – di essere molto capitalizzati e di ben commisurare il patrimonio ai rischi assunti. La richiesta viene innanzitutto

dai regolatori, internazionali e nazionali, ma anche dagli investitori, dai "mercati", che possono influenzare sia la quantità e il costo della provvista di fondi all'ingrosso sia il valore di borsa degli intermediari. È una tendenza che prosegue e oggettivamente condiziona l'erogazione del credito nelle forme tradizionali.

Sta partendo la vigilanza bancaria europea: cosa ci si può aspettare da questa importante innovazione in termini di disponibilità di credito?

La vigilanza bancaria europea era il presupposto per l'avvio dell'Unione bancaria, una costruzione che prevede schemi unificati per la risoluzione delle crisi bancarie e

per l'assicurazione dei piccoli depositi. L'Unione bancaria era a sua volta vista come il principale strumento per interrompere il circolo vizioso tra sfiducia in alcuni debitori sovrani e sfiducia nei rispettivi sistemi bancari.

Il Meccanismo unico di vigilanza è stato creato in pochissimo tempo, nonostante le immense difficoltà pratiche. Il suo avvio è stato preceduto da un esercizio coordinato, condotto sulle principali banche europee: revisione della qualità degli attivi e prove di resistenza della loro dotazione patrimoniale a scenari macroeconomici particolarmente avversi.

Tutto questo dovrebbe aiutare a tranquillizzare investitori e depositanti sulla solidità di fondo del sistema e quindi, indirettamente, a sostenere la capacità delle banche di fare credito all'economia.

Perché questa fiducia si consolidi è fondamentale che nello svolgimento concreto della vigilanza unica sia stretta la cooperazione fra la Banca centrale europea e le varie autorità nazionali, si avanzi nell'armonizzazione delle regole e delle prassi seguendo gli esempi migliori, non si introducano difformità competitive fra sistemi che restano largamente nazionali.

Si dice che il sistema produttivo italiano dipenda troppo dal credito bancario rispetto ad altre fonti di finanziamento. Per questo sono stati introdotti strumenti come i mini bond per consentire anche alle pmi di finanziarsi attraverso obbligazioni. Come stanno funzionando?

La dipendenza dal credito bancario delle imprese italiane, soprattutto piccole e medie, è di lunga data. Nel dopo-crisi globale e ancor più negli anni a venire, alla luce di quanto detto prima sulle esigenze di maggiore capitalizzazione delle banche, questa dipendenza va attenuata. Vanno ricercati canali di finanziamento alternativi che passino per il mercato.

Non è facile, data la taglia ridotta di molte imprese.

Solo un'impresa medio-grande può rivolgersi direttamente ai risparmiatori con una emissione obbligazionaria di dimensione sufficiente. I mini-bond presuppongono un intermediario che metta insieme un pacchetto di obbligazioni di varie piccole imprese e lo collochi sul mercato; è una possibile risposta a quella difficoltà.

Ma non è l'unico canale. Il decreto "Competitività" ha previsto forme di prestito diretto a imprese da parte di soggetti non bancari, come le assicurazioni. Siamo ancora in



una fase iniziale nella ricerca di una struttura finanziaria più equilibrata, vanno ben ponderati i rischi e le opportunità di ogni opzione.

Cosa suggerirebbe alle banche per migliorare i loro rapporti con le imprese?

Alcune banche possono accrescere la loro capacità operativa di distinguere impresa da impresa, sapendo guardare al loro interno oltre che fidandosi di indicatori quantitativi. Come ho detto prima, possono esserci imprese meritevoli di credito nonostante temporanee difficoltà.

E che cosa dovrebbero fare le imprese per migliorare i rapporti con le banche e in genere con i mercati finanziari?

Le imprese italiane che hanno potenzialità tecnologiche e di mercato devono decidersi a uscire dal recinto della piccola dimensione e della gestione familiare.

Solo crescendo, sempre che ne abbiano la possibilità, possono accedere ai mercati finanziari, allo stesso credito bancario, in posizione di forza e non da questuanti. ●

Paolo Mazzanti

L'ITALIA È IL MAGGIOR BENEFICIARIO DELLA BEI

Dallo scoppio della crisi nel 2008 ha ricevuto 63 miliardi di nuovi prestiti. Dario Scannapieco vice presidente Bei sottolinea però che per essere attrattivo per gli investimenti il nostro paese deve migliorare il funzionamento di settori quali la giustizia, la burocrazia e la scuola.

Quali sono i compiti della Bei?

La Banca europea per gli investimenti è una istituzione nata con il Trattato di Roma del 1957 istitutivo dell'Unione europea. E della Ue la Bei è il braccio finanziario a medio lungo termine per tutti quei progetti validi e sostenibili nel settore delle infrastrutture e dei trasporti, dell'energia e della lotta al cambiamento climatico, del capitale umano e dell'innovazione, e per finire delle piccole e medie imprese. Raccogliamo i fondi necessari per la nostra attività sui mercati internazionali dei capitali e prestiamo a imprese, enti locali e intermediari finanziari.

Grazie al rating tripla A di cui godiamo, possiamo raccogliere a condizioni favorevoli. Poiché non abbiamo il fine del profitto ma siamo una istituzione "policy driven", siamo in grado di offrire ai beneficiari dei nostri prestiti condizioni finanziarie favorevoli in termini di tassi e sca-

denze, oltre l'expertise tecnica di chi finanzia progetti in Europa da quasi 60 anni.

Qualche cifra sulla vostra operatività in Italia?

L'Italia è storicamente il principale prenditore di finanzia Bei. Nel corso del 2014 il gruppo Bei ha fornito all'Italia 11,4 miliardi di nuovi prestiti, con un aumento del 4% rispetto all'anno precedente. Di questi, 10,9 dalla Bei; oltre 500 milioni dal controllato Fondo europeo per gli investimenti, il Fei, che opera nei settori delle garanzie, del venture capitale e del private equity per le pmi. Il valore totale degli investimenti attivati grazie ai nostri prestiti è stato nel solo 2014 di oltre 27 miliardi.

Lo stock totale degli impieghi, al 31 dicembre dello scorso anno, era di 67,3 miliardi. Ancora due cifre: dallo scoppio della crisi nel 2008 l'Italia ha ricevuto 63 miliardi di nuovi





Dario Scannapieco

prestiti, che hanno attivato progetti del valore superiore a 180 miliardi. Dalla nascita della banca, 57 anni fa, l'Italia è il Paese della Ue che più ha beneficiato della Bei.

Quale sarà il ruolo della Bei nel piano Juncker?

Il piano Juncker fa leva sulla capacità di delivery della Bei: prevede la creazione di un fondo – finanziato dalla Bei stessa e dalla Commissione dell'Unione europea – affinché la Banca possa concedere prestiti a progetti, pur sempre validi, ma con un rischio di credito più elevato rispetto alla tradizionale operatività.

In questi mesi è all'esame del legislatore europeo la bozza del regolamento riguardante il funzionamento del fondo, l'"European fund for strategic investments", che dovrebbe essere operativo nella seconda metà del 2015. Sarà importante avere uno strumento di rapida attivazione e che si evitino, nel processo di utilizzo, lungaggini burocratiche.

Fino ad oggi quale è stato il supporto fornito alle pmi, che in Europa rappresentano la spina dorsale dell'economia dell'Unione?

Le pmi sono da anni al centro dell'operatività della Bei, soprattutto in Italia. Poiché non abbiamo una rete sul territorio, le pmi vengono finanziate in collaborazione con le banche domestiche, e grazie a un accordo quadro con l'Abi, l'Associazione bancaria italiana e Confindustria. Noi forniamo la finanza Bei alle banche, queste gestiscono le

pratiche di finanziamento. Dallo scoppio della crisi nel 2008 abbiamo destinato in totale 21 miliardi alle pmi italiane: ne abbiamo finanziate oltre 77mila, con un valore medio di ciascun prestito inferiore ai 300mila euro.

Nel 2014 si è avuto un picco nei prestiti alle pmi: dai 2,5 miliardi annui del periodo 2008-2012, ai 3,4 del 2014 e per finire ai 5,1 dello scorso anno. Poiché chiediamo alle banche di mettere a disposizione un ammontare pari a quello messo a disposizione della Bei, possiamo dire che nel 2014 la finanza Bei ha attivato prestiti per 10,2 miliardi di euro. Inoltre tramite il Fei offriamo alle banche garanzie su portafogli di crediti verso le pmi. Ciò consente di liberare capitale delle stesse banche e di alimentare ulteriore attività creditizia.

Le misure proposte dalla Bei hanno trovato criticità nell'applicazione in Italia?

Non ci sono problematiche precipue per la nostra attività. Si possono semmai fare considerazioni di carattere generale. Ad esempio, in molti settori delle infrastrutture il problema dell'Italia è quello della mancanza di un quadro regolatorio certo.

Poi, se si guardano tutte le classifiche internazionali, siamo in posizioni francamente imbarazzanti per un paese come l'Italia in settori quali il funzionamento della giustizia, i tempi della burocrazia, la scuola.

Un sistema-paese con tali caratteristiche non è attrattivo per gli investimenti.

A questo vorrei aggiungere una considerazione sulla pubblica amministrazione, centrale e locale: in un mondo sempre più complesso, anche per la finanza e il credito, avere persone altamente competenti nella macchina pubblica è requisito indispensabile per poter operare in modo efficace. Da anni, in Italia, non si punta più sulla preparazione dei dirigenti pubblici. Occorre tornare a credere nelle persone che siedono nei gangli vitali dello Stato e delle Regioni.

Da esperto, una sua valutazione circa la tempestività e l'efficacia delle misure messe in campo dall'Europa negli ultimi anni per contrastare la crisi?

L'Europa è molto criticata. Ma se guardiamo quanto è successo negli ultimi anni, con la nascita dell'Efsf e dell'E-sm, il maggiore coordinamento delle politiche di bilancio, l'Unione bancaria e, da ultimo, l'Efsi, ci possiamo rendere conto che la risposta delle istituzioni europee c'è stata e rappresenta la base per una più stretta integrazione. Spetta agli Stati nazionali, adesso, fare la loro parte. ●

PRIMI GERMOGLI DI RIPRESA

Lo scorso anno sono aumentati i prestiti immobiliari, mentre per le imprese si è interrotta la contrazione degli impieghi. Miglioramenti all'economia, potrebbero arrivare nel 2015. Lo spiega Antonio Patuelli, presidente di Abi, Cavaliere del Lavoro.

Quale scenario economico delineano gli ultimi dati sulle erogazioni di prestiti alle famiglie e alle imprese?

Uno scenario in evoluzione, dove compaiono germogli di ripresa. Riscontriamo da mesi, ad esempio, una sostenutissima crescita dei prestiti immobiliari: tra gennaio e novembre 2014 i nuovi mutui sono aumentati del 31,2% annuo a 22,5 miliardi. Quanto ai finanziamenti alle imprese, nei primi dieci mesi del 2014 le nuove operazioni di ammontare inferiore al milione sono salite dello 0,2% annuo, interrompendo un lungo periodo di contrazione degli impieghi. Si intravedono, dunque, segnali di ripresa, per quanto ancora timidi.

Il 2015 potrebbe essere migliore e auspichiamo e operiamo intensamente perché lo sia, ma bisogna evitare la "gelata", ossia un colpo di coda della crisi.

Permangono, infatti, segnali di difficoltà dell'economia, che per le banche si traducono nel costante aumento dei crediti deteriorati. L'imperativo, tuttavia, è non darsi per vinti. Il mondo bancario è, anzi, impegnato con convinzione per contrastare una crisi che dura ormai da sette anni e che si traduce ancora oggi in un diffuso clima di eccessiva mancanza di speranza.



Antonio Patuelli

Alcuni elementi esterni possono, però, alimentare la fiducia: il calo del prezzo del greggio e l'apprezzamento del dollaro sull'euro favoriscono la competitività delle aziende italiane all'estero e la forte riduzione dei tassi di interesse

porta vantaggi a famiglie e imprese debentrici, ma anche allo Stato italiano in relazione al debito pubblico. Confidiamo che tutto ciò concorra a rilanciare lo sviluppo che le banche operanti in Italia sono ben pronte ad accompagnare.

Quale ruolo possono giocare le banche nel favorire l'adozione da parte delle pmi di nuovi strumenti di finanziamento, quali ad esempio i mini bond o i fondi di private equity, o per accompagnarle alla quotazione in Borsa?

Un ruolo senza dubbio strategico. Le banche offrono competenze qualificate al-

le aziende che intendono diversificare la propria struttura finanziaria, accompagnando le più meritevoli sul mercato dei capitali. In tal modo le imprese possono raccogliere direttamente risorse per effettuare nuovi investimenti, sfruttando al contempo l'opportunità di entrare in contatto con una più ampia platea di investitori istituzionali su cui potenzialmente contare, in futuro, per ulteriori neces-

sità di finanziamento. In un simile scenario i minibond si possono rivelare uno strumento utilissimo per spingere le aziende ad avviare un processo di crescita, consentendo loro di sfruttare nuovi strumenti di credito. Per le banche, poi, simili operazioni non presentano problematiche sotto forma di assunzione del rischio, in quanto il ruolo degli istituti è quello di collocatori ovvero fornitori di servizi.

Quali conclusioni si possono trarre sullo stato di salute delle banche italiane dai recenti risultati dell'Asset Quality Review e degli "stress test" promossi dalla Bce e dall'Eba?

Tutte le banche italiane hanno superato gli esami relativi alla qualità dei prestiti in atto. Gli stress test hanno ipotizzato per l'Italia scenari particolarmente estremi e solo sulla base di simili teorici modelli sono emerse alcune necessità di ulteriori rafforzamenti di carattere patrimoniale. In generale i rigorosi esami europei hanno fotografato un mondo bancario italiano complessivamente solido, anche grazie agli ingenti aumenti di capitale effettuati nel 2014, e pronto a concorrere all'avvio di una ripresa dell'economia con nuovi prestiti a imprese e famiglie.

A proposito degli "stress test", lei ha espresso perplessità circa i criteri utilizzati per valutare le banche. Quali sono, a suo avviso, i punti da modificare e quali le soluzioni praticabili?

Non chiediamo di cambiare i parametri dell'Asset Quality Review o degli stress test. Riteniamo però inderogabile l'adozione di regole, in Europa, non già uniformi, ma letteralmente identiche, alla luce della recente entrata in vigore della Vigilanza bancaria. Tutti gli intermediari debbono essere soggetti alle medesime regole, senza favoritismi di sorta. Non è infatti possibile porre sullo stesso piano banche che hanno ricevuto ingentissimi aiuti di Stato a fondo perduto con quelle italiane, cui sono andati solo 4 miliardi sotto forma di prestiti, peraltro a tassi vicini al 10%, il tutto a vantaggio delle finanze pubbliche italiane. Operiamo con fierezza da banche private in una nazione che ha concorso a salvare stati amici. Anche gli istituti di altri paesi, tra cui le banche tedesche, hanno ricevuto dagli stati quasi 250 miliardi nella sola Germania; alle banche spagnole sono andati quasi 60 miliardi, alle irlandesi e olandesi circa 50 miliardi e alle greche poco più di 40 miliardi. I risultati dell'esercizio condotto dalle Autorità europee, che rappresentano una fotografia prima della nascita dell'Unione bancaria europea, sono sta-

ti, quindi, inevitabilmente e pesantemente influenzati anche dagli aiuti di Stato, limitatamente ai soli intermediari che li hanno ricevuti, tra cui come detto non figurano banche italiane.

Lo scorso 15 dicembre, in Audizione alla Camera, il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco ha raccomandato che l'intenzione manifestata dalle banche e dagli intermediari finanziari di destinare i finanziamenti a basso costo ottenuti dalla Bce al sostegno dell'erogazione di fondi a imprese e famiglie si realizzi nei fatti. Come risponde il presidente dell'Abi a questa sollecitazione?

Nelle due aste Tltro (operazioni di rifinanziamento mirata a lungo termine ndr) di settembre e dicembre 2014 le banche operanti in Italia hanno chiesto e ottenuto circa un quarto dell'ammontare totale dei fondi assegnati dalla Bce: un dato che dimostra una volta di più che le banche italiane sono intensamente impegnate nel favorire e accompagnare la ripresa dell'economia, come tra l'altro evidenziato anche dalla forte crescita registrata nell'ultimo anno dei mutui, pur esclusi dai finanziamenti finalizzati della Tltro.

Nell'attuale frangente, peraltro, le banche sono motivate a stimolare la propria clientela, con una vera e propria azione di sollecitazione nei confronti delle aziende affinché esse presentino 'buone' domande di finanziamenti, provenienti da imprese sane, intenzionate a investire per crescere e in regola con il fisco. ●



SI RISCHIA UN NUOVO CREDIT CRUNCH

Nel settore dell'artigianato, da giugno 2013 a giugno 2014, lo stock dei prestiti alle aziende è diminuito del 3% e il 53,6% degli imprenditori segnala un irrigidimento nell'accesso al credito. Giorgio Merletti presidente di Confartigianato avverte: i nuovi requisiti richiesti dalla Bce potrebbero peggiorare la situazione.

Il mondo produttivo e in particolare le piccole imprese, si lamentano da tempo per la ristrettezza al credito bancario, anche se le banche sostengono che se le imprese presentano buoni progetti non hanno difficoltà a finanziarle. Come stanno le cose dal suo punto di vista?

Quantità e qualità del credito bancario rimangono inadeguate rispetto alle necessità espresse dalle aziende, soprattutto dagli artigiani e dai piccoli imprenditori. Non siamo ai livelli degli anni più neri della crisi, ma i rubinetti delle banche continuano a restare troppo chiusi. Basta leggere le rilevazioni dell'Ufficio studi di Confartigianato per rendersi conto che le condizioni dei finanziamenti

sono ancora difficili. Nell'ultimo anno le piccole imprese hanno subito una contrazione del 5,2% (pari a oltre 8 miliardi di euro) del credito erogato dal sistema bancario. Per quanto riguarda in particolare l'artigianato, tra giugno 2013 e giugno 2014 lo stock dei prestiti alle aziende è diminuito del 3%, equivalente a 1,5 miliardi in meno. Inoltre il 53,6% degli imprenditori segnala un irrigidimento nell'accesso al credito: in pratica, per oltre la metà delle richieste, il prestito non viene erogato o viene concesso in quantità inferiore rispetto alla necessità dell'imprenditore. Peggiorano anche i giudizi delle imprese sulle garanzie richieste dalle banche.

In questi anni di crisi il governo ha puntato molto sul potenziamento del Fondo di garanzia: come ha funzionato questo strumento e come potrebbe migliorare?

Il Fondo centrale di garanzia per le pmi ha mostrato una preziosa funzione anticiclica a sostegno dell'economia reale e delle imprese che incontrano maggiori difficoltà ad ottenere credito dalle banche.

Proprio per questo siamo preoccupati per i rischi di stravolgimento della missione del Fondo, come quello contenuto nella Legge di Stabilità varata a fine 2014 dal Parlamento, che apre il Fondo a portafogli di operazioni per imprese fino a 499 addetti. Ciò è in contrasto con la definizione europea di pmi e, inoltre, mischia nello stesso strumento realtà imprenditoriali profondamente diverse, che devono essere invece sostenute da interventi altamente specializzati. Non vorremmo che il Fondo di garanzia finisse per trasformarsi in uno strumento che consente alle banche di scaricare gran parte del rischio derivante dalle operazioni a favore di grandi imprese che non hanno certo bisogno della garanzia dello Stato per ottenere credito, sprestando così risorse pubbliche.

E tutto ciò a danno delle pmi.



Le banche sostengono che i vincoli di Basilea e degli stress test europei rischiano di ridurre ulteriormente la loro capacità di dare credito al sistema produttivo. Cosa si potrebbe fare per sventare questo rischio?

Confartigianato si è sempre battuta in sede europea affinché le regole di Basilea tengano conto della specificità del nostro modello produttivo.

Sappiamo bene quanto l'applicazione di ratios meccanici e burocratici possano condizionare l'accesso ai finanziamenti da parte dei piccoli imprenditori. Tuttavia, non vorrei che i vincoli di Basilea finissero per diventare un alibi per chi sta dietro lo sportello bancario: da maggio 2013 a maggio 2014 i titoli di Stato nel portafoglio delle banche sono aumentati di 7,7 miliardi di euro (+1,9%), mentre i prestiti alle imprese sono scesi di 29,9 miliardi (-3,2%). Ebbene, io dico che per far risalire il Pil tutti devono fare la propria parte, a cominciare dalle banche che non possono far mancare il carburante indispensabile a ridare slancio al nostro sistema imprenditoriale e a far ripartire l'economia.

L'economia italiana stenta a imboccare la strada della ripresa anche perché il credito, che dovrebbe essere il "motore ausiliario" per dare una spinta decisiva, gira ancora al minimo.

Temete che la vigilanza europea sulle banche possa penalizzare gli istituti di credito europei?

I nuovi coefficienti patrimoniali minimi che la Bce si prepara ad applicare rischiano di riaprire una nuova stagione di credit crunch. Dopo oltre sette anni di crisi mondiale, sopportati con grandi sacrifici dal sistema produttivo, la Banca centrale europea non può ulteriormente inasprire i requisiti del capitale degli istituti creditizi senza considerare con attenzione l'impatto che questa operazione avrà sull'economia reale, cioè le imprese e le famiglie nei diversi Paesi d'Europa: non è la stessa cosa classificare i ritardi di pagamento come "sofferenza" in Italia, dove i tempi di pagamento ordinari sono il doppio o il triplo della media europea, e – che so – in Germania o in Olanda.

Le imprese italiane sono meno capitalizzate delle omologhe europee e dipendono tradizionalmente dal credito bancario più che negli altri Paesi industrializzati: come si potrebbe diminuire questa dipendenza?

I Consorzi di garanzia fidi rappresentano il principale strumento capace di facilitare l'accesso al credito da parte delle imprese di piccole dimensioni. Per questo è necessario valorizzarne il ruolo, potenziandone il patrimonio e semplificando le norme che li regolano.



Giorgio Merletti

Va anche rafforzata la loro funzione di consulenza finanziaria nei confronti delle imprese, snellendo gli adempimenti che i Consorzi sono tenuti a espletare, spesso in sovrapposizione con i compiti svolti dalle banche, con l'obiettivo di velocizzare i tempi di concessione del finanziamento e della garanzia, riducendone i costi.

La Legge di Stabilità sta ampliando le opportunità per la costituzione di Reti d'impresa per favorire la crescita dimensionale delle aziende: a suo giudizio questa può essere una strada per migliorare anche il rapporto con le banche?

Io sostengo che la dimensione delle imprese è un falso problema. Ciò che deve cambiare non è la "taglia" aziendale, ma le condizioni di un habitat poco favorevole all'iniziativa economica. Si può diventare grandi rimanendo piccoli. È il mercato che decide e premia la dimensione giusta per competere. Oppure in questo caso ci dimentichiamo della capacità dei mercati di autoregolarsi? Lo dimostrano i dati positivi sul contributo degli artigiani e delle piccole imprese alla crescita delle nostre esportazioni. A conferma che sul mercato vince la qualità dei prodotti, non la dimensione aziendale. E allora, torno a dire che gli istituti di credito devono fare il loro mestiere e chi chiede finanziamenti per realizzare un'idea imprenditoriale, per investire, produrre e dare lavoro deve poter trovare allo sportello la necessaria fiducia, criteri semplici ma rigorosi, non meri automatismi e modelli matematici che saltano l'analisi del merito di credito, aumentano i costi e le difficoltà di accesso al credito. ● (p.m.)

Il ruolo del Fondo centrale di garanzia in Italia e le opportunità che si aprono con il piano Juncker

CREDITO, SVILUPPO E CRESCITA

di Luigi Abete, Presidente Banca Nazionale del Lavoro, Gruppo BNP Paribas
Cavaliere del Lavoro

L'ITALIA HA CHIUSO il 2014 ancora in recessione, e per il 2015 le previsioni non arrivano a ipotizzare che pochi decimi di punto sopra lo zero (anche se, a mio avviso, si può sperare in qualcosa in più). Non ce lo nascondiamo: il cammino che il nostro paese ha di fronte è lungo e complesso. La domanda interna è ancora fragile, le difficoltà del mercato del lavoro sono tante, l'andamento fiacco del reddito disponibile non aiuta. Il principale ostacolo alla crescita e allo sviluppo è però soprattutto l'arretramento dello stock di investimenti produttivi. In Italia il rapporto tra investimenti e Pil è sceso al 17%, il valore più basso degli ultimi venti anni. Oggi nel nostro Paese gli investimenti sono del 28% inferiori al livello pre-crisi (inizio 2008).

Vi è da sottolineare, peraltro, che la caduta degli investimenti è "il problema" in tutta l'area euro, che negli ultimi quattro anni ha assistito a un calo del 25% circa.



Luigi Abete

Un contributo per rilanciare gli investimenti pubblici e privati arriverà dal "Piano Juncker". Con una ventina di miliardi di euro di apporti dai fondi europei il Piano Juncker mira a generare risorse per oltre trecento miliardi. L'idea è che i fondi pubblici europei servano a garantire la parte più rischiosa dei finanziamenti e su questa garanzia si innesti una leva finanziaria tra pubblico e privato.

Ventuno miliardi non sono molti, ma un aumento dei capitali iniziali su cui agirà la leva potrà essere assicurato da contributi dei singoli governi da considerare "neutrali" rispetto agli obblighi del Fiscal Compact.

Il piano Juncker è solo una parte della storia. Il cammino verso la ripresa, dopo una crisi lunga come quella che abbiamo attraversato negli ultimi sette anni, è impervio, e richiede più di uno strumento. Richiede quello che oggi molti chiamano "un cambio di passo", e che io preferisco chiamare un cambio culturale.

Rispetto ai principali partner europei, la struttura produttiva italiana presenta molte particolarità e non mi riferisco solo alla piccola dimensione media d'impresa, quanto al rapporto stretto e senza dubbio storicamente proficuo tra banche e imprese.

È la Banca d'Italia a ricordarcelo: nel 2013 la quota di debiti bancari sul totale dei debiti finanziari per le imprese italiane era pari al 64,2%, un valore in lieve discesa rispetto al 66,9% precedente la crisi, ma ancora ampiamente superiore alla media dei partner dell'area euro (45,5%) e ancor più dei paesi anglosassoni.

È facile in un periodo di difficoltà per l'economia in generale e le imprese in particolare colpevolizzare le banche, ma a un'analisi attenta non può sfuggire il fatto che le banche sono arrivate fino a dove hanno potuto, e che è ormai divenuto imprescindibile affiancare al credito bancario altre forme di finanziamento. La diminuzione della consistenza del credito alle imprese nell'ultimo biennio

è stata dell'ordine di 58 miliardi di euro; nonostante ciò a novembre 2014 (ultimo dato disponibile) i prestiti alle imprese in Italia erano pari a 824 miliardi di euro, contro gli 876 in Francia e 913 miliardi in Germania, paesi le cui economie in termini di Pil hanno ben altre dimensioni rispetto alla nostra. L'intensità creditizia – il rapporto tra i prestiti alle imprese e il Pil – rimane oggi in Italia maggiore di venti punti rispetto alla Germania.

La flessione del credito non deriva dalla carenza di provvista delle banche ma dal peso degli assorbimenti patrimoniali e dalle dinamiche dei rating influenzate dalla lievitazione dei prestiti deteriorati delle società non finanziarie arrivati a settembre 2014 a 212 miliardi di euro, di cui 122 miliardi di sofferenze vere e proprie.

Rompere questo circolo vizioso impone, come si è detto prima, un salto "culturale". Occorre affrontare il duro confronto con la complessità senza cercare facili scorciatoie e abusati capri espiatori.

Quale alternativa possibile? Negli ultimi anni il Fondo centrale di garanzia ha dato prova di essere un buon elemento di congiunzione tra banche e imprese: nel 2014 le richieste pervenute al Fondo sono state 73.019 contro le 67.804 del 2013, i finanziamenti accolti, pari a 10,2 miliardi di euro a fine ottobre 2014, sono risultati in crescita del 20,2%, mentre l'importo garantito è salito a 6,6 miliardi, pari al +31,3% rispetto al 2013. Gli affinamenti regolamentari apportati nel tempo (aumento della dotazione patrimoniale, estensione della platea dei potenziali beneficiari, ampliamento dei criteri di accesso) sono stati importanti. Soprattutto, decisiva è risultata l'introduzione della garanzia di ultima istanza da parte dello Stato, che permette alle banche di azzerare l'assorbimento di capitale sui prestiti coperti dal Fondo.

Ora si tratta di andare avanti. Al di là dei fenomeni congiunturali (per cui gli ultimi interventi potrebbero essere una risposta adeguata) occorre fare qualcosa perché il rapporto banca-impresa si evolva. Un contesto economico migliore non modifica la sostanza del problema, che

è quello di trovare un modo per sostenere le banche che rispettano parametri di prudente gestione ed economicità nel finanziamento di imprese piccole o medio piccole che hanno difficoltà a sopravvivere in un contesto competitivo e globale come quello attuale.

Si tratta di un nodo importante per sciogliere il quale occorre andare oltre gli strumenti di garanzia esistenti. Serve individuare una modalità di garanzia generalizzata e collettiva a favore delle imprese piccole e medio piccole che sia automatica e in grado di riferirsi a una platea di possibili beneficiari più ampia di quella attuale. Una garanzia che sia pubblica e allo stesso tempo privata. Un meccanismo in cui il Fondo, globale e obbligatorio, venga prima costituito dal pubblico e poi supportato da coloro i quali

chiedono la garanzia; una cooperazione tra lo Stato, che alimenta il capitale del Fondo, e le imprese bancarie e utilizzatrici chiamate a condividere la copertura del costo del rischio.

La riforma a cui penso non deve certo attivare un sistema di garanzia lasco o pericolosamente benevolo, ma invece un sistema che sia più rapido ed efficace di quello attuale e che possa garantire una quota ben più rilevante dei crediti alle piccole e medio-piccole imprese, rispetto al 13% attualmente garantito.

A prescindere dalla possibilità di utilizzare a questo fine anche i Fondi esistenti nel

programma 2014-2020, il varo del piano Junker potrebbe rappresentare un'ulteriore opportunità: il Fondo europeo potrebbe infatti finanziare un Fondo italiano di garanzia per il credito alle piccole imprese. Da uno stretto rapporto tra Fondo italiano e Fondo europeo potrebbero derivare molti benefici, soprattutto se le risorse pubbliche che alimentano il Fondo italiano fossero considerate "al di fuori" del Patto di Stabilità beneficiando in tal modo di migliori rating.

Sta a tutti noi, alle banche come agli operatori dei mercati, contribuire a questo processo virtuoso di cambiamento. Noi in BNL lo stiamo facendo giorno per giorno, nel lavoro quotidiano di affiancamento a famiglie e imprese. ●



In 107 anni di storia il Credito Valtellinese ha sempre mantenuto la sua identità di “popolare”

LA “BANCA DI CASA” AL SERVIZIO DEL TERRITORIO

di Giovanni De Censi, Presidente Credito Valtellinese
Cavaliere del Lavoro

IL PLURIDECENNALE, ininterrotto e attivo impegno nel mondo del credito (quest'anno “compio” 57 anni di banca) mi ha permesso di maturare un'esperienza delle dinamiche di questo fondamentale settore dell'economia, in forza della quale posso senza dubbio affermare che le banche non sono tutte uguali. E infatti il mondo del credito è, o almeno è stato fino a oggi, caratterizzato da una salutare diversità (costituendo il pluralismo un principio di democrazia economica che rappresenta una risorsa per gli stessi mercati) delle forme giuridiche dei soggetti attori, le banche appunto, la cui variegata struttura sotto il profilo del tipo societario è strettamente correlata alla differente definizione del rispettivo scopo sociale di ciascuna.

In tale contesto assume particolare rilevanza la peculiarità delle banche costituite in forma di società per azioni rispetto a quelle costituite in forma cooperativa – Popolari e Bcc – in quanto le prime hanno quale obiettivo primario ed esclusivo il profitto per la conseguente distribuzione di un dividendo, mentre quelle appartenenti al secondo filone operano in vista del conseguimento, come afferma il professor Alberto Quadrio Curzio, non solo di beni economici ma anche di beni sociali.

Il mettere in rilievo la suddetta differenza, tengo a precisarlo, non comporta di per sé un aprioristico giudizio di valore, ma è teso a rimarcare l'importanza del modello giuridico dell'azienda banca al fine di orientarne coerentemente l'azione.

Va da sé che tutte le banche di qualsiasi forma giuridica hanno come strumento di misurazione dell'efficienza la capacità di produrre un reddito adeguato ai fini della remunerazione del capitale.

Per le banche popolari, peraltro, assume priorità non unicamente la redditività a breve, bensì la corresponsione a favore di tutti i “portatori di interesse” (soci, clienti, di-

pendenti, fornitori, istituzioni, comunità di riferimento) del cosiddetto vantaggio o dividendo sociale, che si traduce in interventi e azioni di supporto al benessere dei territori di riferimento.

Non deve essere dimenticato che il voto capitaro, che tante volte è stato messo in discussione, è stato introdotto nelle banche cooperative ormai da oltre 170 anni al fine di consentire una gestione societaria democratica e senza condizionamenti, consentendo la partecipazione di qualunque tipologia di socio e non solamente di quelli titolari delle partecipazioni maggiori (grazie al presidio del limite al possesso azionario) perché lo scopo statutario della banca cooperativa è quello di svolgere l'attivi-



Giovanni De Censi

tà di intermediazione finanziaria per sostenere le attività produttive nell'interesse di tutti i tipi di soci e clienti e, in particolare, di quelli minori, che cioè meno possibilità hanno di accedere ai medesimi servizi presso altri istituti di credito, che perseguono unicamente lo scopo di profitto. La regola secondo cui "una testa, un voto" è l'unica garanzia in tutto il mondo per favorire un indirizzo che abbia come centralità la solidarietà sociale.

La Confederazione Internazionale delle Banche Popolari – di cui siamo come Popolari Italiane membri e che è presente in 30 stati del mondo, dal Canada al Cile, dal Giappone al Marocco, oltre che in tutta l'Europa – considera il voto capitaro l'unico baluardo per avere aziende con una responsabilità sociale garantita.

Le banche popolari nacquero infatti per sopperire il bisogno di credito delle classi meno abbienti (altrimenti vittima dell'usura) e con tale spirito hanno operato per supportare la richiesta di credito delle famiglie e delle classi produttive minori, svolgendo un'azione importante per lo sviluppo delle zone di in-



sediamiento. E questa impostazione non viene meno al crescere della dimensione dell'azienda perché la governance democratica delle società consente un controllo sull'indirizzo della gestione sia per l'aspetto imprenditoriale, che per quello di coerenza dell'azione coi principi statutari. La banca che presiedo, il Credito Valtellinese, è nato 107 anni fa sulla spinta del Movimento dei Congressi a seguito della "Rerum Novarum" e ha come indirizzo quello della centralità dell'uomo. Lo statuto, al primo comma dell'articolo 2, afferma che "La Società ha per scopo la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito, tanto nei confronti dei propri soci che dei non soci, e si ispira ai principi della mutualità; essa si propone altresì di sostenere e promuovere lo sviluppo di tutte le attività produttive con particolare riguardo a quelle minori e alle imprese cooperative e di favorire, in conformità alle intenzioni dei suoi fondato-

ri e alla sua tradizionale ispirazione cristiana, le istituzioni tendenti a migliorare le condizioni morali, intellettuali ed economiche delle classi meno abbienti, anche con attività benefiche".

Restando coerente con i propri scopi, l'attività della banca si è svolta sempre nel rispetto delle norme talché non è certo un caso che anche in sede di esame dell'Asset Quality Review (AQR), svolta nel 2014 da parte della Banca centrale europea (Bce), il Creval abbia superato l'esame. Aggiungo che il titolo finanziario che rappresenta la partecipazione al capitale di una banca cooperativa ha sacrosanto diritto di essere quotato ai mercati finanziari regolamentati senza che ciò alteri gli indirizzi statutari della cooperativa, consentendo di operare su un piano di parità con tutti i tipi di aziende e senza correre il rischio di fare prigionieri o di diventare oggetto del desiderio di anonimi fondi speculativi.

Le Popolari sono da sempre banche del territorio (non per nulla il Credito Valtellinese ha scelto nella comunicazione la definizione di "Banca di casa") ed è storicamente compro-

vato che si deve al ruolo da esse svolto in complementarità e sinergia con la propria clientela di elezione – le piccole e medie imprese – lo sviluppo di quella economia dei distretti che ha fatto grande il made in Italy.

Il valore aggiunto che nasce dall'essere banca a vocazione localistica (termine, localismo, su cui molto si è discusso accentuandone di volta in volta le implicazioni negative o positive) resta comunque quello di avere, rispetto ai concorrenti, un vantaggio di prossimità, che deriva dalla conoscenza diretta del richiedente credito e consente di esprimere fiducia anche grazie alla valutazione di aspetti ulteriori rispetto a quelli già formalizzati nei rendiconti di bilancio e permette di instaurare con i clienti un legame fiduciario che, se correttamente gestito, genera un meccanismo virtuoso di erogazione del credito, in specie verso le pmi, e di gestione delle situazioni di crisi con maggiore »

MICHELA MARZANO

con **Giovanna Casadio**

NON SEGUIRE IL MONDO COME VA

**RABBIA, CORAGGIO, SPERANZA
E ALTRE EMOZIONI POLITICHE**

 UTET

attenzione rispetto alla peculiarità del caso e delle persone coinvolte di volta in volta.

Nella mia esperienza bancaria ho potuto sperimentare in prima persona quanto sia importante il rapporto di reciproca stima e fiducia che si instaura tra il prenditore dell'affidamento e la banca. Potrei citare molteplici casi reali in cui la mia banca si è assunta il rischio del buon esito di un'operazione accanto e insieme all'imprenditore sulla base della condivisione del progetto imprenditoriale. Lungi da me dire che un tempo si faceva credito facile, poiché ogni pratica di affidamento era supportata da una approfondita analisi dei profili economici e di merito per una attenta pianificazione degli strumenti di tutela del credito; tuttavia l'esito della decisione della banca (anche per l'aspetto della misura del prestito) dipendeva in modo rilevante pure dalla valutazione di elementi attinenti alla reputazione locale della persona e alla verificabilità dell'organizzazione di impresa, che consentivano di prevedere con ragionevole margine di certezza, la capacità dell'affidato di far fronte al rimborso con il reddito prodotto. In tal modo la garanzia, nel senso tecnico del termine (fidejussione, pegno, ipoteca) veniva intesa più che come strumento di tutela, come una sorta di assicurazione contro eventi imprevedibili.

Per venire ora al tema sul quale mi viene richiesta una riflessione, poiché appare evidente che il credito all'impresa rappresenta un elemento chiave dell'operatività delle banche popolari, una questione che oggi assume rilevanza cruciale è come continuare a farlo nell'attuale congiuntura. Una congiuntura connotata, sotto il profilo economico, dai devastanti effetti della crisi e dall'assenza di segnali concreti di ripresa e, sotto il profilo istituzionale, da una iper-regolamentazione nazionale ed europea che, seppur ispirata da indiscutibili finalità di tutela dei risparmiatori, ha spesso effetti contraddittori e restrittivi proprio in materia di credito all'economia. Come da più parti viene sottolineato, infatti, il forte accento messo sui coefficienti patrimoniali delle banche, insieme con le difficoltà che scaturiscono dalla molteplicità delle fonti normative e dalla pluralità di regolatori (Banca d'Italia, Bce, Eba, etc.), hanno reso particolarmente difficile l'attività di concessione dei prestiti richiedendo alle banche una "pesatura" molto complessa. Ciò, peraltro, in paradossale contraddizione con le misure varate delle medesime autorità per il rilancio dei finanziamenti (attraverso le Tltro, l'acquisto di Abs e covered bond, il Quantitative Easing di titoli pubblici, etc.).

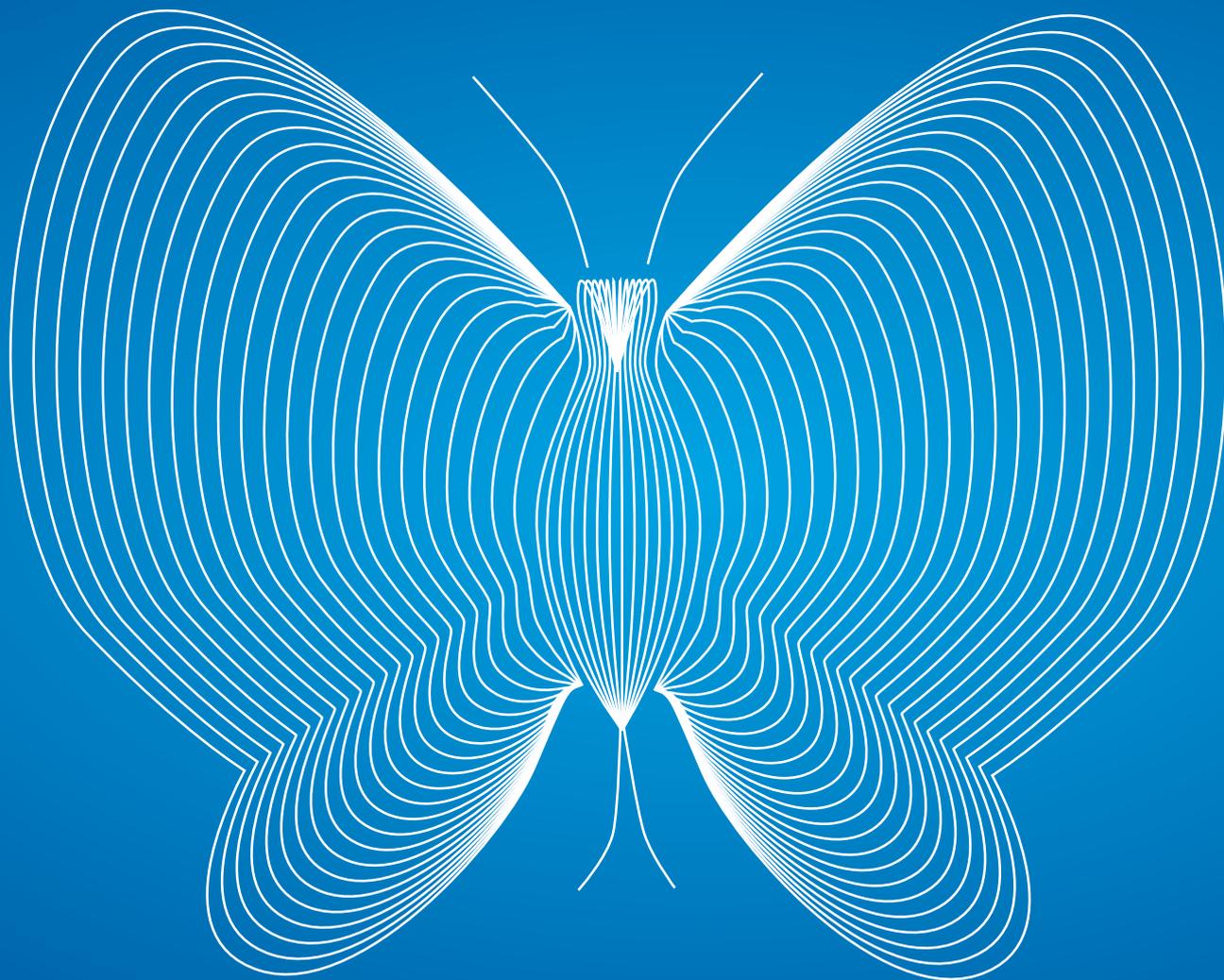


Molto efficacemente ha di recente titolato un quotidiano economico italiano: "Sull'altare dei ratio si sacrifica il credito". Il rischio è che il numero dei richiedenti il credito che faticano a trovare soddisfazione nella risposta delle banche aumenti e che molti di coloro che nelle banche hanno trovato un impiego vedano drasticamente ridotte le proprie possibilità di continuare siffatta attività.

Al fine di consentire alle banche, soprattutto a quelle di prossimità, di ritornare a svolgere la propria funzione di volano per l'economia sono, secondo me, necessarie due scelte di campo. La prima: che si crei chiarezza riportando ordine e uniformità nelle regole per le varie banche che operano su un dato territorio, eventualmente anche attraverso la messa a punto di un Testo unico bancario europeo. La seconda: che si rivedano i criteri di computo del capitale nel senso di meglio bilanciare il peso del portafoglio crediti rispetto a quello finanziario o, in alternativa, creando parametri differenziati in base alla vocazione (retail o d'affari) delle banche.

Per richiamare la mia esperienza, credo che non ci sia nulla di più appagante per un banchiere – ed a maggior ragione per un banchiere popolare – di ricevere dai territori di riferimento l'attestazione di appartenenza per essere la banca percepita come soggetto economico attivo – come mi piace dire "operatore tra gli operatori" – della comunità sociale. ●

LAVORIAMO PER UNA RETE PIÙ LEGGERA PER L'AMBIENTE



INTERNO OTTO ROMA

LAVORARE PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE
VUOL DIRE ANCHE TRASMETTERE ENERGIA RESPONSABILMENTE.
QUESTO È L'IMPEGNO DI TERNA.

Proprietario della rete di trasmissione di energia elettrica ad alta tensione in Italia, Terna ha un ruolo unico e insostituibile per la sicurezza e la continuità del sistema elettrico italiano che svolge con un approccio sostenibile all'ambiente e al territorio. Il rispetto di Terna per l'ambiente ha portato alla firma di accordi di partnership strategica con WWF Italia per la definizione di linee guida per un maggiore livello di integrazione dei criteri ambientali nella pianificazione della rete e per la realizzazione di interventi di ripristino, mitigazione e compensazione ambientale nelle Oasi WWF toscane di Stagni di Focognano e Padule-Orti Bottagone e in quella siciliana di Torre Salsa. Con LIPU-Lega Italiana per la Protezione degli Uccelli, Terna ha invece realizzato un'innovativa ricerca scientifica sull'interazione tra linee elettriche ed avifauna. Con l'associazione Ornis italica installa cassette nido sui tralicci per favorire la riproduzione di alcune specie protette di uccelli e per consentire l'acquisizione di dati scientifici sul comportamento animale. Terna è inclusa nei principali indici borsistici internazionali di sostenibilità tra i quali il Dow Jones Sustainability Index World e Europe.

 **Terna**



INTERVISTA

A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO

QUANDO L'INNOVAZIONE È NEL DNA

Gianluigi Angelantoni

Industria aerospaziale/meccanica/solare – Perugia



È amministratore unico del Gruppo Angelantoni Industrie, che vanta una presenza diversificata nel biomedicale, nelle tecnologie aerospaziali e nel solare ad alta innovazione. 900 i dipendenti, il 90% l'export.

Ha trasformato una piccola azienda meccanica familiare in un esempio di "multinazionale tascabile". Quali le tappe più importanti di questa crescita?

Quando nel 1994 la famiglia mi ha dato la responsabilità di gestire il Gruppo, dopo la morte di mio padre e di un fratello quasi concomitanti, per prima cosa ho pensato di separare la famiglia dall'impresa, creando un consiglio di amministrazione con quattro membri su otto del tutto indipendenti e il consiglio di famiglia dove sedevano solo gli azionisti. Ogni membro della famiglia ha avuto diritto di entrare in azienda, ma a precise regole. Abbiamo inteso dare priorità all'impresa, considerandola certo come un bene della famiglia, ma anche della comunità che vive direttamente o indirettamente nel territorio. Il legame con l'Umbria per noi è stato prioritario in molte delle nostre scelte, convinti che le aziende non possano vivere senza il territorio ma, anzi, che la capacità competitiva delle imprese aumenti con la capacità competitiva del territorio. Mai abbiamo delocalizzato anche se ci siamo internazio-

nalizzati. Le acquisizioni fatte successivamente andavano nell'ottica di ampliare la nostra gamma di prodotti o di occupare grandi mercati, come India e Cina, lavorando dall'interno con le loro stesse regole. Altra tappa che ritengo fondamentale, sempre a fine '94, è stata la trasparenza nella gestione attraverso la certificazione di bilancio che, con le dimensioni di allora, sembrava quanto meno una spesa inutile. Nel frattempo abbiamo iniziato ad ampliare le nostre attività tradizionali, basate sulle applicazioni tecnologiche del freddo iniziate fin dal 1932, perseguendo nuovi modelli di business e applicando tecnologie aziendali "core" ad altri settori come poi successo con l'entrata nel settore del solare termodinamico, avvenuto applicando le tecnologie dell'alto vuoto dai test spaziali a processi industriali di deposizione a film sottile (thin film technology). In pratica dal '94 abbiamo cercato di avere una cultura strategica basata su una visione del futuro, condivisa fra gli azionisti e i manager, tradotta in obiettivi concreti e nella finalizzazione dei risultati programmati.

Quali sviluppi ci sono stati grazie al recente ingresso del Gruppo saudita Fal Holdings in Archimede Solar Energy?

L'ingresso del gruppo saudita Fal Holdings in Archimede Solar Energy, avvenuto a fine dicembre 2013, è stato fondamentale per dotarci dei mezzi finanziari per continuare lo sviluppo dei tubi ricevitori a sali fusi per la tecnologia solare termodinamica a specchi parabolici, sviluppo iniziato nel 2001 dall'Enea, allora sotto la guida del professor Carlo Rubbia, e da noi proseguito nel 2008 con la creazione di Archimede Solar Energy. Inoltre Fal ci può assicurare un più agevole ingresso nel ricco mercato saudita dove ci sono in programma ben 25 GW di centrali similari nel giro di 15 anni. L'Arabia Saudita vuol consumare internamente meno petrolio, con un uso massiccio di rinnovabili (specie solare), liberando barili di petrolio da vendere all'estero dove il valore è ben più alto che sul mercato interno.

Lo sviluppo delle energie rinnovabili in Italia ha goduto di significativi finanziamenti. Ritieni che questo possa aver compromesso la solidità delle aziende che sono nate, abituandole a un regime non concorrenziale?

Lo sviluppo di nuove tecnologie, non solo nelle rinnovabili, a mio avviso deve godere di incentivi o facilitazioni per portare queste tecnologie ad essere più mature e competitive. Poi, però, gli incentivi devono cessare e devono in ogni caso essere continuamente monitorati e rapportati all'evolversi dei costi, per evitare distorsioni che portino a investimenti speculativi, come purtroppo avvenuto in Italia in ben noti settori. L'incentivo deve far decollare una nuova tecnologia, soprattutto se a favore della collettività come la sostenibilità ambientale, ma poi deve gradualmente ridursi fino a zero. In pratica come un treno che per partire ha bisogno di una forte spinta per poi proseguire a consumi energetici decrescenti dati dal modesto attrito sulle rotaie.

La ricerca e l'innovazione rappresentano al tempo stesso il cuore e il pilastro del suo Gruppo. Come e con chi decide gli investimenti da fare?

La ricerca e l'innovazione sono sempre stati il nostro imperativo, fin dal lontano 1932.

Nostro padre è stato artefice di ben 26 brevetti, taluni ancora validi tecnologicamente.

Innovazione non solo organizzativa e di processo ma anche e soprattutto di prodotto, puntando su breakthrough tecnologici significativi che ci dessero una innovazione radicale per essere leader, pur non dimenticando l'innovazione incrementale data dall'aggiornamento continuo dei prodotti e dei servizi.

In pratica per noi l'innovazione è stata un po' come la pedalata per un ciclista, ci è servita e ci serve non solo per

andare avanti, per progredire, ma anche per stare in piedi, per stare in equilibrio.

Abbiamo perciò cercato di creare, nelle nostre aziende, la cultura dell'innovazione vista come cultura del rischio, valorizzando i talenti di cui abbiamo cercato di fare scouting, con successo, nel territorio.

Occorre puntare sui giovani, anche se non va dimenticato chi giovane non è più, sulla loro creatività, passione, voglia di fare e di guardare ed interpretare il futuro con occhi e modi

diversi da quelli della mia generazione. Solo così è possibile progettare e costruire simulatori spaziali per collaudo di satelliti e camere di simulazione ambientale, frigoriferi robotizzati per la conservazione di materiali biologici e cellule staminali a -180°C, di sistemi per ridurre i consumi elettrici del 20% negli impianti frigoriferi, come pure di nuovi tubi ricevitori solari con un rivestimento di soli 0,3 micron, capaci di trasformare con altissima efficienza i raggi solari in calore ad oltre 550°C.

Nella ricerca e innovazione, come pure nella formazione dei nostri giovani, sta la vera ricchezza delle nostre imprese, specialmente in Italia. ●



ECCELLENZA MECCANICA GLOBALE

Ali Reza Arabnia

Industria meccanica – Milano



È presidente e Ceo di Geico, leader mondiale nella produzione di impianti completi ad alta tecnologia per la verniciatura delle scocche per le principali case automobilistiche. È presente in Europa, Asia, Brasile e Russia con 5.000 dipendenti.

Ha avuto una formazione articolata e cosmopolita: Iran, Italia, Gran Bretagna e Stati Uniti. Ci racconta un insegnamento che ciascuna di queste esperienze le ha lasciato e che le è stato utile sul lavoro?

Dalle università americane ho imparato ad avere molta attenzione nell'approccio metodico e razionale della gestione. Dagli americani, invece, la semplicità e l'immediatezza nel reagire agli eventi della vita quotidiana.

In Inghilterra ho apprezzato la loro attenzione alla cosa comune e la disciplina nella coesistenza civile.

L'Iran mi ha dato tutte le basi culturali ed educative nel comportarmi con altre persone.

Dai giapponesi ho imparato cosa vuole dire sul serio e con i fatti l'applicazione dei metodi manageriali e allo stesso modo del senso di responsabilità verso la propria azienda, la comunità e il paese.

L'Italia mi ha insegnato tutta la tenacia, la fantasia, l'affettuosità e l'umanità discreta. Nel lavoro mi ha insegnato a non scoraggiarmi mai davanti agli ostacoli.

Nel 2005 decide di acquisire la Geico per la quale già lavorava, quattro anni dopo scoppia la crisi. Cosa ha dovuto rivedere dei suoi progetti iniziali, alla luce del nuovo scenario?

Onestamente la crisi mi ha spinto ulteriormente ad aumentare la velocità con la quale procedere verso gli obiettivi stabiliti nel 2005: ossia innovazione tecnologica, formazione spinta di tutta l'azienda, benessere dei dipendenti, presenza concreta nei confronti di stakeholder, focalizzandoci sulla nostra "expertise" ma aprendoci verso i mercati nuovi.

Lei rappresenta uno dei rari casi di imprenditori apprezzati anche dal sindacato. Con la crisi non ha licenziato ma, anzi, ha fatto qualcosa di più. Cosa?

Curioso che io abbia sempre espresso il mio disprezzo per un sindacato carrierista e rancoroso che vede sempre male in qualsiasi cosa che un imprenditore decida di fare e, invece di confrontarsi con i rappresentanti dei lavoratori,



cerca lo scontro attaccandosi alle persone più negative ed irresponsabili dell'azienda.

Ciò detto, mi considero fortunato ad aver incontrato un rappresentante del sindacato molto intelligente, a cui sta veramente a cuore il bene dei lavoratori, con il quale abbiamo collaborato nel periodo buio da cui siamo usciti ancora più forti quando abbiamo visto la luce.

Il resto, cioè cosa ho fatto o non, lo trovo fuori luogo e rischia di cadere nel cattivo gusto dell'autocelebrazione.

Lo scorso anno ha inaugurato il Geico Taikisha Global Technology a Cinisello Balsamo. Di cosa si occupa? E perché ha scelto di restare in Italia?

A detta di oltre 60 delegazioni composte da produttori

d'auto e dal loro indotto, il nostro centro d'innovazione è considerato il più avanguardistico nel mondo.

La curiosità principale sta nel fatto di essere riusciti a trovare un perfetto equilibrio tra intelligenza analitica ed emotiva che, secondo noi, ha portato ai risultati migliori possibili. Perché in Italia?

Prima di tutto perché trovo che questo Paese sia il centro dell'intelligenza e fantasia nel mondo, non solo per i nostri brillantissimi collaboratori ma anche per i nostri fornitori e l'indotto.

Secondo, e forse più importante, perché devo tantissimo a questo Paese meraviglioso, che con la sua civiltà umana e bellezza mi ha dato tantissimo e mi sembra il minimo restituire una piccola parte di quello che ho ricevuto. ●

LA FORZA DEL TALENTO FEMMINILE

Franca Audisio Rangoni

Industria farmaceutica e cosmetica – Torino



Con Dual Sanitaly è attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti sanitari, tra cui la linea "Dr. Gibaud". 136 i dipendenti. È presidente dell'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti di Aziende.

È entrata in azienda subito dopo gli studi superiori. Come ha fatto a convincere suo padre, il quale avrebbe preferito un figlio maschio alla guida dell'impresa, che lei e sua sorella sareste state capaci di gestirla e svilupparla?

Dire di aver convinto mio padre sulle nostre qualità gestionali a priori è un parolone. In realtà non si è convinto e ci ha accettato suo malgrado. Abbiamo dovuto conquistarci tutto sul campo con anni di impegno e sacrifici, ma ne è valsa la pena.

Lui desiderava moltissimo un figlio maschio e invece la sorte ha voluto che avesse tre figlie femmine. Dopo gli studi superiori abbiamo tutte cominciato a lavorare in azienda. La più giovane, che aveva interessi artistici, è uscita qualche anno dopo e siamo rimaste io e la maggiore. Lei si occupava della contabilità, nonostante gli studi classici, conclusi peraltro con ottimi risultati; io mi sono dedicata

al settore acquisti, alla gestione del personale e al magazzino, facendo tutta la gavetta.

In quel periodo poi – erano gli anni Settanta – occuparsi delle risorse umane non era semplice: avevamo circa 200 dipendenti e ricordo che abbiamo subito scioperi, l'occupazione della fabbrica e che non sono mancate minacce personali.

Nel '79 sono diventata amministratore delegato con mia sorella sempre al fianco: andavamo molto d'accordo, avevamo funzioni diverse e che si integravano perfettamente. Successivamente ho assunto la responsabilità nella gestione delle relazioni sindacali e credo che quella esperienza mi abbia fatto acquisire molta sicurezza in me stessa. Frequentavo l'Unione Industriale di Torino, dove le donne erano praticamente delle "mosche bianche". Oggi guardando indietro penso che siano stati anni difficili, eppure sono riuscita a fare tantissimo: portare avanti l'azienda,



avere una famiglia e due figli, coltivare le mie passioni. Ero anche una sportiva, sciavo e giocavo a golf.

Dual Sanitaly opera nel settore dei prodotti parafarmaceutici e più di recente di quelli omeopatici. Quali sono le principali complessità nel suo settore?

Dal 1949 siamo i concessionari esclusivi in Italia dei prodotti francesi a marchio "Dr. Gibaud". Nel 2001 abbiamo aggiunto una linea di prodotti omeopatici e nutrizionali perché ritenevamo fosse un mercato interessante. Volevamo infatti ampliare l'offerta, senza però fare concorrenza ai nostri prodotti; la cosmesi non ci interessava, mentre invece quello omeopatico ci è apparso come il settore più adatto alle nostre esigenze. Abbiamo acquisito così una società con sede a Bordighera, ma che aveva già il terreno e l'autorizzazione per costruire uno stabilimento produttivo a Ventimiglia. L'accordo andò in porto e noi fummo molto soddisfatti di mantenere i posti di lavoro, anche perché la Liguria – a parte qualche realtà nell'agro-

alimentare e nel turismo – offriva poco. Il settore parafarmaceutico oggi è comunque molto più complesso rispetto a venti anni fa. Pensi ad esempio a tutta la parte relativa alla comunicazione: i testi dei foglietti illustrativi devono essere approvati dall'Aifa e seguire gli aggiornamenti normativi richiede tempo e ha dei costi.

Stessa attenzione per la produzione: in passato abbiamo provato ad avvalerci di fornitori francesi nelle zone di Saint Etienne, sede della casa madre, poi abbiamo scelto la filiera corta qui in Piemonte, che ci consentiva maggiore flessibilità. Lo scorso anno abbiamo raggiunto una produzione di un milione e mezzo di pezzi.

Di quali strumenti si avvale per lanciare o affermare un prodotto?

Compresi nei 130 dipendenti attuali, sul territorio nazionale abbiamo una rete di circa venti informatori medici e agenti diretti, con i quali raccogliamo le proposte che vengono valutate, unitamente a ricerche di mercato, dal nostro ufficio marketing. Se ritenute interessanti, vengono immesse sul mercato dopo un'area test. Il ruolo dell'informatore scientifico si è molto rafforzato negli anni anche perché i prodotti sono diventati a loro volta più sofisticati.

Nonostante la sua sia un'azienda a conduzione familiare, avete cominciato a introdurre manager esterni già una ventina di anni fa. Come nacque la decisione? Quali vantaggi ha apportato?

Ho avuto la fortuna di conoscere un direttore commerciale, ormai in pensione, della multinazionale Procter & Gamble. Una persona speciale che purtroppo oggi non c'è più. Provenendo dallo stesso settore, ci è stato di grandissimo aiuto nell'impostare una corretta gestione della rete di vendita. È stato lui a suggerirci di introdurre la figura di un direttore marketing, che noi non avevamo e le cui funzioni si confondevano con quelle dell'area commerciale. Insieme lo abbiamo cercato e siamo stati fortunati perché ho trovato un giovane che per motivi personali desiderava trasferirsi a Torino. Lo abbiamo assunto e oggi è ancora con noi.

Da allora, comunque, l'azienda si è molto evoluta, adesso ci sono anche i miei figli, entrambi quarantenni, che ricoprono ruoli di responsabilità e hanno potere di firma. Direi che il passaggio generazionale è avvenuto e con successo. ●

UN GIOIELLO DELL'INDUSTRIA NAVALE

Giuseppe Bono

Industria metalmeccanica – Roma



È amministratore delegato di Fincantieri, quarto costruttore navale del mondo per navi da crociera, da trasporto e militari. È presente in 4 continenti con 21 stabilimenti. Occupa 20.000 dipendenti.

La sua carriera sboccia ai tempi del cosiddetto “Stato imprenditore”, quando esistevano ancora l'Iri e il Ministero delle Partecipazioni Statali. Pregi e difetti di quel sistema.

Posto che l'Iri e il Ministero delle Partecipazioni Statali, per il quale mi onoro di aver collaborato in qualità di componente della Commissione istituita per la statuizione dei principi contabili delle società da esso controllate, hanno avuto un'enorme importanza per l'industrializzazione del Paese, vorrei fare una premessa fondamentale.

Oggi il contesto storico è mutato e sempre di più le imprese devono competere sul mercato secondo le regole che lo stesso impone e, al contempo, lo Stato deve creare le condizioni per fare impresa attraverso l'adozione di una politica industriale e fiscale coerente con tale obiettivo.

Per molto tempo, invece, il modello industriale italiano si è fondato su un sistema duopolistico organizzato attorno alle partecipazioni statali e a poche grandi imprese private. La classica “ipocrisia italiana” per nascondere l'incapacità culturale di stare sul mercato e creare un sistema

che fosse in grado di confrontarsi con esso. Ne risultò un mercato protetto e i pochi tentativi di internazionalizzazione, ricordiamo le operazioni Fiat-Citroen e Pirelli-Continental, fallirono miseramente.

L'avvento della globalizzazione di mercato negli anni Ottanta ha messo in crisi questo modello che, in realtà, già nel decennio precedente aveva mostrato i primi segnali di inadeguatezza, per l'incapacità di comprendere l'evoluzione in corso del panorama economico mondiale, le rilevanti perdite che stava registrando tutto il sistema industriale e la cronica sottocapitalizzazione delle aziende. In Italia i cambiamenti intervenuti nel sistema sono da ricondursi non a scelte lucide, ma all'urgenza imposta da situazioni divenute insostenibili. Un esempio lampante di questa miopia l'abbiamo avuto nel 2000 nel campo delle privatizzazioni, quando il noto accordo Andreatta-Van Miert impose un'accelerazione del processo delle dismissioni come strategia per la riduzione del debito.

Di fatto si perse ancora una volta un'importante occasione per coniugare politica industriale e politica finanziaria

e ci si limitò ad approfittare della favorevole situazione dei mercati finanziari per collocare alcune aziende senza definirne strategie e governance.

Lei è uno dei massimi sostenitori dell'industria manifatturiera. Come ha portato avanti questa sua convinzione da quando è alla guida di Fincantieri?

È vero, sono un sostenitore convinto dell'importanza dell'industria manifatturiera, che ritengo sia il vero motore dell'economia. Sono quasi 50 anni che sostengo che la vera ricchezza dell'Italia è il "saper fare". La storia di questo Paese affonda le sue radici nella grande esperienza manifatturiera, non solo perché siamo tra i fondatori dell'Europa, ma anche perché siamo ancora oggi una delle più grandi economie manifatturiere del mondo occidentale, la seconda in Europa.

Un percorso che si intreccia inevitabilmente con la storia di Fincantieri, fatta di artigiani, operai, tecnici, manager che insieme hanno reso quest'azienda uno dei più grandi e complessi gruppi navalmeccanici al mondo, il solo ad operare in tutti i settori ad alto valore aggiunto. Questa unicità risiede appunto nel lavoro di saldatori, carpentieri, tecnici e ingegneri che progettano e realizzano un prodotto a misura di ciascun cliente.

Come gruppo abbiamo conosciuto crisi tremende e le abbiamo superate, con fatica e con grandissimo impegno, sapendo che se fossimo sopravvissuti ne saremmo usciti rafforzati. Tutto questo è stato possibile grazie alla convinzione che per crescere è fondamentale che la creazione di valore si accompagni alla salvaguardia dell'immenso patrimonio culturale e umano che lo circonda.

L'acquisizione del pacchetto di maggioranza nei cantieri di Vard, in Norvegia, ha accresciuto l'indebitamento. È stata una scelta opportuna in tempi di crisi?

L'acquisizione di Vard, una delle più importanti operazioni di M&A effettuate nel 2013, non solo a livello nazionale, è stata finanziata prevalentemente con l'utilizzo di risorse interne. Fincantieri l'ha affrontata forte di una situazione finanziaria e patrimoniale solida, con cassa in eccesso di debito a fine giugno 2012 per più di 900 milioni di euro, oltre a circa 200 milioni di fidi non utilizzati.

Con questa operazione abbiamo raggiunto una posizione di leadership nel settore offshore, un mercato considerato attrattivo per i consistenti volumi di investimento prospettici, collegati anche alle nuove esplorazioni e alle nuove tecnologie in via di sviluppo, che prescindono dai possibili scenari macroeconomici e di evoluzione del prezzo del petrolio e che ne fanno uno dei segmenti più significativi e profittevoli nella cantieristica mondiale.

Oggi, con 21 cantieri in quattro diversi continenti, quasi 20.000 dipendenti e ricavi per circa quattro miliardi di euro, il Gruppo ha raddoppiato le sue dimensioni diventando il quarto costruttore navale di riferimento su scala mondiale alle spalle di tre gruppi coreani e l'unico produttore occidentale, per diversificazione e presenza in tutti i settori ad alto valore aggiunto, in grado di confrontarsi con i giganti asiatici.

Mi sembrano tutti ottimi motivi per aver portato a termine un investimento strategico in maniera, ripeto, pienamente sostenibile.

La quotazione in Borsa di Fincantieri, avvenuta a luglio scorso, ha prodotto almeno in questa prima fase risultati inferiori alle attese. Come mai?

Io penso in realtà che la quotazione in Borsa di Fincantieri sia stata non solo un successo, ma un vero e proprio miracolo. Abbiamo raccolto 350 milioni di euro, grazie ai quali ora possiamo contare su nuovi mezzi per supportare a nostra crescita, creando valore per i nostri azionisti storici e prospettici.

Ribadisco ancora una volta che siamo particolarmente orgogliosi della fiducia che ci hanno accordato i risparmiatori italiani e i nostri dipendenti, ai quali siamo grati, così come lo siamo al nostro azionista Cdp, che ci accorda pieno sostegno e fiducia, accompagnando con forza la nostra azione. Considerato che prima e dopo di noi altre quotazioni sono state rinviate o addirittura cancellate, per giunta da parte di aziende meno complesse e con ben altri margini rispetto a quelli assicurati dal nostro comparto, non faccio che convincermi ogni giorno di più della validità dell'operazione che abbiamo condotto in porto. ●



CAPOLAVORI DELLA TECNOLOGIA

Renato Brevini

Industria meccanica – Reggio Emilia



È fondatore e presidente di Brevini Group, uno dei leader mondiali nei riduttori e trasmissioni meccaniche.

Ha stabilimenti in Italia, Germania, Cina e impiega 2.500 dipendenti.

Con la sua azienda lei rappresenta uno dei migliori esempi dell'industria meccanica italiana. Quanto è consolidata la fama di cui il settore gode all'estero?

La Brevini è attiva in due aree di business strategiche: la trasmissione di potenza (i riduttori) e l'oleodinamica. In questi settori Brevini Power Transmission e Brevini Fluid Power sono riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo grazie alla qualità dei prodotti ma prima ancora grazie alla qualità delle nostre persone, che immediatamente si traduce in "servizio al cliente". Abbiamo sviluppato un modello operativo di dialogo con i clienti che spesso diventa partnership vera e di lunga durata. Questo credo sia il senso profondo del nostro operare: avere forti legami con i clienti e, sulla base della reputazione che ci costruiamo "sul campo", attivare relazioni con nuovi clienti e con nuovi mercati.

Siamo presenti in settori strategici: la produzione di energia, le miniere, le macchine agricole e quelle per le costruzioni. Costruiamo soluzioni per il settore marino e per i grandi zuccherifici. Siamo a pieno titolo nel segmento

delle multinazionali italiane a capitale familiare che si posizionano nel "medium tech", la manifattura tecnologicamente sofisticata che è un bel primato italiano. Siamo riconosciuti e rispettati nel mondo perché sappiamo combinare la forza delle radici industriali e artigiane del "fare, e fare bene", ben salde nella nostra cultura d'impresa, con una vivace tendenza all'innovazione. Manifattura d'avanguardia, dunque, vista come combinazione originale d'industria e tecnologia, che oggi vale un fatturato di 420 milioni, con l'export che incide per quasi il 90%. È questo il nostro biglietto da visita.

Quali sono i concorrenti più agguerriti? E quali quelli realmente temibili?

Diversi studi recenti confermano la crisi dell'Italia, nonostante i timidi segnali di ripresa del pil. La meccanica è un settore maturo, ma abbiamo creato nuove specializzazioni e oggi è di gran lunga il settore più importante per surplus commerciale con l'estero. Sui mercati esteri per dinamica del fatturato industriale abbiamo addirittura battuto la

Germania: +16,5% contro +11,6%. Siamo capaci di innovare e competere. È partendo da questa convinzione che analizziamo continuamente i mercati e i competitor. Certo, ci sono realtà più grandi di noi nei nostri settori operativi e certamente tutti i player, grandi e piccoli, sono molto agguerriti. Ma non abbiamo timori reverenziali verso nessuno.

Oggi se vogliamo vincere sui mercati mondiali dobbiamo garantire una presenza continua al fianco del cliente, la massima velocità nelle consegne e naturalmente qualità dei prodotti e delle soluzioni integrate.



Tutti i 34 riduttori ad assi paralleli forniti da Brevini, che aprono e chiudono le paratoie, dovranno durare 35 anni senza guasti, per un totale di oltre 57.000 ore lavoro.

Il sistema manifatturiero italiano non vive un momento facile e si parla molto di internazionalizzazione come chiave per la ripresa. Come fare affinché questa non si traduca in delocalizzazione?

Certamente il sistema manifatturiero vive, e non da oggi, una fase

non facile ma non possiamo accettare la visione "orientata al declino". È solo con l'eccellenza che potremo costruire il futuro del "made in Italy".

Abbiamo appena presentato al nostro international meeting la nuova gamma di riduttori e l'abbiamo battezzata "Serie E", proprio per sottolineare il ruolo che abbiamo riservato all'eccellenza con la E maiuscola nelle nostre strategie al 2020 e come questa sia legata a doppio filo con una visione globale. Abbiamo sempre definito l'apertura delle filiali e delle nostre unità produttive fuori dall'Italia (sono una trentina le filiali e sono sei gli stabilimenti a livello di gruppo, senza contare il nuovo polo produttivo che sarà inaugurato nel 2015 a Limeira, in Brasile) con un termine preciso: "localizzazione". Intendiamo così sottolineare che i nostri investimenti, realizzati anche in collaborazione con le strutture dedicate del governo italiano (Sace e Simest in testa), non sono mai stati concepiti come una delocalizzazione classica per cercare minori costi. Le nostre filiali sono dotate di officine capaci di co-progettare e "customizzare" i prodotti e di garantire un service post vendita di altissimo profilo. Questo per noi è "localizzare". Vorrei, in conclusione, ribadire che per tutte le persone Brevini (circa 2.500 nel mondo) la parola ripresa, analogamente a delocalizzazione, si adatta poco al nostro modo di fare impresa. Utilizziamo ogni giorno una parola diversa: "crescita". La Brevini vuole continuare a crescere. Brevini è nata nel 1960 a Reggio Emilia e nel 2015 celebrerà 55 anni di vita industriale e la parola chiave sarà sempre la stessa: crescita. ●

La Brevini figura tra le aziende italiane attualmente impegnate in progetti tecnologici all'avanguardia, come ad esempio il nuovo Canale di Panama e la "Honghai Crane". Ce ne parla?

La lista delle "forniture da record" sarebbe molto lunga. Brevini è stato scelto per muovere autentici capolavori della tecnologia: dalla copertura dello stadio di Wembley al palco usato nella cerimonia inaugurale delle Olimpiadi di Pechino.

La lista delle applicazioni eccellenti spazia in settori diversissimi fino al mini crane utilizzato in alcune scene del film Transformers 4. Fare una classifica è molto difficile. Certamente fornire i sistemi di trasmissione che muoveranno la più grande gru portuale del mondo è motivo di orgoglio per noi. La 'Honghai Crane' (questo il nome scelto per la gru) sarà undici volte più potente della più grande gru mobile finora installata nel mondo e per muoverla saranno impiegati 24 riduttori Brevini, che azioneranno altrettanti argani da 65 tonnellate.

Analogo discorso si potrebbe fare per i sistemi che muovono le paratie del nuovo Canale di Panama. È un nuovo successo per la meccanica avanzata italiana, in quella che è definita l'opera d'ingegneria più esaltante del terzo millennio. Solo con l'eccellenza si possono acquisire commesse come il Canale di Panama, che vedono in campo i grandi player mondiali e che richiedono tecnologie evolute.

LA COMPLESSITÀ COME IMPEGNO QUOTIDIANO

Leonardo Caltagirone

Servizi immobiliari/Edilizia – Roma



È fondatore e presidente del Gruppo Leonardo Caltagirone, attivo nella costruzione e gestione di complessi immobiliari.

Ha realizzato oltre 46.000 unità residenziali e grandi centri commerciali.

Occupi 260 dipendenti.

Conclusi gli studi, comincia a lavorare quasi da subito nel settore immobiliare. Quale è stato il primo progetto di rilievo che ha realizzato?

Il primo edificio in assoluto, costruito nel 1971 presso l'Eur a Roma, è per me molto importante. Ero un giovane ragazzo, senza il padre, con tantissimi dubbi e tante paure e che probabilmente stava per realizzare qualcosa di cui non si sentiva ancora capace. Quell'esperienza, invece, racchiude tutta la vita di un imprenditore e la ricordo quindi con grande fierezza. Il primo progetto di rilevante consistenza immobiliare è invece un importante centro direzionale realizzato nella zona est di Roma nei primi anni '90. L'insieme delle varie complessità tecniche, economico-finanziarie, commerciali e urbanistico-amministrative hanno permesso al mio Gruppo di acquisire importanti know-how, che ci hanno permesso successivamente di sviluppare grandi progetti immobiliari integrati.

Parco Leonardo è il progetto del quale sembra più orgoglioso. È stato anche il più impegnativo?

Direi assolutamente di sì. Parliamo di uno dei più grandi sviluppi privati "mixed use" in Europa, con oltre cinque milioni di metri cubi e un valore finale di oltre tre miliardi di euro. Ma le dimensioni e il valore sono solo un aspetto del progetto.

L'organizzazione e la gestione delle innumerevoli complessità progettuali e aziendali relative all'iniziativa Parco Leonardo sono state e sono tuttora un impegno quotidiano. Da essere un "green field", oggi Parco Leonardo è diventata una città autonoma e autosufficiente, collegata velocemente con Roma, dove abitano circa 10.000 persone, che viene visitata annualmente da circa 10 milioni di persone e dove lavorano in centinaia ogni giorno. È una bella soddisfazione sapere di aver contribuito in questo modo alla realtà economica e sociale del territorio.

Che prospettive intravede rispetto a una possibile ripresa del mercato immobiliare dopo la crisi? Quali strumenti potrebbero favorirla?

Le condizioni per una ripresa stabile del mercato immobiliare ci sono quasi tutte e alcune sono già soddisfatte: prezzi ormai molto contenuti; costo del denaro, tra interessi e spread, a livelli così bassi che non ho mai visto nel corso della mia vita lavorativa; accumulazione del risparmio da parte delle famiglie interessate all'acquisto di una casa. Quello che frena davvero il rilancio del mercato è la mancanza di fiducia, in particolare nelle istituzioni pubbliche. Gli elementi negativi per la ripresa del mercato immobiliare sono: l'eccessiva tassazione sugli immobili, che corrisponde di fatto a una patrimoniale raggiungendo cifre davvero ragguardevoli (circa l'1% l'anno sul valore di ciascun immobile); l'incertezza sulla effettiva tassazione (le amministrazioni comunali tendono ad aumentare aliquote e valori base di riferimento sugli immobili ubicati nel loro territorio per accrescere le entrate, determinando fortissimi incrementi della tassazione); l'incertezza del quadro politico e la lentezza delle decisioni su riforme importanti per il Paese che, insieme al continuo flusso di notizie macroeconomiche negative, creano pessimismo sul proprio futuro lavorativo e sulla generazione dei propri figli; in ultimo, come detto, la diffidenza dei cittadini verso la Pubblica amministrazione.

D'altro canto l'eccessiva prudenza da parte degli istituti di credito in concomitanza con una così forte riduzione del costo del denaro finisce per essere sproporzionata e controproducente e costituisce uno dei motivi per i quali "il cavallo non beve".

I mutui richiesti da imprese e singoli privati non richiedono condizioni così gravose e garanzie così onerose e talvolta cervellotiche, come accade oggi.

Per concludere ritengo che non occorra alcuno strumento particolare per rianimare il mercato, ma solo una generale maggior fiducia da parte di tutti nel nostro Paese, per poter approfittare di questa irripetibile occasione, che è la possibilità da parte degli istituti bancari sia di poter prendere denaro a costi bassissimi per impiegarlo nell'economia reale, sia di poter vendere titoli direttamente presso la Bce per immettere nuova finanza nel futuro del Paese.

È un imprenditore attento al sociale. Di quali iniziative e progetti è più soddisfatto?

Credo molto nelle iniziative sociali e di solidarietà, soprattutto verso le persone meno fortunate o addirittura ma-



late. È con questo spirito che ho finanziato, anche attraverso una fondazione costituita insieme alla mia famiglia, specifiche iniziative in favore dei bambini e dei bisognosi. Ho finanziato l'acquisto di macchinari ordinari e specialistici per la cura delle malattie neurologiche, programmi rivolti alla cura dei bambini.

Ho aiutato la promozione di alcune tematiche socialmente molto importanti: ecologia e ambiente, sicurezza e legalità (in collaborazione con le forze dell'ordine), violenza sulle donne, emarginazione dei bambini.

Lavoriamo in particolare insieme ad "Angeli per un giorno", che sostiene i bambini che vivono situazioni di difficoltà, di disagio, di marginalità o di povertà, in affidamento presso case-famiglia, oppure degenti in strutture sanitarie, dando loro formazione umana e sostenendoli negli studi. Insieme diamo vita a giornate speciali fatte di spettacoli, sorprese e giochi per e con i bambini, durante le quali ogni volontario è l'"angelo custode" di un bambino.

Infine, essendo innamorato del mio Paese e della sua cultura, ho finanziato numerose borse di studio per giovani artisti (lirici, ballerini, direttori d'orchestra) al concorso lirico "Comunità Europea" di Spoleto, dando in questo modo la possibilità a dei validi giovani di potersi affermare nel nostro Paese. Infine, sono socio mecenate dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia. ●

TECNOLOGIE AD ALTISSIMA AFFIDABILITÀ

Vittorio Colao

Telecomunicazioni – Londra



È amministratore delegato del Gruppo Vodafone dal 2008. Oggi è la seconda compagnia di telefonia mobile su scala mondiale. È presente in 30 paesi con 252 milioni di clienti e 95.000 dipendenti.

Con il suo curriculum – Bocconi, Mba ad Harvard e primi incarichi in McKinsey&Co – immaginiamo avesse porte spalancate in qualsiasi settore. Cosa la spinse a lanciarsi nelle telecomunicazioni con la Omnitel, che all'epoca del suo ingresso era soltanto una startup?

I motivi per cui nel 1996 decisi di lasciare la sicurezza della consulenza e di McKinsey per andare nella startup Omnitel stanno tutti nella sfida che solo una startup tecnologica può assicurare.

Le comunicazioni mobili promettevano un grande futuro, il gruppo di persone coinvolte – a partire da Caio e Scaglia – era giovane, dinamico, privo di vincoli e la possibilità a 35 anni di andare a sfidare un potente monopolista come Telecom Italia era molto allettante.

Gli azionisti erano internazionali e ci davano carta bianca, con il business plan come unico vero vincolo e la richiesta di creare un'azienda eccellente, partendo da un debito rilevante ma anche una piattaforma tecnologica di grande futuro. A 35 anni non si può chiedere di più.

È un manager molto apprezzato a livello internazionale. A questo punto della carriera, quali obiettivi ci si prefiggono?

Quando si ha la fortuna di condurre una delle maggiori aziende europee da oltre sei anni – e di esser parte del gruppo di leadership da una dozzina di anni – non credo ci si possa prefiggere obiettivi “di carriera”, ma penso ci si debba porre obiettivi di impatto di lungo termine e di “legacy”: io oggi tengo molto alla qualità e forza manageriale del corpo dirigente di Vodafone nel mondo, al rafforzamento del brand nei confronti dei clienti, all'ammmodernamento tecnologico e alla trasformazione digitale per cui stiamo investendo alcune decine di miliardi di euro. I risultati economico-finanziari e i ritorni per gli azionisti discendono quasi unicamente da queste tre cose.

Quale futuro intravede per la telefonia mobile? In particolare per i servizi a valore aggiunto?

Non credo si debba parlare di telefonia ma di comunica-

zioni, né di mobilità ma di ubiquità. La nostra e mia visione è che ovviamente la telefonia e la mobilità continueranno a esser importanti, ma dovranno essere inserite in un pacchetto di servizi digitali che ogni persona o azienda utilizzerà molto più massicciamente di oggi, attraverso servizi nostri e di terzi. I servizi a valore aggiunto – di intrattenimento, di produttività, di commercio – saranno una parte importante della nostra offerta, ma accesso ubiquo ad altissima banda e affidabilità sarà sempre il cuore di ciò che i nostri clienti si aspettano da noi.

Crede si arriverà a un mercato unico europeo del mobile senza roaming da paese a paese?

Si può arrivare a un mercato unico – cosa che auspico – solo se gli stati membri accetteranno di uniformare tutte

le regole delle telecomunicazioni e di assegnare le frequenze su base europea.

Parlare di mercato unico senza roaming quando 28 paesi – da 80 milioni di cittadini a poche centinaia di migliaia – continuano ad avere regole differenziate e diverse e politiche di settore locali non ha senso. E si dovrebbe anche stabilire che, una volta comprate, le frequenze restino di proprietà degli operatori, che possano rivenderle localmente come credono, per sempre. Questo – che è il quadro americano – favorirebbe più investimento a lungo termine e maggiore rapidità nel cambiare modelli di business non di successo. Spero che la Commissione Juncker sposi questa visione e che gli Stati membri favoriscano l'investimento su scala continentale rispetto alla regolazione nazionale. ●



SUI MARI DEL MONDO DA OLTRE 150 ANNI

Augusto Cosulich

Industria armatoriale – Genova



Guida la storica azienda armatoriale di famiglia, oggi presente a livello mondiale in tutti i settori dello shipping e del trasporto container. 116 i dipendenti in Italia e 430 nel mondo.

Appartiene a un nome di spicco del panorama armatoriale nazionale. Nonostante ciò, da giovane, ha mai pensato di intraprendere un'altra strada?

La Fratelli Cosulich ha 157 anni di storia. Io rappresento la quinta generazione nella società. Mio padre non era uso parlare spesso del suo lavoro in casa, quindi sono cresciuto un po' all'oscuro di quello che era il business di famiglia e solo dopo la maturità classica e la laurea in giurisprudenza mi sono avvicinato al mondo dello shipping, che mi ha subito affascinato. È un po' tradizione nella nostra famiglia far entrare in società un familiare solo se veramente motivato e sicuro di portare un contributo fattivo alla crescita della stessa. Dopo la laurea in giurisprudenza avevo anche esaminato la possibilità di intraprendere la carriera legale-magistrato-procura, ma il fatto di dover studiare ancora mi fece desistere da questa scelta: avevo una gran voglia di essere coinvolto in un'attività imprenditoriale ed il fatto che la stessa fosse della famiglia mi dava una grande motivazione e spinta ad andare avanti. Spesso andavo la sera in ufficio a fare il turno per la rice-

zione e l'invio dei telex. Erano momenti incredibili nel vedere le macchine che trasmettevano messaggi importanti di navi, trasporti e trattative varie. Questa esperienza che ho fatto durante l'università mi ha sicuramente affascinato e incoraggiato verso il business di famiglia.

Per un neolaureato compiere le prime esperienze lavorative all'estero alla fine degli anni Settanta era meno comune rispetto a oggi. Quale fu l'impatto? Quale l'insegnamento più importante che ha ricevuto?

Nella nostra famiglia/azienda è sempre stato, per così dire, "obbligatorio" fare una lunga esperienza all'estero. Nel mio caso questa esperienza è stata relativamente breve in quanto sono stato spedito a New York per soli quattro anni a lavorare in varie società simili alla nostra. È stato un periodo bellissimo dove ho imparato molto della professionalità e capacità lavorative degli americani che, unite alla fantasia italiana, mi hanno permesso di portare un contributo alla nostra società. L'impatto è stato duro in quanto è molto difficile entrare in una realtà lavo-

rativa senza esperienza alcuna e cercare di carpire segreti e trucchi del mestiere, specialmente se questa è straniera. Inoltre a quel tempo il mio inglese non era perfetto e, quindi, in aggiunta alle difficoltà del lavoro c'era anche l'inconveniente di riuscire a comunicare. La tradizione di spedire i figli all'estero continua tuttora. Mio figlio vive a Singapore e li dirige il nostro ufficio, la mia prima figlia studia in Spagna e la seconda, che parla correntemente cinese, vive a Shanghai. Gli ultimi due figli sono ancora in età scolare, ma l'intenzione è quella di mandarli, non appena finite le scuole, all'estero. Ovviamente si fa tutto questo con la speranza che poi questi giovani rientrino in patria per dare il loro contributo al nostro Paese e – se avranno la giusta motivazione e capacità – alla nostra azienda.



Poco tempo dopo intraprese anche numerosi viaggi in Cina, stringendo le prime relazioni di quella che sarebbe diventata una joint venture con il più importante colosso armatoriale cinese, la Cosco. Come era all'epoca fare affari con la Cina?

Sono entrato in Fratelli Cosulich il 1° settembre 1980, dopo il periodo di training a New York. Una delle prime cose che mio padre ha fatto è stata quella di consegnarmi un biglietto omaggio Londra/Hong Kong della British Caledonian Airways, che inaugurava la tratta in questione. Noi siamo anche agenti di viaggio e all'epoca venivamo omaggiati di biglietti aerei in caso di eventi particolari come questo. Fino a quella data nessuno della mia famiglia mai si era recato in Estremo Oriente per motivi di lavoro. Arrivato ad Hong Kong, alloggiavo all'Hotel Furama Intercontinental, ho preso le Pagine Gialle della città e mi sono annotato tutti gli armatori con i loro indirizzi. Li ho visitati uno per uno cercando di capire cosa facevano e come si potesse collaborare con loro. Tra questi c'era anche l'ufficio locale della Cosco, che mi ha accolto con molto interesse in quanto in quel periodo avevano gravi problemi in Italia con scioperi nel porto di Genova e altro. Mi sono poi recato a Hong Kong varie volte; un nostro ufficio

è stato poi aperto nel 1982 e da lì abbiamo iniziato la nostra crescita in Oriente.

È difficile stringere relazioni con i cinesi, ma se uno ci riesce e poi si comporta bene queste relazioni durano per una vita intera.

Con la Coscos abbiamo cominciato a lavorare insieme nel 1988 ma senza un contratto: per loro una stretta di mano aveva molto più valore. Poi, nel 1995, la formalizzazione della joint venture in Italia sotto il nome di Coscos Srl (il nome proviene dalle lettere iniziali dei rispettivi nomi: Cosco e Cosulich). Dopo la joint venture si sono susseguiti investimenti e iniziative imprenditoriali che hanno fatto della nostra collaborazione con i cinesi un fatto quasi unico in Italia.

Infatti, Coscos Srl è stata la prima joint venture tra un imprenditore privato e un ente governativo cinese.

Fratelli Cosulich è un'azienda dal core business gioco forza internazionale. La guida resta familiare. Con riferimento al settore armatoriale, è un modello da seguire oppure una fortunata eccezione?

La forza dell'economia Italiana, è inutile dirlo, sta nelle società di piccole e medie dimensioni, molte delle quali a carattere familiare, con tutti i loro problemi e difficoltà. Sono convinto che l'azienda a carattere familiare sia un modello da seguire. È ovvio che non sempre è facile, in quanto i passaggi generazionali sono difficili e bisogna essere veramente bravi per superarli. Noi abbiamo resistito per 157 anni e abbiamo già risolto con successo il passaggio alla sesta generazione. Questo è stato possibile in quanto tra noi – cugini della quinta generazione – c'è sempre stato rispetto e i compromessi, sempre necessari, sono stati accettati con il sorriso sulle labbra e senza astiosità. Per volontà di mio figlio abbiamo anche frequentato corsi specializzati di Insead, che ci hanno in parte insegnato come gestire i passaggi generazionali. Inoltre, c'è sempre stata una regola nella nostra famiglia: prima di tutto vengono l'educazione e il rispetto verso i "vecchi", cosa che peraltro è molto importante anche nella cultura cinese. ●

PELLAMI DAL CUORE VENETO

Giancarlo Dani

Industria conciaria – Vicenza



È presidente e amministratore delegato del Gruppo Dani, fornitore di pellami di alta qualità per prestigiosi marchi della moda, dell'abbigliamento e dell'auto. Esporta l'80% in 50 paesi. 700 i dipendenti.

Nel suo profilo salta subito agli occhi la collaborazione con Apple, alla quale lei fornisce le pelli per la realizzazione delle copertine dell'Ipad. Come si diventa fornitori di un'azienda all'avanguardia come Apple?

Annoverare tra i nostri clienti nomi importanti come Apple è la prova, io credo, della qualità dei nostri prodotti, dei fondamenti etici del nostro operato e della credibilità che la Dani ha saputo conquistare in Italia e nel mondo. Il forte impegno di Dani in progetti che prevedono innovazioni organizzative e di sistema ci ha permesso in questi anni di essere ufficiali fornitori dei più prestigiosi marchi di moda, abbigliamento e auto.

Oltre alle certificazioni di sistema, Dani si è impegnata ad ottenere certificazioni di prodotto, quali l'etichetta ecologica tedesca "Der Blaue Engel" e, ancora più importante, la "Carbon Footprint di Prodotto" (ISO/TS 14067) che, per primi, abbiamo ottenuto tra le aziende del nostro settore.

Per il tipo di lavorazioni necessarie quello conciario è uno dei settori che mette più alla prova l'ambiente.

Come ha gestito questo aspetto nella sua azienda?

Le problematiche ambientali, che stanno mettendo a dura prova il pianeta, stanno conducendo alla riscoperta di valori importanti come la salvaguardia del territorio e la responsabilità sociale, principi che la Dani ha da sempre abbracciato. Questa filosofia, unita al costante impegno nello sviluppo di nuovi prodotti e di processi produttivi sempre più sostenibili – che hanno portato la Dani ad essere selezionata, sia nel 2012 che nel 2014, tra le 100 aziende più "verdi" d'Italia nel "Rapporto GreenItaly" – sono sicuramente la prova del grande amore che la Dani nutre per il territorio.

La Dani è inoltre impegnata da anni a far conoscere le attività conciarie, troppo spesso soggette a pregiudizi. Tra le differenti iniziative Dani promuove per i propri stakeholder e clienti visite guidate dell'intero ciclo produttivo all'interno dei propri stabilimenti e da tre edizioni partecipa all'iniziativa promossa dalla Provincia di Vicenza "Fabbriche Aperte".

Quest'ultima, che invita ad aprire una domenica all'anno i



propri reparti produttivi, si è rivelata un'ottima occasione di confronto con il grande pubblico, che si è spesso dimostrato affascinato dai diversi processi di lavorazione della pelle.

Fornisce pelli da un lato per il calzaturiero e l'arredamento, dall'altro al settore automotive. In quale fra questi intravede più opportunità di crescita?

La pelle, per le sue caratteristiche di resistenza, elasticità, leggerezza, morbidezza e traspirazione che la rendono superiore a qualsiasi altro materiale tessile, è in tutti i settori un materiale sempre più richiesto nel mercato.

La nostra azienda, in particolare, è impegnata da più di 60 anni nella ricerca e nello sviluppo di pelli che, a seconda del prodotto finale al quale andranno destinate, presentano caratteristiche tecniche specifiche, ad esempio l'impermeabilità per prodotti come gli stivali dei pompieri o per le pedule della Protezione Civile o proprietà ignifughe per aerei, teatri o ambienti destinati al pubblico e così via. La Dani è in grado quindi di offrire, con il miglior

rapporto qualità-prezzo, pellame di altissima qualità nei più diversi settori.

Fatta eccezione per lo stabilimento in Tunisia, che si occupa del servizio taglio, i suoi stabilimenti produttivi sono in Italia. Cosa trova qui che altrove non c'è?

Le mie radici sono venete, anzi arzigianesi, amo la mia terra e nutro verso di essa una profonda gratitudine. La Dani ha deciso di mantenere il completo ciclo produttivo nel nostro amato Paese, l'Italia, anche se le attività di taglio e cucito sono state da poco avviate in paesi limitrofi ai nostri (Tunisia e Slovenia) per rimanere più competitivi nel mercato.

L'impegno della Dani è coniugare un convinto attaccamento alle origini con l'innovazione tecnologica e la qualità dei prodotti, sempre nel rispetto dell'ambiente e con estrema riconoscenza verso le maestranze che, attraverso la loro dedizione e impegno, hanno contribuito a formare la grande famiglia che è oggi la Dani. ●

PASTA DI QUALITÀ DA UNA TERRA RICCA DI STORIA

Armando Enzo De Matteis
Industria agroalimentare – Avellino



È presidente di De Matteis Agroalimentare, azienda specializzata nella produzione di pasta di qualità con i marchi Baronìa e Grano Armando. Esporta in Europa, Stati Uniti, Giappone e Australia. 280 i dipendenti.

Il suo “battesimo” imprenditoriale è avvenuto nel settore edile, ma il successo è arrivato grazie all’alimentare. Cosa l’ha spinto nei primi anni Novanta a cambiare strada?

Anche se molto diversamente da oggi, anche nei primi anni Novanta si avvertiva una certa stagnazione dell’economia, soprattutto nel campo dell’edilizia privata. Fu così che colsi un’opportunità nata quasi per caso, pensando di ripartire da zero in un settore del tutto nuovo e poco conosciuto, di cui tuttavia mi affascinava la sua enorme potenzialità di diffusione. La pasta è qualcosa di diverso da un normale alimento, è quasi un prodotto naturale che, nella sua semplicità, detiene proprietà eccellenti. Decisi così di rilevare quel piccolo stabilimento con sole tre linee di produzione, ma con un gioiello al proprio interno: un mulino dedicato per la macinazione del grano.

Oltre che in Europa e Stati Uniti esporta in paesi lontanissimi come Giappone e Australia. Come è riuscito a entrare in questi mercati?

Da piccoli produttori quali eravamo all’inizio, abbiamo pensato subito di rivolgerci verso i mercati esteri, dove più forte era il tasso di crescita della domanda di pasta italiana. Da allora sono stati effettuati importanti programmi di investimento per sviluppare la capacità produttiva del pastificio e del mulino, adeguando gli impianti ai migliori standard di tecnologia, qualità e sicurezza e avviando processi di certificazione che nel giro di alcuni anni ci hanno portato ad essere un grande pastificio con una organizzazione allineata ai più elevati requisiti internazionali. Poi l’avvento della seconda generazione nella gestione aziendale ha favorito lo sviluppo delle competenze manageriali necessarie alla crescita nei mercati internazionali.

Cinque anni fa ha promosso un progetto di rivitalizzazione della filiera cerealicola della sua regione. Come è stato accolto e come sta andando?

Il progetto di filiera "Armando" nasce dal nostro legame con la terra, con il mondo di valori di onestà e genuinità della migliore tradizione contadina italiana.

L'Irpinia, la nostra provincia, è terra di agricoltura e anche di grano, ma questa dimensione per troppo tempo è stata quasi emarginata nel sentimento diffuso.

E invece il significato più profondo del rapporto tra uomo e agricoltura è un valore assoluto che andava riscoperto. La pasta è solo grano duro ed è quindi una diretta emanazione del mondo agricolo: a noi il compito di trasformare in una pasta di alta qualità un prodotto agricolo, ricco di proprietà ma anche di suggestioni e valori.

All'inizio il tentativo di coinvolgere gli agricoltori, soprattutto quelli del Sud Italia, non è stato sempre facile, ma col tempo è nata una vera comunità, unita dagli stessi valori e da rispetto reciproco.

Oggi la filiera si compone di oltre mille aziende agricole che coltivano grano italiano di altissima qualità solo per il marchio "Grano Armando": questo è il risultato più bello,

l'aver dimostrato con i fatti che si può fare rete per creare valore e migliorare la condizione di tutti, consumatore compreso.

Sostiene numerose iniziative culturali e sociali. Di quali, in particolare, è più orgoglioso?

Non credo di essere particolarmente meritevole, soprattutto perché in momenti di difficoltà diffusa come questi si ha la sensazione di non fare comunque mai abbastanza. Credo che l'iniziativa più particolare degli ultimi tempi, coerente con i valori che perseguiamo con l'attività di impresa, sia stata quella di aver ospitato negli ambienti di fabbrica una mostra permanente della durata di oltre un anno con quasi cento esposizioni pittoriche e sculture contemporanee, opera del maestro irpino Spiniello, tutte ispirate alla vita, alla tradizione e alla saggezza contadina, alla poesia che nasce dal rapporto tra uomo e natura. È stato un modo nuovo per avvicinare la cultura del lavoro e la realtà della fabbrica al mondo che ci circonda e dal quale dipendiamo, quella terra che, attraverso la lavorazione del grano e della pasta, cerchiamo di valorizzare e far apprezzare in Italia e nel mondo. ●



IL MARCHIO CHE PIACE ALLA CASA BIANCA

Claudio Del Vecchio

Abbigliamento – New York



È presidente e amministratore delegato di Brooks Brothers Group. Ha rilanciato lo storico marchio di camicie costruendo intorno ad esso un polo della moda.

Oggi è presente in 40 paesi con 500 punti vendita. 6.000 i dipendenti.

Sin da ragazzo ha privilegiato esperienze lavorative all'estero. Una sua scelta o anche un suggerimento della sua famiglia?

Nel 1981, quando in Luxottica si è creata l'opportunità di poter distribuire i nostri prodotti in Germania, non avevamo una struttura dedicata a questi progetti e così io, che in quel momento dirigevo la distribuzione in Italia, sono diventato il logico responsabile di questa nuova avventura. Questa quindi è stata una mia scelta, supportata dalla mia famiglia. Da lì all'America il passo è stato molto naturale.

Come nasce l'acquisizione di Brooks Brothers Group?

Brooks Brothers è un marchio che mi ha sempre appassionato. Fin da giovane mi aveva incuriosito il fatto che l'avvocato Agnelli comprasse le camicie da Brooks e quindi, quando sono arrivato a New York, il primo negozio che visitai fu proprio quello e ne diventai subito appassionato cliente.

Qualche anno dopo riuscii anche ad acquisire la licenza del marchio per gli occhiali, cominciando quindi anche a conoscere la direzione.

Nel 2001 Brooks Brothers fu messa in vendita ed io in quel momento vidi la grossa opportunità di poter riportare il marchio agli antichi splendori.

Vestire personaggi pubblici, che siano politici o star del cinema, rappresenta sempre un plus per un'azienda.

Come nascono e si coltivano questo tipo di relazioni?

Brooks Brothers ha sempre vestito personaggi pubblici, ne è la prova che 39 presidenti americani su 43 sono stati nostri clienti.

Naturalmente nei primi anni non esistevano uffici di pubbliche relazioni e quindi Brooks Brothers contava sul passaparola dei propri clienti per attrarne di nuovi.

L'abilità di soddisfare qualsiasi richiesta e il grande grado di innovazione che ha sempre caratterizzato la ditta ha



fatto sì che si creasse nei tempi un'immagine che ancora oggi porta naturalmente molti personaggi pubblici, e non, a varcare le nostre porte. Sta ai nostri commessi, ancora oggi, il lavoro di coltivare poi queste relazioni.

Lei porta un cognome importante. Nella sua carriera l'ha più spesso ostacolata o favorita?

Anche se tutti vorrebbero credere che il cognome non conta è indubbio che essere figlio di Leonardo Del Vecchio quantomeno ti dà l'opportunità di essere ascoltato e rispettato. Comunque andare all'estero e conseguire una carriera in un'industria che non conosceva mio padre mi ha dato l'opportunità di creare qualcosa di mio indipendentemente dal mio cognome.

In Italia il settore dell'abbigliamento è stato uno dei più colpiti dalla crisi. Ha osservato qualche contrazione anche lei?

Il 2014 è stato un anno negativo per l'abbigliamento non solo in Italia ma anche nel resto dell'Europa e in America. Anche dove l'economia ha cominciato a riprendersi, i consumatori si sono rivolti verso categorie che sono riuscite a offrire nuove alternative nel miglioramento della qualità della vita come l'alimentazione, i viaggi e l'automobile. Pur in questo contesto, Brooks Brothers ha performato in maniera vicina ai nostri piani originali e ha sicuramente guadagnato quote di mercato non solo in America ma anche in Europa e soprattutto in Italia e Spagna dove è cresciuta a doppia cifra. Il 2015 è cominciato bene e grazie anche alle aspettative di un contesto globale in miglioramento ci fa sperare in un anno ancora migliore. ●

OSPITALITÀ CON IL SORRISO DA SEMPRE

Nardo Filippetti

Turistico-Alberghiero - Pesaro



È fondatore e presidente del gruppo Eden Viaggi, seconda realtà turistica italiana.

Inizia giovanissimo.

Oggi è un tour operator scelto per viaggiare in tutto il mondo da oltre 500 mila persone.

375 i dipendenti.

Lavora da quando aveva 15 anni. Ha cominciato come portiere d'albergo e andare all'estero, nemmeno maggiorenne, non l'ha spaventata. Cosa ha contato di più, il carattere, la passione o l'incoscienza?

Mi piacerebbe rispondere l'incoscienza o la passione, mentre la realtà è che fu la necessità a spingermi in Germania. Orfano di padre, mia madre mi comunicò che avrei dovuto frequentare un istituto superiore che mi permettesse di trovarmi un lavoro in fretta, perché la famiglia aveva bisogno di me. Per lo stesso bisogno mia madre mi indirizzò in Germania, ancora minorenne, ad imparare il tedesco, perché allora la maggior parte dei clienti della Riviera Adriatica provenivano proprio da lì.

Ricordo la fame, la fila con i clochard alla stazione ferroviaria di Monaco di Baviera per avere una tazza di latte caldo, le battaglie quotidiane con i colleghi per le mance, la nostalgia degli affetti in Italia.

Fu dura, ma la ricordo tuttora come la più grande esperienza formativa della mia vita.

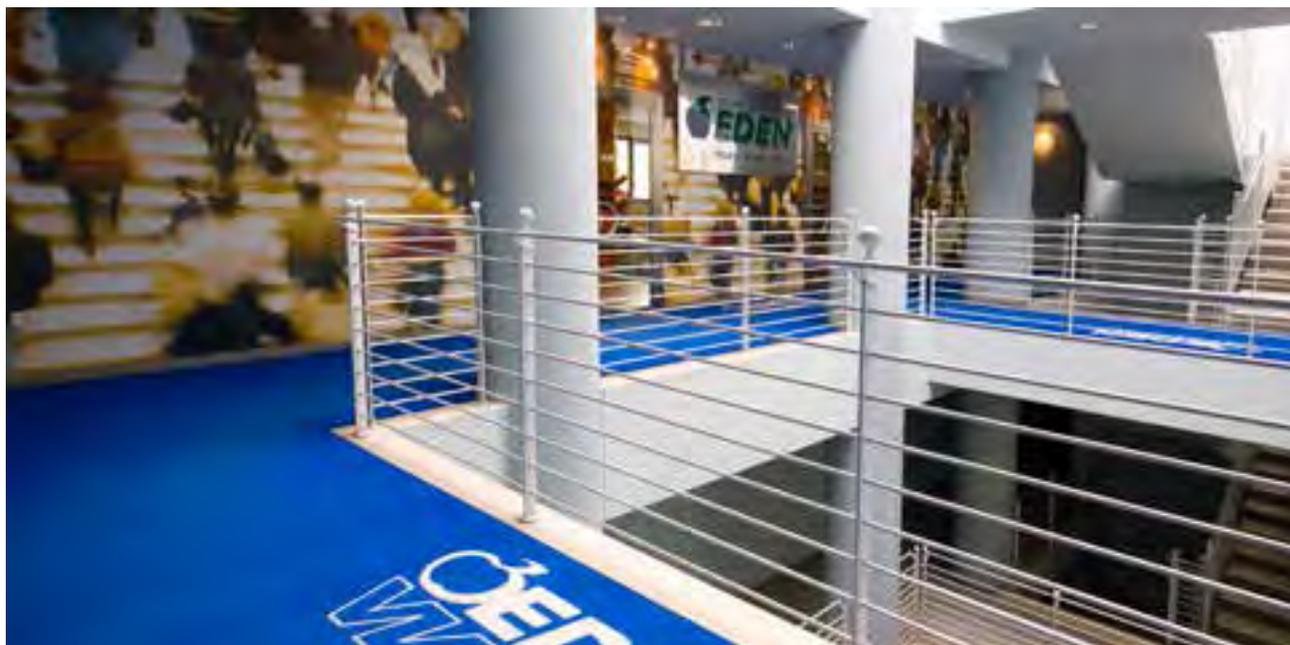
Mi ha insegnato a non mollare, a lottare per i miei obiettivi, ad avere sempre fiducia in me stesso e nelle mie capacità.

In Italia ha iniziato gestendo un piccolo albergo della riviera adriatica. Che Italia era quella di allora? Che tipo di turismo c'era?

All'epoca l'Italia era soprattutto un Paese con una grandissima voglia di emergere, di crescere, di lavorare e di garantirsi un futuro migliore. Questa volontà nel settore turistico si traduceva in un grande senso dell'ospitalità, nel piacere di accogliere ospiti provenienti da Germania, Austria, Svizzera, Inghilterra. Il nostro sorriso, la nostra gioia di vivere, uniti alla tenacia e all'impegno quotidiano, facevano la differenza. Oggi purtroppo non è più così.

A volte mi pare che abbiamo perso il sorriso, il senso dell'ospitalità, il desiderio di accogliere ed essere al servizio dell'altro. Forse non abbiamo più quel desiderio di emergere, non abbiamo più quella fame.

A volte sento dire: "Ma oggi è diverso, oggi c'è la crisi, og-



gi è più difficile". Non amo molto gli alibi. Non sono mai esistiti tempi facili, né situazioni semplici.

Passione, impegno, costanza, dedizione, tenacia, ottimismo sono sempre serviti e sempre serviranno per ottenere qualcosa dalla vita.

Eden Viaggi è nata nel 1983. Come ha declinato nel tempo la sua offerta in fatto di viaggi e vacanze?

Ho fondato Eden Viaggi, che è un'azienda di servizi, nel 1983, quando le aziende di servizi erano rare. L'ho fondata immaginandola dedicata ai viaggi per studenti che, reduce dall'esperienza alberghiera – che prosegue tuttora – erano il mercato che conoscevo meglio. Dai viaggi per studenti ci siamo allargati alle vacanze di gruppo in Europa, poi alle vacanze balneari in Italia, per arrivare ai villaggi turistici oltreoceano, sul Mediterraneo e sul Mar Rosso e oggi mi stupisco anche io a osservare che tra i viaggi proposti dalla mia azienda figurino anche vari "Giri del Mondo".

Abbiamo sempre cercato di interpretare lo spirito del tempo, per come si traduceva nei cambiamenti degli atteggiamenti di consumo. Oggi son felice di poter dire che un agente di viaggi che si rivolga ad Eden Viaggi possa trovare una risposta a ogni sua esigenza. D'altronde nel settore dei servizi i fattori più rilevanti sono la competenza, la professionalità e la capacità di ascolto del cliente: può cambiare il prodotto, ma se sei in grado di comprendere le esigenze altrui e di trovarvi una soluzione soddisfacente allora avrai sempre un mercato.

Quali cambiamenti stanno apportando alle abitudini vacanziere italiane i siti che raccolgono e confrontano le recensioni dei turisti? A suo avviso possono migliorare la qualità dell'offerta?

I siti specializzati sono ormai nella fase di maturazione del loro percorso: ormai la stragrande maggioranza dei viaggiatori è a conoscenza della loro esistenza e sa perfettamente come utilizzarli, attraverso dispositivi fissi o mobili. Inutile, dunque, negare che essi abbiano un'influenza nelle decisioni di consumo e di acquisto, se non altro come fonte da consultare prima di procedere.

È importante, però, riflettere su un tema: questa tipologia di siti altro non fa che aumentare le informazioni relative a un determinato prodotto o a un determinato servizio. Informazioni che in passato l'utente medio non aveva a disposizione. Bene, non c'è una gran differenza tra poche informazioni e troppe informazioni: il risultato è sempre quello di un utente disorientato, dubbioso, soprattutto nel momento in cui le informazioni di cui venga a conoscenza non abbiano una fonte certificata, un nome e un cognome, una faccia.

Per questo io credo che stiamo per attraversare un momento di riflusso di questa tendenza: ben venga il web, ben venga la tecnologia, ma le informazioni più importanti e rilevanti per le scelte degli utenti torneranno ad essere quelle che hanno un nome e cognome preciso e conosciuto. La tecnologia velocizza la comunicazione, ma pagherà sempre dazio rispetto al fattore umano. Diciamo che una faccia batte dieci recensioni. Sempre. ●

PIONIERI IN CINA DELLA BIRRA ALLA SPINA

Daniela Gennaro Guadalupi
Industria metalmeccanica – Bergamo



È presidente di Vin Service, azienda fortemente innovativa leader mondiale nella produzione di impianti per la spillatura di birra, vino, acqua e soft drinks. Esporta il 90% del fatturato.

Ha rinunciato all'attività di farmacista per intraprendere una carriera imprenditoriale. A distanza di oltre 30 anni, qual è il suo bilancio?

Mio marito ed io proveniamo entrambi da famiglie di imprenditori ed era il nostro sogno avere un'attività sviluppata da noi due. Siamo una coppia con competenze complementari, caratteri molto decisi: quando Riccardo ha avuto l'idea di erogare il vino dai fusti di acciaio, io ho ricevuto la lettera di attribuzione per concorso della farmacia. Non ho avuto esitazioni: il mio mondo era ed è la sfida. Ho cominciato a viaggiare per tutto il mondo e ho avuto il privilegio di formare la rete commerciale da zero, costruendo il brand Vin Service come sinonimo di qualità e innovazione italiana. Dal vino rosso, subito, ci siamo interessati alle altre bevande: birra, Coca-Cola, Pepsi-Cola, acqua. Una grande soddisfazione nel 1992 aver ricevuto, allora unica azienda nel mondo, l'approvazione sia da Coca-Cola Atlanta che da Pepsi-Cola New York per le nostre apparecchiature. Abbiamo combattuto e combattiamo con le multinazionali americane e, spesso, vinciamo. Quando

si dice valore oltre profitto: orgoglio italiano di una Pmi che innova, con attenzione alla carta delle pari opportunità, alla genitorialità dei collaboratori, al rispetto di tutti.

Alla fine degli anni Ottanta esploravate già il mercato dell'Estremo Oriente. Come maturò quella scelta?

In Cina, alla fine degli anni Ottanta, esisteva ancora l'economia di Stato e grande era l'attenzione delle birrerie cinesi per la spina. Ho concluso grossi contratti, la Cina è stata a lungo il nostro primo mercato di esportazione, infatti le birrerie si copiavano l'un l'altra e tutte volevano la spina, con le tecnologie di macchine di infestamento e di fusti. Con l'introduzione dell'economia di mercato, molte birrerie cinesi sono state assorbite dai grossi colossi birrari internazionali, che pongono molta attenzione alla sanificazione e alla manutenzione degli impianti, che forse prima non erano così curati.

Singapore, Malesia, Corea, Taiwan, Australia, Giappone, Russia, India: ho avuto il privilegio di arrivare da sola a vedere realtà economiche e sociali ora tramontate. Ricor-

do di essere stata la prima occidentale all'inaugurazione della birreria TSINTAO in Cina, ora un gigante di tecnologia e modernità.

Recentemente si è (ri)cominciato a parlare della “lean organization”. Come l’ha scoperta e quali cambiamenti ha apportato alla sua azienda in applicazione di questa filosofia?

I nostri figli Vittoria e Giulio sono stati i grandi promotori della filosofia di lavoro che sottende alla metodologia logica del Lean Manufacturing. Hanno portato Vin Service ad una leadership fra le Pmi, cambiando i metodi di vedere l'azienda ed i suoi processi con l'ottimizzazione dei tempi produttivi e di gestione in tutti i reparti, creando un team di monitoraggio e perfezionamento continuo.

Abbiamo incrementato la produzione con lo stesso numero di dipendenti e lo stesso spazio.

Quali caratteristiche dei vostri prodotti sono maggiormente apprezzate all'estero?

Sicuramente, oltre al design, siamo riconosciuti come specialisti nell'innovazione. Nelle varie fasi aziendali siamo stati pionieri: le colonne ceramiche diritte come i vasi di farmacia quando imperavano le colonne “panciute” tedesche; i rubinetti completamente in acciaio invece dell'ot-

tone per la birra e la plastica per il vino, con il vantaggio per i distributori di bevande di razionalizzare le scorte e avere un design omogeneo sulle colonne di spillatura; i refrigeratori a passaggio con gas ecologico, con grande rispetto dell'ambiente; le colonne post-mix divise in due parti onde incrementare la potenzialità di branding; lo sviluppo di un apparecchio che contiene e raffredda fusti in PET, li implode sotto pressione, eliminando così l'utilizzo del gas di spinta: questo mantiene la qualità della birra fino ad oltre un mese; l'applicazione del sistema a peltier, che riproduce ghiaccio in una colonnina di erogazione birra di grande impatto sul consumatore, con conseguente incremento di vendita del prodotto. Ricerca per Vin Service significa investire le risorse economiche non sul sicuro ma sul futuro, sia aziendale che sociale. Importante l'attività sociale di sostegno di Vin Service a favore della Fondazione A.R.M.R. (Aiuti Ricerca Malattie Rare), il cui sito è www.armr.it. La missione è di raccogliere fondi per le borse di studio a favore di giovani ricercatori che si impegnino nella ricerca sulle malattie rare. La Fondazione mette anche a disposizione dei parenti dei pazienti un appartamento a Bergamo, ricevuto con lascito testamentario. Abbiamo 20 delegazioni in Italia, una in Svizzera: tutti siamo volontari e doniamo tempo, competenze e risorse economiche, il tutto a sostegno della ricerca. ●



UN NUOVO CONCETTO DELL'ABITARE

Gian Luca Gessi

Industria dell'arredamento – Vercelli



È presidente e amministratore delegato di Gessi, attiva nell'arredo bagno di design, nel wellness e nella rubinetteria.

È presente con 6.000 articoli in 300 showroom, con un export del 70%. 650 i dipendenti.

Gessi è un'azienda oggi molto affermata nel settore dell'arredo bagno e del wellness, nonostante sia stata fondata poco più di vent'anni fa. Qual è stato il segreto di questa veloce ascesa?

Superando consolidate prassi produttive, Gessi ha unito high tech e alto tocco artigianale per introdurre una esclusiva tecnica di "scultura" della barra di ottone, che garantisce perfezione del design e affidabilità ecologica del prodotto. Con pari attenzione per l'efficienza, l'estetica, l'etica e l'ecologia, l'azienda ha nel tempo progressivamente internalizzato ogni processo e realizzato un originale modello di "made in Italy, made in Gessi", che segue le best practice di tutta l'industria e i principi di una produzione genuinamente "verde".

Il grande successo arriva allorché un prodotto tradizionale e a basso tasso di innovazione come il rubinetto viene trasformato in un oggetto di design con funzioni e forme sofisticate. Il modello "Diverso" del 1996 già nel nome evoca una rottura con la tradizione, iniziando un percorso di ricerca e innovazione che con prodotti-icona ha da-

to all'azienda e al suo marchio un carattere inconfondibile nel panorama mondiale del design.

Spirito innovativo, il coraggio di osare il nuovo e di sfidare le convenzioni, il successo di Gessi inizia con l'idea rivoluzionaria di sovvertire in modo creativo la visione tradizionale di ambienti prima puramente utilitari, trasformandoli in spazi da inventare e personalizzare. Con il lancio della linea Quadro nel 1999 e Rettangolo nel 2002, l'azienda apre la strada alla ricerca stilistica nel bagno, introducendo rivoluzionarie forme minimali per la rubinetteria, ancora oggi un successo. Da allora ha affermato un proprio linguaggio fortemente innovativo e identificativo nel design, caratterizzato dal richiamo a forme essenziali di immediata percezione e alto potere comunicativo.

I valori che hanno fatto di Gessi un'azienda di successo non si fermano alla consolidata leadership creativa, ma riguardano anche un distintivo modello di business, che integra organicamente innovazione, ecologia e valorizzazione del territorio attraverso un'ideologia produttiva e gestionale di impronta umanista.



L'export rappresenta una fetta importante del vostro fatturato. Dove è maggiormente apprezzato lo stile Gessi?

Gessi oggi costituisce la prima azienda italiana del settore rubinetteria e arredo bagno per dimensioni, con fatturato di gruppo 2014 pari a 130 milioni di euro e un Ebitda di 14 milioni. Con una propensione all'export del 70%, Gessi è il primo esportatore italiano del settore, coprendo circa il 13% del totale.

Inserendosi armonicamente in architetture d'avanguardia come nelle più classiche, i prodotti creati da Gessi sono la scelta dei progettisti di esclusivi ambienti pubblici o privati, siano essi hotel, spa, yacht o dimore private. Le nostre creazioni sono apprezzate ovunque il valore della personalizzazione del proprio spazio più privato sia condiviso e naturalmente con maggior forza nei Paesi che hanno una cultura del design nell'arredo più spiccata.

Germania, Francia, Paesi Bassi, Svizzera e Regno Unito sono i principali bacini di esportazione in Europa, ma grandi soddisfazioni sono venute dal campo dell'hotellerie di lusso, nei paesi in cui questa attività ha visto maggiore sviluppo negli ultimi anni e quindi India, Medio Oriente e Cina.

Quali alberghi si è più divertito ad arredare?

Gessi vanta collaborazioni nei progetti alberghieri e residenziali dei più grandi nomi della moda italiana, ultimo il Palazzo Versace di Macao, di prossima apertura, che sarà il primo hotel a cinque stelle della città cinese.

Dopo aver fornito il Burj Khalifa di Dubai, il grattacielo

più alto del mondo, tra le referenze più recenti e significative anche il Viceroy Palm Jumeira Hotel & Residential, progettato da Yabu Pushelberg di Toronto e NAO Taniyama & Associates di Tokio, costituisce in questo momento il più grosso progetto in costruzione in Medio Oriente. Il progetto del Trump International Hotel & Tower Vancouver è, invece, destinato a ridisegnare lo skyline della città canadese. Realizzazioni sensazionali sono anche l'immenso Meydan di Dubai, l'innovativo St. Giles Building di Renzo Piano a Londra, nonché le torri più alte dell'India, le Imperial Towers di Mumbai, due grattacieli gemelli ad uso residenziale alti 249 metri per un totale di 67 piani. Nel campo dell'hotellerie di lusso, Gessi oggi annovera fra i propri clienti le catene alberghiere più prestigiose, dalla Starwood Hotels alla Dorchester Collection, Jumeirah, The Ritz Carlton, Kempinski, Hyatt, The Four Seasons. Tutte organizzazioni di primaria importanza e dai veloci ritmi espansivi.

Nel 2013 ha aperto nel capoluogo lombardo "Gessi Milano". Ci racconta in cosa consiste?

Nel 2013, dopo quasi due anni di lavori, abbiamo aperto Gessi Milano all'interno di un palazzo storico affacciato sul Giardino Trivulzio in via Manzoni 16, nel celebre Quadrilatero della moda, uno spazio inteso per raccontare l'universo di Gessi. L'antico cinema originario è stato oggetto di una radicale reinterpretazione da parte del team creativo di Gessi, il Gessi Style Studio, sì da trasmettere una sensazione di calore e di benessere sensoriale, quasi di abbraccio rilassante. Volevamo portare al pubblico la filosofia alla base del nostro successo: quel concetto di "Private Wellness Company", che ci ha reso famosi nel mondo e che va al di là della creazione di oggetti e arredi ad alto contenuto di design e tecnologia, abbracciando il benessere a tutto tondo. I creatori si sono ispirati a un concetto di "giardino segreto", creando una continuità ideale tra il giardino milanese e il verdeggiante Parco Gessi di Serravalle Sesia in cui il mondo Gessi è concepito e creato. Con Gessi Milano si propone un concetto nuovo di spazio creativo: un vero "Concept Lab" per l'architettura e l'interior. Lo spazio, un grande loft di più di 1.500 metri quadri, presenta al pubblico una selezione raffinata di rari, inaspettati, inediti materiali per l'ambiente bagno. Legni, marmi, pietre, carte da parati, cementi per rivestimento, resine, metalli, tessuti propongono suggestioni diverse per la creazione di interni eccezionali.

A partire da quest'anno intendiamo aprire altri Spazi Gessi nelle principali capitali del mondo, a cominciare da Singapore, cuore pulsante dell'Asia. ●

SOLIDO PARTNER PER UNA VERA RIPRESA

Federico Ghizzoni
Credito – Milano



È amministratore delegato e direttore generale di UniCredit, dove ha svolto la sua carriera in Italia e all'estero. UniCredit è una banca commerciale leader in Europa con oltre 9.000 sportelli e 130.000 dipendenti.

Da funzionario di una filiale di Piacenza ad amministratore delegato di UniCredit. Quali caratteristiche, umane e professionali, sono necessarie per raggiungere traguardi del genere?

Non credo ci siano formule precise per diventare amministratore delegato di un grande gruppo internazionale come UniCredit. La carriera professionale è un percorso molto individuale ed è fatta di competenze, esperienze, incontri, relazioni, successi ed insuccessi. Non a caso la parola "carriera" deriva dal latino "carrus", un tipico carro usato dai romani per trasportare merci.

Ognuno di noi durante il proprio cammino trasporta "merci" diverse.

Nel mio caso apertura e flessibilità sono quelle che mi hanno sempre accompagnato.

Era il 1980 quando iniziai la mia vita lavorativa in UniCredit, allora Credito Italiano, nella filiale di Piacenza, mia città natale. Ma sapevo che nulla era definitivo, perciò, quando il cambiamento bussò alla mia porta, aprii e accettai di spostarmi dalla mia Piacenza a Londra, a Istanbul, fi-

no alla lontanissima Singapore. Insomma venti anni della mia carriera trascorsi a lavorare all'estero. Accettare la sfida dell'esperienza internazionale, benché non fu una decisione facile, mi diede la grande opportunità di entrare in contatto con culture diverse, di allargare le mie prospettive e quindi di crescere professionalmente, ma non solo. Guardando indietro, posso dire che sono sicuramente serviti il costante impegno, la volontà di mettersi sempre in gioco, la caparbia nell'affrontare le difficoltà e la conoscenza dell'inglese.

Tuttavia non ho finito di mettermi in gioco perché la rivoluzione tecnologica, la globalizzazione richiedono una continua ricerca di nuove competenze.

Se dieci anni fa chi occupava posizioni di vertice si preoccupava essenzialmente della redditività, oggi le responsabilità sono ben più ampie e richiedono di saper guardare al mercato con occhi diversi, di avere un dialogo più ampio e costante con i clienti e con gli stakeholder in generale, di monitorare l'ambiente esterno per anticipare i cambiamenti e, quindi, innovare.

UniCredit è una delle banche creditrici di Alitalia. L'acquisizione da parte di Etihad ha aperto il tema dell'esigenza di attivare processi di ristrutturazione e consolidamento patrimoniale finalizzati al rilancio industriale. Una banca come UniCredit come affronta questa esigenza?

L'operazione Alitalia-Etihad è stata per tutti i soggetti coinvolti un percorso sicuramente impegnativo ma, al tempo stesso, un messaggio positivo al Paese. Rappresenta, infatti, un valido esempio di come è possibile rilanciare un'azienda rilevante per l'Italia attraverso un'azione coordinata tra diversi attori. Perché, lo voglio ricordare, stiamo parlando di una

soluzione non meramente finanziaria, ma basata su un piano industriale serio e credibile. Al di là di questa operazione, vorrei precisare che nei casi di difficoltà aziendale, la priorità dei creditori, così come degli azionisti, è il rilancio industriale. Riteniamo, infatti, che una banca moderna possa rappresentare un partner stabile dell'azienda facilitando quei processi di managerializzazione, internazionalizzazione e aggregazione che dovrebbero caratterizzare la trasformazione del nostro sistema economico.

A inizio agosto l'Istat certificava la recessione. Ritene che non vi sia stata alcuna responsabilità da parte degli istituti di credito?

Una recessione di queste proporzioni non è attribuibile ad un singolo soggetto o evento, ma è il risultato di una serie di azioni compiute (e non) da tutti i soggetti economico-politici. Per quanto riguarda le banche, sicuramente hanno pagato alcuni eccessi del passato, ma vorrei ricordare che il sistema bancario italiano negli ultimi anni ha lavorato duramente per rafforzarsi patrimonialmente ed essere, oggi, motore del rilancio.

UniCredit ha affrontato una ristrutturazione non facile, che ci ha permesso di concentrare oggi tutte le nostre energie nello sviluppo del business, che per noi significa supporto all'economia reale del Paese.

Nel primo semestre dell'anno le nostre erogazioni di nuovi finanziamenti al sistema produttivo italiano sono cresciute



te del 62% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. All'asta TL-TRO della Bce abbiamo chiesto 7,75 miliardi, l'importo massimo consentito per le nostre attività in Italia. Il nostro obiettivo è finanziare investimenti industriali, il vero motore della ripresa. Investimenti che sono oltre il 25% in meno rispetto al livello pre-crisi. Ci stiamo di conseguenza impegnando molto per stimolare questa domanda che non è ancora molto forte. Si tratta di innescare una ripresa di fiducia che da sole le banche non possono dare.

Ancora una volta si tratta di un'azione coordinata con gli imprenditori, che devono ritrovare una certa propensione

al rischio, e le istituzioni, che devono semplificare la vita alle aziende e creare le condizioni migliori per accrescere la competitività.

A ottobre scorso sono stati pubblicati i risultati dell'Asset Quality Review e dei cosiddetti "stress test" promossi dalla Banca centrale europea e dall'Eba, l'autorità bancaria europea. Come commenta il risultato di UniCredit?

Il risultato è stato molto positivo considerando, soprattutto, le ipotesi estremamente prudenziali con cui è stata condotta la valutazione. UniCredit si conferma una delle banche europee più resistenti a potenziali shock, forte di una posizione patrimoniale estremamente solida.

Anche considerando lo scenario più avverso, infatti, i coefficienti patrimoniali si mantengono ad un livello nettamente superiore rispetto a quanto richiesto. L'esercizio ha, inoltre, confermato l'approccio prudenziale che abbiamo adottato sia per la classificazione degli impieghi sia per gli accantonamenti effettuati. L'impatto dell'AQR è stato molto limitato, circa la metà della media europea, a conferma dell'elevata qualità dei nostri impieghi.

In sintesi i risultati confermano l'efficacia del riorientamento del nostro business realizzato nel corso degli ultimi anni. Il capitale in eccesso sfiora i nove miliardi, a testimonianza del fatto che siamo nella posizione ideale per focalizzarci sulla crescita del nostro business. ●

MULTINAZIONALE CON RADICI ITALIANE

Mario Greco

Assicurazioni – Trieste



È amministratore delegato di Assicurazioni Generali, storico gruppo leader in Italia. È presente in più di 60 paesi. Vanta 65 milioni di clienti e occupa 77.000 dipendenti.

Da due anni è Ceo di Assicurazioni Generali, gruppo assicurativo tra i maggiori a livello internazionale ma italiano e con sede a Trieste.

Il Gruppo Generali è un chiaro esempio di come anche in Italia possa avere sede una vera multinazionale. Il nostro gruppo è presente in 60 mercati, parliamo in inglese per gran parte della giornata, ma al contempo manteniamo le radici e il collegamento con la storia del Paese e della città dove la compagnia è nata e mantiene tuttora il suo head office. Di questo siamo profondamente orgogliosi.

Scorrendo la rassegna stampa relativa a questi suoi primi due anni in Assicurazioni Generali, emerge una volontà riformatrice che ha portato a grandi cambiamenti nel Gruppo. È difficile portare grandi cambiamenti in un'impresa in questo momento?

Cambiare non è mai facile, né a livello dei singoli né a livello collettivo, soprattutto nel contesto attuale, caratte-

rizzato dalla crisi economica. Questo però non ci deve impedire di puntare al cambiamento e su questo abbiamo fatto leva fin dal mio arrivo in Generali, una società ricca di persone di talento ed esperienza.

Per affrontare e superare le difficoltà quotidiane è poi necessario non solo avere un obiettivo chiaro, ma valori condivisi che permettano di compiere scelte forti, anche nel segno della discontinuità rispetto al passato.

Negli ultimi due anni ci siamo così concentrati nella realizzazione del nostro piano di "turnaround" e già oggi le Generali sono un gruppo più solido, capace di remunerare di più i suoi azionisti e servire meglio i suoi clienti. Lavorando incessantemente abbiamo mantenuto le nostre promesse e, superando le attese, abbiamo raggiunto degli obiettivi che molti ritenevano impossibili. E a Londra, lo scorso novembre, abbiamo già annunciato che il 27 maggio 2015 sarà presentata la nuova fase della strategia del nostro Gruppo.

In questo contesto economico e finanziario difficile le generazioni più giovani scontano una forte penalizzazione: cosa ne pensa?

Oggi ci troviamo in una fase cruciale: la congiuntura sfavorevole, il calo dei consumi e le difficoltà finanziarie rendono sempre più complessa la permanenza e la competitività delle imprese sul mercato. Questo non favorisce l'ingresso nelle aziende dei giovani, che invece sono uno dei motori della competitività del Paese. Le mie prime responsabilità in azienda le ho avute a 35 anni e verso i 40 ho ricoperto ruoli di capoazienda. Oggi, purtroppo, è molto più difficile per un giovane avere queste opportunità. Eppure sono i giovani il capitale su cui investire per puntare sull'innovazione; sono loro che permettono di ottenere un vantaggio competitivo indispensabile per vincere le nuove sfide del mercato globale, soprattutto in una fase complessa come quella attuale. A mio avviso, poter contare su un capitale umano di qualità è il vero valore

aggiunto per tutto il sistema Paese. Anche partendo da questo possiamo convincere gli investitori esteri a guardare all'Italia con occhi diversi. Questo ovviamente da solo non basta: i nuovi investimenti devono potersi inserire in un mercato più efficiente e meritocratico.

Rispetto a quando ha cominciato, quali cambiamenti hanno attraversato il settore assicurativo?

Il mercato assicurativo ha subito una serie di cambiamenti straordinari. Nel corso degli ultimi vent'anni, in particolare con l'avvento di internet e della telematica, si è assistito a un graduale superamento dei soli canali di vendita tradizionali e a un cambiamento dell'offerta di prodotti legato all'evoluzione della clientela, sempre più sofisticata e giustamente esigente.

Il tutto in un ambiente di mercato molto dinamico e competitivo. Tutto ciò ha reso il compito di chi gestisce le imprese assicurative ancora più sfidante. ●



FLOTTE COMMERCIALI IN CRESCITA

Gianluca Grimaldi

Trasporti marittimi – Napoli



È a capo del Gruppo Grimaldi, azienda di famiglia attiva nell'armamento, con 7 compagnie di navigazione e oltre 100 navi, che toccano più di 110 scali in 47 paesi. Oltre 10 mila i dipendenti, tra personale marittimo e di terra.

Quando è entrato in azienda, nel 1981, ha avuto da subito la responsabilità di cinque linee di collegamenti esteri. Come ricorda questi primi anni?

Subito dopo l'ingresso in azienda, dopo un paio di anni passati a Napoli a stretto contatto e sotto la guida attenta di mio padre Guido, ho iniziato ad occuparmi delle linee a gestione partenopea. Successivamente mi sono trasferito a Londra, dove ho messo in piedi le nuove linee cariche dal Nord Europa al Sud America e West Africa. Per fare ciò è stato necessario creare una struttura dal nulla. All'epoca si faceva di tutto, dai noleggi – non avevamo ancora navi di proprietà su queste linee – alla nomina degli agenti, alla stesura dei piani di carico e all'attività commerciale. Sono stati anni frenetici ma molto interessanti e, perché no, anche divertenti, che ricordo con grande piacere.

Oggi queste linee rappresentano la spina dorsale del network deep sea e vi impieghiamo 25 navi, tutte di proprietà, mentre 30 anni fa la nave era solo una, noleggiata e con meno della metà della capacità delle unità attuali.

Recentemente avete realizzato diverse acquisizioni all'estero, tra cui la Minoan e la Finnlines. Avete in agenda progetti analoghi a breve scadenza?

Nel prossimo futuro vedrei di buon occhio qualche anno di consolidamento, oggi più che mai necessario, vista la crescita frenetica che ha caratterizzato gli ultimi anni. Questa crescita è avvenuta sia con acquisizioni di aziende complementari e compatibili come Atlantic Container Line (nel 2001), Finnlines e Minoan, sia attraverso lo sviluppo organico dell'attività tipicamente Grimaldi, con crescita delle linee esistenti, miglioramento delle frequenze e creazione di nuovi collegamenti short sea e deep sea. A questo proposito va sottolineato il recente programma di acquisto di nuove unità, il terzo nello spazio di dieci anni, che si è tradotto nell'ordine di undici nuove navi presso cantieri coreani e cinesi. Cinque di queste unità sono destinate a sostituire navi esistenti e in servizio tra Nord America e Europa, mentre le restanti avranno come obiettivo principale il miglioramento delle frequenze sulle linee deep sea esistenti, particolarmente su Africa occidentale

e Sud America. In tutti i casi si tratta di unità ad alta efficienza energetica, con capacità di carico maggiore di circa il 50%, a fronte di consumi invariati se non addirittura leggermente inferiori, il che permetterà consumi unitari ridotti di circa un terzo a nave piena.

Detto questo, siamo imprenditori sempre disposti a cogliere l'attimo quando si tratta di investimenti opportuni, quindi se apparissero occasioni molto interessanti non ci tireremmo certo indietro.

State investendo molto sull'ammmodernamento della flotta, impegnando cantieri coreani e cinesi. Perché non in Italia, che pure ha una buona tradizione in tal senso?

Purtroppo i cantieri italiani non sono competitivi per navi da carico con le caratteristiche di quelle che impieghiamo sulle nostre linee. In un passato non lontano, quando gli incentivi statali colmavano parte del differenziale di costo con i cantieri orientali e croati, abbiamo ordinato molte navi con-ro e ro-ro in Italia. Oggi che questo strumento non esiste più siamo costretti a servirci di cantieri esteri. Diverso è invece il caso delle navi passeggeri di alto livello, segmento dove la cantieristica italiana è a mio avviso ancora la prima al mondo. A riprova di ciò ricordo che le nostre ammiraglie, le Cruise, con 500 cabine e altissimi standard qualitativi, sono state tutte costruite a Castellammare.

Riguardo le navi ordinate in Corea e in Cina, secondo le nostre valutazioni il costo è inferiore di circa il 30% in Cina e di circa il 20% in Corea, a parità di caratteristiche qualitative. Dopo aver costruito cinque navi presso i cantieri Hyundai Mipo nel periodo dal 2008 al 2011, insieme agli ingegneri coreani abbiamo ideato la nuova generazione di con-ro, più larga di quattro metri e più lunga del 10%. Ciò si traduce, come già detto, nel 50% di capacità di carico in più e in consumi unitari sensibilmente più bassi. Si tratta di sei unità, la prima delle quali è già stata consegnata ed entrerà in servizio questo mese, mentre le altre cinque seguiranno fino a fine 2015 con consegne intervallate di due/tre mesi. A queste si aggiungono cinque unità in costruzione in Cina e destinate alla nostra controllata ACL.

Il mestiere dell'armatore è forse tra i più complessi e meno conosciuti dal grande pubblico. Come lo riassumerebbe in poche righe?

È molto difficile condensare in poche righe un'attività tanto complessa. Il mestiere di armatore abbraccia varie discipline e richiede competenze allargate in molti campi,

dal finanziario al commerciale, all'operativo e che possono essere acquisite solo con molti anni di esperienza. Ovviamente aiuta molto l'aver avuto, come nel mio caso, una guida eccezionale quale è stato mio padre Guido ed aver fatto la gavetta in tutti settori aziendali.

Va inoltre citato un altro aspetto fondamentale: la capacità di adottare strategie di diversificazione nel momento opportuno: non solo diversificazione geografica, ma commerciale e soprattutto tecnica.

Quest'ultimo aspetto si è tradotto, nel caso specifico, da una parte nel passaggio tra subsettori nel corso degli anni (passeggeri, poi rinfuse, poi rotabili e altri tipi di carico e simultaneamente passeggeri) e, dall'altra, nella specializzazione negli ultimi 20 anni in operazioni multipurpose, quindi adatte a servire ogni tipo di carico (tranne le rinfuse) e principalmente contenitori, auto, camion, trailer, progetti, general cargo e passeggeri.

Si tratta in ogni caso di un mestiere affascinante, stimolante e a volte anche divertente, che però esige, come molti altri mestieri se svolti al meglio, grande dedizione, spirito di sacrificio, senso di responsabilità, capacità di andare nel dettaglio quando necessario e abilità di anticipare le tendenze dei mercati.

Devo ammettere che ancora oggi sento lo stesso entusiasmo degli inizi. Alle motivazioni tradizionali da qualche anno se ne è aggiunta un'altra e cioè la formazione e la trasmissione della conoscenza alla prossima generazione di figli e nipoti, in modo da garantire la continuità della gestione aziendale. ●



IL BUON CREDITO CHE FA CRESCERE IL MEZZOGIORNO

Marco Jacobini
Credito – Bari



È presidente della Banca Popolare di Bari, divenuto, con la sua guida, uno dei più importanti gruppi bancari del Mezzogiorno. Oggi ha una presenza di 400 sportelli in 13 regioni e 3.200 dipendenti.

Fin dal suo ingresso nella Banca Popolare di Bari – il 1978, con il ruolo di consigliere di amministrazione – ha sempre avuto un punto di vista privilegiato sulle realtà imprenditoriali locali. Quali cambiamenti ha osservato nelle imprese e nella loro relazione con le banche?

Uno degli aspetti più stimolanti della mia attività professionale è stato proprio quello di vivere da vicino, protagonista, le vicende sociali ed economiche del mio territorio. Ho iniziato a farlo sin dagli anni Settanta, come agente generale di una delle maggiori assicurazioni nazionali, e ho proseguito ovviamente con maggiore intensità una volta iniziato il percorso all'interno del mondo delle banche. In oltre 35 anni di esperienza in Popolare di Bari, ho visto cambiamenti enormi. Bari, ad esempio, si è trasformata da polo industriale tra i più importanti del Mezzogiorno a città dove il terziario prevale ampiamente, anche nelle sue componenti più avanzate, mantenendo a mio avviso una leadership tra le città meridionali, grazie anche allo spirito imprenditoriale che da sempre la caratterizza. Il rapporto tra imprese e banche si è naturalmente evolu-

to, al di là di quelle che sono talune difficoltà relazionali; le banche sono sempre state sottoposte a critiche, spesso non adeguatamente ponderate, perché non concedono credito, perché lo fanno pagare troppo, perché chiedono eccessive garanzie e così via.

Un aspetto fortemente positivo è che il rapporto banca-impresa è oggi molto più maturo, più professionale, si è passati nel tempo da una valutazione del merito creditizio fortemente basata su aspetti personali (la conoscenza del cliente) a un approccio molto più strutturato, che guarda alle potenzialità del progetto imprenditoriale, che ricerca le soluzioni più idonee a soddisfare le esigenze del cliente in un'ottica non di breve termine.

È un percorso che porta vantaggi sia alle banche che alle imprese: alle banche perché consente una gestione molto più efficace del rischio creditizio, alle imprese perché le indirizza meglio nelle politiche finanziarie. A volte vedersi rifiutare un affidamento, o vederselo erogare in misura inferiore o con modalità differenti da quelle richieste, va nell'interesse stesso dell'impresa. Fondamentale

è naturalmente che il rapporto sia ispirato a professionalità e trasparenza.

Come si trasforma una banca di provincia in una banca nazionale?

È un processo lungo e impegnativo. Occorrono una buona dose di ambizione, la volontà e la capacità di assumere rischi in modo consapevole, il supporto di risorse competenti e appassionate, una visione adeguatamente profonda che consenta di cogliere in modo corretto le opportunità presenti soprattutto nelle fasi di razionalizzazione che periodicamente interessano il sistema bancario e che portano fisiologicamente a una riduzione del numero dei player. Il supporto degli azionisti è fondamentale, specie in una banca popolare, che deve guadagnarsi e mantenere la fiducia e il consenso dei propri soci attraverso una condivisione del progetto strategico e un rapporto serio e trasparente. Banca Popolare di Bari non è ancora una vera e propria banca nazionale, è cresciuta tantissimo – da 50 a 400 sportelli in meno di 15 anni – ma ha una dimensione per certi versi medio-piccola, pur essendo oggi tra le prime 20 realtà in Italia. Abbiamo tuttavia percorso un cammino straordinario, che trova pochi riscontri nel sistema bancario del nostro Paese, del quale siamo ovviamente orgogliosi, pur restando pienamente consapevoli che uno sforzo ancora maggiore ci attende nel prossimo futuro. Sforzo necessario per poter raggiungere gli ulteriori traguardi che ci siamo posti e continuare a presentarci come soggetto aggregante in un contesto che, complice la profonda crisi sistemica, è di nuovo entrato in una fase di significativa razionalizzazione e accorpamento.

Nella politica di acquisizioni da lei condotta negli anni, si percepisce l'obiettivo di agire al fine di assicurare la presenza di un forte gruppo creditizio anche al Sud. Le origini geografiche di un istituto bancario condizionano, in qualche modo, l'erogazione del credito?

L'Italia è un paese contraddistinto da forti caratterizzazioni territoriali, all'interno delle quali la presenza di una banca locale forte e autorevole può rappresentare una componente essenziale a supporto del tessuto imprenditoriale. Questo a maggior ragione nel Sud Italia, dove il mondo produttivo ha spesso sofferto dell'assenza di interlocutori creditizi realmente in grado di sostenerne le esigenze: le banche nazionali erano spesso assenti, quelle locali troppo piccole.

Come Banca Popolare di Bari ci siamo posti l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per le regioni meridionali, colmando quel vuoto qualitativo riscontrabile in pratica

ovunque, eccezion fatta per le poche città di dimensione maggiore. A mio avviso è stato decisivo l'aver percorso uno sviluppo che è stato soprattutto per vie esterne – le acquisizioni – anziché interno – l'apertura di nuovi sportelli. In questo modo abbiamo integrato nella nostra banca realtà e persone con esperienze e culture professionali molto differenti, ma tutte in grado di conoscere bene il territorio di provenienza. Ed è noto che si fa credito meglio e con meno rischi se si è "padroni" del territorio, nel senso di saperne interpretare caratteristiche e criticità: in questo senso, Banca Popolare di Bari è ovviamente una banca della Puglia, ma lo è anche della Campania, della Basilicata, dell'Umbria, così come lo sarà dell'Abruzzo, grazie all'apporto di Banca Tercas e Banca Caripe, che sono entrate nel Gruppo a partire da ottobre.

In merito al tema del credito, certamente partire dal Mezzogiorno porta a un approccio differente nelle componenti gestionali perché diversa è la tipologia dell'impresa rispetto ad altri territori. Tuttavia non credo ci siano condizionamenti di sorta perché oggi, come detto prima, il credito deve essere erogato e gestito in maniera professionale, dalle Alpi alla Sicilia.

Quali progetti ha per la Banca Popolare di Bari?

Il nostro obiettivo è continuare a crescere in modo razionale ed efficiente, nell'interesse di tutti quelli che sono i nostri stakeholder, a partire dai soci – i nostri padroni oggi sono 62mila ma puntiamo ad arrivare rapidamente a 100mila – per passare ai clienti, al personale e a tutte le componenti socio-economiche delle zone dove siamo e saremo presenti.

Puntiamo a diventare un gruppo bancario più grande, ma soprattutto più competitivo nell'offerta di prodotti e servizi alla clientela. Stiamo investendo molto nell'innovazione, sia sul fronte commerciale che sul fronte dei processi operativi.

Attenzione al cliente, innovazione nella gamma dell'offerta ma anche delle modalità di distribuzione – prestando grandissima attenzione alle nuove tecnologie e ai canali non fisici – e velocità delle risposte sono alcuni dei pilastri sui quali stiamo fondando il nostro futuro. C'è poi il tema cruciale delle risorse umane. Il successo di una banca è il successo delle sue persone. Per me è motivo di grande orgoglio vedere presenti nel nostro Gruppo tante risorse giovani, che spesso scegliamo tra le più promettenti in ambito universitario, che tante volte tornano al Sud perché credono nel nostro progetto e nel contributo che possiamo dare alla crescita del Mezzogiorno. E questa è senza dubbio la cosa migliore che riusciamo a realizzare. ●

UN NUOVO RAPPORTO CON LA NATURA

Valentino Mercati

Agricoltura/Farmaceutica – Arezzo



È fondatore e presidente di Aboca, azienda leader nella produzione di dispositivi medici, integratori alimentari e cosmetici a base di complessi vegetali. È titolare di 16 brevetti internazionali e occupa oltre 700 dipendenti. Esporta in 15 paesi.

Quando acquistò i terreni da cui sarebbe nata Aboca aveva quasi quarant'anni. Cosa lo entusiasmò al punto da abbandonare l'attività paterna e intraprendere una nuova strada ?

Ciò che mi attraeva di più era la possibilità di applicare tutte le innovazioni biotecnologiche che si stavano intravedendo alla fine degli anni 70, che consentivano processi produttivi agricoli meno artificiali di quelli in atto in quel momento, e il desiderio, allo stesso tempo, di produrre sostanze naturali per la cura delle malattie da utilizzare in alternativa a quelle di sintesi.

La finalità di base era, ed è ancora oggi, quella di incidere sul cambiamento evolutivo che conduca a un diverso rapporto fra uomo e natura.

Come è cambiato il pubblico dei consumatori di "biologico" rispetto a quando ha cominciato ?

L'interesse verso il biologico nasce negli anni 70, quando le evidenze scientifiche sui danni provocati all'ambiente

e all'uomo dalle sostanze artificiali come quelle di sintesi chimica, non erano così consolidate. All'epoca si era indotti a credere che il pensiero della nicchia dei verdi fosse dettato più da un istinto residuale di sopravvivenza che da argomentazioni reali.

Oggi, al contrario, vi è la diffusa consapevolezza che la specie umana non potrà sopravvivere a lungo in un ambiente sempre più artificiale. Ad esempio le diffuse malattie metaboliche derivanti da alterazioni e eccessive manipolazioni alimentari, hanno orientato il consumatore ad una scelta di vita ragionata indirizzando gli acquisti verso prodotti più sani e genuini.

Quale posto occupano la ricerca e l'innovazione all'interno della sua azienda ?

Ricerca e innovazione rivestono un ruolo fondamentale e hanno ovviamente un peso determinante per la nostra azienda, in quanto Aboca non sta facendo una innovazione migliorativa, ma pone concetti completamente nuovi

e produce sostanze con approcci farmacologici e chimici totalmente nuovi. Aboca applica, infatti, a livello produttivo il passaggio dalla visione riduzionistica degli ultimi tre secoli, a quella sistemica, che prevede le visioni probabilistiche dei sistemi complessi.

Ogni progetto imprenditoriale che miri ad innovare in maniera profonda, ricercando quello che non c'è piuttosto che migliorare l'esistente, non può prescindere dallo studio della storia, specialmente in momenti come questo, in cui gli squilibri sociali ed economici e le diverse visioni del futuro non sono quelli ricorrenti in periodi normali, quanto piuttosto quelli che marcano i corsi ed i ricorsi storici più importanti.

Per un'impresa che voglia innovare nel settore medico-farmaceutico, e tale intenzione era nel progetto Aboca fin dal suo inizio, lo studio dell'evoluzione della specie umana e il suo rapporto con il resto del vivente sono basilari. La scelta di ricercare innovazioni profonde nella cura delle malattie, affiancando le più moderne conoscenze allo studio del nostro passato, deriva dalla consapevolezza che le tecnologie artificiali, sempre più dominanti in tutto il contesto produttivo, non consentono al nostro sistema immunitario di adeguarsi a cambiamenti così veloci e così estranei alla propria natura.

La sua posizione nei confronti delle produzioni OGM è molto critica. Quali sono le sue principali perplessità?

È esatto, la mia posizione è nettamente contraria alla produzione OGM, poiché ritengo che le sostanze artificiali potenti come gli OGM saranno uno dei più rilevanti fattori che contribuiranno all'autodistruzione della nostra specie. Come tecnica il pensiero comune individua oggi sostanze o strumenti e processi artificiali sempre più potenti e sempre più in distonia con la fisiologia umana e tutto il resto del vivente. Basti pensare a quali cambiamenti epigenetici può andare incontro il genere umano con l'avvento dei

prodotti OGM e pertanto con una catena alimentare ed ambientale geneticamente mutata. La sua potenza mutagena è da ritenere potenzialmente molto più forte di quella delle sostanze di sintesi di cui conosciamo bene gli effetti sul sistema vivente dopo solo pochi decenni di uso. È certo che lo sviluppo umano, e pertanto la sua evoluzione, non potrà più prescindere dalla tecnica, ma ci si augura, e il nostro

lavoro opera in tal senso, che la tecnica sia al servizio dell'uomo e non viceversa.

Biologico, turismo e cultura sono aspetti che attraverso Aboca lei ha messo in comunicazione fra loro a partire, ad esempio, da Aboca Museum. Ci racconta?

Il progetto del Museo Aboca si

propone di portare al grande pubblico l'esperienza della conoscenza della storia, dell'uso delle erbe nei secoli, consentendo di riscoprire le radici del millenario rapporto tra l'uomo e le piante curative. Approcciare la conoscenza del forte connubio tra l'uomo e il resto del creato attira l'attenzione sia culturale che esperienziale attraverso il tatto, l'olfatto e il gusto di tutte le persone di ogni età e cultura. Il nostro museo viene visitato ogni anno da molte scuole di ogni ordine e grado, così come da gruppi di turisti italiani e stranieri e anche da singoli e famiglie, oltre che dagli studiosi desiderosi di approfondire conoscenze e/o ricerche anche attraverso la Bibliotheca Antiqua, appositamente creata per questo scopo.

Al progetto culturale di conoscenza e ricerca storica si affiancano nuovi progetti e ipotesi di rami aziendali e localizzazioni produttive per collegare la produzione biologica al flusso turistico. Ad esempio in Valdichiana, dove abbiamo altre due aziende produttive che, avendo già saturato la produzione sui terreni, stanno ora incrementando i valori aggiunti di queste produzioni con un primo progetto che prevede per Montecchio un importante flusso turistico anche attraverso un arboreto, già in corso di attuazione, di rilevanza internazionale. ●



ARTISTICI GIOCHI DI COLORE

Rosita Missoni Jelmini

Industria dell'abbigliamento - Varese



È una delle protagoniste assolute del successo della moda italiana nel mondo. Insieme al marito Ottavio Missoni, ha creato uno stile all'avanguardia, elevato al rango di arte.

Che ricordo ha dei primissimi anni di attività nel piccolo laboratorio di Gallarate?

Cento metri quadri di casa e 100 metri quadri di laboratorio nel seminterrato del condominio. Iniziammo con quattro macchine di maglieria che Tai (Ottavio) si portò da Trieste e cominciammo facendo tute da ginnastica con il marchio Jolly, ma facendo anche golfini per la boutique della famosa sarta milanese Biki.

Il primo successo fu nel marzo del 1958 con un abito a righe creato per "La Rinascente" in due versioni girocollo e chemisier, interamente abbottonato sul davanti in due fantasie, a righe piccole per la versione girocollo e a righe "materasso" per la versione chemisier.

Primo ordine di 500 vestiti per "La Rinascente" con un'intera vetrina dedicata.

Fu l'esordio del marchio Missoni in quanto i capi non furono consegnati con l'etichetta Jolly ma Missoni.

Negli anni Sessanta eravate già acclamati dalla stampa internazionale. Quale aspetto, a suo giudizio, colpì il pubblico di allora?

Sicuramente i giochi di colore - righe, fiammati - e la ricerca o la riscoperta di materiali dimenticati come il lamé, il tweed, il rayon applicati a silhouette giovani.

Come nacque la decisione di allargare la produzione ai tessuti per arredamento e, più avanti, di esplorare il mondo del teatro?

Nel 1973 ci fu proposto da Marvin Traub, allora presidente di Bloomingdales, di creare una collezione di biancheria per

la casa (letto e bagno) con l'azienda americana Fieldcrest. Nei successivi quattro anni realizzammo con questa azienda quattro collezioni di grande successo.

A quel punto la T&J Vestor di Golasecca (Varese), azienda della mia famiglia Torrani&Jelmini e già produttrice in quel settore, ci propose una licenza ampliando la collezione con tappeti e tessuti di arredamento.

Nel 1997 quando decisi di lasciare nelle mani di mia figlia Angela il timone della moda, mi resi conto che la Casa stava diventando Moda e decisi di dedicarmi a tempo pieno alla collezione per la Casa e nacque Missoni Home. Nel 1983, su invito dello scenografo Pierluigi Pizzi, cream-

mo i costumi per "Lucia di Lammermoor" alla Scala con Luciano Pavarotti/Edgardo Il cavaliere nero e Luciana Serra/Lucia, secondo Ottavio l'opera più adatta ad essere interpretata da noi con i nostri materiali e i nostri pattern.

Quale caratteristica vorrebbe che l'azienda Missoni conservasse nel tempo?

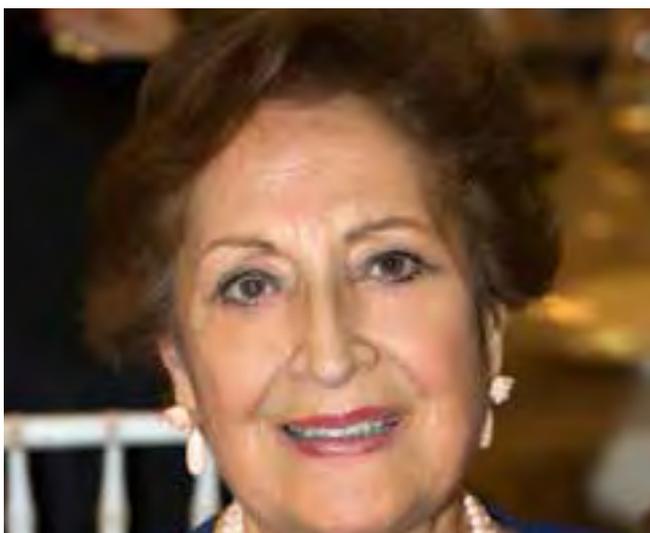
Il gusto dell'atelier-laboratorio, il piacere di lavorare in maniera quanto più possibile artigianale, il contatto-dialogo con i dipendenti, ai quali è richiesta la realizzazione dei prodotti, e il piacere del lavoro di squadra. ●



UN'ECCELLENZA SANITARIA DEL SUD

Vittoria Montone

Servizi sanitari – Napoli



È presidente e amministratore delegato della Casa di Cura Santa Maria del Pozzo, specializzata nella neuro riabilitazione. Promuove la ricerca scientifica in ambito neurologico e occupa 400 dipendenti.

La Casa di Cura “Santa Maria del Pozzo” nacque da un’idea sua e di suo marito. A quasi 35 anni dalla fondazione, quali obiettivi sente di aver raggiunto?

La clinica nacque come una struttura unica per il nostro territorio. Nel terreno che possedeva nei paraggi di Somma Vesuviana, mio marito pensò di realizzare insieme al mio aiuto un centro riabilitativo che facilitasse il decorso postoperatorio, particolarmente complesso dopo interventi neurochirurgici. I risultati furono da subito talmente positivi che l’Asl di appartenenza classificò la casa di cura come struttura d’eccellenza.

Da lì abbiamo proseguito nell’ingrandirla sempre di più, dotandola di tutte le tecnologie più moderne, quali Tac, risonanza magnetica, ecodoppler e quant’altro fosse necessario a renderla all’avanguardia. È presente, ad esempio, anche un attrezzato laboratorio di analisi e di radiologia.

L’ammodernamento tecnologico richiede investimenti continui e sostanziosi. Quali ostacoli ha dovuto superare nel corso della sua lunga attività?

Ci sono stati momenti duri da vivere e superare, ma con la tenacia abbiamo oltrepassato ogni ostacolo, godendo oggi di una struttura che per efficienza, modernità, cure e assistenza può essere dichiarata unica nel suo genere. Recentemente, inoltre, abbiamo aumentato di 68 unità il numero dei posti, acquistando la Clinica “Villa Russo” dichiarata fallita e assumendo – cosa ben difficile al giorno d’oggi – altre 46 persone, che si trovavano in cassa integrazione. I rapporti con il personale sono ottimi e noi siamo grati ai nostri dipendenti. Naturalmente da parte nostra c’è sempre stata piena disponibilità a venire incontro a tutte le loro esigenze e a non fare ritardare neppure di un giorno il pagamento degli stipendi.



Lei è una figura molto presente anche in ambito sociale. Di quali iniziative è più orgogliosa?

Sono sempre stata impegnata nel sociale, contribuendo con il Cardinale Sepe alla costruzione della Casa di Tonia per giovani ragazze madri e, sempre con lui, ho realizzato un hospice per bambini affetti da patologie oncologiche al Pousillipon. Ho inoltre restaurato sei affreschi, pressoché illeggibili, della Chiesa Santa Maria del Pozzo, riportandoli al loro antico splendore. Infine, ho aiutato cinque ragazzi meritevoli, che però avevano possibilità economiche limitate, mandandoli a studiare medicina nucleare in Giappone. È stato un successo, hanno riscosso grande apprezzamento e di questo sono lieta perché hanno portato in alto le eccellenze napoletane. Personalmente ho molto a cuore i giovani e infatti ho fondato in onore di mio marito la Fondazione Salvatore Terracciano, che promuove la ricerca scientifica e sostiene i ragazzi studiosi ma non abbienti. Sono presidente del Teatro "L'oro di Napoli" e insieme al personale di Villa Camaldoli – altra casa di cura della quale sono presidente – ho organizzato vari spettacoli, i cui introiti sono stati devoluti a un piccolo ospedale del Bangladesh e del Camerun.

Prima di dedicarsi all'attività imprenditoriale, è stata insegnante alle scuole superiori. Cosa le ha lasciato quel periodo?

Lo ricordo con piacere. Ritornando invece più indietro, alla vita del liceo, mi fa piacere ricordare che vinsi il Premio Dante Alighieri destinato agli studenti che per tre anni consecutivi avessero riportato la media più alta di tutto l'istituto, il Sannazaro.

Grazie al premio due anni dopo saltai la terza liceo e a 17 anni ero già diplomata.

Proseguii gli studi laureandomi in lettere classiche e poco dopo superai il Concorso nazionale, diventando titolare nei licei classici di Napoli.

Da lì a poco incontrai mio marito che tornava dalla Svezia, dove aveva vissuto per tre anni a Stoccolma studiando neurologia. Suo maestro, all'epoca, fu il professore Herbert Olivecrona, celebre per gli interventi sui tumori al cervello, del quale fu allievo prediletto.

Ci sposammo e avemmo tre figli: la prima è psichiatra infantile, il secondo è ordinario di anatomia patologica all'università di Basilea e il terzo è amministratore delegato della nostra clinica. ●

SPERIMENTAZIONE SENZA CONFINI

Patrizia Moroso

Industria dell'arredamento – Udine



Guida la direzione artistica e il design dell'azienda di famiglia Moroso, che progetta e realizza divani, poltrone e complementi d'arredo. I suoi prodotti sono stati esposti nei più prestigiosi musei e realizza il 70% del fatturato all'estero.

Gli anni bolognesi hanno avuto un ruolo determinante nella sua formazione. Ci racconta?

L'arte è sempre stata la mia passione e negli anni Settanta chiunque volesse intraprendere studi artistici sceglieva Bologna e il Dams, un corso di laurea nuovo e bellissimo, allora diretto da Umberto Eco. La città era molto effervescente; fra disegnatori, musicisti e gente di teatro i miei amici erano tutti "creativi" e conobbi molte persone che di arte vivevano. A quel tempo non immaginavo il mio futuro in azienda, pensavo di fare la gallerista o la curatrice di mostre lavorando come studiosa del fenomeno artistico. Alla fine degli anni Settanta, però, arrivò la crisi economica, emersero i problemi strutturali della piccola e media impresa italiana, molti mercati – per noi prosperi – si chiusero, come i paesi arabi, la Francia e gli Stati Uniti. I miei si trovarono di fronte a una scelta: chiudere o continuare. Ricordo ancora il giorno in cui mio padre convocò me e mio fratello. A quel punto mi sentii in dovere quanto meno di provare e così accettai di tornare a casa. Con me portavo quello che avevo imparato a Bologna e la

mia passione per le avanguardie artistiche, oltre al fatto che essendo cresciuta in una piccola azienda che realizzava imbottiti, il design ha sempre rappresentato per me una sorta di "lessico familiare". Chiesi e ottenni autonomia nelle scelte e cominciai dalla cosa più facile, ma forse anche più bella: proposi, cioè, a un amico del gruppo bolognese di realizzare una collezione insieme, qualcosa che si distinguesse da quanto allora offriva il mercato. Lui era Massimo Iosa Ghini, oggi un affermato professionista che lavora con grandi marchi e ha realizzato importanti catene di negozi fra cui quelli per la Ferrari. All'epoca era uno studente di architettura, disegnava fumetti e nelle tavole mischiava le sue passioni, dal futurismo italiano allo streamline americano. Faceva parte inoltre del "Memphis", un movimento artistico nato a Milano e guidato dal celeberrimo Ettore Sottsass, che insieme allo studio "Alchimia" di Alessandro Mendini stava rivoluzionando il design funzionalista di matrice scandinavo/tedesca. Di base va detto che l'Italia, e soprattutto Milano, vivevano una fase di grande creatività nel design. È in quel clima



che è nato il made in Italy e che il “Salone del Mobile” ha conquistato il rango di appuntamento più importante al mondo per il settore arredamento. Il plus del nostro Paese era anche un altro: alla creatività l’Italia univa la produzione, ovvero una platea di piccole e medie aziende che lavoravano in perfetta simbiosi con i designer.

Cosa era la Moroso prima del suo ingresso in azienda e qual è la sua identità oggi?

Era una media azienda familiare, nata negli anni Cinquanta come “bottega artigiana” e cresciuta a poco a poco grazie alla volontà di proporre un prodotto sempre di qualità. Una storia non diversa, insomma, da quella di molte altre pmi italiane, dove è l’imprenditore a rischiare in prima persona. Con me tutto questo non è stato messo da parte, anzi, ma ho gradualmente conferito all’azienda un’identità “design oriented”. È stata una scelta istintiva – il concetto di brand in Italia era agli albori – ma ero consapevole che per superare la crisi occorreva distinguersi. Devo dire che il tempo mi ha dato ragione, queste sono conquiste di lungo periodo, che non arrivano da un giorno all’altro. L’aspetto artigianale è rimasto ed è stato perfezionato anche grazie al contributo creativo dei miei designer, ai quali ho chiesto di recuperare antichi ricami e decorazioni. Le nostre maestranze poi, oltre ad essere bravissime e in Italia (a Cavalicco, in provincia di Udine, ndr), lavorano prendendosi il tempo che è loro necessario. Produrre in Cina, come qualche collega ha fatto in passato, non ha senso. Ci si precluderebbe lì stesso una fascia importante di acquirenti che ama e riconosce all’Italia il primato assoluto nel settore dell’arredamento.

Le nostre produzioni all’estero, che pure abbiamo ma in misura limitata, nascono piuttosto come progetti culturali, basati ad esempio sul recupero di antiche tecniche di

ricamo, che per motivi – oserei dire “filologici” – devono essere realizzate in loco. È il caso di “Charpoy”, un progetto realizzato una decina di anni fa insieme a una designer indiana, nel quale abbiamo reinterpretato con un tocco italiano un tipo di seduta orientale tradizionale, che funge ora da poltrona ora da letto. Più recentemente, invece, ricordo M’Afrique, una collezione per l’outdoor fatta totalmente in Senegal, nella quale i fili usati comunemente per la pesca – coloratissimi affinché ciascun pescatore riconosca il proprio – vengono intrecciati sino a realizzare sedute e oggetti per giardini e terrazzi. A mio avviso, è anche un bel modo per aiutare l’Africa.

Nel corso della sua carriera “ha scoperto” e dato fiducia a molti designer ben prima che diventassero famosi. Come intravede le potenzialità di una partnership?

Intuito, fortuna. So che non è una vera e propria spiegazione, ma per me è così. Quando un architetto mi mostra il suo book o mi racconta quello che fa, capisco subito se ha del talento. In Italia tra i giovani sento qualche vento di cambiamento, ma purtroppo non posso che constatare come molte risorse siano state sottratte nel tempo all’istruzione e alla cultura in generale. Nelle scuole di design mancano i laboratori, che in un mestiere come il nostro sono fondamentali. Quando confronto i lavori dei nostri ragazzi con quelli olandesi, per esempio, c’è una differenza abissale. Ai ragazzi italiani non viene data una preparazione sufficiente e così sono costretti a completare la loro formazione all’estero, ritardando l’ingresso nel mondo del lavoro. Altrove non è così. Penso alla Cina, dove abbiamo da poco inaugurato il nostro primo flagship store a Pechino (cui ne seguiranno quattro entro la fine dell’anno, ndr) e dove gli architetti, sia giovani che più maturi, stanno recuperando un rapporto con la propria cultura in un modo molto raffinato e consapevole. E dove ai migliori architetti chiedono di costruire università.

Viene spesso definita “la signora del design italiano”. La lusinga o la sente una definizione troppo stretta?

La prendo con ironia perché non rappresenta il modo in cui mi percepisco. Mi sento piuttosto una ‘ricercatrice appassionata’ e penso che il mondo del design sia pieno di persone interessanti, con una visione delle cose ben precisa. Un bravo designer in un oggetto esprime un lavoro di sintesi pazzesco, conosce l’architettura, la storia dell’arte. Insomma, sono persone affascinanti e per me è un privilegio lavorare con loro. ●

MACCHINE AGRICOLE PER IL MONDO

Valerio Morra

Industria meccanica – Reggio Emilia



È presidente e amministratore delegato di Argo e Argo Tractors, leader nella produzione di macchine per l'agricoltura. Produce 24 mila trattori l'anno. Con un export dell'83% è presente in 98 paesi. 1.600 i dipendenti.

Quando nel 2007 scelse di concentrare in Italia tutte le attività di progettazione, produzione e commercializzazione dei prodotti finiti, era in controtendenza rispetto all'orientamento di quegli anni. Perché lo ha fatto? A distanza di anni si è pentito di quella decisione?

Premetto che l'acquisizione degli stabilimenti produttivi francesi e inglesi è avvenuta nel 2000 a seguito dell'opportunità derivante da un'operazione di aggregazione messa in atto da un nostro competitor, che ha indotto l'Antitrust a chiedere la dismissione degli stessi. Nel contesto dell'operazione è stato acquisito anche il marchio McCormick, che nel mondo anglosassone è un punto di riferimento importante, rappresentando sin dalla seconda metà dell'Ottocento la miglior tecnologia applicata alle attrezzature agricole.

Per migliorare la nostra efficienza, acquisendo maggior competitività, ho deciso poi nel 2007 di trasferire le produzioni di entrambe le realtà manifatturiere negli stabilimenti Italiani di Argo Tractors. Si è così concentrata ogni

attività nel nostro Paese, ottenendo un'eccellente razionalizzazione dell'intero processo produttivo. Le aree industriali di Francia e Inghilterra non offrivano condizioni migliorative o paritetiche che giustificassero la permanenza in loco dell'apparato produttivo, senza dimenticare che siamo collocati in un distretto industriale, quello emiliano, che rappresenta per la nostra catena di subfornitura e per il know-how in generale un asset prezioso e che ci consente di essere a pieno titolo rappresentanti del vero made in Italy.

Sono fermamente convinto della bontà della decisione intrapresa, anche se auspico che il nostro Paese possa finalmente dare più attenzione al sistema impresa, vero motore dell'economia, così da poter competere alla pari di altri competitor in ambito europeo e mondiale.

In quali mercati intravede oggi le maggiori possibilità di espansione per la sua azienda?

Oggi esportiamo già l'85% della nostra produzione in ol-

trecento paesi nel mondo e attualmente stiamo indirizzando i nostri investimenti nell'area dell'America Latina, dove vediamo una buona possibilità di crescita per i nostri marchi. Proprio in Brasile è in fase di realizzazione uno stabilimento produttivo, che ci consentirà di seguire al meglio l'intera area, nonché di soddisfare le richieste di trattori per i mercati locali.

I mercati extra-europei in generale sono per noi di grande interesse e le sinergie in corso di sviluppo dei prodotti a essi dedicati con altri prodotti destinati ai Paesi europei assicurano una crescente qualità reale e percepita.

Andando all'estero di quale reputazione gode la meccanica italiana e, in particolare, il settore delle macchine agricole?

All'interno del settore meccanico le macchine agricole italiane godono di un'ottima reputazione, tant'è vero che esistono una molteplicità di aziende di varie dimensioni che esportano i propri prodotti in tutto il mondo.

Negli ultimi anni l'esportazione di macchine agricole registra una costante crescita arrivando a realizzare un fatturato pari a circa 3,8 miliardi di euro su di un fatturato complessivo di settore che si aggira sui 7,3 miliardi circa.

Questo naturalmente a beneficio di un saldo positivo della bilancia commerciale.

Il suo gruppo si distingue anche per il forte impegno nella tutela dell'ambiente. Quali sono i progetti più significativi che portate avanti?

Tre anni fa la mia azienda ha aderito al programma Europeo denominato "LIFE+", il cui scopo è quello di finanziare progetti che contribuiscano allo sviluppo e all'attuazione della politica e del diritto in materia ambientale nell'Unione europea e in alcuni Paesi terzi. A tal proposito abbiamo implementato il progetto "Clash Oil", avente per obiettivo quello di dimostrare la completa sostituzione di lubrificanti sintetici utilizzati per il pretrattamento delle trasmissioni e degli ingranaggi con nuovi bio-lubrificanti liquidi, riducendo di fatto le emissioni di CO₂ e diminuendo i consumi di oli sintetici e l'inquinamento associato alla loro produzione.

D'altra parte abbiamo da sempre dato particolare valore agli aspetti di sicurezza sul lavoro e alla tutela dell'ambiente, tanto da essere stati premiati più volte come migliore azienda a livello nazionale per la manutenzione e la sicurezza degli impianti. ●



LA MODA CHE FA FELICI I PIÙ PICCOLI

Simonetta Stronati

Industria dell'abbigliamento – Ancona



È amministratore delegato di Simonetta, azienda attiva nel settore moda per bambini nata da un piccolo laboratorio. Produce ogni anno oltre 800.000 capi d'abbigliamento e 50.000 paia di scarpe. 150 i dipendenti, con un export dell'80% in oltre 40 paesi.

Attraverso il suo marchio è possibile ripercorrere l'evoluzione del gusto italiano dal secondo dopoguerra ad oggi. Come sono cambiati gli stili e i consumi nell'abbigliamento per bambini?

Con il brand Simonetta abbiamo interpretato i tempi e le tendenze nel rispetto delle nostre idee stilistiche, proponendo una moda per i più piccoli elegante, raffinata, curata nei dettagli, misurata e mai esagerata.

Di sicuro i cambiamenti, nei costumi e nel modo di vivere di adulti e bambini, sono stati tanti. Da uno stile più formale ed elegante, in cui l'osservanza del bon ton era rigorosa e le donne portavano guanti e cappelli, si è passati ad uno stile più glamour e rilassato che non rinuncia comunque all'eleganza e alla cura dei particolari. Oggi la moda è più intercambiabile nelle occasioni d'uso. La nostra identità è rimasta fedele nel tempo, ma naturalmente le nostre collezioni sono evolute sulla scia dei cambiamenti sociali. I consumi nell'abbigliamento bambino sono no-

tevolmente mutati e oggi il consumatore è più attento al rapporto qualità/prezzo, ricercando capi importanti e di pregio ma anche quelli maggiormente versatili. Inoltre i bambini hanno conquistato sempre più potere decisionale nell'acquisto ed è quindi d'obbligo riporre sempre maggiore attenzione ai loro gusti e ai loro bisogni.

La sua azienda è in forte espansione. Per quale motivo ultimamente state pensando alla ricerca di un partner imprenditoriale?

I successi commerciali degli ultimi anni hanno convinto me, Roberto e Valeria che la crescita deve essere sostenuta con investimenti importanti sul brand Simonetta, arricchendo l'azienda di competenze complementari alle nostre. Per questo ci siamo aperti a un possibile partner strategico e industriale, che assieme a noi voglia investire su Simonetta e traghettare il brand e l'azienda verso nuovi ambiziosi traguardi.



L'Estremo Oriente, la Russia e la penisola arabica sono le principali direttrici del vostro export. Quali sono le principali differenze, sia a livello di clientela che di distributori?

A livello di clientela le principali differenze nelle scelte sono legate al gusto e alle differenze climatiche.

Il Medio Oriente ricerca i capi più importanti e ricchi per le occasioni speciali, con ricami preziosi e pesi leggeri; la Russia è sempre orientata verso i capi ricercati anche se negli ultimi anni il gusto è divenuto più raffinato e pulito, più simile a quello europeo, sicuramente i pesi sono diversi rispetto al Medio Oriente.

L'Asia, invece, è più vicina allo stile e al gusto occidentale ed essendo climaticamente un continente estremamente vasto ed eterogeneo, si lavora sulle quattro stagioni. Anche a livello di distribuzione ci sono delle differenze: in Russia c'è una prevalenza di multibrand come in Euro-

pa, mentre in Medio Oriente e in Asia ci sono più boutique monomarca e shop in shop all'interno di importanti e prestigiosi department store.

Quali aspetti del suo lavoro l'hanno appassionata di più?

Sicuramente ciò che più mi appassiona di questo lavoro è l'attività di ricerca che c'è dietro ogni collezione, che parte dall'osservazione di tutto ciò che ci circonda, dai costanti e continui cambiamenti ed evolve nella valorizzazione di nuove idee e nella ricerca continua dei materiali.

Oggi molta importanza in questa attività riveste il web e i social network, serbatoi inesauribili di informazioni, ma non vanno esclusi anche i canali più tradizionali come le mostre, il cinema, gli eventi culturali, i viaggi e le riviste di moda, architettura e design internazionali. Il segreto sta nell'essere sempre attivi e proattivi, nel non abbassare mai la guardia e nell'essere sempre curiosi del mondo. ●

ETICA E RICERCA PER DURARE NEL TEMPO

Elena Zambon

Industria chimica/farmaceutica - Milano



È presidente di Zambon SpA, storica azienda di famiglia attiva nell'industria farmaceutica e della chimica fine. Ha impianti in Italia, Svizzera, Francia, Brasile e Cina. Esporta l'80% del fatturato e occupa oltre 2.600 dipendenti.

Lo scorso anno avete inaugurato un nuovo stabilimento produttivo a Vicenza. La decisione di investire circa 40 milioni di euro risale però al 2009, quando di crisi si parlava già da un po'. Cosa l'ha spinto a proseguire?

La convinzione che proprio in tempi economicamente non facili si debba lavorare per preparare il futuro, investendo oltre che nelle infrastrutture anche sulle persone, sulla loro capacità di fare squadra e sulle loro conoscenze scientifiche. Credo sia uno dei motivi per cui Zambon opera da 108 anni nell'industria farmaceutica, con un forte profilo internazionale sviluppatosi già negli anni '50 e con circa 2.600 collaboratori nel mondo. A Vicenza, in particolare, abbiamo aumentato la capacità produttiva e tecnologica dello stabilimento, dotandolo di uno dei reparti per la liofilizzazione più avanzati d'Europa e di una moderna struttura di formazione e comunicazione. Volevamo infatti ripensare lo stabilimento non più solo come luogo di produzione, ma centro di scambio di conoscenze per colmare quel divario tra università e industria che spesso penalizza il nostro Paese. È questo lo scopo della

Health & Quality Factory, progettata da Michele De Lucchi. Va detto che la visione di lungo periodo è una delle caratteristiche delle imprese familiari, disposte a sostenere momenti finanziari difficili con quello che chiamo il "capitale paziente" dell'azienda, non "angosciato" dai risultati di breve periodo. Non a caso i migliori risultati anche in tempo di crisi si sono registrati in quelle aziende che hanno internazionalizzato grazie a costanti sforzi di innovazione su prodotti e tecnologie.

Che cos'è OpenZone e come è nata?

Open Zone è un campus scientifico, situato alle porte di Milano affacciato sul Parco Nord, formato da aziende che si occupano del settore "Life Science". Si tratta di biotech, farmaceutiche come noi, aziende che offrono servizi alla ricerca anche di tipo informatico, alcune di esse quotate in Borsa. Open Zone è nato con lo scopo di favorire uno scambio di conoscenze nell'ambito della ricerca e dell'innovazione attraverso il modello "open source" ed è diventato nel tempo un luogo di incontro anche informale

tra ricercatori. All'interno, in un'area riqualificata, si trova Oxy.gen, la struttura a forma di bolla d'aria che abbiamo appena inaugurato, realizzata anch'essa da Michele De Lucchi e interamente dedicata alla divulgazione, alla conoscenza e alla crescita della consapevolezza su tutto ciò che riguarda il respiro. Grazie a un percorso didattico interattivo appositamente studiato per dialogare con gli alunni delle scuole elementari e medie, Oxy.gen conta di diventare un punto di riferimento per il territorio circostante, ospitando attività culturali e formative legate alla respirazione del corpo umano e dell'ambiente.

Le aziende farmaceutiche generalmente non godono di una buona reputazione presso l'opinione pubblica.

Come avete superato questo problema?

Facendo della trasparenza e dell'etica anche nel business una delle nostre caratteristiche principali. È indubbio che il nostro settore abbia pagato comportamenti in passato non sempre esemplari, ma non possiamo fare di tutta tua l'erba un fascio. Nel nostro caso l'occasione del centenario ci ha permesso di riflettere su molteplici ruoli

che un'impresa fondata su uno stile etico deve ricoprire, anche come promotrice di un significato sociale, rafforzando un forte orientamento a integrare etica e business, messaggio che arriva da Gaetano Zambon, fondatore, che diceva: "Una società economicamente libera (quella capitalista) può essere moralmente accettabile soltanto a patto che la ricchezza privata diventi benessere collettivo attraverso la creazione di mezzi di produzione, di fatti, di lavoro e possibilità di vita per altri uomini. Ogni onesto imprenditore si comporta così". Abbiamo così adottato e applicato il codice etico in modo condiviso e rigoroso. Inoltre, con la costituzione del Museo Zambon, simbolo di una storia che alimenta ancora oggi una imprenditorialità diffusa e favorisce all'interno un forte senso di appartenenza ormai da molti anni, abbiamo affiancato all'attività di business un percorso valoriale che coinvolge tutti i nostri collaboratori, in Italia e nelle sedi estere.

Abbiamo iniziato ispirandoci a un personaggio in particolare, Gandhi, che già a metà del secolo scorso affermava che "non può esserci una netta distinzione tra etica e eco-

nomia". Pensiamo che solo coniugando valori etici e business un'impresa possa durare altri 108 anni e più. Grazie a una visione di business molto chiara, possiamo continuare a produrre qualità, possiamo veramente innovare e differenziarci. Infine, dal 2009 abbiamo dato vita a Zoé, la fondazione Zambon Open Education, che ha il compito di divulgare una corretta comunicazione della salute, svolgendo attività di formazione sia a livello elementare, sia universitario, gestendo una piattaforma web in cui queste tematiche vengono affrontate da professionisti del settore, pubblicando libri sulla comunicazione della salute e organizzando incontri pubblici e rassegne con ospiti di livello nazionale e internazionale. Questa attività di Zoé che ha sede a Vicenza, città di origine del gruppo, è il nostro modo per prenderci cura del territorio circostante.

Non con attività di mecenatismo o Csr, ma partecipando attivamente assieme alle altre realtà pubbliche e private nella crescita culturale del territorio.

Siamo convinti che non esista impresa forte in un territorio debole, specie per una realtà come la nostra che opera nel mondo della conoscenza ed è continua-

mente sfidata dall'innovazione, che è alimentata anche da fonti esterne e dal territorio. Così Zoé da quest'anno opera anche a Milano, portando in Open Zone, il Campus scientifico, la propria esperienza e le proprie competenze nel campo del respiro.

Internazionalizzazione per il Gruppo Zambon è una parola familiare almeno dagli Anni Cinquanta. Quali sono state, in questo ambito, le "conquiste" più importanti che ha vissuto in prima persona?

I due principali indirizzi di sviluppo da sempre sostenuti da nostro padre Alberto sono stati ricerca e internazionalizzazione. Solo prodotti innovativi potevano sostenere la competizione su più mercati, ma proprio la presenza internazionale ha permesso di reperire risorse da reinvestire in ricerca. La conquista derivante da questa visione di sviluppo continuo è stata indubbiamente la maggior riconoscibilità di una solida reputazione basata sulla serietà del proprio impegno in ricerca, che come tale non poteva limitarci ad essere presenti solo sul mercato di origine. ●

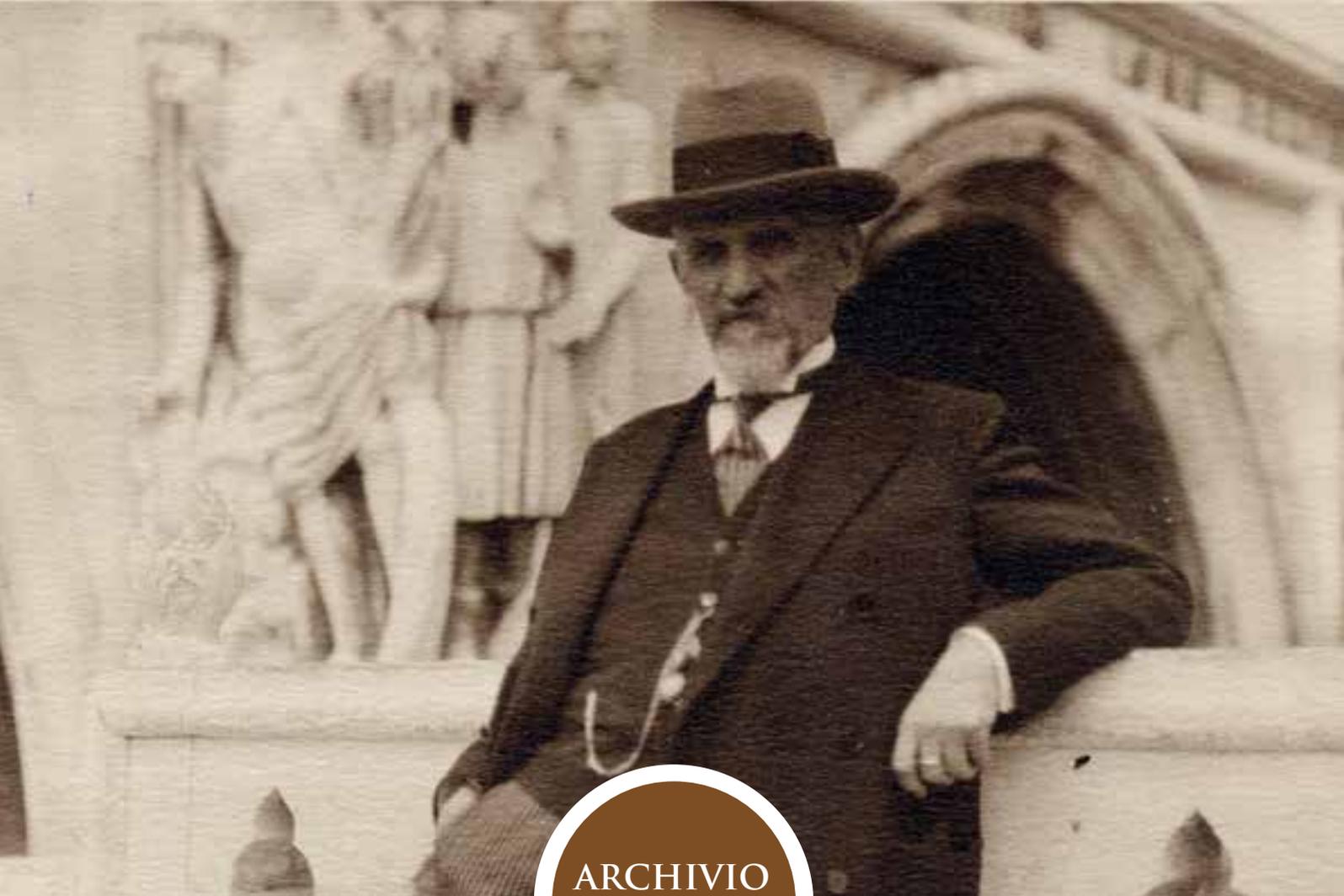




Tecnologia e innovazione al servizio del Paese

Finmeccanica da oltre 60 anni rappresenta l'eccellenza tecnologica italiana nel mondo. Tra i leader globali nei settori in cui opera e campione dell'industria italiana nella ricerca e nello sviluppo delle più avanzate tecnologie.

Molte aree di competenza, un solo obiettivo: costruire un futuro più sicuro.



ARCHIVIO
STORICO

La vita di Giovanni Raineri e il suo contributo allo sviluppo dell'Italia

IL CULTO E LA FEDE DEL LAVORO

A SETTANT'ANNI DALLA SUA SCOMPARSA UN CONVEGNO CELEBRA GIOVANNI RAINERI, FIGURA CARISMATICA DEL PRIMO NOVECENTO. A LUI SI DEVE NEL 1923 LA NASCITA DELLA FEDERAZIONE NAZIONALE DEI CAVALIERI DEL LAVORO, ISTITUITA PER "TENERE ALTO IL CULTO E LA FEDE DEL LAVORO" E DELLA QUALE FU IL PRIMO PRESIDENTE. A RAINERI SI DEVONO ANCHE LA FONDAZIONE DELL'ARCHIVIO STORICO DELLA FEDERAZIONE E LE INIZIATIVE PER I GIOVANI MERITEVOLI.

RITRATTO DI UN UOMO DEL FARE

UNA PERSONALITÀ VIVACE, attenta ai problemi del suo tempo, desiderosa di contribuire allo sviluppo della comunità e dotata di una naturale capacità di coinvolgere e saper fare gruppo. Sono queste le caratteristiche comuni emerse in ciascuno dei ritratti con i quali il 29 novembre scorso a Piacenza, presso la Sala Panini di Palazzo Galli (sede della Banca di Piacenza, ndr), si è reso omaggio a Giovanni Raineri, politico di spicco del panorama italiano di inizio Novecento.

A settant'anni dalla sua morte si è voluto ricordare soprattutto la complessità della figura, al tempo stesso "uomo delle istituzioni, uomo di Stato, tecnico prestatosi alla politica", per citare il professore Aldo Giovanni Ricci, soprintendente emerito dell'Archivio Centrale dello Stato, che ha tenuto la prolusione. O ancora, un uomo dalla volontà e dall'impegno eccezionali, come ha sottolineato in apertura del convegno il presidente onorario della Banca di Piacenza, il Cavaliere del Lavoro Corrado Sforza Fogliani. Nella storia della Federazione dei Cavalieri del Lavoro Raineri occupa un posto speciale, essendo stato l'artefice della sua nascita, nel 1923, nonché il primo presidente. L'o-



Corrado Sforza Fogliani, Presidente onorario Banca di Piacenza, Cavaliere del Lavoro

norificenza di Cavaliere del Lavoro gli era stata assegnata molto tempo prima, nel 1902, un anno dopo l'istituzione dell'Ordine, e rappresentava il riconoscimento per l'attività svolta nell'organizzazione del movimento cooperativo agrario in Italia. A quel mondo Raineri si era appassionato abbastanza presto, il suo cursus honorum parla chiaro: perito agrimensore, laureato in agraria, docente e poi segretario del Comizio agrario di Piacenza nel 1883. Meno di dieci anni dopo, nel 1892, sotto la sua guida nasceva la Federazione italiana dei Consorzi agrari attraverso la quale Raineri si impegnò fortemente per traghettare l'agricoltura del nostro Paese oltre la condizione di arretratezza nella quale versava. È stato dunque soprattutto quest'aspetto ad emergere dalle relazioni degli ospiti, accompagnato da una riflessione sul ruolo giocato dall'uomo, nella sua veste di ministro delle terre liberate durante i governi Nitti, Giolitti e Bonomi.

Primo a intervenire Giuseppe Cattanei, storico e docente all'Università Cattolica di Milano, che ha ripercorso con dovizia di particolari lo sviluppo dell'associazionismo agrario nel piacentino, ispirato a una nuova concezione della terra "intesa come area di sfruttamento produttivo realizzato secondo tecniche moderne e fonte di consistenti redditi". A Severina Fontana, storica piacentina, il merito di aver illustrato la complessità del dibattito politico di allora circa le forme associative praticabili. Mentre la Francia, a seguito di una legge del 1884, si pose a favore dell'adozione dell'istituto del sindacato anche nel settore agrario, l'Italia sperimentava formule diverse, più moderate rispetto a quelle francesi. Brescia, Piacenza, Modena e Udine assistettero così alla nascita dei Comizi agrari e in generale, ricorda la studiosa, si cominciò a guardare al modello delle cooperative tedesche. "Nella cooperazione - si legge nella relazione - si vide lo strumento più adatto a trasferire la mobilitazione padronale collettiva dal terreno della contrattazione a quello della realizzazione e a perseguire l'obiettivo di sviluppo agricolo, (...) una sorta di applicazione delle dottrine liberali idonea a difendere il paese dalle utopie socialiste e comuniste".

L'attivismo di Raineri, sia nella sua Piacenza che in provincia, era ben noto. Come ha ricordato Ricci, egli "promuove l'acquisto in forme collettive tra gli agricoltori del-



le materie prime necessarie, dai concimi alle macchine importate dall'estero; il miglioramento delle tecniche colturali, lo sviluppo del credito a bassi interessi attraverso le banche popolari e le casse di risparmio, favorendo lo sviluppo di un senso di solidarietà tra gli addetti per la difesa dei loro interessi nel quadro più generale dell'economia nazionale". Non stupisce, dunque, che quando nel 1892 nasce la Federazione dei Consorzi agrari, Raineri ne è prima direttore e poi presidente. Federazione che per oltre trent'anni ebbe sede proprio a Palazzo Galli, definita dal presidente della Banca di Piacenza Luciano Gobbi, nel suo saluto, "il tempio della cooperazione", per aggiungere più avanti che "se esiste un genius loci, questo è il grande senatore Raineri".

Il contributo di Cecilia Dau Novelli, (vedi pagine seguenti) ordinario di storia contemporanea all'Università di Cagliari, ha messo in luce invece gli elementi biografici del personaggio più strettamente legati alla Federazione dei Cavalieri del Lavoro. A concludere i lavori è stato Corrado Sforza Fogliani, il quale ha ripercorso l'attività politica di Raineri con particolare attenzione al periodo in cui fu ministro delle Terre liberate. Forse più in questa veste che

in altre si scorge la qualità e l'integrità morale dell'uomo politico: nel 1920 Raineri vara la costituzione di Consorzi fra i danneggiati, convinto che dovessero essere loro stessi ad assolvere il compito della ricostruzione insieme alle Cooperative di lavoro "bianche o rosse che fossero". Lo ribadisce con forza nel celebre discorso di Venezia, pronunciato il 17 agosto dello stesso anno davanti a una platea di rappresentanti delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni dei costruttori, suscitando malumori e frustrazioni. Nessun intermediario, dunque, "un mezzo chiaro", ha concluso Fogliani, "antipodo al clientelismo e quindi alla corruzione. Non per niente, ben diverso da quello in uso nei tempi nostri". ●



UNA GRANDE CAPACITÀ DI FARE GRUPPO

Cecilia Dau Novelli, professore di storia contemporanea università di Cagliari

GRANDE FORZA MORALE, duro lavoro, la capacità di elevarsi dal nulla, erano qualità comuni a molti imprenditori italiani. Nel caso di Giovanni Raineri c'era anche un'altra caratteristica rara: quella di saper fare gruppo, di coinvolgere e motivare per costruire un'azione collettiva. Questo si coglie sia nell'organizzazione della Federazione dei Consorzi agrari, sia nella Federazione dei Cavalieri del Lavoro. E poi l'idea della formazione tecnica dei giovani capaci e meritevoli, ma non dotati dei mezzi economici per studiare.



La Federazione nacque, come ente morale, nel febbraio 1925 quando già Raineri se ne occupava da qualche anno. L'articolo 3 ne stabiliva gli scopi: "Tenere alto il culto e la fede nel lavoro"; coordinare l'azione dei Gruppi regionali; aiutare i Cavalieri in difficoltà finanziarie; assegnare borse di studio ai figli dei contadini e operai morti sul lavoro. Veniva anche stabilito un contributo annuale per ogni singolo socio, allora di 100 lire, mentre gli organi deliberativi e direttivi erano così definiti: Assemblea generale, Consiglio direttivo, Giunta esecutiva. Tutti i soci facevano parte dell'Assemblea, il Consiglio era composto dai presidenti dei Gruppi e da dieci rappresentanti eletti dall'Assemblea, la Giunta dal Presidente e dai quattro Vice-presidenti. Il Presidente e i Vice-presidenti erano eletti dal Consiglio. Nel complesso un sodalizio molto democratico, proprio quando il fascismo stava sistematicamente eliminando

tutti i baluardi della democrazia italiana per sostituirli con un sistema di designazioni e di nomine dall'alto. All'inizio della storia dell'ordine era nata un'Associazione poi trasformata in Federazione, perché in qualche modo

l'Associazione era sembrata troppo accademica, mentre una Federazione era – a parere di Raineri nella relazione introduttiva del 22 maggio 1924 – "un organismo più saldo e ben costituito per coordinare la grande forza economica che i Cavalieri del Lavoro rappresentano". Una Federazione era anche espressione non di singole entità private,

ma di un complesso di mondi produttivi, quali erano quelli dei vari Cavalieri del Lavoro: imprenditori che non rappresentavano solo se stessi, ma tutta la loro azienda.

Non meno importante la fondazione dell'Archivio Storico per raccogliere le istruttorie di nomina dei Cavalieri stessi. Approvato nell'Assemblea del 21 novembre 1926 con un'appendice all'articolo 3 dello Statuto era spiegato dallo stesso Raineri: alcuni imprenditori più organizzati scrivono e raccolgono notizie sulla loro attività, altri invece non scrivono nulla e non conservano nulla. "Vi sono Cavalieri del Lavoro che, senza intendere di fare atto di vanità e senza false modestie pongono in luce l'opera loro. Vi sono alcuni altri invece che, e ciò fanno al semplice scopo di accreditare le loro aziende, ovvero sembrano dimostrare col loro assenteismo di non tenere nel dovuto pregio l'o-

norificenza di cui sono insigniti". L'Archivio avrebbe dovuto raccogliere e conservare notizie anche biografiche in un casellario su ciascun Cavaliere. A questo proposito per una migliore conservazione futura dell'Archivio sarebbe stato opportuno – secondo il Presidente – trovare una sede definitiva da acquistare dove sistemare la Federazione e l'Archivio Storico.

Annesso allo Statuto della nascita, c'era anche quello della Fondazione "per l'assegnazione di borse di studio a figli di operai e contadini morti sul lavoro, con preferenza agli orfani dei decorati della 'Stella'". E qui si scorgevano, senza dubbio, l'anima e il cuore dello stesso Raineri che, avendo vissuto sulla sua pelle la condizione di orfano, aveva potuto studiare solo grazie a una borsa di studio. La Fondazione, intestata a Sua Maestà Vittorio Emanuele III, si occupava di raccogliere le donazioni per le borse, di amministrare il patrimonio e di assegnarle. Ogni elargizione di 50.000 lire si intendeva sufficiente a costituire il capitale, il cui reddito sarebbe servito alla istituzione di una borsa, intitolata per sempre al nome del donatore. Al termine dei sei anni di studio, la stessa borsa passava a un altro ragazzo. Un apposito Consiglio di amministrazione, costituito dalla Giunta esecutiva della Federazione e da una Delegazione di donatori, si occupava della gestione dei fondi e delle borse.

Certamente, occuparsi degli orfani non era una novità e neanche devolvere dei soldi alla loro formazione, ma era del tutto nuova la cornice ideale in cui veniva fatto. Per la prima volta di ispirazione laica e orientata agli studi tecnici. Raineri era un liberale, con un forte impianto sociale, che intendeva offrire ai più meritevoli la possibilità di emergere.

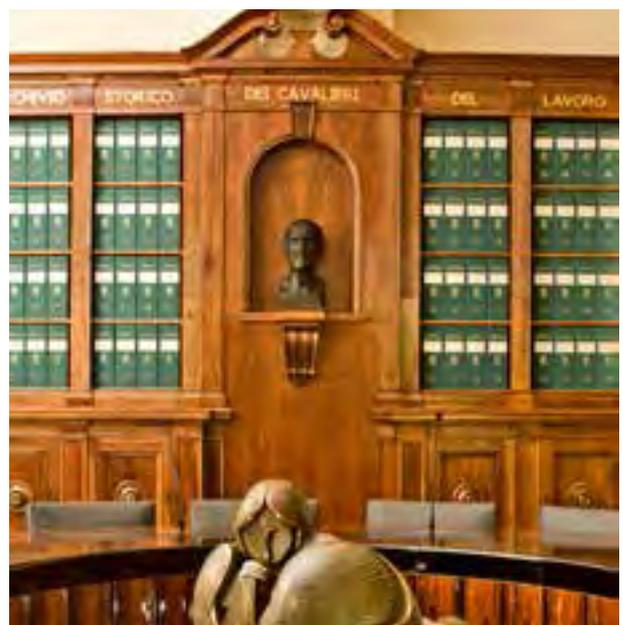
In una delle prime riunioni del Consiglio di amministrazione della Fondazione, lo stesso presidente Raineri ne illustrava chiaramente lo scopo: "L'idea della fondazione di un'opera di assistenza sociale essenzialmente intesa a sollievo di quella che è tra le più pietose condizioni in cui possono essere ridotte le famiglie dei lavoratori, quando cioè il loro capo sia rimasto vittima dell'opera stessa donde traeva i mezzi di sostentamento per sé e per i suoi cari, sorse in seno al Consiglio direttivo della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, nel 1923 ed io ne assunsi la presidenza".

Come già la stessa esperienza di vita di tanti imprenditori italiani dimostrava – e contro tutte le regole del determinismo sociale – la maggior parte degli orfani, educata

e formata in un ambiente diverso da quello di origine, li portava a elevarsi al di sopra della media. Le virtù di riferimento, come per la maggior parte degli imprenditori dovevano ancora essere la "rettitudine adamantina" e la "volontà indomita" perché come aveva scritto, in un libro di grandissimo successo, ancora nell'Ottocento Michele Lessona, "la volontà è potere".

Raineri morì il 29 novembre 1944 a Roma nella città da poco liberata, avendo visto la fine – come ricorda nelle sue ultime volontà – del Regime fascista. Dopo 86 anni di vita aveva attraversato tutta la storia italiana, dalla formazione del Regno d'Italia, al fascismo e alla liberazione, nato suddito del Ducato di Parma era morto cittadino dell'Italia liberata. Avendo sempre cercato di onorare il lavoro e la Patria. "Se il lavoro era la mia passione e mi dava conforto, uno intenso amore per la Patria ha sempre animato i miei atti." E, aggiungerei, essendosi intensamente dedicato all'organizzazione degli imprenditori e alla formazione delle nuove generazioni. ●

FORTE FU IL SUO IMPEGNO PER FAVORIRE I GIOVANI MERITEVOLI MA NON DOTATI DEI MEZZI ECONOMICI PER STUDIARE



L'archivio storico della Federazione con al centro il busto di Raineri

WWW.CAVALIERIDELLAVORO.IT

Lavoro. Valori.

Il portale web della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Scopri il sito internet, un portale completo, aggiornato, ricco di notizie e informazioni sul mondo della Federazione, i suoi valori, la sua storia e le sue iniziative. Troverai i profili biografici dei Cavalieri del Lavoro, news, e ancora interviste, collegamenti e gallerie fotografiche, pubblicazioni. Uno strumento di conoscenza e approfondimento, una finestra sull'eccellenza dell'imprenditoria italiana.

Il sito della Federazione.
Uno strumento per conoscere.



C Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro



VITA
ASSOCIATIVA

IL COLLEGIO DEI CAVALIERI, PALESTRA DI VITA

IDENTITÀ, RESPONSABILITÀ E STILE. SONO I VALORI RIAFFERMATI NEL CORSO DELLA CERIMONIA DI INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO DEL LAMARO POZZANI. OSPITE D'ONORE IL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA GIORGIO SQUINZI, CHE HA ESORTATO I RAGAZZI A INVESTIRE SULLA LORO FORMAZIONE. ABBIAMO INTERVISTATO TRE GIOVANI NEOLAUREATI CHE DA POCO HANNO TERMINATO IL PROPRIO PERCORSO AL COLLEGIO.



AFFRONTARE IL FUTURO INVESTENDO SUL SAPERE

COME SARÀ IL MONDO nei prossimi dieci anni? Quali saranno i lavori del futuro, quali le competenze richieste? All'inaugurazione dell'anno accademico del Lamaro Pozzani, il 18 novembre scorso, di fronte a una platea di laureandi e studenti provenienti da tutta Italia e ospiti per l'appunto del Collegio della Federazione, il presidente di Confindustria Giorgio Napolitano ha affrontato il tema del cambiamento del mercato del lavoro.

Lo ha fatto partendo da un'analisi dello scenario internazionale, nel quale tanti paesi – un tempo definiti emergenti – oggi hanno raggiunto livelli di sviluppo economico di tutto rispetto. Oltre ai cosiddetti Bric (acronimo per Brasile, Russia, India e Cina, ndr), a correre sono anche Sudafrica, Turchia, Indonesia e Malesia. Per tutti ha funzionato la stessa regola: sono paesi che hanno investito in qualità e sapere. E se gli esperti sostengono che saranno l'Information Technology, "l'Internet degli oggetti" e l'economia verde i settori a farla da padrone, è chiaro che le competenze più richieste saranno quelle ingegneristiche e scientifiche in generale. Questa è la raccomandazione che il presidente di Confindustria ha voluto fare ai giovani, avvertendoli inoltre circa la crescente polarizzazione

del lavoro: nel prossimo futuro, infatti, questo sarà sempre più diviso tra professioni che richiedono competenze elevate e mestieri generici e meno qualificati.

Di fronte a uno scenario nel quale "le soluzioni saranno basate sempre più sull'integrazione di ricerca, servizi e industria", afferma ancora Napolitano, sembra esserci poco spazio per l'Italia, la cui industria è "malata", "soffre di un modello di specializzazione tradizionale, una produttività cresciuta troppo poco, scarso livello di digitalizzazione, scarsa integrazione con i servizi, livelli di conoscenza della manodopera insufficienti". Il presidente di Confindustria prosegue snocciolando un po' di dati relativi alla crisi – 80mila imprese di trasformazione scomparse, un milione di posti di lavoro persi – ma aggiunge anche che proprio grazie alla crisi "molti imprenditori hanno cambiato cultura, atteggiamento e marcia" e che "chi di noi ha investito sui giovani e sul loro sapere è stato ampiamente ripagato". Il sapere, conclude, la ricerca e l'investimento sui giovani rendono.

Un pensiero, quello di Napolitano, che presenta numerosi punti di incontro con quello del presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro (nonché ex numero uno di Viale

dell'Astronomia) Antonio D'Amato, il quale aprendo l'incontro ha sottolineato come i giovani rappresentino "la vera prospettiva e la vera speranza per il Paese". "Siamo in una fase straordinaria di cambiamenti e di evoluzioni – ha affermato – cambiamenti che spesso portano paure, tensioni o angosce, ma che possono essere al tempo stesso vissuti in maniera positiva come opportunità per recuperare il tempo perso e soprattutto per creare nuove occasioni di sviluppo".

Più focalizzati sulle attività e sui valori ispiratori del Collegio sono stati, invece, gli interventi di Linda Orsola Gilli, presidente della Commissione per le attività di formazione, e di Stefano Semplici, direttore del Lamaro Pozzani nonché professore di Etica sociale all'Università di Roma "Tor Vergata". Gilli ha voluto ricordare, ad esempio, "l'intuizione coraggiosa e lungimirante" che ne è stata all'origine, 44 anni fa, in un momento storico di forte contestazione dei valori liberali e dell'iniziativa individuale, ai quali il Collegio si ispira. Quella intuizione era, e oggi lo è ancora, la volontà di contribuire alla formazione della classe dirigente del Paese, senza mai perdere di vista l'obiettivo del bene comune. Guardando indietro, spiega, sono oltre 500 i giovani che si sono formati in queste aule e che oggi, in larga parte, occupano posti di prestigio e ricoprono ruoli di responsabilità. Agli allievi in sala l'imprenditrice ha poi rivolto un invito ad affrontare il futuro con coraggio ed entusiasmo, impegnandosi a portare lo "stile del Collegio" con senso di responsabilità civile. Stesso fil rouge per Semplici, il quale si è soffermato brevemente sui tre valori cardine del Collegio: identità, responsabilità e, per l'appunto, stile. Il primo, richiamando lo stretto legame tra il mondo dell'impresa e quello del sapere, rappresenta "una caratteristica genetica del Lamaro Pozzani, tale da renderlo unico nel panorama dei collegi di eccellenza". A questo si affianca la responsabilità, aspetto anch'esso peculiare del programma formativo, spesso più difficile da mettere in evidenza ma che, spiega Semplici, porta più frutto nel tempo: "Questi giovani – afferma – vivendo insieme, si esercitano a pensare le proprie aspirazioni e ambizioni insieme a quelle degli altri, cominciano così a creare bene comune". E su questa tensione a "orientare la libertà e i talenti degli individui alla costruzione di bene comune – prosegue – i Cavalieri del Lavoro giustamente richiamano la nostra attenzione". Infine lo stile, concetto già richiamato da Gilli, e che il direttore del Collegio ha sintetizzato efficacemente come il saper "pensare in grande, con l'umiltà di chi, pur assumendo elevate responsabilità, non pensa solo a se stesso". ●

Eugenio Galli

CURARE È ANCHE SOSTENERE LO SGUARDO DEL PAZIENTE



Lo scorso ottobre si è laureato in medicina e chirurgia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma. Quali progetti ha nell'immediato?

Seguirò il classico percorso comune a molti laureati in medicina. Adesso

studio per l'esame di Stato che abilita alla professione medica, dopodiché sosterrò le prove di ingresso per la scuola di specializzazione. Mi piacerebbe entrare in Ematologia, dura cinque anni e almeno uno di questi vorrei trascorrerlo all'estero, possibilmente in un paese anglofono oppure in Germania.

Più avanti nel tempo cosa vorrebbe fare?

Vorrei lavorare con il German Hodgkin Study Group, un team di esperti che da trent'anni studia le terapie più appropriate per curare il linfoma di Hodgkin, dove il problema principale è trovare un equilibrio fra tossicità ed efficacia delle terapie medesime. Ho scelto questo tema per la mia tesi ("Livelli di TARC alla diagnosi e durante la terapia nel linfoma di Hodgkin: un biomarcatore utile per guidare la terapia?", ndr). Solitamente pochi lo fanno, negli ultimi due anni sono stato forse l'unico studente, ma a me ha particolarmente interessato perché, oltre a una base di medicina generale, richiede la conoscenza di altre discipline come la genetica, l'oncologia e biologia molecolare, che negli ultimi tempi hanno registrato progressi incredibili. In ogni caso, per il mio lavoro, vorrei riuscire a conciliare ricerca e clinica. Essere cioè un "medico-ricercatore", sulla scorta di quanto mi ha insegnato il mio professore, Stefan Hohaus, che mi ha sempre stimolato al confronto, fondamentale specie se si studiano malattie rare.

Come descriverebbe il rapporto medico-paziente?

Rispetto al passato, quando al medico ci si affidava nella consapevolezza di un rapporto quasi paternalistico, oggi si preferisce parlare di "alleanza terapeutica", nella quale il medico è la figura che, oltre ad offrire la propria professionalità, è in grado di "sostenere lo sguardo del paziente". Personalmente è la parte che mi piace di più: durante la tesi ho seguito pazienti anziani e anche molto giovani, sotto i trent'anni, e sento una sorta di "vibrazione umana", »



È QUANDO TI SENTI PICCOLO CHE SAI DI ESSERE DIVENTATO GRANDE.

A volte gli uomini riescono a creare qualcosa più grande di loro. Qualcosa che prima non c'era. È questo che noi intendiamo per innovazione ed è in questo che noi crediamo.

Una visione che ci ha fatto investire nel cambiamento tecnologico sempre e solo con l'obiettivo di migliorare il valore di ogni nostra singola produzione.

È questo pensiero che ci ha fatto acquistare per primi in Italia impianti come la rotativa Heidelberg M600 B24. O che oggi, per primi in Europa, ci ha fatto introdurre 2 rotative da 32 pagine Roto-Offset Komori, 64 pagine-versione duplex, così da poter soddisfare ancora più puntualmente ogni necessità di stampa di bassa, media e alta tiratura.

Se crediamo nell'importanza dell'innovazione, infatti, è perché pensiamo che non ci siano piccole cose di poca importanza.

L'etichetta di una lattina di pomodori pelati, quella di un cibo per gatti o quella di un'acqua minerale, un catalogo o un quotidiano, un magazine o un volantino con le offerte della settimana del supermercato, tutto va pensato in grande.

È come conseguenza di questa visione che i nostri prodotti sono arrivati in 10 paesi nel mondo, che il livello di fidelizzazione dei nostri clienti è al 90% o che il nostro fatturato si è triplicato.

Perché la grandezza è qualcosa che si crea guardando verso l'alto. Mai dall'alto in basso.

AGB


artigraficheBocciaspa

A DIFFERENT IMPRINTING.

ARTI GRAFICHE BOCCIA – SALERNO | ROMA | MILANO | PARIS | LONDON | LAUSANNE

CONTACT:

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno (ITALY)

Tel. +39 089 303311 - Fax +39 089 771017

www.artigraficheboccia.com - info@artigrafeboccia.com

un carico emotivo al quale non vorrei rinunciare, nonostante medici più grandi mi dicano che talvolta è necessario lasciarsi dietro il dolore altrui.

Se non avesse superato i test di medicina?

Avrei scelto di insegnare. Mi interessa essere utile al prossimo ed è una cosa che ha sempre fatto parte di me, fin da quando davo ripetizioni di latino ai ragazzi delle medie a quando facevo l'istruttore di basket.

Nel suo percorso essere allievo del Lamaro Pozzani come l'ha aiutata?

Il Collegio per me ha rappresentato un'occasione per approfondire temi e stare a contatto con personalità di rilievo (politici, imprenditori, economisti) che nel mio corso di studi difficilmente avrei incontrato. Inoltre è stato molto utile per migliorare l'inglese e mi ha dato la possibilità di viaggiare tantissimo. Un modo per ampliare la propria cultura in senso lato che non sempre lo studente universitario medio può permettersi. Infine, non le nascondo che sia stato anche un grande supporto economico. La Cattolica è un'università non statale e la retta costituiva già un carico notevole. ●

Elena Martini

IL PLUS DEL COLLEGIO? L'INTERDISCIPLINARIETÀ



Laurea magistrale in Relazioni internazionali alla Luiss di Roma ed ex allieva del Collegio Lamaro Pozzani. Cosa fa adesso?

Ho discusso la tesi di laurea il 15 novembre del 2013, dopo di che mi sono subito messa a cercare lavoro. Fino ai primi

di settembre ero in stage presso la filiale di Verona della Adecco, in affiancamento al responsabile di selezione e servizio. Un'esperienza molto istruttiva, cominciata in primavera, e che probabilmente sarebbe proseguita anche dopo la scadenza contrattuale.

Da un paio di mesi, però, ho cambiato e lavoro alla Pedrollo, azienda metalmeccanica specializzata nella produzione di elettropompe, di proprietà del Cavaliere del Lavoro Silvano Pedrollo. Un'azienda strutturata, con una forte impronta etica – peraltro ben riconosciuta dal territorio – e con un percorso di internazionalizzazione in forte ascesa.

Come è nata l'occasione?

A giugno scorso ho partecipato alla consueta premiazione degli allievi neolaureati del Collegio. A pranzo ero seduta allo stesso tavolo del Cavaliere con il quale, date le comuni origini venete, ho scambiato qualche parola. Mi ha lasciato i suoi riferimenti e qualche tempo dopo l'ho ricontattato.

La cosa curiosa è che presso la sua azienda, a gennaio, avevo già sostenuto un colloquio con l'area Risorse umane, che però non aveva avuto esito perché in quel periodo non c'erano posizioni aperte per il mio profilo.

Di cosa si occupa esattamente?

Lavoro come assistente di direzione, a supporto del responsabile, che sovrintende agli affari generali e si occupa dell'agenda del Cavaliere. Oltre alla organizzazione pratica degli incontri, c'è un grande lavoro di rielaborazione, preparazione e presentazione di documenti e analisi, destinati alla presidenza e al Managing director e focalizzati soprattutto su dati di vendita e di fatturato. Per quelli relativi alla produzione, invece, è ancora presto.

In che modo sta mettendo a frutto gli studi universitari?

Il corso di laurea in Scienze politiche consente di maturare una grande apertura mentale e, non essendo troppo specialistico, dà gli strumenti per costruirsi una competenza in linea con i propri interessi a mano a mano che si prosegue con l'esperienza.

Quando mi sono iscritta, l'idea era quella di lavorare per qualche organizzazione internazionale, poi il mio percorso si è evoluto grazie all'ammissione al Collegio Lamaro Pozzani e al progetto "Borse di sviluppo e merito" realizzato dalla Federazione dei Cavalieri del Lavoro in collaborazione con The European House – Ambrosetti. L'interesse verso i temi internazionali è rimasto, ma ha preso un indirizzo più aziendale.

Qual è il valore aggiunto dell'esperienza in Collegio?

Potrebbe sembrare banale, ma l'interdisciplinarietà che il Lamaro Pozzani consente di sperimentare attraverso le attività parauniversitarie – come ad esempio il corso di Cultura per l'impresa – e grazie alla convivenza con colleghi delle più diverse facoltà, rappresenta a mio avviso un plus impagabile, che non si trova in nessuna altra istituzione. In sintesi, direi che il Collegio agisce da "incubatore di incontri".

Nel mio caso specifico, poi, ha dimostrato anche un'ottima sinergia con il mondo del lavoro. ●

Francesco Pipoli

L'ARCHITETTO È UN INTERPRETE DELLA REALTÀ



Laurea magistrale in Ingegneria edile - Architettura conseguita all'Università Tor Vergata di Roma. Quali sono adesso i suoi progetti?

In previsione di un master con il quale completare la mia formazione, adesso mi piacerebbe fare un'esperienza lavorativa di un paio di anni presso uno studio di progettazione per capire meglio i miei interessi e scegliere bene in cosa specializzarmi. Per questo motivo al momento sono concentrato a preparare le application per alcuni grossi studi sia italiani che stranieri.

Dove si trovano?

A Roma, Bologna e Firenze e, per quanto riguarda l'estero, a Londra e nei centri limitrofi. Soprattutto in Inghilterra, poi, le possibilità sono notevoli in quanto non è richiesta esperienza lavorativa pregressa.

Ovviamente il processo di selezione è piuttosto lungo e articolato. Alla prima fase di analisi del curriculum, nella quale viene posta molta attenzione all'intera carriera universitaria e in cui il candidato deve rispondere a domande specifiche evidenziando il contributo che potrebbe dare allo studio, segue un colloquio telefonico. Se si supera, è previsto un incontro in sede con diverse sessioni di esercitazioni tecniche. A prescindere dal luogo, comunque, in questo momento punto a lavorare presso uno studio di qualità, dove mettermi alla prova.

Come descriverebbe oggi il mestiere dell'architetto?

Un interprete della realtà. L'architetto non crea, ma modifica l'opera commissionata dal cliente rapportandola a ciò che la circonda e seguendo, naturalmente, anche la propria sensibilità. In ogni caso, però, la forma non è mai fine a se stessa, bensì un mezzo attraverso il quale trovare soluzioni ai problemi posti dalla specifica situazione.

Recentemente si è tornati a parlare del "rammendo delle periferie" di Renzo Piano. Cosa ne pensa?

Le proposte di Piano stanno trovando una realizzazione. Qui a Roma penso al progetto di riqualificazione del Viadotto dei Presidenti, nel quartiere Nuovo Salario. In generale, complice la crisi, si sta riscoprendo che l'architettura ha un valore sociale e può essere uno strumento per sviluppare l'economia.

Rispetto al passato, però, si opera in maniera chirurgica, piuttosto che con una spettacolarizzazione dell'architettura, come è accaduto nella città di Bilbao.

È stato allievo del Collegio Lamaro Pozzani. Quale contributo ritiene abbia dato alla sua formazione?

Prima di tutto, grazie ai numerosi corsi offerti, il Lamaro Pozzani consente di sviluppare una maggiore consapevolezza delle dinamiche economiche e di come il sistema imprenditoriale si rapporta alla società, aspetti che per la mia professione sono molto importanti.

Inoltre, lo scambio quotidiano con coetanei che studiano e hanno interessi diversi dai propri fa sì che ciascuno prenda il meglio dai propri colleghi, spesso anche amici, imparando a riconoscere in ognuno di loro qualità che vanno al di là delle competenze accademiche ma che rappresentano uno stimolo alla crescita reciproca. ● (s.t.)



SORGENTE GROUP
LA STORIA DEI NOSTRI IMMOBILI È LA NOSTRA STORIA.



Palazzo del Tritone, Roma. Nella collezione Sorgente Group dal 2004.

*Location, storia, architettura, tenants,
partners, reddito e green.*

7 criteri fondamentali che hanno ispirato
Sorgente Group nella creazione di una
Building Collection unica al mondo.



THE ITALIAN FLAIR IN REAL ESTATE INVESTMENT.

sorgentegroup.com



BRUNELLO CUCINELLI

Dalla Terra tutto deriva

SENOFANE

