

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 6 - Dicembre 2015

IL FUTURO DELLE CITTÀ

Una sfida per lo sviluppo



INTERVISTA

A colloquio con i nuovi
Cavalieri del Lavoro

VITA ASSOCIATIVA

60 anni
di Civiltà del Lavoro

Oltre 4200 lastre in gres porcellanato Casalgrande Padana disegnate da Daniel Libeskind rivestono il padiglione Vanke ad Expo 2015



Casalgrande Padana trasforma in realtà
il pensiero architettonico



**CASALGRANDE
PADANA**
Pave your way

casalgrandepadana.it





FONTANA FASTENERS

Q U A L I T Y F A S T E N E R S

**YOUR
NEEDS
OUR
PASSION**

IL GLOBAL SUPPLIER DI RIFERIMENTO
NEL SETTORE DEI FASTENERS

WWW.FONTANAFASTENERS.IT

A photograph of an industrial factory floor. The ceiling is high and features several large, rectangular, fluorescent light fixtures. The floor is polished and reflects the overhead lights. In the background, there are various pieces of industrial machinery and equipment.

IERI. SENZA SMART[4]

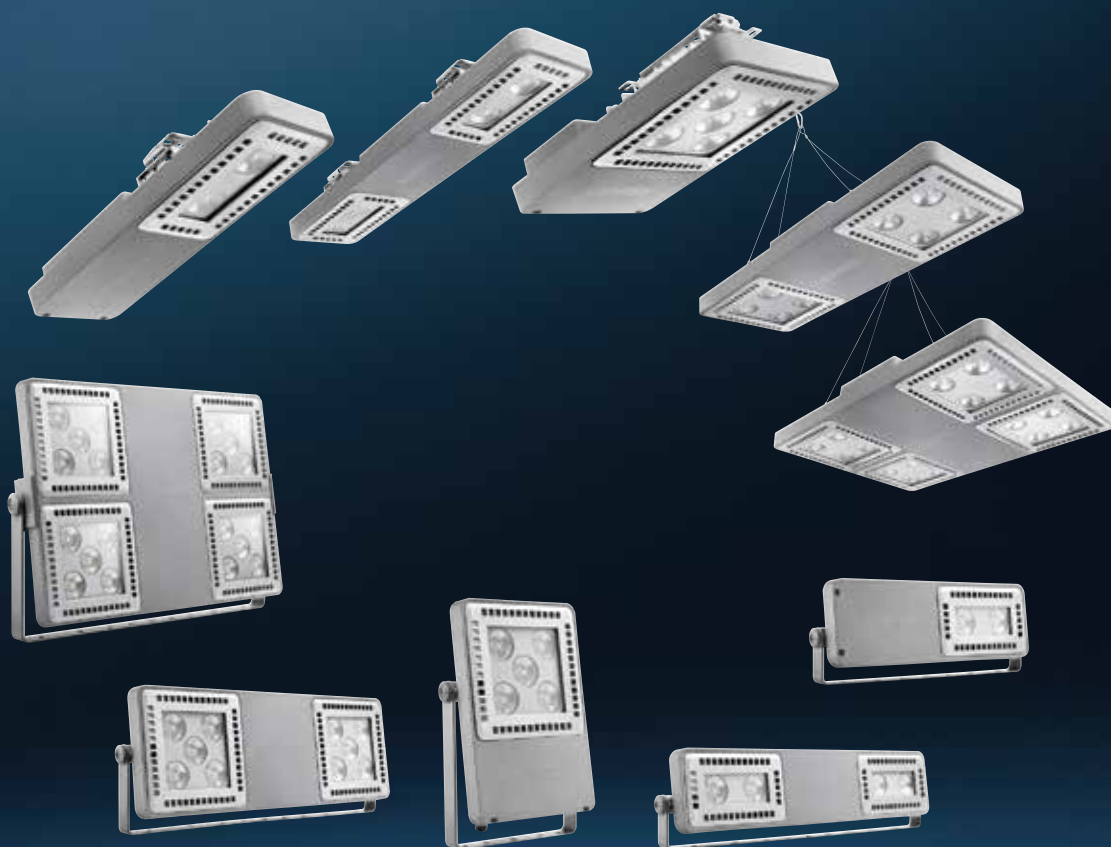
+ PIÙ COSTI
- MENO LUCE

A photograph of the same industrial factory floor as the left image, but with modern smart lighting fixtures installed. The ceiling is now equipped with several long, narrow, LED light strips that provide a more uniform and brighter illumination. The machinery and floor are the same as in the previous image.

OGGI. CON SMART[4]

- MENO COSTI
+ PIÙ LUCE

RISPARMIO DEL 65%
PAYBACK IN 15 MESI



SCEGLI **SMART[4]**, LA QUALITÀ DELLA LUCE CHE ABBATTE I CONSUMI.

Smart[4] è il rivoluzionario sistema a led per l'illuminazione industriale, totalmente green per applicazioni commerciali e industriali. Si caratterizza per essere poliedrico, razionale, sostenibile, estremamente leggero e versatile; da plafoniera/riflettore Smart[4] può, infatti, diventare proiettore e fornire prestazioni finalizzate ai differenti contesti, grazie anche alla Certificazione DIN 18032-3 che lo rende idoneo per applicazioni sportive. Smart[4] è stato concepito e sviluppato come sistema per rendere l'upgrade realmente sostenibile, per adeguare gli impianti d'illuminazione in modo facile, veloce ed economico. L'ampia gamma comprende anche versioni dimmerabili DALI e DALI Ready e versioni Emergenza.



CHIAMA IL NUMERO VERDE

800 90 10 15

E RICHIEDI UN **CHECK UP GRATUITO**
DEL TUO IMPIANTO ILLUMINOTECNICO.

gewiss.com




GEWISS

LIGHT UP THE FUTURE



d'Amico

A large black ship hull is visible on the left side of the frame. In the background, a suspension bridge spans across a body of water, with a city skyline visible in the distance. The sky is blue with some clouds.

Across the World



Anno LX - 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:
Antonio Colombo, Alfredo Diana, Federico Ghizzoni, Valter Mainetti,
Antonio Patuelli

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 esecutivo

Giuseppe Magri

Coordinamento redazionale

Paola Centi

Redazione

Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

Progetto grafico e impaginazione

Crea Identity srl

www.creaindentity.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

Direttore responsabile ai fini della legge della stampa

Franco Caramazza

Finito di stampare il 25 gennaio 2015

civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

EDITORIALE

9

LO SCALATORE ITALIA

11

L'IMPORTANZA
DELLA PROPRIA IDENTITÀ

di Luigi Roth

PRIMO
PIANO

COME RILANCIARE
GLI INTERVENTI URBANI



12

NELLE CITTÀ SI GIOCA LA SFIDA
DELLO SVILUPPO
E DELLA SOSTENIBILITÀ

16

TRASPARENZA E CERTEZZA
PER L'EDILIZIA

Intervista a Riccardo Nencini di Silvia Tartamella

18

UN MODELLO DI GOVERNANCE
PER LE AREE URBANE

A colloquio con Claudio De Albertis di Paolo Mazzanti



22
UN "MINISTERO DELLE CITTÀ"
PER GUIDARE GLI INTERVENTI

Intervista a Giuseppe Roma

26
FACILITARE
GLI INVESTIMENTI PRIVATI

di Antonio Colombo



30
SOSTENERE LA DOMANDA

di Federico Ghizzoni

32
LA SFIDA È GARANTIRE LA VIVIBILITÀ

di Valter Mainetti



INTERVISTA

37
A COLLOQUIO CON I NUOVI
CAVALIERI DEL LAVORO



VITA
ASSOCIATIVA

88
TESTIMONI DELLA STORIA

60 anni della Rivista Civiltà del Lavoro.
Intervista ad Alfredo Diana



INAUGURAZIONE DELL'ANNO
ACCADEMICO DEL COLLEGIO
LAMARO POZZANI



94
D'AMATO:
I GIOVANI PER NOI UNA PRIORITÀ

96
FRA SEGNALI DI RIPRESA
E VENTI DI GUERRA

Intervento di Antonio Patuelli



101
IMPARARE
A DIVENTARE GRANDI

Interviste alle nuove matricole

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



E. MARINELLA
NAPOLI

100 ANNI DI ELEGANZA SU MISURA.

NAPLES

MILAN

TOKYO

LUGANO

LONDON

HONG KONG

LO SCALATORE ITALIA

RALLENTAMENTO della crescita mondiale, soprattutto in Cina e Brasile; crollo dei prezzi del petrolio; recrudescenza del terrorismo islamista e dei conflitti in Medio Oriente; turbolenza delle Borse: il 2016 si è aperto in uno scenario di forte instabilità. Nel nostro Paese, in più, si è aperto un "problema banche" dopo il sostanziale fallimento e il salvataggio delle quattro banche locali (Etruria, Ferrara, Marche, Chieti) che ha colpito per la prima volta, in base alle nuove regole europee anticipate dal governo, anche 10 mila possessori di obbligazioni subordinate. Questo evento ha diffuso un clima di sospetto sulla solidità del nostro sistema bancario, oberato da 200 miliardi di crediti in sofferenza, anche perché non si è ancora riusciti a varare quella bad bank che dovrebbe farsi carico dei crediti inesigibili accumulati in sette anni di crisi. Sulla bad bank è in corso da mesi una faticosa trattativa a Bruxelles, che sembrerebbe alle battute finali. Anche per questo Renzi ha ingaggiato nelle ultime settimane una battaglia polemica con l'Unione europea cui ha risposto con toni duri e risentiti, da lui definiti "maschi e virili", il presidente della Commissione Juncker. Sullo sfondo c'è forse il timore di Renzi che l'Unione europea possa bocciare la Legge di Stabilità per il 2016 che per stimolare la crescita e varare gli interventi per la sicurezza dopo la strage di Parigi, ha elevato il deficit pubblico dall'1,4 previsto al 2,4% senza aver preventivamente ottenuto le autorizzazioni europee. Ma sullo sfondo c'è un problema ben più sostanziale.

Il vero rischio è che l'instabilità geopolitica e finanziaria mondiale influisca negativamente sulla crescita del 2016, che il governo ha indicato nell'1,6% del pil, circa il doppio rispetto alla crescita prevista per il 2015, che dovrebbe arrivare allo 0,8%. Se la crescita di quest'anno dovesse rivelarsi più bassa, il governo potrebbe non riuscire a mantenere gli impegni assunti in Europa, soprattutto l'avvio della riduzione del rapporto debito-pil, che è la vera

spina nel fianco del nostro Paese, come continuano a ripetere i commissari europei. Se ciò avvenisse, potrebbero saltare le promesse di Renzi di ridurre sensibilmente le tasse nel 2017 e nel 2018 e potrebbero anzi scattare le "clausole di salvaguardia" da 17 miliardi di aumenti di Iva e accise rinviate dal 2016 al 2017. Per questo il vero obiettivo di Renzi è probabilmente quello di ridiscutere e rendere più elastico il "fiscal compact", l'accordo europeo che prevede un percorso stringente di riduzione dei debiti pubblici che eccedono il 60% del pil: nel nostro caso, si tratterebbe di far calare il debito di 40-50 miliardi l'anno per i prossimi vent'anni. Nel frattempo, il governo sta procedendo con le riforme: a metà aprile sarà definitivamente approvata dal Parlamento la riforma costituzionale che in ottobre verrà sottoposta al referendum popolare confermativo; sono stati varati i primi dieci decreti di attuazione della riforma della pubblica amministrazione, con norme sulla semplificazione burocratica per le imprese, sui licenziamenti dei dipendenti infedeli e sulla riduzione delle società pubbliche nazionali e soprattutto locali; è stata varata la nuova legge sugli appalti che dovrebbe velocizzare e rendere più trasparenti i lavori pubblici. Parallelamente, prosegue l'azione di promozione del nostro Paese sui mercati mondiali per evitare che il rallentamento della crescita mondiale abbia effetti troppo negativi sulle nostre esportazioni e sull'attrazione di investimenti dall'estero, che nel 2015 sono raddoppiati rispetto all'anno precedente, raggiungendo i 30 miliardi. In questo quadro, è dunque fondamentale che il mercato interno aumenti il proprio contributo alla crescita del 2016: e questo significa più consumi da parte dei consumatori e più investimenti da parte delle imprese, che devono scommettere, come hanno saputo fare in passato, sulla ripresa dell'Italia. Siamo come uno scalatore che in prosimità della vetta viene flagellato da una tempesta: deve stringere i denti e andare avanti. ●

PROUD.

**ELETTRONICA PROVIDES THE ELECTRONIC DEFENCE
SUITE FOR THE CAVOUR CARRIER**

**NETTUNO/4100
JAMMING SUBSYSTEM**



L'IMPORTANZA DELLA PROPRIA IDENTITÀ

Luigi Roth

INIZIARE a parlare di identità su Civiltà del Lavoro credo sia molto importante, perché la realtà dei Cavalieri è variegata e ricca di esperienze e opportunità. È ricca di storie, di esperienze uniche, che premono per essere raccontate ed essere condivise. Proprio in queste pagine le storie trovano voce e immagini, ma forse dobbiamo aiutarle a uscire di più.

Oggi si parla molto di “storytelling”, della potenzialità che hanno alcune storie tra tante: quelle che emergono, che vengono ricordate sono le storie che sanno costruire l'identità dei propri protagonisti, riuscendo a passare dalla dimensione individuale, dell'io, a quella collettiva, dei molti. Se la storia di uno diventa la storia di molti, può essere condivisa, raccontata ancora, diventando emblematica e – spesso – formativa.

In che modo questo ci riguarda? I Cavalieri del Lavoro sono portatori di valori, una risorsa attiva per il Paese oggi probabilmente non è valutata quanto dovrebbe. Dai giovani, che sono le nostre eccellenze per il futuro, spesso ci viene l'esigenza di avere un contatto maggiore con chi ha una lunga esperienza di gestione, innovazione, impresa. Sarebbe bello poter parlare con tutti, raccontare le proprie esperienze e lasciarle diventare qualcos'altro, reinterpretato. Soprattutto, sarebbe bello trasmettere i valori che abbiamo scelto di condividere noi per primi: sostenibilità, innovazione, responsabilità, sviluppo. Essi potrebbero essere maggiormente valorizzati e ge-

nerare opportunità per il Paese, in modo non individuale ma collettivo.

Ecco perché lo storytelling, la narrazione di quello che di unico c'è in ciascuno con l'obiettivo di farlo diventare patrimonio di molti, potrebbe essere un nostro modo di comunicare non banale, non tradizionale forse, ma molto identitario. È un'idea che nasce dal fatto che alcuni tra noi evidenziano la necessità di comunicare di più e di essere maggiormente identificati in attività a impatto sociale, che creino valore oltre al profitto, come abbiamo detto ormai molte volte. Abbiamo tutti identità diverse e che spesso si intrecciano tra loro, come lo sono le differenti fasi professionali, dell'esistenza, e le dinamiche dell'età. Il valore di avere contemporaneamente membri attivi nel mondo dell'impresa, della finanza, dei servizi; membri che hanno fatto e fanno la storia del capitalismo italiano, e molti che dedicano anche la loro esperienza e risorse a rendere servizi alla comunità attraverso fondazioni, centri di formazione, beneficenza di diverso tipo, sostegno alla cultura... è immenso. E poco raccontato, quindi poco conosciuto.

In Lombardia, per esempio, in modi diversi e con progetti diversi, stiamo cercando di costruire storie di successo, imprese e università insieme, e anche stiamo ragionando sulla nostra identità, come in un laboratorio i cui risultati potranno essere trasmessi, condivisi e raccontati proprio come storie che – da “uniche” – forse diventeranno patrimonio di molti. ●

Come rilanciare gli interventi urbani

NELLE CITTÀ SI GIOCA LA SFIDA DELLO SVILUPPO E DELLA SOSTENIBILITÀ





PRIMO PIANO

Iniziamo da questo numero ad affrontare il tema della riqualificazione delle aree urbane, una importante leva non solo per migliorare la qualità della vita ma anche per la crescita economica. Dopo gli interventi ospitati nelle pagine seguenti proseguiamo nei prossimi numeri con articoli e interviste su specifiche realtà italiane e allargheremo lo sguardo a quanto si sta facendo negli altri paesi europei.

In tutti i Paesi industrializzati i grandi sviluppi urbani – dalla costruzione di nuovi quartieri alla riqualificazione di porzioni degradate delle città – sono un fondamentale motore di crescita economica e di evoluzione della creatività perché molti edifici sono vere e proprie opere d'arte. In Italia questo comparto stenta a partire, anche se ci sono importanti eccezioni come i quartieri Porta Nuova e Citylife a Milano.

Eppure le energie economiche, tecnologiche e creative non mancano. Non mancano neppure le aree: dalle zone industriali dismesse (come l'area ex Falk a Sesto San Giovanni o l'area di Bagnoli a Napoli) alle aree liberate dalle Ferrovie dello Stato (solo a Milano sette aree semicentrali per più di un milione di metri quadrati, cui si aggiunge il milione di metri quadrati dell'area ex Expo da riutilizzare). Il problema sta piuttosto nella difficoltà di combinare i fattori produttivi (territorio, finanza, destinazioni d'uso, normative) in una vera filiera che consenta di trasformare gli interventi edilizi e urbanistici in veri e propri progetti industriali con un loro business plan e un loro marketing per attirare grandi clienti, per esempio le sedi delle multinazionali.

La sfida delle riqualificazioni urbane riguarda anche il futuro dell'economia e della qualità della vita. Basta citare due elementi: l'innovazione, che ormai si localizza prevalentemente nei centri urbani e richiede ambienti adeguati »

BENNET.
UN SUCCESSO CREATO
CON PASSIONE.



bennet



65 punti vendita **45** gallerie commerciali

7.000 collaboratori **oltre 50** anni di storia

Grazie a più di cinquant'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 65 punti vendita 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.com
galleriecommercialibennet.com

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



e stimolanti (anche per attirare i giovani innovatori e creativi), e la sostenibilità ambientale, che richiede edifici energy saving che consumino meno energia e sistemi di trasporti meno inquinanti.

Il futuro delle città è dunque un segmento fondamentale del nostro futuro collettivo. Per questo il governo ha stanziato nella Legge di Stabilità 500 milioni di euro destinati alla riqualificazione delle periferie, che si aggiungono ad altri 200 milioni stanziati nel 2015 per cui si stanno selezionando i progetti presentati dalle città. Il viceministro alle Infrastrutture e Trasporti Riccardo Nencini, nell'intervista nelle pagine seguenti, annuncia altri interventi significativi: dalla nuova legge sugli appalti che dovrebbe semplificare l'iter delle procedure pubbliche, a un Protocollo Governo-Associazione Comuni sulle smart cities, fino a stanziamenti ingenti per ferrovie e strade, anche

immobili già costruiti. Il ruolo della finanza è fondamentale, come sottolinea nel suo intervento l'amministratore delegato di Unicredit cavaliere del lavoro Federico Ghizzoni nel suo intervento: sia come finanziatore degli operatori immobiliari e delle famiglie, sia come utilizzatore dei nuovi immobili. La stessa Unicredit è stata protagonista della realizzazione del nuovo quartiere Porta Nuova, dove ha collocato il suo grattacielo, diventato un emblema della nuova Milano, così come le compagnie assicurative Generali e Allianz sono protagoniste della realizzazione del nuovo quartiere Citylife sull'area dell'ex Fiera di Milano. Il ruolo dei costruttori e degli operatori immobiliari è sottolineato dal presidente dell'Ance Claudio De Albertis e dal cavaliere del lavoro Valter Mainetti che ricorda l'impegno della sua azienda per lo sviluppo di Milanosesto e del centro direzionale Lucrezia Romana nella Capitale.



Progetto "Torri Tim", Eur - Roma

per migliorare la viabilità urbana, per esempio i collegamenti ferroviari ad Alta velocità con gli aeroporti di Milano Malpensa, Roma Fiumicino e Venezia.

Per accompagnare il processo sarebbe necessario anche un quadro di incentivi fiscali e finanziari, come indica nel suo intervento il cavaliere del lavoro Antonio Colombo, per indurre gli operatori immobiliari e le banche ad affrontare la sfida dei nuovi sviluppi urbani e non solo dell'acquisto di

Insomma, nelle nostre città si giocherà nei prossimi anni una grande sfida per la crescita economica e la qualità della vita, una sfida che siamo in grado di affrontare e vincere, purchè tutti i soggetti coinvolti riescano a cooperare all'interno di una cabina di regia nazionale: per questo il professor Giuseppe Roma, già direttore generale del Censis, rilancia la sua idea di costituire un ministero per le Città. ●

TRASPARENZA E CERTEZZA PER L'EDILIZIA

Riqualificare le periferie urbane, migliorare la viabilità e i collegamenti ferroviari, rimettere in moto l'edilizia sociale pubblica. Queste le priorità del Governo che con la legge di stabilità ha stanziato risorse aggiuntive per 500 milioni di euro da destinare al recupero delle città. Ne abbiamo parlato con Riccardo Nencini, Vice Ministro alle Infrastrutture e dei Trasporti.

Lo scorso 2 dicembre si è chiuso il bando relativo al "Piano nazionale per la riqualificazione sociale e culturale delle aree urbane degradate". Quali risultati?

Il lavoro di censimento è ancora in corso. Per il momento possiamo dire che su scala nazionale registriamo una discreta attenzione sulle città di medie dimensioni e ci sono buoni progetti che riguardano le periferie e i centri storici.

La somma a disposizione – quasi 200 milioni spalmati su tre anni – indirizza a progetti sì importanti, ma comunque di piccolo taglio.

È così, ma non si tratta delle uniche risorse messe in campo dal Governo. Nell'ultima legge di stabilità abbiamo stanziato altri 500 milioni di euro per le periferie che saranno erogati nel corso dei prossimi anni secondo una scalettatura temporale da definire. Con l'Anci, invece, stiamo lavorando a un Protocollo d'intesa da inviare a tutti i Comuni italiani nel quale saranno indicati i criteri rispettando i quali ci si potrà definire smart city. Fino ad oggi, infatti, in Italia su un totale di poco più di 8mila Comuni, circa 3mila affermano di avere avviato interventi che possono essere riferiti al concetto di smart city. Riteniamo, tuttavia, che a parte città come Trento e poche altre, nella stragrande maggioranza si siano fatte piccole cose. È nostra intenzione, allora, fornire attraverso il Protocollo una mappa di criteri e di best practice ai quali fare riferimento per quanto riguarda la mobilità, gli spazi verdi, la sicurezza e così via.

Come rimettere in moto invece l'industria dei grandi interventi urbanistici ed edilizi nel Paese?

Nelle scorse settimane è stato approvato dal Senato in via definitiva il nuovo Codice degli appalti, che porterà sem-



Riccardo Nencini

plificazione, trasparenza e certezza in tema di opere pubbliche. Sempre all'interno della legge di stabilità cito tutto il pacchetto degli eco-bonus e dei finanziamenti destinati all'edilizia sociale pubblica.

Aggiungo anche, come terza misura, i maggiori finanziamenti per le Ferrovie dello Stato e per l'Anas. I primi serviranno a completare le ultime arterie dell'Alta Velocità: Napoli-Bari, Palermo-Messina-Catania, Milano-Venezia e i collegamenti con gli hub internazionali di Milano Malpensa, Fiumicino e Venezia. Una parte di questi interventi ha già superato il vaglio delle Commissioni di Camera e Senato e le tratte sono di prossima esecuzione da parte di Rete Ferroviaria italiana.

Per quanto riguarda il sistema viario abbiamo raddoppiato i fondi fino a due miliardi e 800 milioni di euro per il completamento della strada statale Ionica e dell'autostra-



Auditorium Parco della Musica - Roma

da Salerno-Reggio Calabria, che dovrebbe essere pronta – secondo quanto dichiarato dal ministro Delrio – tra la fine di quest’anno e l’inizio del 2017.

Entro il 2012 dovrebbero, invece, essere completate la Orte-Mestre e la Fano-Grosseto, per le quali sono aumentati i fondi.

Approfondiamo il caso Milano. A parte l’area Expo, vi sono aree dismesse appartenenti alle Ferrovie per un totale di circa 1,2 milioni di metri quadrati. A cosa potrebbero essere destinate?

Fermo restando che la decisione passa da un accordo diretto tra l’amministrazione comunale e le Ferrovie dello Stato e che ciascuna città ha esigenze diverse – abitative, commerciali, espositive – bisogna tenere presente la vocazione di Milano, che da qui al 2030 diventerà la città più giovane d’Italia a causa di migrazioni sia interne che esterne al Paese.

Personalmente la immagino come una città a tre teste: finanza, conoscenza e creatività.

A patto, però, di riuscire a relazionarsi bene con tutta l’area metropolitana.

Già adesso Milano ha tutte le caratteristiche per confermare e rafforzare la propria posizione di capitale europea. Un ruolo che ci viene suggerito anche dalla storia. Quando nel Cinquecento l’imperatore Carlo V muore, lascia al figlio Filippo, a sua volta futuro imperatore, un testamento politico molto chiaro: raccomanda, in particolare, di non perdere mai la città di Milano perché Milano è il collegamento con l’Europa.

In generale, a quali funzioni sarebbe preferibile destinare le aree urbane da riqualificare? È possibile individuare una necessità nazionale prevalente?

In primo luogo, occorre una migliore e maggiore manutenzione della viabilità potenziando i collegamenti ferroviari con i porti e gli aeroporti e destinandoli al trasporto merci oltreché passeggeri. La “cura del ferro” è necessaria soprattutto in alcune regioni meridionali per ridurre il grande divario con il nord del Paese.

A questo aggiungo che occorre riattivare il mercato immobiliare: servono abitazioni a un costo accessibile o a prezzo calmierato. Su questo fronte, inoltre, stiamo lavorando con Ance e con l’Ordine degli architetti per elaborare – solo con una revisione normativa e dunque a costo zero – un codice edilizio unico adottabile a livello di aree metropolitane: Comuni contigui applicherebbero la medesima normativa, o comunque molto uniformi. D’altronde oggi, in tempi di globalizzazione, se non si lavora su piattaforme autorevoli anche sul piano delle dimensioni si viene “spazzati via”.

Quando si parla di riqualificazione urbana vengono sempre citate le caserme dismesse. Cosa farne?

Premesso che è materia sulla quale sono chiamati a intervenire il Ministero della Difesa e l’Agenzia del Demanio, a livello generale possiamo dire che le caserme rappresentano certamente un patrimonio di qualità grazie anche al fatto di essere ubicate il più delle volte nel cuore delle città. Vanno pertanto riutilizzate al più presto anche perché i costi di manutenzione sono molto elevati. ●

Silvia Tartamella

UN MODELLO DI GOVERNANCE PER LE AREE URBANE

Gli interventi di rigenerazione urbana richiedono una strategia di medio-lungo periodo altrimenti si corre il rischio di generare solo una successione di interventi sconnessi tra loro. Occorre cambiare rotta, recuperando, anche demolendo e ricostruendo, il patrimonio edilizio carente sia dal punto di vista strutturale, che da quello energetico. Ce ne ha parlato il Presidente dell'associazione dei costruttori (Ance) Claudio De Albertis.



Mico - Nuovo Centro Congressi, Citylife - Milano

In tutto il mondo le trasformazioni urbane e i grandi sviluppi edilizi sono uno dei motori dello sviluppo. In Italia, anche se ci sono stati esempi positivi, come Porta Nuova e Citylife a Milano, queste iniziative sono generalmente più difficili. A suo giudizio, cosa si potrebbe fare di più per rilanciare queste iniziative?

Tutti gli interventi di rigenerazione delle città hanno bisogno di una strategia di medio-lungo periodo, di una cultura sistemica della trasformazione e riqualificazione urbana, altrimenti si corre il rischio di generare solo una successione di interventi sconnessi tra loro. Si ha trasformazione urbana, in senso migliorativo, solo se si ha la capacità di rileggere il proprio sviluppo. Le città più attrattive sono quelle più disposte a ospitare interventi di ri-

generazione, all'interno di un percorso di sviluppo consolidato e condiviso.

Gli esempi che lei ha citato, come i tanti che hanno interessato numerose città europee, hanno in comune una visione di sviluppo fondata su una diffusa qualità della vita, intesa anche come valorizzazione del territorio e dell'edificato, qualità delle relazioni (fisiche e immateriali), accessibilità, integrazione sociale.

Le aree industriali dismesse, le infrastrutture in disuso, i vuoti urbani, i centri storici, le periferie devono diventare "cluster creativi" capaci di attivare la necessaria filiera tra iniziative economiche, sociali e infrastrutturali per realizzare progetti innovativi. Sono interventi che, tra l'altro, favoriscono il riuso e limitano al minimo il consumo

di territorio perché è ormai chiaro a tutti che la città deve crescere su se stessa. Occorre, dunque, cambiare rotta, recuperando e riqualificando, anche demolendo e ricostruendo, il patrimonio edilizio carente sia dal punto di vista strutturale, che da quello energetico. Servono, per questo, strumenti adeguati, in grado di contribuire alla riqualificazione urbanistica ed edilizia, attraverso l'utilizzo di materiali sostenibili e il ricorso a energie alternative per limitare il disagio sociale.

Milano deve affrontare il futuro dell'area Expo e lo sviluppo delle sette aree dismesse delle Ferrovie dello Stato: che suggerimenti darebbe alle autorità pubbliche per affrontare questo tema?

Si tratta di progetti di grandi dimensioni, che incidono su aree immense e con un notevole impatto sotto il profilo economico-finanziario. Per questo il primo passo da fare è necessariamente quello di elaborare un efficace piano di fattibilità per capire se e come gli interventi sono realizzabili e gestibili. È persino inutile fare grandi master plan se prima non si ha idea dell'effettiva solidità dei progetti, in termini di costi, ritorni e flussi di cassa.

Per quanto riguarda l'area Expo, in particolare, ritengo che la proposta della Statale e di Assolombarda, di collocare lì la parte scientifica dell'università insieme a tutte le aziende che lavorano nell'Ict, creando un grande polo della ricerca e dell'innovazione, sia senz'altro la prospettiva migliore e con le maggiori possibilità di successo. Ma bisogna partire subito, senza perdere tempo.

Siamo in presenza di grandi progetti di sviluppo immobiliare in cui la proprietà e lo sviluppatore è l'amministrazione pubblica, che deve comportarsi da imprenditore. E per farlo deve decidere in tempi brevi il modello di governance, a chi affidare il progetto, quali risorse mettere in gioco e poi, una volta scelta la strada da seguire, percorrerla rapidamente e con la massima concretezza.

Il premier Renzi ha detto che il terrorismo si batte anche migliorando le periferie e il disagio sociale che rischia di diffondersi: avete proposte operative da questo punto di vista?

Se guardiamo ai grandi comuni metropolitani, l'espansione del tessuto urbano è proceduta spesso in modo disordinato, creando condizioni di marginalità ed esclusione, anche fisica, di parti importanti della popolazione.

Occorre avviare un processo di rinnovamento anche e soprattutto delle periferie, con progetti che sappiano ricucire il territorio, restituendo identità ai luoghi, e il senso di



Claudio De Albertis

appartenenza a chi li abita e li frequenta. Inoltre, molte volte ci troviamo a intervenire su aree ed edifici privi di qualità. In questi contesti, accanto all'accessibilità al bene casa, è necessario garantire un basso costo di gestione con attenzione all'efficienza energetica, offrire sistemi di trasporto sostenibili, recuperare edifici pubblici. Il disagio sociale si nutre anche di mancanza di identità culturale.

In passato l'Ance aveva lanciato il progetto Città dei Creativi, sottolineando che la crescita economica nella società postindustriale ritorna a occupare le metropoli: ma le nostre città sono adeguate ad offrire occasioni di vita e lavoro soddisfacenti alle generazioni dei nuovi creativi?

Sono passati diversi anni da quell'iniziativa, che nasceva dalla convinzione che la competitività urbana è strettamente legata alla capacità di attrarre sul territorio i migliori talenti.

La questione, come lei ben sottolinea, è proprio quella di creare stimoli e opportunità, cercando di recuperare terreno rispetto alle grandi metropoli europee e statunitensi che in questi anni si sono già rimodellate e trasformate coerentemente con le nuove esigenze dei cittadini.

Noi abbiamo ancora molto da fare: penso alle infrastrutture, materiali e immateriali, al potenziamento della rete dei trasporti, allo sviluppo della fibra ottica. E poi naturalmente piazze, parchi, piste ciclabili, parcheggi, spazi pubblici. Non possiamo limitarci a costruire abitazioni se non ci»

PAOLO CIRINO POMICINO



LA REPUBBLICA DELLE GIOVANI MARMOTTE

**L'ITALIA E IL MONDO VISTI DA
UN DEMOCRISTIANO DI LUNGO CORSO**

PREFAZIONE DI GIULIANO FERRARA

**UTET**

  UtetLibri

**UTET**

**E-BOOK
COMPRESO
NEL PREZZO**



Ponte della Musica - Roma

NON POSSIAMO LIMITARCI A COSTRUIRE ABITAZIONI SE NON CI OCCUPIAMO ANCHE DI PAESAGGIO E SE INTORNO NON CREIAMO LUOGHI AGGREGANTI E ACCOGLIENTI, DOVE POSSANO CIRCOLARE CULTURA, INFORMAZIONI, NUOVE IDEE

occupiamo anche di paesaggio e se intorno non creiamo luoghi aggreganti e accoglienti, dove possano circolare cultura, informazioni, nuove idee.

Lei è anche presidente della Triennale milanese, che organizzerà da aprile a settembre una grande manifestazione internazionale dedicata al tema "Design after design" che sembra ispirarsi al successo dell'Expo: quali sono gli obiettivi?

Il principale obiettivo della XXI Triennale Esposizione Internazionale Milano 2016 è quello di riportare la Triennale alla sua vocazione originaria di organizzatore dell'Esposizione Internazionale e di coinvolgere tutta la Milano del progetto in un confronto in ambito internazionale che sottolinei la centralità del design, nella sua accezione più ampia, che comprende arte, architettura, creatività, progetto, e nella soluzione dei problemi che il mondo deve affrontare in un momento di crescita contraddittoria e ricca di criticità.

Il settore delle costruzioni è pronto ad affrontare queste sfide di sviluppo urbano non solo quantitativo ma anche qualitativo, oppure deve fare un maggior sforzo di crescita dimensionale e innovativa?

Sicuramente c'è ancora molta strada da fare. Il mercato è fortemente cambiato in questo periodo di crisi e la domanda è molto più esigente rispetto al passato. Sapere intercettare i bisogni dei cittadini e le loro aspirazioni è un elemento indispensabile per ogni impresa del nostro settore. Realizzare prodotti efficienti e di qualità con tempi e costi adeguati è la sfida che molte imprese sono riuscite a vincere, seppure tra mille difficoltà. Ed è da questi esempi virtuosi che dobbiamo ripartire, consapevoli che è puntando sull'innovazione, stringendo legami con la filiera e creando reti intelligenti che la propria impresa può crescere e consolidarsi. D'altronde, è solo attraverso scelte aziendali lungimiranti che potremo tornare al centro del processo produttivo e, al tempo stesso, essere all'altezza delle sfide impegnative che abbiamo davanti. ●

Paolo Mazzanti

UN “MINISTERO DELLE CITTÀ” PER GUIDARE GLI INTERVENTI

Torna d'attualità il problema delle periferie per evitare ghetti etnici e religiosi. Nel frattempo Milano deve decidere come utilizzare 2,250 milioni di metri quadrati: le aree Expo e le sette aree Fs. Per il futuro di Bagnoli, invece, si potrebbe guardare all'esperienza tedesca. Abbiamo fatto il punto con Giuseppe Roma, docente di Urban management e già direttore del Censis.

Qualche anno fa lei aveva proposto la costituzione di un ministero per le città, anche come “cabina di regia” degli interventi di sviluppo urbano: è ancora attuale questa idea?

Penso che non solo sia attuale, ma oggi ancora più necessaria. Intanto in Francia opera un *Ministre de la Ville*, in Germania lo *Stadentwicklung* e così via. Senza nulla togliere all'operatività dei sindaci, tutti i governi europei sentono la necessità di un punto di coagulo delle politiche nazionali per le città, per le infrastrutture urbane, per la residenza.

C'è chi, anche da noi, a ragione propone per esempio di affrontare il disagio abitativo come programma dello Stato e non più regionale, di tornare a parlare di case popolari e non di generico “social housing”, che ha finora prodotto risultati modesti.

Dopo il Dipartimento per le aree urbane degli anni '80, tutte le competenze statali si sono frantumate fino a dissolversi. Ma anche la difficile situazione di Roma non ha più un interlocutore governativo specifico e una legge di riferimento, come fu quella per Roma Capitale con cui si sono più o meno ordinatamente realizzate tante opere come il Parco della Musica.



Giuseppe Roma

Il premier Renzi ha detto che il terrorismo si combatte anche nei quartieri periferici e ha evocato il concetto di “rammenando delle periferie” caro a Renzo Piano. Cosa si può realisticamente fare nei prossimi mesi su questo terreno?

Il terrorismo è il portato di molti fattori economici, culturali, etnici. Si combattono interessi diversi, è una lotta per l'egemonia del mondo islamico.

Renzi ha ben spiegato che anche l'Italia dà il suo contributo, d'indirizzo politico

e di concreta operatività. Spingiamo con prudenza per evitare azioni avventate che in passato sono state controproducenti.

Per quanto si può essere abili, comunque, le scelte vanno concordate a livello internazionale, e molte inevitabilmente passano sulla nostra testa. Tuttavia, per la sicurezza qualcosa di concreto lo possiamo fare a casa nostra.

E qui viene opportunamente considerato un intervento perché le periferie delle nostre metropoli non diventino una terra di nessuno, mantengano e accrescano un controllo sociale diffuso, anche per rendere più difficile l'insediamento terrorista. In fin dei conti, a Roma, Milano o Napoli non abbiamo veri e propri “ghetti etnici”, maga-

ri c'è degrado ma senza una concentrazione di immigrati tale da confinarli come corpo estraneo. Bisogna evitare l'isolamento. Rivalutare la periferia in termini urbanistici, di vivibilità e ove possibile persino come meta turistica, può essere un'utile misura di prevenzione.

Lo Stato e gli enti locali e pubblici sono proprietari di un vastissimo patrimonio immobiliare, a cominciare dalle caserme dismesse, ma non sembrano in grado di realizzare progetti di sviluppo: come si dovrebbe operare?

Molto semplicemente, individuando comparti urbani appetibili, predisponendo progetti innovativi, ricercando interlocutori credibili.

Tutte le stime su quanto vale il patrimonio pubblico sono largamente inattendibili. Una caserma fin quando non viene rigenerata con nuove funzioni è un costo per lo Stato, quanto meno per la vigilanza e per non farla degradare. Il patrimonio si può mettere a valore intanto rendendo chiaro che il principale obiettivo è quello di ridurre il debito pubblico. Quindi, il progetto ha valore per la collettività se fa fare utili allo Stato, certo in modo corretto e sostenibile sotto il profilo ambientale.

Fin quando, tuttavia, avremo tre società pubbliche deputate a questi scopi, sarà difficile realizzare qualcosa di concreto. Ricordo che nel 2007 fu illustrato al Presidente della Repubblica, con un video, il primo censimento dei beni pubblici. Siamo ancora lì. Anzi no, mi pare che non manchino i consulenti addetti a nuovi censimenti.

Nei prossimi mesi Milano dovrà decidere come utilizzare aree per 2,250 milioni di metri quadrati: l'area Expo da un milione di metri quadri, e le sette aree delle Ferrovie dello Stato (Farini, Greco, Lambrate, Porta Romana, Rogoredo, Porta Genova e San Cristoforo) per 1,250 milioni di metri quadrati. Come affrontare questa sfida?

L'intervento di grandi dimensioni postula una città con una struttura produttiva dinamica e pronta all'innovazione. Solo un'attiva economia urbana genera sufficiente domanda da alimentare il mercato per i grandi progetti. Per valutare il potenziale della rigenerazione urbana bisogna guardare la dinamica del Pil più che i metri quadrati disponibili. Milano dovrebbe trovarsi su un'onda di crescita, ma deve sapere come sfruttarla per smaltire tutte queste aree disponibili. Milano è comunque l'unica metropoli italiana che si può dire veramente europea grazie proprio a recenti significativi interventi urbanistici, come Porta Nu-



va e Citylife, sia per le loro dimensioni, che per le modalità attraverso cui sono stati realizzati.

Se Milano riuscirà a integrare meglio la regione padana, potrà completare ciò che è in corso e mettere in cantiere altro. Ma, ripeto, il mattone segue innovazione e crescita economica della città.

Per l'area Expo si profila un utilizzo legato all'Università, alla conoscenza, all'Ict, alle imprese e startup innovative. Questa ipotesi la convince?

Purtroppo la preparazione dell'Expo ha avuto le sue vicissitudini negative. Fra queste ci metto pure la mancanza di decisioni sul dopo Expo.

Ormai il modo più moderno di guardare ai grandi eventi è di stabilire come utilizzare in permanenza le aree interessate. Stabilita la destinazione definitiva, si ritorna indietro per realizzare gli impianti temporanei. È il modello delle Olimpiadi di Londra del 2012. Lo stadio fu destinato a una delle squadre di calcio londinesi per una capienza inferiore a quella olimpica. Per cui le tribune aggiuntive furono realizzate in maniera da poter essere poi smontate. Oggi il complesso olimpico sta diventando un quartiere modello nella periferia degradata del nord est londinese. Il post Expo rischia di generare un'infinita diatriba come è stato il pre Expo. »

Un'altra delle maggiori aree urbane da sviluppare è da molti anni quella di Napoli Bagnoli. Eppure tra infinite polemiche nulla sembra accadere. Ora il Governo ha nominato un commissario contro cui il Comune ha fatto ricorso. Lei che suggerimenti darebbe?

Mi farei aiutare dai tedeschi. Non è una provocazione, ma la necessità di seguire un percorso operativo efficace. Come è quello suggerito dall'Iba, un'istituzione statale che affonda le sue radici nella Bauhaus, con cui sono state completamente riqualificate importanti aree industriali come quella della Ruhr e ora è in azione ad Amburgo, sia sulle aree portuali dismesse che in zone periferiche. Bisogna adottare per Bagnoli un metodo e rendere espliciti gli obiettivi. Affinché quella preziosa area contribuisca allo sviluppo urbano di Napoli, è necessario che si combinino destinazioni pubbliche e funzioni privatistiche. Il motore comunque non può che essere imprenditoriale, non solo per una questione di risorse, ma anche per offrire l'impulso necessario a creare complessi attrattivi.

Un investitore privato difficilmente accetterebbe alberghi che, invece di essere "vista mare", fossero "vista strada". Le istituzioni sembrano essere perennemente in disaccordo, quindi è opportuno fare di Bagnoli una zona speciale europea.

Procederei poi alla redazione di un master plan e di un piano finanziario da condividere, attraverso l'ascolto, con le rappresentanze sociali.

Un progetto così bello e svincolato dalle pastoie burocratiche e di autorizzazione che una volta realizzato cambierebbe davvero il volto della città.

Si dice che i grandi investitori immobiliari globali stiano tornando a guardare all'Italia, ma per ora pare che siano più interessati ad acquisire immobili già realizzati. Ci potrebbero essere norme amministrative o fiscali per agevolare i nuovi interventi urbani?

È più facile e meno rischiosa l'acquisizione rispetto al nuovo. Basta fare una buona "due diligence" e una stima equilibrata. Per il nuovo ci sono ancora molti political risk. Da questo punto di vista, sarebbe indispensabile rafforzare la responsabilità dell'amministrazione sulle decisioni prese, rendendole irrevocabili, e certi i tempi di risposta. Ma c'è anche la necessità di spiegare all'opinione pubblica il senso dei grandi progetti che oggi vengono spesso demonizzati. Salvo poi inorgogliersi una volta che vengono completati.

Cosa potrebbero fare i progettisti italiani, ingegneri e architetti, per favorire una migliore gestione del territorio che favorisca l'innovazione urbanistica ed edilizia?

Insegno all'Università Urban management in una facoltà d'architettura. Spiego ai miei studenti – rifacendomi a illustri progettisti – che il disegno, la parte creativa di un intervento è fondamentale, ma rappresenta non più del 20% delle operazioni necessarie per passare dal computer al mattone. La gestione, la manutenzione, il consumo energetico, l'accessibilità sono fattori spesso trascurati in una logica di "mordi e fuggi" così tipici di un'edilizia ormai tramontata. La bellezza che ricerchiamo nella città è certo forma, ma anche ordine, sostenibilità, tecnologia. ● (p.m.)



Bagnoli, area ex acciaieria Italsider - Napoli



CORNELIANI

Corneliani

Gli interventi sul patrimonio edilizio esistente sono quelli con più possibilità di sviluppo

FACILITARE GLI INVESTIMENTI PRIVATI

Antonio Colombo, Presidente Colombo Costruzioni

IL SETTORE delle costruzioni sta attraversando una fase di estrema difficoltà, probabilmente la peggiore dal dopoguerra, e i minimi segnali positivi che si intravedono arrivano dopo sei anni di cali importanti della produzione, per cui si fa fatica a guardare con entusiasmo agli anni che ci aspettano dal punto di vista dell'attività delle nostre imprese.

Ma gli imprenditori, quelli che operano nel settore delle costruzioni specialmente, per natura guardano avanti e, quindi, cercano sempre soluzioni ai problemi e nuove possibilità di sviluppo come risposta a un mercato poco vivace. Gli operatori si interrogano, quindi, sulle possibili vie d'uscita in un contesto di estrema ristrettezza delle risorse che non consente di far ripartire il comparto con massicci investimenti pubblici; cosa che, ovviamente, garantirebbe una ripresa più forte: tutti gli analisti sanno che l'edilizia è il traino dell'economia. Ma in assenza di tali disponibilità, è necessario pensare ad alternative che consentano di finanziare i lavori.

Una delle possibili strade da percorrere è quella del rilancio degli investimenti privati per grandi iniziative di sviluppo del territorio: in un mondo sempre più globalizzato, ci sono molti soggetti che hanno, effettivamente, risorse da impiegare e da far fruttare. E questo tipo di investimento, se pensato, progettato e realizzato con le attenzioni e le capacità che abbiamo nel nostro Paese, è senz'altro appetibile.

Parlo per esperienza personale. Penso, anzitutto, ai grandi progetti di Porta Nuova e City Life a Milano; il primo sostanzialmente concluso e il secondo in via di esecuzione. Si tratta di lavori privati di considerevole impatto da molti punti di vista: economico sicuramente, ma anche della qualità della vita in una grande area urbana come quella del capoluogo lombardo che, nonostante molte difficoltà, è riuscita a rivitalizzare interi quartieri, riunendo brani di

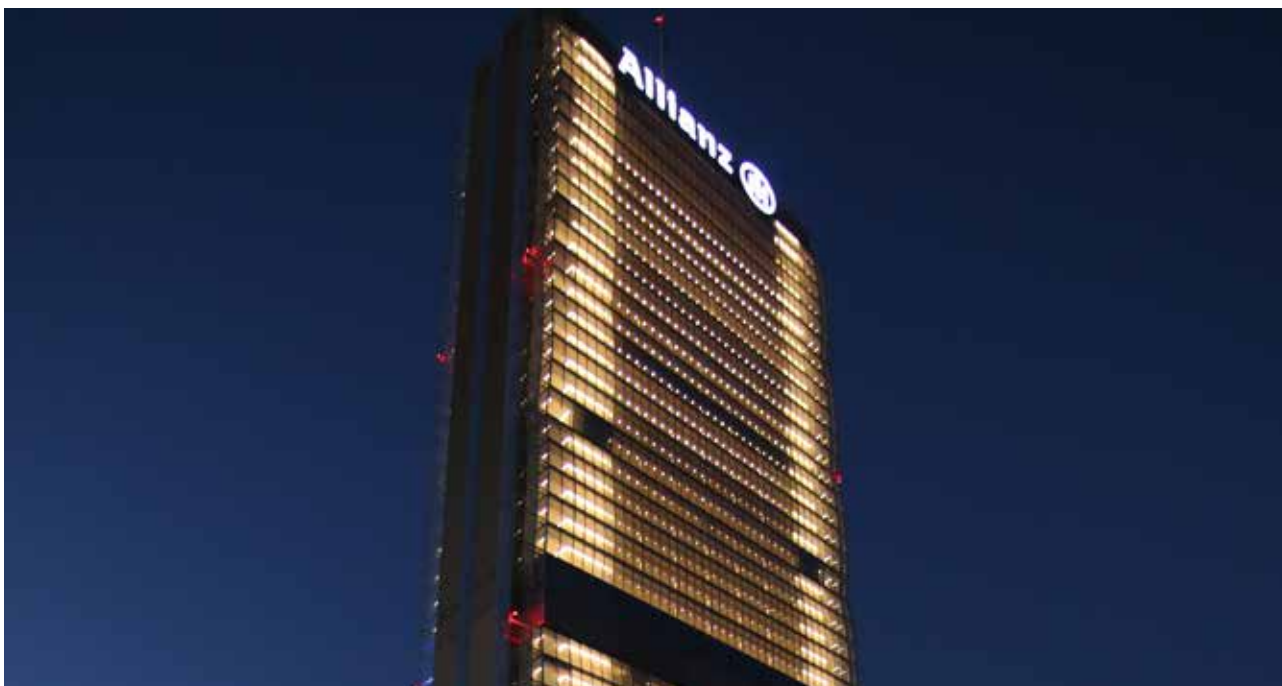
territorio separati tra loro da decenni, dando una accelerazione anche all'ampliamento della rete metropolitana, che ora ha dimensioni più che decorose per una superficie come quella di Milano.

Insomma i vantaggi che queste iniziative di sviluppo hanno portato sono molteplici ed eterogenei: si parla spesso di infrastrutture, grandi o piccole che siano, ma dobbiamo avere chiaro in mente che la principale infrastruttura è la città stessa. E dunque le attenzioni, le energie e le (seppur scarse) risorse devono essere concentrate principalmente sugli interventi nei centri urbani.

L'anno scorso la popolazione mondiale che vive nelle città ha superato, per la prima volta nella storia dell'uomo, quella che vive al di fuori dei centri urbani; e questo processo di urbanizzazione è costante e continuerà in futuro. Non è questa la sede per soffermarci sulle cause di



Antonio Colombo



Nuovo grattacielo Allianz nel quartiere milanese Citylife

SI PARLA SPESSO DI INFRASTRUTTURE, MA DOBBIAMO AVERE CHIARO IN MENTE CHE LA PRINCIPALE INFRASTRUTTURA È LA CITTÀ STESSA. E DUNQUE LE ENERGIE E LE RISORSE DEVONO ESSERE CONCENTRATE PRINCIPALMENTE SUGLI INTERVENTI NEI CENTRI URBANI

questo, ma il fatto è che è molto intelligente e strategico ragionare sullo sviluppo della città in termini di grandi progetti urbanistici. Pensiamo solo alle risorse che molti investitori stranieri hanno impiegato nelle due iniziative citate; e quante multinazionali, banche, assicurazioni stanno trasferendo i propri headquarter a Milano proprio in quelle aree? Credo che l'indotto di tutte queste novità sia addirittura difficile da quantificare in questo momento. Esistono alcune strade per incentivare questi processi virtuosi. Si può puntare sulla riqualificazione energetica del patrimonio edilizio esistente, semplificando le procedure autorizzative per questo tipo di interventi ed eventualmente prevedendo fondi per incoraggiare lo startup di tali iniziative.

Si possono incentivare fiscalmente i processi di riqualificazione urbana, favorendo la "rottamazione" dei vecchi fabbricati e la loro sostituzione con edifici di nuova gene-

razione; includendo anche gli interventi di vera e propria "sostituzione edilizia", ossia demolizione e ricostruzione con variazione della sagoma e della volumetria. E ancora, si dovrebbe promuovere una nuova stagione di programmi complessi a regia pubblico-privata: nel quadro della programmazione comunitaria e delle risorse destinate allo sviluppo e alla competitività delle aree urbane, stimolare, attraverso procedure semplificate e fondi di sostegno, un programma per progetti alla scala urbana (insediamenti bio ed eco quartieri) nelle città, sviluppando la progettualità locale, il partenariato pubblico-privato e la competizione tra aree urbane.

Risulta evidente, dunque, che sia fondamentale l'ambito delle trasformazioni urbane ed edilizie in cui molti sono gli attori della filiera: amministratori pubblici, imprese di costruzioni, aziende produttrici, professionisti. La fetta di mercato che offre maggiori possibilità di espandersi, nei »



Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Eccellenza in formazione.

Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"

Un Collegio universitario che è più di una residenza: è un'idea di futuro. Dal 1971 supporta i giovani più meritevoli preparandoli a posizioni di alta responsabilità nel mondo delle aziende, delle istituzioni, della ricerca e dell'insegnamento. Formazione, impegno, amore per il sapere, sono i valori che da sempre guidano il Collegio. I borsisti ospitati in totale gratuità, circa 70, hanno libero accesso a tutti i servizi (sale informatica, palestra, campi sportivi). Il calendario delle attività prevede corsi interni a frequenza

obbligatoria (economia, diritto, lingue straniere, informatica, tematiche attinenti i singoli corsi di laurea e la loro connessione con il mondo del lavoro) e un fitto programma di iniziative collaterali: stage linguistici e professionali, viaggi di studio all'estero, esperienze dirette in campo editoriale e redazionale, e ancora seminari e gruppi di studio, incontri con personalità del mondo politico, imprenditoriale e della cultura.

Scopri di più su www.collegiocavalieri.it.



Eccellenza per passione.

prossimi anni, è indubbiamente quella legata agli interventi sul patrimonio edilizio esistente: assistiamo ad alcuni tentativi per rispondere a questa istanza in maniera innovativa, proponendo sul mercato vere e proprie “cordate di filiera”, offrendo progetti “chiavi in mano” che garantiscano ai proprietari un ritorno in tempi certi degli investimenti programmati.

Queste esperienze vanno caldegiate e sostenute anche studiando forme di semplificazione procedurale e urba-

tutti i livelli, sta puntando nel breve periodo è quella della riduzione del consumo di suolo e nel medio-lungo termine, del consumo di suolo zero. Per raggiungere questi obiettivi sembra non ci siano altre alternative, dunque è imprescindibile consentire che le disposizioni a ciò finalizzate vadano di pari passo con una concreta – non generica e di principio – normativa di incentivazione (economica, fiscale, volumetrica) degli interventi da realizzarsi nelle aree già antropizzate o sul patrimonio edilizio esi-



nistica: la scala ideale per affrontare in maniera organica questi interventi è, senza dubbio, quella urbana; una scala che superi la visione del singolo edificio in favore di progetti strutturali, efficaci ed efficienti, la cui regia deve essere affidata ad amministrazioni pubbliche illuminate e consapevoli del valore generato dal modello delle Smart Cities.

L'effetto leva che si otterrebbe ristrutturando interi segmenti, ora compromessi, del tessuto delle nostre città, avrebbe ricadute importanti in termini di qualità della vita per i cittadini (riduzione dell'inquinamento atmosferico, aumento della vivibilità degli spazi pubblici, maggiore sicurezza) e di attrattività territoriale di funzioni che possano a loro volta generare ulteriore ricchezza e valore. Incentivare la riqualificazione urbana è tanto più necessario, in quanto la tendenza verso cui il legislatore, a

stente e che necessita di riqualificazioni importanti, anche in termini di efficientamento energetico. Le idee per avviare questi processi virtuosi ci sono. L'amministratore pubblico e gli operatori possono consentire, traducendo il processo realizzativo in norme e opere, che non rimangano solo idee. ●



Antonio Colombo è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2011. È a capo dell'azienda di famiglia che ha portato in posizioni di vertice nel settore edilizio. Numerose le opere di grande valore architettonico e tecnologico, realizzate in collaborazione con architetti di fama mondiale.

Le banche possano fare molto, a partire dai finanziamenti

SOSTENERE LA DOMANDA

Federico Ghizzoni, Presidente UniCredit

LA RINASCITA economica e civile di un paese passa anche dalla riqualificazione delle aree urbane. Maggiori investimenti per l'ammmodernamento urbanistico e per la salvaguardia del territorio possono produrre benefici importanti, coniugando innovazione e occupazione anche al di fuori dei comparti più direttamente coinvolti. Il ruolo del settore immobiliare nell'economia è centrale, ma le sue dinamiche vanno anche oltre: un'ordinata crescita del comparto gioca, infatti, un ruolo fondamentale nello sviluppo sociale. E in questo ambito le banche possono fare molto, a partire dai finanziamenti, come l'esperienza UniCredit testimonia.

Il mercato immobiliare italiano si differenzia da quello di altri paesi europei per alcuni aspetti. In primo luogo, la percentuale di residenti proprietari in Italia è molto alta e rappresenta il 73%, contro il 66% negli Stati Uniti, e gli immobili pesano per oltre il 60% della ricchezza totale delle famiglie.

In secondo luogo, storicamente la concessione dei mutui è avvenuta con maggiore cautela e in misura inferiore in rapporto ai valori immobiliari, grazie anche alla maggiore propensione al risparmio degli italiani.

In terza battuta, è molto ridotta la pratica di accedere a linee di credito monetizzando gli aumenti di valore degli immobili. Queste peculiarità lo hanno preservato da una volatilità eccessiva dei prezzi, ma ne hanno allontanato i tempi di ripresa, rallentando l'incontro tra offerta e domanda. Un ulteriore aggiustamento dei valori e degli incrementi nelle erogazioni dei mutui sono i due fattori necessari a una ripartenza.

Il mercato italiano vive un'apparente contraddizione: l'indice di sviluppo abitativo è, negli ultimi due anni, il più basso d'Europa, mentre lo stock di abitazioni ci vede in testa. È il segno di uno squilibrio che si è creato negli anni espansivi e che è necessario superare per innescare una ripresa sostenibile. Il rilancio del settore immobiliare deve necessariamente tenere conto degli aspetti che contribuiscono alla creazione di un tessuto sociale e ambientale di qualità.

Leggendo il recente rapporto BES, tre dati hanno attirato la mia attenzione. Il primo è l'aumento del numero di costruzioni abusive rispetto all'anno precedente: da 15,2 a 17,6 ogni 100 autorizzate, nonostante la contrazione generale delle costruzioni dovuta alla crisi. Le dimensioni di questo fenomeno sono nettamente superiori rispetto alle altre economie avanzate. Il secondo è la diminuzione del 15% del numero di edifici storici nell'ultimo decennio: un dato che testimonia come la demolizione nei centri storici

sia ancora troppo elevata rispetto all'attività di recupero e riqualificazione. Il terzo è l'avanzata del cosiddetto "urban sprawl" passato in un decennio dal 20% al 22%: è la conferma del fenomeno di allargamento delle periferie nonché di erosione dello spazio rurale. D'altro canto in Italia negli ultimi anni sono stati sviluppati progetti di rango europeo, recupero dei centri storici, architetture moderne e in molti casi le città sono riuscite a darsi un profilo internazionale. Da un lato questo ha contribuito al rafforzamento del prestigio del Paese, dall'altro ha fatto riscoprire ai cittadini il senso di appartenenza ai luoghi urbani.





Federico Ghizzoni

Un esempio di questo rinnovamento è il quartier generale di UniCredit a Milano. Le Torri UniCredit si inseriscono nel quartiere di Porta Nuova-Garibaldi, la più grande opera di riqualificazione urbana mai realizzata in zona centrale e tra le principali a livello europeo.

Quest'area è diventata il simbolo di una città che cambia: una Milano policentrica non più rinchiusa nel suo ristretto territorio comunale. La prospettiva di un mondo più urbano ci costringe a fare un salto di paradigma per quanto riguarda il ruolo che assume la città in ottica di sviluppo di un territorio. Si tratta di passare da una forma di competizione alla collaborazione. È in quest'ottica che si attribuisce alla città una duplice rilevanza: economica e sociale, ossia capace di attrarre investimenti, produrre innovazione e, al tempo stesso, capace di creare una sana relazione che nasce dall'ascolto delle esigenze dei cittadini e dall'inclusione degli stessi.

In questo contesto ritengo che le banche possano fare molto, a partire dai finanziamenti. Già si vedono i primi segnali. Nell'anno in corso i mutui erogati sono aumentati del 90% rispetto all'anno precedente, indubbiamente favoriti da una discesa dei tassi di interesse.

Come UniCredit siamo in prima fila: nel piano che abbiamo varato lo scorso novembre, prevediamo 40 miliardi di nuovo credito per le famiglie italiane nel triennio, una consistente parte dei quali sotto forma di mutui. Nostro compito è aiutare i clienti, coniugando flessibilità e innovazione, a superare vincoli fino a ieri penalizzanti: con Mutuo Valore Italia, ad esempio, finanziamo chi sta per vendere una casa evitando il rischio che un possibile ritardo nella vendita comprometta la riuscita dell'intera operazione. Ma riteniamo che un concreto sostegno al

settore immobiliare, e in particolare alle persone che devono comprare o vendere una casa, debba andare oltre il finanziamento. Ecco perché abbiamo ideato "Progetto Casa", diretto a offrire una consulenza a tutto campo per accompagnare le persone in tutte le fasi di una compravendita immobiliare.

Cuore del progetto è "UniCredit Subito Casa", la società di intermediazione immobiliare di UniCredit il cui punto di forza è la semplificazione. Offrire informazioni sintetiche ed esaustive è la caratteristica di "Fascicolo Casa", documento di check-up in cui vengono riportate tutte le informazioni rilevanti sull'immobile – analisi tecnica delle caratteristiche dell'immobile, valutazione professionale del prezzo di possibile vendita, verifica dei dati tecnici e catastali ed evidenza di eventuali difformità, bollino di certificazione dell'immobile – così da consentire al cliente una scelta consapevole. Consapevolezza che vogliamo far emergere anche con la "Carta di Identità del Patrimonio Immobiliare", servizio con cui aiutiamo le persone a mappare compiutamente il loro patrimonio stimandone il valore e le caratteristiche complessive. Scelte consapevoli sono, infatti, l'ingrediente fondamentale per una ripresa sostenibile del settore immobiliare evitando gli eccessi del passato che hanno contribuito a innescare la crisi che abbiamo vissuto. Per questo motivo abbiamo previsto un servizio ad hoc, "Voucher Mutuo", per consentire alle persone di conoscere l'importo del mutuo concedibile anche prima di aver scelto la casa.

Riteniamo questo servizio a 360 gradi un tassello fondamentale per favorire la riattivazione delle dinamiche immobiliari del mercato italiano. Un mercato che inizia a mostrare i primi segnali di ripresa – stimiamo un aumento delle transazioni di abitazioni residenziali di circa il 10% rispetto all'anno precedente – ma che continua a scontare un eccesso di offerta rispetto a una domanda debole. È quindi questa che va sostenuta, ma in modo responsabile: semplicità, velocità e trasparenza dell'offerta è quello che UniCredit ritiene serva per proseguire in questa direzione. ●



Federico Ghizzoni, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2014, è amministratore delegato e direttore generale di UniCredit, dove ha svolto la sua carriera in Italia e all'estero. È Presidente della Associazione Filarmonica della Scala.

A Milano, Roma e New York il Gruppo Sorgente porta avanti innovativi progetti di riqualificazione

LA SFIDA È GARANTIRE LA VIVIBILITÀ

Valter Mainetti, Amministratore Delegato Sorgente Group

RITENGO che i temi della rigenerazione urbana e del ripensamento delle periferie per garantire una diversa vivibilità a chi vi abita siano le vere sfide di questi anni: parlo di quegli imprenditori che hanno la possibilità di portare avanti un progetto di sviluppo immobiliare, sia perché in grado di raccogliere i capitali sia perché possiedono il know how per realizzare grandi opere urbanistiche. Il primo passo è far conoscere a tutta la comunità quei luoghi che nella propria città possono essere migliorati e oggetto di interventi con ricadute utili a tutti. Unire le forze di imprenditori, studi di progettazione, maestranze, consulenti, finanziatori e attivare una filiera è il secondo passo. Agire in piena concordia con la Pubblica amministrazione e lo Stato è, infine, l'elemento fondamentale per poter avviare il progetto.

Per quanto ci riguarda, il Gruppo Sorgente, dalla sua nascita a oggi, si è focalizzato su un'attenta ricerca e selezione di immobili unici e irripetibili, acquisendo di volta in volta partecipazioni nella proprietà di edifici iconici e "trophy" come il Chrysler Building (venduto nel 2008) e il Flatiron a New York, l'immobile di Piazza Cordusio a Milano (2010), la Queensberry House di Londra (venduta nel 2015), il Palazzo del Tritone, la Galleria Colonna e la Rinascente a Roma. Abbiamo sempre lavorato con un grande interesse per il tema del rinnovamento delle città e dei quartieri meno centrali.

Il Gruppo ha condotto e si sta ancora impegnando in operazioni che da una parte prevedono interventi mirati sui singoli immobili storici, rispettando e valorizzando la loro storia e il loro assetto architettonico, dall'altra realizzano progetti in grado di attivare un rinnovamento dell'intero contesto urbano circostante.

Una delle sfide più importanti per la rinascita delle periferie in Italia oggi è il progetto Milanosesto, alle porte del capoluogo lombardo, nel quale Sorgente Group ha acquisito una partecipazione di circa il 24%, contribuendo insieme all'azionista principale, la società di sviluppo Bizzi&Partners Development, l'impegno a edificare una nuova "città nella città".

L'area industriale dismessa più grande d'Italia, che ospitava le Acciaierie Falck, è rimasta abbandonata per anni, ma alla fine del progetto, il cui master plan è firmato da Renzo Piano, vi transiteranno 25mila persone, con residenze, uffici, negozi, alberghi, scuole, spazi produttivi.

Un luogo completamente nuovo in 70 ettari di verde. A riprova che Milanosesto sarà un vero e proprio polo d'attrazione, nell'area nascerà la Città della Salute e della Ricerca, il nuovo polo sanitario che a partire dal 2020 riunirà l'Istituto dei tumori e l'Istituto neurologico Besta. Si stima che gli abitanti in pianta stabile quando il progetto sarà terminato, saranno 15mila, orientativamente 3mila operai impiegati e nel complesso 13mila nuovi posti di lavoro.



Valter Mainetti



Edificio nel quartiere TriBeca, in White Street - New York

ro originati dalle attività che verranno sviluppate nell'area. L'importanza di contribuire a rimettere in moto gli investimenti nel settore urbanistico passa anche attraverso la riqualificazione di singoli immobili che il Gruppo ha o ha tenuto in portafoglio sia in Italia che all'estero.

A Roma un modello di riqualificazione condotto dal nostro Gruppo riguarda il Centro direzionale Lucrezia Romana, tra le vie Tuscolana e Appia, in una zona della città a forte potenzialità di urbanizzazione e crescita sia nell'uso residenziale che commerciale.

Il Centro direzionale è stato rilevato da Sorgente Group nel 2001 e ristrutturato da Aramaico Costruzioni (ora Sorgente REM) su progetto degli architetti La Greca e Ortolani e dell'ingegnere Aldo Ortolani, poi acquistato nel 2004 da Iccrea Holding Spa. La sua caratteristica principale, in anticipo rispetto ai tempi, è la progettazione in linea con le caratteristiche di flessibilità architettonica e impiantistica oggi indispensabili per uffici davvero funzionali. Il Centro si articola in tre blocchi, di cui uno è un centro commerciale, uno ospita solo uffici e l'altro è un vero e proprio centro direzionale, con parcheggi.

Infine due innovativi progetti di riqualificazione urbanistica a New York hanno riguardato quartieri oggi in pieno sviluppo e con grandi opportunità di investimento, che il Gruppo ha realizzato attraverso la sua società americana,

Sorgente Group of America. Nel 2007 la società ha acquisito un complesso di due edifici del 1873 in Greene Street a Soho, dei quali la presidente di Sorgente Group of America, Veronica Mainetti, ha condotto la ristrutturazione e la condo-conversion.

Il lavoro di ristrutturazione degli immobili è terminato nel 2010: sono state ricavate residenze di grande pregio e un'attività commerciale a piano terra.

Nel 2012 si è conclusa la vendita degli appartamenti, che hanno destato grande interesse sia per la qualità dell'intervento, ispirato al design italiano, sia per la location: Soho si è trasformato nel tempo da meta per gli artisti che vi hanno lavorato anche dal punto di vista architettonico, a sede raffinata di numerose gallerie d'arte, negozi e locali alla moda.

Ancora in corso è il progetto "60 White", una condo-conversion in fase di ultimazione su un complesso immobiliare acquistato nel 2010. I tre edifici in ghisa, costruiti nel 1869, sono nel quartiere TriBeca, in White Street, oggi molto apprezzato e culturalmente vivace. Una porzione è dedicata alle residenze, una agli uffici, con negozi al piano terra e ai piani interrati.

I lavori sono iniziati nel 2013 e sono condotti con rigorosi principi di eco-sostenibilità e con grande attenzione alla qualità dei materiali utilizzati.

Innovativi anche i sistemi di impiantistica, come le strutture di recupero e riciclo di calore, che convertono il flusso d'aria senza aver bisogno di altri impianti energetici e sono usati anche per l'acqua calda.

Alcune pareti sono strutturate con il verde verticale, con piante che filtrano i VOC, "volatile organic compounds", ossia composti organici volatili, eliminando tossine tramite un processo naturale. Inoltre sono stati integrati sistemi fotovoltaici per facciate, tetti, muri non portanti, pavimenti e lucernari. ●



Valter Mainetti è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È amministratore delegato di Sorgente Group, gruppo internazionale specializzato nel settore della finanza e dei fondi immobiliari, attraverso il quale gestisce, con più di 50 società in Italia e all'estero, immobili di grande prestigio.

Centro Diagnostico Italiano del Gruppo Bracco

DA 40 ANNI METTIAMO AL CENTRO LA PREVENZIONE



*Diana Bracco Presidente
e Amministratore Delegato CDI,
la struttura sanitaria fondata
dal Cav. Lav. Fulvio Bracco nel 1975*

Dall'ingresso del primo paziente, nella primavera del 1975, il Centro Diagnostico Italiano ha raggiunto risultati di grande rilievo e ha visto crescere in maniera esponenziale la sua attività: dagli oltre 83 mila esami effettuati allora è arrivato ai 5,2 milioni dello scorso anno seguendo complessivamente nei suoi primi 40 anni oltre 18 milioni di pazienti provenienti da molte Regioni d'Italia.

Il Centro Diagnostico Italiano rappresenta un'eccellenza nel panorama della sanità lombarda e italiana e un esempio della fattiva collaborazione pubblico-privato. Sin dalla sua fondazione il CDI si è posto come attore originale e innovativo proponendo all'interno di un'unica struttura, in maniera moderna e organizzata, prestazioni di laboratorio, di diagnostica per immagini, visite specialistiche, check up e visite di medicina del lavoro.

Struttura poliambulatoriale a servizio completo orientata alla prevenzione, il CDI ha sempre puntato sull'innovazione tecnologica. È stato, ad esempio, il primo centro in Italia a disporre di Ikoniscope, microscopio totalmente automatizzato per la prevenzione del carcinoma della vescica e della cervice uterina, e tra i primi ad avere Cyberknife, robot radiochirurgico all'avanguardia nella terapia dei tumori e conta, poi, 4 risonanze magnetiche di cui una aperta e un sequenziatore di DNA. Inoltre, il laboratorio analisi del CDI si avvale di una delle catene automatizzate più grandi d'Italia garantendo sicurezza dei dati, e al contempo, un numero molto elevato di analisi che supera i 4,5 milioni all'anno. Il CDI è stato, inoltre, il primo laboratorio polispecialistico in Italia a conseguire la certificazione di qualità ISO 9002 nel 1997 e la prima struttura ambulatoriale italiana a ottenere nel 2006 l'accreditamento della Joint Commission International (JCI), l'organizzazione non profit che certifica la qualità delle prestazioni offerte dalle strutture sanitarie in tutto il mondo.

Il Centro Diagnostico Italiano svolge anche un'importante attività di studio attraverso l'impegno dei suoi medici che costituiscono una eccezionale comunità scientifica. Nell'ultimo quadriennio sono state ben 56 le loro pubblicazioni, 95 le partecipazioni a congressi in tutto il mondo, 55 i convegni organizzati direttamente.



Il nuovo grande poliambulatorio tra i grattacieli di Porta Nuova a Milano, in piazza Gae Aulenti, inaugurato alla presenza del Presidente della Regione Lombardia, Roberto Maroni.

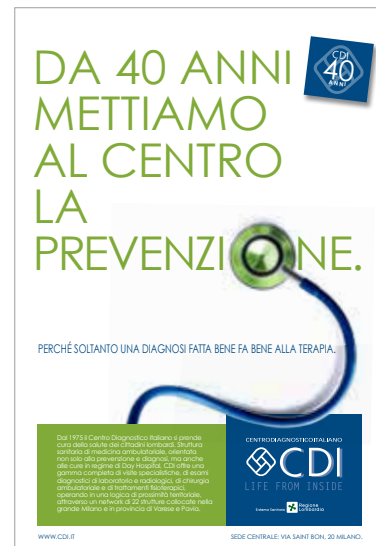


La sede centrale di via Saint Bon

“Quello del CDI è un progetto che abbiamo coltivato e fatto crescere con tanta dedizione e passione”, afferma il Presidente e Amministratore delegato del Centro Diagnostico Italiano Diana Bracco, “anche perché a questa realtà mi lega un ricordo particolare di mio padre Fulvio, che con grande lungimiranza credette a un’intuizione del Prof. Sergio Chiappa. L’idea, assolutamente innovativa per quell’epoca, era di importare nel nostro Paese la filosofia della prevenzione. In questi primi 40 anni abbiamo conosciuto tanti successi”, aggiunge Diana Bracco, “innovare ha significato anzitutto offrire un servizio a misura del paziente e delle sue specifiche esigenze”. Per questo sono nati, ad esempio, i quattro percorsi di diagnostica cardiovascolare avanzata dedicati a diabetici, ipertesi, dislipidemicici, e asintomatici e i percorsi donna suddivisi per età. “La carta vincente del nostro Centro”, conclude Diana Bracco, “è la straordinaria attenzione alla centralità della persona con l’obiettivo di migliorare le terapie mediche e soprattutto di contribuire alla diagnosi precoce delle malattie. Proprio la prevenzione è, infatti, la vera frontiera della medicina del presente e del futuro”.

“Nella pratica medica l’accertamento dello stato di un paziente e la diagnosi sono essenziali”, aggiunge il Prof. Sergio Chiappa, storico radiologo dell’Università di Milano e primario di Radiologia dell’Ospedale Fatebenefratelli, “perché soltanto una diagnosi fatta bene fa bene alla terapia”.

Nell’anno della celebrazione del quarantesimo anniversario della fondazione il Centro Diagnostico Italiano ha aperto il suo 22° centro sul territorio lombardo. Un nuovo grande poliambulatorio tra i grattacieli di Porta Nuova a Milano, in piazza Gae Aulenti, con una superficie di oltre 700 metri quadri, è stato, infatti inaugurato alla presenza del Presidente della Regione Lombardia, Roberto Maroni, e dell’Assessore alle Politiche sociali e Cultura della salute del Comune di Milano, Pierfrancesco Majorino. Il centro dispone di strumenti di diagnostica per immagini avanzati come una nuova tipologia di mammografia digitale con tomosintesi e la Tac odontoiatrica cone beam, uno strumento che con minori radiazioni fornisce una panoramica più chiara dei denti e agevola il lavoro di posizionamento di impianti dentari. Inoltre, nella nuova sede, che ospita un punto prelievi in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, si possono effettuare visite specialistiche di 29 specialità ed eseguire 11 tipologie di trattamenti fisioterapici sia manuali, sia strumentali.



DAL 1975 AD OGGI 18 MILIONI DI PAZIENTI DA TUTTA ITALIA



Risonanza magnetica aperta



Il Cyberknife, l'innovativo strumento robotizzato per la radioterapia

Per il CDI lavorano oltre 1000 persone tra medici specialisti, tecnici sanitari, infermieri e impiegati, al servizio di oltre 350 mila pazienti all’anno. Nel corso dei suoi 40 anni di attività il CDI ha eseguito 100 milioni di prestazioni, di cui: 300.000 check up, 4 milioni di esami di diagnostica per immagini, 90 milioni di esami test di laboratorio, oltre 7,5 milioni di visite ambulatoriali. Inoltre, dal 1975 a oggi sono stati visitati 18 milioni di pazienti, tra cui: 4 milioni in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, 4,3 milioni con fondi assicurativi, 5,2 milioni in solvenza, 3,8 milioni di pazienti, di ben 3650 aziende, seguiti dalla Medicina del lavoro attraverso una struttura sanitaria dedicata.

Per essere sempre più vicino ai propri pazienti, il CDI ha creato un network di prossimità territoriale che conta 22 strutture, collocate nella Grande Milano, a Pavia e a Varese.

I momenti salienti della storia del Centro Diagnostico Italiano, di cui oggi è Presidente e Amministratore Delegato Diana Bracco, sono stati:

1975 – Inaugurazione della sede centrale di via Saint Bon a Milano, dotata di poliambulatorio, laboratorio e radiologia che l’anno seguente vengono convenzionati con il Servizio Pubblico, la “Mutua” di allora;

1984 – Apertura del poliambulatorio in Largo Cairoli nel centro di Milano;

1989 – Viene introdotta nella sede di via Saint Bon la TAC seguita poi, nel 1990, dalla prima Risonanza Magnetica Nucleare e dall’apertura, nel 1992, di due sale operatorie per la Day Surgery;

1997 – Il laboratorio polispecialistico del CDI è il primo in Italia a conseguire la certificazione di qualità ISO 9002;

2003 – Attivazione della sede di Rho, accreditata con il SSN per i prelievi, la radiologia e le visite specialistiche;

2004 – Viene installato il primo Cyberknife, innovativo strumento robotizzato per la radioterapia;

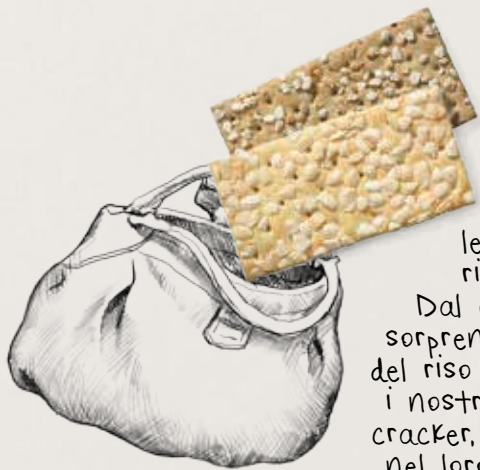
2005 – Ristrutturazione e raddoppio della sede di via Saint Bon;

2006 – Il CDI è la prima struttura ambulatoriale italiana ad ottenere l’accreditamento Joint Commission International (JCI), l’organizzazione non profit che certifica la qualità delle prestazioni offerte dalle strutture sanitarie in tutto il mondo;

2010 – Inaugurazione del Centro di Fisioterapia e Riabilitazione in via Saint Bon;

2012 – Viene messo in funzione il secondo Cyberknife;

2015 – Vengono aperte le sedi di piazzale Lavater e Porta Nuova a Milano.



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)



A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO

COTONI PREGIATI PER L'ELEGANZA MASCHILE

Silvio Albini

Industria tessile – Albino (Bg)



È presidente e amministratore delegato di Cottonificio Albini, azienda di famiglia specializzata nella produzione di tessuti per camiceria di alta qualità. Otto gli stabilimenti. Realizza il 70% del fatturato in 80 paesi e conta 1.400 dipendenti.

Da generazioni la famiglia Albini si dedica alla lavorazione del cotone. Come si tramandano queste passioni? Riscontra interesse nelle generazioni più giovani?

Ormai siamo giunti alla quinta generazione della famiglia Albini alla guida dell'azienda, formata da me, dai miei fratelli Andrea e Stefano, che si occupano rispettivamente della parte industriale e finanziaria, e da mio cugino Fabio, che è direttore creativo. La continuità imprenditoriale garantisce un orientamento al lungo periodo, un forte attaccamento al prodotto e un impegno etico condiviso. Alla sesta generazione intendiamo tramandare i valori che hanno sempre contraddistinto il Gruppo Albini: innovazione, qualità, passione, sostenibilità e attaccamento al territorio. Questi valori ci hanno permesso di diventare una realtà internazionale senza mai tradire le nostre origini e di creare un percorso vincente, diventando leader europei nella produzione di tessuti per camiceria di fascia alta. Ma il vero motore di crescita del Gruppo Albini, che da ormai 139 anni è presente sul territorio bergamasco nel quale ha sempre creduto e investito, sono le persone. In

azienda lavorano intere famiglie, in alcuni casi anche da più generazioni, e tutti sono accomunati da una grande passione per il lavoro che svolgono e per il prodotto che creano.

Trasmettere questa passione ai giovani è fondamentale, bisogna far capire loro che il tessile è un settore dinamico, coinvolgente, interessante. Infatti da anni collaboriamo con diversi istituti e università per far sì che vengano create le figure professionali appropriate per questo mondo.

A quali prove viene sottoposta una varietà di cotone prima di essere scelta?

Il Gruppo Albini dedica da sempre una grandissima attenzione alle materie prime e per realizzare i nostri tessuti usiamo solo i cotone e i lini migliori al mondo. Per garantire un altissimo livello di qualità un esperto del Gruppo Albini viaggia in tutto il mondo per controllare le materie prime e per migliorarne sempre di più le caratteristiche. Il Gruppo Albini utilizza solo i cotone più pregiati: gli egiziani Giza 45 e Giza 87, il Supima californiano e il raro Sea

Island di Barbados. Giza 45 è “la regina” tra le specie di cotone egiziane. Le piante di Giza 45 vengono coltivate in una piccola zona ad est del delta del Nilo. Ciò che rende questo cotone eccezionale è la finezza delle sue fibre. Infatti il Giza 45 viene utilizzato per produrre i filati con i titoli più fini al mondo. Anche il Giza 87 presenta caratteristiche uniche e straordinarie: i filati realizzati con questo cotone danno vita a tessuti che non degradano nel tempo, mantenendo la brillantezza originale.

Il Supima (Superior Pima) è un cotone Extra Long Staple noto per le fibre bianche, lunghe e sottili. È coltivato principalmente in California e il Gruppo Albini, nella sua ricerca di cotone di eccellenza, ha selezionato un cotone dalle caratteristiche di lunghezza, resistenza e finezza superiori allo standard, denominato “Corcoran”. Il cotone Sea Island è una delle varietà più antiche e preziose al mondo. La sua produzione, pari allo 0,006% di quella mondiale di cotone a fibra lunga, è concentrata oggi principalmente a Barbados, Antigua e Giamaica. La produzione annua di Sea Island è di circa 130 balle. Il Gruppo Albini ha l'esclusiva del 100% del cotone Sea Island coltivato a Barbados, che corrisponde ad una produzione annua di poco più di 70 balle. Caratteristica principale di questo cotone è la sua capacità di rinascere ad ogni lavaggio, come se le fibre avessero un proprio spirito che le continua a rendere vive nel tempo, dando corpo al tessuto che andranno a creare. Oltre alle eccellenti materie prime, il Gruppo Albini effettua anche numerosi controlli di laboratorio, sia sul filato che sul tessuto finito. Grazie a un controllo diretto dell'intera filiera siamo sicuri di garantire la massima qualità.

All'inizio degli anni Novanta entrano a far parte del Gruppo Albini i due storici marchi inglesi, Thomas Mason e David & John Anderson. Cosa ha rappresentato questa acquisizione nella crescita dell'azienda italiana?

I marchi Thomas Mason e David & John Anderson sono stati acquisiti nel 1992. Questi due marchi inglesi rappresentano la storia dell'eleganza maschile internazionale. L'acquisizione ha sicuramente contribuito alla nostra espansione all'estero, dato che entrambi i marchi erano dotati di una propria rete commerciale internazionale. Ma la cosa più importante è stata l'ottenimento dell'archivio storico di questi due marchi: oltre 700 volumi di campioni di tessuto che racchiudono la storia del tessuto per camiceria. L'archivio è tuttora il punto di partenza per la creazione delle collezioni e rimane un punto di riferimento per gli stilisti dei più famosi marchi d'abbigliamento, che lo consultano per la creazione dei loro tessuti esclusivi.

Come nasce la partnership con Jack Sepetjian, conosciuto come il sarto delle star di Beverly Hills?

La collaborazione tra Anto Sepetjian (padre di Jack Sepetjian e titolare della sartoria Anto Beverly Hills, ndr) e il Gruppo Albini è iniziata alla fine degli anni '50, tra il 1956 e il 1958. Col passare degli anni abbiamo visto l'evoluzione della moda, ma abbiamo anche visto come certi modelli di quegli anni siano estremamente attuali ancora oggi. Anto Beverly Hills ha usato tessuti Albini per centinaia di camicie per le celebrità, compresi Johnny Depp, George Clooney, Frank Sinatra, Leonardo di Caprio e persino per l'ex Presidente degli Stati Uniti Ronald Reagan.

Quest'anno, a giugno, abbiamo organizzato un bellissimo evento in collaborazione con Jack Sepetjian a Milano in Via della Spiga. Per circa quindici giorni via della Spiga è stata trasformata in “La Via del Cotone”, una sorta di museo a cielo aperto dove veniva raccontata la collaborazione tra Anto Beverly Hills e il Gruppo Albini, ma soprattutto abbiamo avuto modo di spiegare, attraverso immagini, video, testi e installazioni, come nasce un tessuto d'eccellenza, dai campi di cotone fino al prodotto finito.

Quali caratteristiche rendono una camicia da uomo perfetta?

Farsi fare una camicia è un piacere maschile a cui dedicare del tempo per capire la costruzione dei tessuti e scegliere il più adatto alle diverse occasioni. Popeline, Oxford, Twill, hanno tutti caratteristiche diverse: conoscerli arricchisce la cultura del capo. Non basta però riconoscerli a colpo d'occhio, bisogna toccare i materiali e valutarne la tenuta nel tempo; una camicia deve essere impeccabile anche dopo 30 lavaggi. È l'unione di artigianalità e tessuti di grande qualità a dare vita a camicie che durano nel tempo. ●



QUEL DESIGN CHE FA SOGNARE

Michele Alessi Anghini

Produzione articoli di arredamento/Meccanica - Verbania



È amministratore delegato di Alessi, che ha creato nella sua storia migliaia di oggetti di elevata qualità per la casa e per l'uso quotidiano, riconosciuti come icone del design contemporaneo. Realizza il 44% del fatturato in 80 paesi all'estero, 430 i dipendenti.

Un'azienda manifatturiera che produce in tutto il mondo. In cosa la Alessi resta inconfondibilmente italiana?

Prima di tutto mi interessa evidenziare la nostra scelta strategica di mantenere in Italia, nello stabilimento della sede di Crusinallo, la produzione di oggetti in acciaio inossidabile mediante stampaggio a freddo dei metalli. Questa è la tecnologia che abbiamo sviluppato e sulla quale abbiamo investito per decenni. La qualità che solo qui riusciamo a realizzare ci permette di sostenere una sfida peraltro molto difficile sul fronte dei costi. Questo è made in Italy nella accezione più comune del termine. Inoltre, penso che anche tutti i numerosi prodotti che popolano il nostro catalogo e nascono dall'utilizzo di materiali diversi dall'acciaio inossidabile, dei quali non presidiamo direttamente la tecnologia (legno, porcellana, plastica, cristallo, argento), abbiano un'impronta italiana anche quando sono prodotti all'estero. Questa impronta, questo particolare tipo di italianità, deriva dalla capacità riconosciuta a un ristretto numero di aziende italiane di cui Alessi fa parte – le fabbriche del design italiano, appunto – di esercitare la

mediazione tra la “immensità del possibile creativo”, l'area dove lavorano i progettisti più ispirati, e i bisogni – o meglio i sogni – del pubblico.

In Alessi ci sforziamo da molti decenni di creare l'ambiente in cui i progettisti di tutto il mondo trovino le condizioni ideali per far maturare i loro progetti. È una pratica, questa, che affonda le sue radici ed è resa possibile dalla particolare cultura del bello che proprio in Italia ha una tradizione millenaria. Si tratta di una diversa accezione di made in Italy, che genera posti di lavoro qualificati; è indipendente dalla localizzazione geografica della produzione, ma non è meno rilevante per il futuro della nostra economia.

Architetti, designer, artisti. A partire dagli anni Settanta la storia di Alessi è una successione di collaborazioni. Come vengono scelte?

Fanno parte dell'Enciclopedia Alessi le opere di indiscussi maestri del design italiano – come Ettore Sottsass, Achille Castiglioni, Aldo Rossi, Enzo Mari, Alessandro Mendini – e

progettisti di fama internazionale: David Chipperfield, Dorian e Massimiliano Fuksas, Toyo Ito, Odile Decq, Richard Sapper, Michael Graves, Philippe Starck, Stefano Giovannoni, Guido Venturini, Jasper Morrison, i Fratelli Campana, Ronan & Erwan Bouroullec, Mario Trimarchi, Patricia Urquiola e Marcel Wanders.

L'attività di mio fratello Alberto – il responsabile del processo di mediazione di cui parlavo prima – si svolge sia stimolando il progettista più sensibile a uno specifico brief aziendale, sia accogliendo e reindirizzando idee di prodotto che provengono spontaneamente dalle centinaia di progettisti con cui abbiamo lavorato e continuiamo a lavorare.

Esistono degli accessori senza tempo, inossidabili a qualunque moda?

Alessi ha realizzato nella sua storia migliaia di prodotti, presenti oggi in numerosi musei internazionali; oggetti senza tempo, riconosciuti come icone del design contemporaneo. Mi limiterei a citare il bollitore di Michael Graves, lo spremiagrumi di Philippe Stark, l'oliera di Ettore Sottsass e il cavatappi di Alessandro Mendini.

Aggiungerei che purtroppo i nostri prodotti, e non solo quelli di acciaio, sono davvero inossidabili e molti di essi popolano le case dei nostri clienti da tanti decenni, senza che questi sentano l'esigenza di sostituirli.

Progetti futuri?

Proprio in questi giorni il nostro consiglio di amministrazione ha nominato amministratore delegato Marco Pozzo, un manager che mi succede alla guida della struttura. Il suo arrivo costituisce il momento principale dell'avvio di un nuovo capitolo nell'ormai lunga storia dell'azienda, pensato per far fronte sia al passaggio generazionale che coinvolge alcune posizioni di vertice, sia alle nuove sfide che il mercato ci pone. La sfida principale, come per molte aziende del made in Italy, è quella dell'internazionalizzazione; pensiamo di affrontarla valorizzando i contenuti di italianità del brand, in un rapporto sempre più stretto con il pubblico. Sono convinto che daremo continuità al successo della

nostra azienda familiare preservando il nostro modo speciale di fare impresa.

Due anni fa avete realizzato il progetto "Buon Lavoro". Quali obiettivi si pone? È un format replicabile da altre aziende?

Il progetto, un tipico esempio del nostro modo speciale di fare impresa, è nato nel giugno 2013, dall'esigenza strettamente industriale di gestire un momento di temporanea sovracapacità produttiva. La buona redditività di quell'anno consentiva di pensare soluzioni diverse rispetto a quella convenzionale della cassa integrazione, che personalmente – pur riconoscendone l'importanza come ammortizzatore sociale – non ho mai amato.

L'obiettivo era quello di trovare un modo per valorizzare il lavoro delle persone, anche in un momento in cui non serviva alla produzione aziendale, e con questo mantenere alto il clima interno e rafforzare la relazione con i dipendenti. Abbiamo quindi proposto ai collaboratori della sede di Omegna di dedicare parte del proprio tempo, in

orario di lavoro e normalmente retribuiti, a svolgere attività socialmente utili. L'adesione, totalmente volontaria, è stata straordinaria: l'87% del personale, oltre 300 persone, che hanno messo a disposizione della comunità locale un totale di circa 10mila ore di lavoro per ritinteggiare la scuola, tenere pulite le aree verdi e i sentieri di montagna, affiancare anziani e disabili nelle loro attività quotidiane.

Questo progetto scaturisce da

un certo orientamento di fondo sul modo di fare impresa e da una certa visione del lavoro che, al di là della componente economica, è anche uno dei temi centrali della nostra vita, uno dei pilastri che reggono la costruzione della nostra identità.

Il lavoro, sul quale dovrebbe essere fondata la Repubblica italiana, secondo l'articolo primo della nostra Costituzione, finirà per essere lo snodo da superare per trovare una via d'uscita da questa lunga crisi. Considero questo progetto un esempio di buona gestione aziendale, non una "case history" di responsabilità sociale. ●



VALLI BRESCIANE CRESCIUTE A PANE E ACCIAIO

Paola Artioli

Industria siderurgica – Brescia



È presidente di Aso Siderurgica, specializzata nella produzione e nella lavorazione dell'acciaio e leader nella produzione di acciai speciali. Realizza il 41% del fatturato sui mercati esteri. Conta 5 stabilimenti con oltre 800 dipendenti.

Dieci anni da libera professionista, nello specifico commercialista, poi il salto nell'azienda di famiglia. Cosa l'ha spinto a cambiare mestiere?

Avevo già lavorato in azienda da giovanissima mentre ero all'università. Sono sempre stata una studentessa lavoratrice per tutto il tempo dei miei studi universitari.

Si vede che una cosa sola da fare non mi bastava nemmeno allora!

La verità è che non mi ero mai staccata del tutto, sedevo già nel Consiglio da anni e mi occupavo già delle questioni amministrative e societarie.

Essenzialmente fu una "chiamata" di mio padre Aldo che mi riportò in via definitiva a Brescia, la città dove sono cresciuta, contando lui anche sulla mia esperienza maturata nella professione. Comunque entrare in azienda era sempre stato il mio sogno fin da bambina.

A quali usi sono destinati gli acciai da voi prodotti?

Le applicazioni dei nostri acciai speciali sono molte, principalmente nei settori ad alta tecnologia dell'energia tradizionale e rinnovabile, nei trasporti, nella costruzione di infrastrutture e impianti, nella fabbricazione meccanica, tutte accomunate dalla necessità di materiali ad alta resistenza a forti sollecitazioni, alla corrosione e all'usura. Questo significa soprattutto servire uno specifico comparto: le forge, che sono un'eccellenza italiana nel mondo.

Noi facciamo parte di una filiera di grande e antica tradizione industriale soprattutto delle nostre valli, ma anche di alcuni territori limitrofi del Lombardo-Veneto.

Una tradizione che affonda le proprie radici storiche addirittura nell'età del Ferro, grazie alle miniere, presenti fino al secolo scorso, e alle migrazioni di popoli antichi che le scoprirono, come è testimoniato dai graffiti della nostra



Valcamonica e dalle antichissime fucine che derivarono da questa conoscenza della metallurgia.

Questa tradizione della "ferrarezza" ha lasciato un patrimonio di conoscenze e competenze alle persone del nostro territorio introvabili altrove.

La sostenibilità è ormai entrata nel vocabolario industriale. Come si applica concretamente in un'azienda siderurgica?

Quello della sostenibilità è un concetto molto ampio per noi, che si traduce nell'andare oltre il rispetto dell'ambiente, nell'applicare principi di trasparenza e di etica, nel senso di preoccuparci delle ricadute che tutte le scelte che facciamo comportano.

Il nostro motto aziendale "steel part of progress": fa riferimento esplicito al progresso che noi intendiamo e concretizziamo anche in una accezione più ampia, cioè come "compliance" piena di tutte le norme nazionali e sovranazionali, dovere di formazione verso i nostri collaboratori e dipendenti, pari opportunità, puntualità dei pagamenti, correttezza professionale verso gli stakeholder, creazione del valore, il tutto in equilibrio con il nostro contesto economico sociale.

Noi siamo parte della classe dirigente e abbiamo la responsabilità di trainare il progresso, l'avanzamento socio-

economico, non solo rispettando l'ambiente, ma dando il nostro contributo perché le nuove generazioni si trovino in un contesto migliorato sotto ogni punto di vista.

Come sceglie i suoi collaboratori?

La nostra policy aziendale è fondata sul merito e sulla valutazione delle competenze e dei risultati, perciò cerchiamo di attenerci a questi principi anche nella scelta delle persone, nell'avanzamento di carriera, nell'incentivazione della performance.

Quello siderurgico viene considerato un settore prettamente maschile. Un luogo comune?

Il nostro è un mestiere difficile e magari, visto da fuori, anche poco attraente. Credo che sia raro oggi, in Italia, che uno si metta in testa di fondare un'acciaieria da zero oppure di acquistarne una, soprattutto se non è già nel settore. Quindi chi di noi opera nel nostro campo, o vuole entrarci, fa già parte di una famiglia di imprenditori, che ben conosce di cosa si tratta.

Ma ho parecchie bravissime colleghe che si fanno valere, alcune magari meno note dei colleghi uomini.

Non saranno pari per numero, ma le assicuro che le capacità, la preparazione e lo spirito imprenditoriale ci sono, eccome. ●

VICINI AL CLIENTE, OVUNQUE NEL MONDO

Sonia Bonfiglioli

Industria meccanica – Bologna



È presidente di Bonfiglioli Riduttori, azienda attiva nella progettazione, costruzione e distribuzione di una gamma completa di prodotti per la trasmissione di potenza e sistemi di azionamento. Tredici gli insediamenti produttivi in Europa, Stati Uniti, Asia e America del Sud, con 3.477 addetti.

L'odore della fabbrica l'ha respirato sin da piccola e da grande ha scelto di fare parte di quel mondo. Suo padre Clementino, che ha fondato l'azienda nel 1956, ha influenzato le sue scelte?

L'amore che ho per il mio lavoro me lo ha trasmesso direttamente mio padre. Vederlo sempre teso a migliorare, a cercare di eccellere, sacrificandosi, impegnando tutto il suo tempo ed energie affinché la "Sua" fabbrica producesse prodotti apprezzati nel mondo. La quotidianità con lui era fatta, anche, di ragionamenti incentrati sul lavoro conditi di passione e di voglia di mettersi alla prova ogni giorno. Tutto questo mi ha fatto sentire che non avrei potuto che essere al suo fianco continuando il suo sogno. Il prossimo anno festeggeremo i nostri primi 60 anni, un risultato raggiunto con dedizione, consapevoli che stiamo costruendo, ogni giorno, una grande avventura di vita.

Che consiglio darebbe oggi a un neolaureato in ingegneria? Quali competenze non possono mancare anche a un primo ingresso in azienda?

La laurea in ingegneria meccanica/meccatronica è senza

dubbio un buon viatico per inserirsi nel mondo del lavoro con soddisfazione, vista la vocazione di molte regioni italiane a questo campo specifico di produzione. Occorre arricchirla con master successivi, volti ad aumentare le conoscenze verso l'evoluzione tecnologica possibile e, naturalmente, avere una padronanza perfetta dell'inglese. Certamente sono molto formativi stage all'estero per ampliare i propri orizzonti provando metodologie diverse di insegnamento e lavoro.

La Bonfiglioli Riduttori ha attraversato anche momenti difficili, in particolare nel 2009 con un consistente calo del fatturato. Come è riuscita a uscirne fuori?

La crisi, come si dice spesso, può essere un'occasione di crescita; per noi lo è stata, tanto che quest'anno raggiungiamo il record storico di fatturato. In quei momenti difficili abbiamo riorganizzato l'azienda rendendola più efficiente in tutto il mondo e oggi i nostri 3.500 dipendenti sono distribuiti in 17 paesi, nei quali sono insediati anche 13 stabilimenti produttivi.

Abbiamo sviluppato prodotti specifici che fossero perfet-

tamente aderenti alle richieste dei clienti, raggiungendo, a volte, un grado altissimo di personalizzazione. Inoltre, abbiamo affrontato con determinazione, ampliandoli, i mercati stranieri; effettivamente non abbiamo mai creduto che la crisi potesse “finirci”. D'altra parte il motto di mio padre è stato sempre “avanti, avanti a tutta forza” e in questo tutti noi crediamo.

La delocalizzazione da molta stampa è stata vista, specie in passato, come un escamotage per ridurre i costi di produzione. Quanto c'è di vero in questo?

Non abbiamo mai perseguito una strategia di delocalizzazione, ma piuttosto di internazionalizzazione. Questo significa che produciamo “local for local” e non per reimportare in Europa. È quindi molto importante analizzare la tipologia e il potenziale dei possibili settori da servire e non tanto il costo del lavoro ed è con questa visione che abbiamo affrontato i mercati nei quali abbiamo insediato nuovi stabilimenti. Questa è stata la sola logica perseguita. Non avrebbe senso per noi, ad esempio, produrre in India ed esportare i prodotti finiti in Italia; i costi, i tempi sarebbero incongruenti con una sana gestione. Produrre e vendere direttamente nei mercati specifici è, invece, una soluzione vincente.

Ormai molti paesi rispondono a particolari esigenze in termini di applicazioni personalizzate richieste dai clienti locali; queste si differenziano non solo dal punto di vista dell'utilizzo finale, ma anche per unità di misura e per regolamenti applicativi. Tutto questo impone di essere pre-

senti con produzioni pensate e realizzate specificatamente in una logica “lean” e vicina al mercato finale.

Lei ha viaggiato molto e ha potuto constatare di persona la buona reputazione di cui gode la meccanica italiana all'estero. Chi sono i nostri concorrenti? E in che cosa le aziende devono migliorare?

In generale, le aziende italiane che hanno un loro ruolo consolidato nel mondo hanno una reputazione ottima, altrimenti sarebbero fuori dalla competizione. Nonostante siano i nostri principali concorrenti, il nostro gruppo ha in corso da tempo partnership e co-progettazione con aziende tedesche e non solo, anche con aziende americane e altri partner internazionali.

Negli anni abbiamo anche rilevato due storici marchi tedeschi e i relativi stabilimenti che, in Germania, sono punti di riferimento. Direi che in questo si riflette quanto la meccanica italiana possa essere capace di giocare un ruolo da protagonista senza avere nessun timore reverenziale. Anzi, dai concorrenti significativi bisogna saper trarre spunti per migliorarsi sempre.

La capacità adattiva delle aziende italiane ai mercati ci rende molto competitivi in termini di reazione alle sollecitazioni che da essi provengono. Ed è proprio nella capacità ad adattarsi, nel saper cogliere i segnali dei mercati e nella capacità di evolvere che le aziende meccaniche dovrebbero migliorare ed è in questa logica che da tempo il nostro gruppo ha avviato il processo di trasformazione verso la mecatronica. ●



LA RICERCA AL SERVIZIO DELLA SALUTE

Aldo Braca

Industria farmaceutica – Latina



È presidente e amministratore delegato di Bsp Pharmaceuticals, azienda da lui stesso fondata dopo una carriera manageriale in campo farmaceutico e attiva nello sviluppo e nella produzione per conto terzi di farmaci anti-tumorali altamente innovativi. Esporta in 70 paesi e impiega 330 addetti.

Ha frequentato l'Harvard Business School in un periodo in cui studiare all'estero era meno frequente. Come nacque quella scelta?

Abitavo in America (a Princeton, nel New Jersey), come presidente della divisione di manufacturing di Bristol-Myers Squibb e sono stato supportato dalla compagnia a spendere un periodo abbastanza lungo, "semi-sabba-tico", presso la Business School dell'Università di Harvard a Cambridge, nel Massachusetts, per conseguire il master in advance management program, che è il grado più alto di business administration di quella università.

Perché poi ha scelto di specializzarsi con la sua azienda nella produzione di farmaci antitumorali?

Perché è stata mia intenzione realizzare un'impresa che incontrasse le necessità degli innovatori del mondo farmaceutico e, dopo uno studio accurato, sono giunto alla conclusione che la comunità scientifica che necessitava di maggiori aiuti tecnologici per i prossimi 20 anni, per poter materializzare il frutto della propria ricerca, era quella oncologica. Investire massicciamente in quest'area per

formulare e produrre principi attivi citotossici in totale sicurezza, significava non dover competere, almeno per qualche decade, con i paesi a basso costo di manodopera.

Lo stabilimento di Latina Scalo è frutto di una ristrutturazione aziendale, che viene ricordata come esempio di collaborazione fra impresa e sindacato. Cosa ha permesso di funzionare?

Bsp Pharmaceuticals ha acquisito e completamente ristrutturato un sito industriale precedentemente focalizzato a produrre materiale di confezionamento per alimenti trasformandolo in un centro di eccellenza tecnologica, unica al mondo, per la produzione e sviluppo di farmaci antitumorali di nuova generazione, usando tecnologie in pieno contenimento ambientale.

Ha riconvertito tutte le risorse umane – più di cento lavoratori messi in mobilità dall'attività precedente – in operatori esperti di produzione farmaceutica; ha assunto maestranze esperte di produzioni farmaceutiche provenienti da altre realtà farmaceutiche locali, per lo più in crisi, e oltre 150 giovani laureati in materie scientifiche, che oggi sono



parte fondamentale della sua potenza tecnico-scientifica. Ha distribuito al suo indotto di fornitura di tecnologia circa 150 milioni di euro (per il 70% in Italia) ed è cresciuta in sei anni di attività con una media di circa 20% all'anno, fornendo i suoi servizi per oltre il 90% negli Stati Uniti e in Giappone e il 10% circa a compagnie nordeuropee. Le istituzioni tutte, incluse quelle sindacali, hanno analizzato con accuratezza il nostro strategic plan iniziale e, insieme a qualche autorevole operatore finanziario, hanno immediatamente instaurato un rapporto di trasparenza e fiducia. Bsp Pharmaceuticals e i suoi azionisti hanno sempre onorato tutte le promesse fatte, incontrando tutti i target che si erano preposti sia in termini occupazionali che ambientali e finanziari.

Recentemente Bsp Pharmaceuticals ha firmato un contratto di sviluppo con Invitalia per un investimento complessivo di circa 38 milioni di euro. A quali obiettivi punta?

Ad allargare le sue capacità di fornitura servizi. Oggi, sui prodotti più innovativi per la lotta contro i tumori (anticorpi monoclonali coniugati con cito-tossine) in fasi di sperimentazione clinica, Bsp ha il portafoglio prodotti più popolato al mondo. Se solo il 20% di questi prodotti terminerà con successo la fase 3, senza ulteriori investimenti in capacità per forniture commerciali, Bsp si troverebbe nella condizione di non poter coprire i volumi richiesti per i trattamenti ai pazienti che necessitano di questi farmaci.

L'Antitrust sta monitorando alcune società per sospetto abuso di posizione dominante circa la commercializzazione di alcuni antitumorali compresi nella fascia A e quindi a carico del Servizio sanitario nazionale. Come si concilia il profitto con il diritto alla salute?

I nuovi prodotti antitumorali che stanno entrando nei circuiti ospedalieri hanno prezzi molto alti, attribuibili non tanto alla nostra porzione di intervento nella loro manifattura, peraltro molto più complessa di una normale produzione farmaceutica, ma soprattutto alla complessità della produzione di anticorpi specifici, all'attività di purificarli e legarli a tossine a elevatissima potenza citotossica con una chimica molto sofisticata e soprattutto non lesiva del loro codice genetico.

Oltre a questi costi estremamente più alti di una normale presentazione farmaceutica, occorre considerare che il loro ciclo di vita è molto basso (dai vecchi 30-35 anni a meno di dieci anni) e che i volumi su cui riassorbire gli elevatissimi costi di ricerca sono molto più bassi di un farmaco tradizionale.

Risulta evidente che l'associazione di "costi altissimi di produzione", "costi di ricerca molto elevati" e "volumi bassi di mercato" insieme a "ciclo di vita dei prodotti molto più breve" non possono che risultare in prezzi agli utenti molto elevato.

Per contro i risultati che si hanno in clinica e sui primi prodotti immessi nei circuiti terapeutici di recente sembrano essere estremamente positivi e promettenti. ●

ANCHE GLI USA AMANO L'OLIO D'OLIVA

Enrico Colavita

Industria alimentare – Campobasso



È presidente di Colavita. Da piccolo frantoio familiare è oggi presente nella produzione a livello internazionale dell'olio di oliva per uso alimentare con una forte presenza all'estero, soprattutto negli Stati Uniti e in Canada, Giappone, Brasile, Australia, Malaysia ed Europa. Realizza 80% del fatturato in più di 70 paesi all'estero, 141 i dipendenti.

L'olio d'oliva non appartiene alla cultura alimentare degli Usa. Oggi però, anche grazie a lei, non è più un prodotto sconosciuto per le tavole americane. Ci racconta come ha fatto?

Ho deciso di lavorare nell'azienda di famiglia con una sfida: portare l'olio che usciva dai frantoi del Molise sulle tavole di New York. Non pensavo ad altro, neanche durante il viaggio di nozze. Fu in questa occasione che, nel 1978, conobbi a Manhattan John Profaci, con cui fondammo la Colavita Usa, ora leader dell'olio d'oliva negli Stati Uniti. In quegli anni, tuttavia, la dieta mediterranea non aveva ancora raggiunto gli Stati Uniti. Abbiamo avuto l'onere di spiegare agli americani che cosa era l'olio d'oliva e, quando è diventato popolare, siamo stati premiati perché lo avevamo promosso per primi.

Da allora è stato un successo continuo. La grande distribuzione ci cercava perché voleva il nostro prodotto soprattutto dagli anni '80 a metà anni '90. Non abbiamo mai inseguito i grossi volumi, anche perché fin dall'inizio ab-

biamo avuto un posizionamento alto. Tuttavia la diffusione dell'olio d'oliva sulle tavole degli americani è aumentata di anno in anno e ci ha portati a una crescita lenta ma senza interruzioni.

A New York quindici anni fa ha fondato il "Colavita Center for Italian food and wine". Quali attività vi si svolgono e di quali risultati è più orgoglioso?

I primi approcci col mercato americano sono stati i ristoranti e i grandi chef, ai quali veniva presentata la qualità del prodotto accompagnata da schede esplicative delle tecniche di produzione.

Nel corso degli anni lo sbarco nella grande distribuzione americana e la crescita costante del consumo dell'olio extra vergine di oliva in tutto il paese ci ha portati, a più di 20 anni di distanza dai primi passi, alla fondazione del "Colavita Center for Italian food and wine", il primo e unico centro di cucina italiana posto all'interno del Culinary Institute of America, situato a nord di New York,

considerata la più grande e importante università gastronomica del mondo.

Si tratta della prima facoltà della cucina italiana in grado di offrire a oltre duemila aspiranti chef, con l'ambizione e la curiosità di avvicinarsi alla cucina italiana, la possibilità di studiarne i piatti e imparare a utilizzare unicamente i prodotti genuini della vera, secolare, tradizione del Belpaese. La struttura ospita un'enoteca fornita delle migliori produzioni vinicole nostrane, un angolo con forno a legna per sfornare pizza, un ufficio per lo staff degli chef, una sala da pranzo per gli studenti e diverse aree adibite alla degustazione.

Immane poi un ristorante italiano "Caterina de' Medici", dove si può ritrovare l'espressione delle principali cucine regionali italiane e che è stato premiato come "Best Dutchess County Ristorante" durante la premiazione annuale "Best of the Hudson Valley" della rivista Hudson Valley.

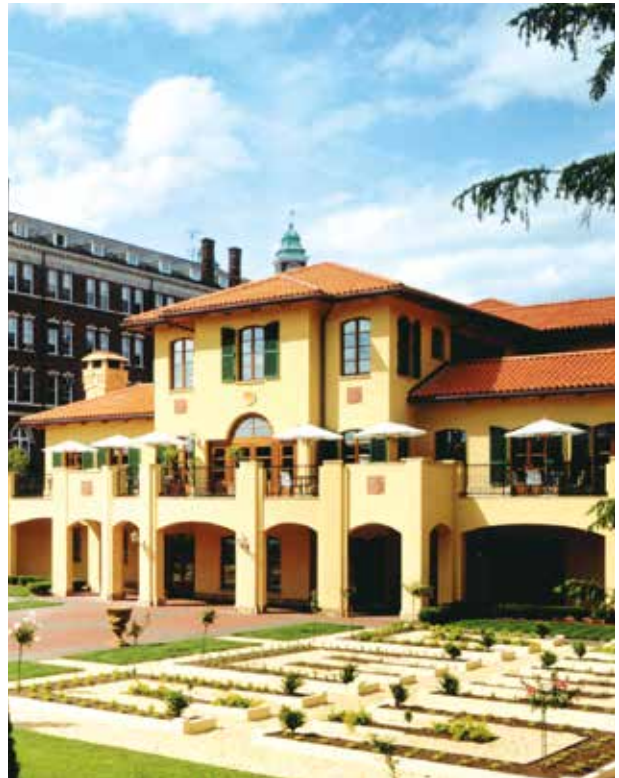
Oggi è a capo di un grande gruppo, ma l'azienda nasce come attività a conduzione familiare. Quali sono stati i suoi esordi lavorativi?

La tradizione è ricchezza e può anche essere ricchezza in termini economici. Ciò che siamo oggi e le dimensioni che abbiamo raggiunto partono dalla nostra famiglia e dai valori che da essa abbiamo portato nella nostra visione d'impresa. La nostra regione, il Molise, ha una grande tradizione di ospitalità, così non abbiamo fatto altro che attingere alla tradizione: facendo visita ai nostri distributori e ai nostri clienti e sollecitandoli a venirci a trovare a loro volta a S. Elia a Pianisi.

Il nostro distributore, anche se si trova al di là dell'oceano, si sente parte della famiglia, e questo grosso senso di appartenenza è senza dubbio un enorme vantaggio competitivo. Noi non abbiamo mai imposto un modello, un'immagine, né un modo di fare business, ma ci siamo sempre curati di ascoltare le esigenze del mercato. La vicinanza al mercato è stata la nostra strategia di comunicazione e, dato che il 50% della nostra produzione viene esportata in America, il mercato statunitense è stato il nostro principale opinion maker.

Nella sua lunga esperienza quali differenze ha riscontrato nel modo di fare business degli imprenditori americani?

La conquista del mercato statunitense è una delle sfide più difficili per le aziende alimentari italiane, come hanno dimostrato numerosi insuccessi degli ultimi anni.



Colavita Center for Italian food and wine a New York

Perché occorre fare i conti non solo con i differenti gusti dei consumatori, ma anche con un mercato della grande distribuzione spesso difficile da penetrare arrivando dall'Europa.

La nostra scelta di puntare sul mercato statunitense risale alla fine degli anni Settanta, quando cercavamo mercati alternativi a quello interno, già allora maturo.

Allora non c'era spazio per una novità nella grande distribuzione americana, anche perché parliamo di un periodo in cui nell'area non si riscontrava l'interesse odierno per la dieta mediterranea.

Dopo 30 anni basati su un costante rapporto personale prima ancora che di business con i nostri partner americani, abbiamo sentito l'esigenza di coniugare questo aspetto sicuramente più italiano dell'approccio molto relazionale all'impresa con l'aspetto organizzativo e strutturale richiesto da un mercato tanto importante.

Una scelta che ci ha poi portati in un certo qual modo ad americanizzarci un po', acquisendo il controllo della Colavita Usa con sede operativa nel New Jersey e inaugurando lo scorso settembre una seconda sede operativa in California, portandoci oggi a essere divisi tra Italia e Usa con due stabilimenti in ciascun paese. ●

LE BATTERIE PIACCIONO MADE IN ITALY

Stefano Dolcetta Capuzzo

Industria elettronica – Montecchio Maggiore (Vi)



È amministratore delegato di Fiamm, attiva nella produzione di batterie e avvisatori acustici. Ha guidato l'internazionalizzazione dell'impresa sviluppando 10 insediamenti produttivi in Italia, Europa, Stati Uniti, Brasile e Cina. Occupa 3.300 dipendenti.

Fiamm è nata nel 1942. Un'altra epoca, un'altra Italia. Quanto è cambiato il vostro prodotto di punta, le batterie per automobili?

Eravamo nel pieno del secondo conflitto mondiale – io non ero ancora nato – e mio padre venne richiamato dal fronte per seguire l'azienda, cosa che fece fino al 1957, anno in cui venne a mancare. Pur essendo nata in un momento drammatico come la guerra, successivamente la Fiamm ha vissuto in pieno il boom economico e lo sviluppo del mercato dell'auto conseguendo una crescita significativa. Per quanto riguarda il prodotto, l'evoluzione tecnologica è stata notevole. Attualmente, ad esempio, sono sempre più diffuse le vetture che montano sistemi "stop and start", nei quali la batteria è sottoposta a una attività molto pesante: deve infatti continuamente accendere e spegnere il motore, garantendo nel secondo caso il funzionamento di tutti i servizi di bordo.

A parità di volumi le batterie di oggi hanno prestazioni nettamente superiori rispetto a quelle del '42. Ciò è stato possibile grazie a costanti investimenti in ricerca e in-

novazione. Basti pensare che dal 2007 – anno in cui sono rientrato in azienda – a oggi, abbiamo investito circa 200 milioni di euro, ripartiti fra business innovativi e business storici, migliorando i processi produttivi e l'organizzazione commerciale. D'altronde questo è un periodo nel quale è molto più difficile fare impresa e occorre investire parecchio se si vuole restare leader di mercato.

Chi sono i vostri concorrenti?

Americani, giapponesi e coreani. Per la verità ci sono anche produzioni cinesi, ma il livello tecnologico e l'affidabilità non sono paragonabili. Sono batterie sì più economiche, ma con performance in questo momento ancora inferiori.

Quali sono, invece, i prodotti della SoNick e dell'Astrom Fiamm Safety, le due società più innovative del gruppo?

Con la SoNick, acquisita nel 2009 in Svizzera, produciamo batterie nelle quali la coppia elettrochimica è costituita da sodio e nichel invece dei tradizionali piombo e acido solforico. Sono prodotti di alta gamma con prestazioni supe-

riori, utilizzati nei sistemi di trasporto elettrico oppure come riserva di capacità per ponti radio e ponti telefonici. Poiché non richiedono manutenzione e resistono a qualsiasi temperatura, alta o bassa che sia, vengono impiegati laddove le infrastrutture sono carenti o situate in luoghi difficilmente raggiungibili, come in alcuni paesi dell'Africa o del Sudamerica. Tali batterie trovano applicazione anche in sofisticati sistemi di telecomunicazione, per questo lavoriamo con aziende americane come T-mobile Usa. Per quanto riguarda Astrom Fiamm Safety, utilizzando la tecnologia Oled (organic light emitting Diode, ndr) comunemente chiamata "led organico", realizziamo pannelli elettroluminescenti molto sottili e flessibili, che si prestano bene per illuminare case e uffici e vengono utilizzati dall'industria dell'arredamento.

Essendo inoltre una tecnologia a basso consumo di energia e che funziona anche in spazi ridotti, è applicabile all'automotive: pensiamo ai fari posteriori o all'illuminazione interna delle vetture. E infatti quando nel 2000 scegliemmo di investire sul progetto, che è nato in collaborazione con il Cnr di Lecce ed è stato poi sviluppato in Francia, da subito ci sembrò sinergico rispetto al settore auto.

Qual è l'impegno di Fiamm in tema ambientale?

Lavorando il piombo siamo obbligati per legge a investire per limitare le emissioni sia all'interno che fuori dagli stabilimenti, che vengono monitorati continuamente. A prescindere da questo, però, ambiente e sicurezza sono per Fiamm temi importanti e delicati che seguiamo con molta attenzione. Per darle un'idea, solo lo scorso anno abbiamo erogato ai nostri dipendenti 19mila ore di formazione.

Si parla molto di reshoring e la stessa Fiamm ha chiuso lo stabilimento nella Repubblica Ceca trasferendo la produzione ad Avezzano. Quali condizioni lo hanno reso possibile?

Abbiamo scelto di mantenere lo stabilimento di Avezzano perché nel 2009 abbiamo deciso di abbandonare un prodotto più "povero" – quello che facevamo nella Repubblica Ceca – e di puntare su un prodotto a più alto valore aggiunto. Anche nella meccanica, infatti, il cliente, se può, preferisce acquistare made in Italy perché riconosce la maggiore affidabilità del prodotto ed è disposto a pagarlo di più.

È stata una scelta strategica possibile non solo perché gli impianti di Avezzano erano già allora più moderni e grandi, ma anche perché il personale era tecnicamente più

qualificato. Per superare il gap relativo al costo del lavoro, abbiamo sottoscritto un accordo sindacale che ci ha consentito anche di aumentare il numero dei dipendenti, passati da 230 a quasi 400.

Oggi Fiamm è una multinazionale, il 2015 si è chiuso con un fatturato di 620 milioni di euro. Quali prospettive per il futuro?

Dobbiamo sempre puntare a soddisfare i nostri clienti, che diventano sempre più globali e ci chiedono una presenza capillare. Non sempre questo risulta fattibile solo con le nostre forze, per questo motivo su alcuni mercati occorrerà valutare la possibilità di stringere alleanze, accettando eventualmente anche di diluirsi nell'azionariato. Per chi come noi lavora per il settore automotive, tre sono le aree importanti: gli Stati Uniti, paese che più di altri premia lo sviluppo tecnologico, l'Europa e la Cina, dove sempre più clienti aprono i propri stabilimenti chiedendo una nostra presenza sul posto.

Fiamm è presente in qualità di sponsor anche nello sport: calcio, motociclismo, atletica leggera. E lei è uno sportivo?

Da giovane praticavo sci a livello agonistico, oggi mi limito a fare qualche passeggiata nelle mie zone. Sono di padre vicentino e di madre romana, ma mi sento molto vicentino. Amo questa terra e ogni volta che rientro dai miei viaggi in giro per il mondo mi piace tornare in questa città così a misura d'uomo. ●



INFORMATICA ALL'AVANGUARDIA PER PASSIONE

Domenico Favuzzi
Informatica – Bari



È presidente e amministratore delegato di Exprivia, gruppo internazionale leader in Italia della consulenza di processo, nei servizi tecnologici e nelle soluzioni di Information Technology. Ha sedi operative in Europa, Stati Uniti, America del Sud e Cina. Impiega oltre 1.800 dipendenti.

Ha fondato la sua prima azienda, Abaco Software Sas, poco dopo essersi laureato. Invece di cercare lavoro, se lo è creato. Cosa l'ha spinto a tentare da subito la strada dell'imprenditore?

Era il 1987 e io mi ero appena laureato in Scienze dell'informazione a Bari, con una tesi realizzata presso il laboratorio di ricerche Olivetti. Erano anni in cui le occasioni di lavoro al Sud erano molto limitate per chi come me voleva farsi strada nel settore dell'It, che all'epoca in Puglia non presentava molte opportunità.

Mi trovai quindi al solito bivio davanti al quale ancora oggi, purtroppo, si trovano i nostri ragazzi: scegliere se emigrare verso il Centro-Nord in qualche grande azienda informatica abbandonando gli affetti o lavorare per qualche piccola realtà nella mia terra. Scelsi una terza strada. Fu così che nel 1988 fondai, con alcuni soci, Abaco Software, offrendo inizialmente servizi di consulenza e formazione It, in subfornitura a diversi clienti di Olivetti.

Il nostro obiettivo era quello di creare una società con radici al Sud, con l'ambizione di lavorare a livello nazionale attraverso la valorizzazione delle migliori professionalità del territorio. In questi trent'anni penso di aver dimo-

strato due cose: la prima, che l'Italia è in grado di produrre tecnologia di alto livello; la seconda, che al Sud possono nascere imprese competitive a livello internazionale.

Uno dei momenti topici per la sua storia lavorativa è stata la fusione con AISoftw@re. Ce ne parla?

A un certo punto del nostro percorso di crescita ci siamo resi conto della difficoltà di continuare a farlo per via interna e, al tempo stesso, si faceva largo la volontà di entrare nel mercato borsistico. Fu così che nacque il matrimonio con AISoftw@re: la fusione di una società pugliese con una società milanese, tra l'altro già quotata e che vantava aree di consulenza e di specializzazione complementari alle nostre; ci sembrò la modalità giusta per fare il salto a livello nazionale ed entrare in Borsa.

L'operazione con AISoftw@re è stata molto coraggiosa: in quel periodo storico, infatti, le aziende dell'It stavano attraversando una forte crisi a livello di mercato azionario provato dalla fine della bolla della new economy; per capirci era il periodo del crollo azionario di alcune internet company italiane e del delisting e fallimento di altre. Ricordo bene che la nostra iniziativa non fu vista di buon

occhio dal mercato, in una fase davvero delicata; tuttavia l'operazione, molto intraprendente a livello imprenditoriale, in linea con i canoni del management moderno e con un profilo di rischio molto elevato, fu supportata a livello finanziario da UniCredit, banca molto attenta agli investimenti.

Quello dell'Ict è un campo di non facile comprensione per chi fa tutt'altro mestiere. Come spiegherebbe in poche parole il suo lavoro?

Il mio lavoro ha subito in 30 anni una profonda evoluzione, che mi ha portato ad assumere un ruolo più strategico che operativo, focalizzato nel coordinamento delle varie aree aziendali e nel cercare di anticipare, insieme al mio staff, i futuri bisogni tecnologici del mercato.

Devo ammettere che ancora oggi, anche per la passione derivante dalla mia laurea in informatica, mi trovo piacevolmente coinvolto nei progetti di ricerca e sviluppo di maggiore importanza portati avanti dal nostro Innovation Lab. Non è facile esprimere in poche parole in cosa consiste il nostro lavoro, soprattutto in un periodo in cui il mondo dell'Ict sta attraversando un forte e profondo cambiamento; ci troviamo in un passaggio storico dalla vecchia alla nuova Information technology, in cui le novità di questi ultimi anni – dalla trasformazione digitale al cloud, dal mobile ai big data – stanno modificando non solo il modo di lavorare delle aziende del settore, ma anche il modo di contribuire alla trasformazione digitale dei clienti.

Dovendo sintetizzare direi che, da una parte, ci occupiamo di realizzare, con tecnologie già esistenti, applicazioni software per le organizzazioni sia del settore pubblico che privato e di gestirle; dall'altra, soprattutto in alcuni ambiti di nicchia come quello delle banche, della sanità e delle telecomunicazioni, realizziamo nostri prodotti innovativi, che poi installiamo presso i nostri clienti integrandoli nelle loro piattaforme applicative.

In diverse occasioni ha ribadito il suo legame con il territorio. C'è qualcosa ancora di non realizzato e che le piacerebbe fare per Bari o per la Puglia in generale?

Il contributo che con Exprivia cerchiamo di trasferire in particolare alla Puglia è quello di essere l'esempio possibile per giovani o piccoli imprenditori del nostro territorio che vogliono svilupparsi anche oltre i confini locali.

Exprivia vuole testimoniare che compiendo i passi giusti, come valorizzare le risorse umane, aprire il proprio capitale a investitori, fare rete e internazionalizzarsi, si può ambire a una crescita aziendale di cui possa beneficiare anche il territorio. È una testimonianza che cerchiamo di



offrire ai giovani del territorio anche attraverso i corsi di management di Spegea, la nostra scuola di formazione, in cui trasferiamo l'esperienza internazionale e il know how tecnologico acquisito in vari ambiti di business.

D'altronde le nostre imprese dell'It sono il prodotto della creatività e dell'attitudine imprenditoriale di tanti giovani formati tra le altre nelle Università e nel Politecnico di Bari e Lecce. È con alcune di queste imprese It legate al territorio che puntiamo, attraverso progetti di aggregazione, a far diventare il settore informatico regionale e nazionale un punto di riferimento autorevole nell'area euromediterranea. Come, ad esempio, il Distretto produttivo dell'informatica pugliese, creato nel 2007 e composto da oltre cento imprese di ogni dimensione e dalle facoltà informatiche delle università pugliesi, che si sta adoperando per cogliere le sfide globali dell'informatica e creare una vera e propria filiera industriale impegnata in ricerca e innovazione, internazionalizzazione e formazione.

Da un paio di anni ricopre anche alcuni incarichi in ambito associativo. Quale know how e sensibilità sente di poter portare nella Federazione dei Cavalieri del Lavoro?

Porto l'esperienza di chi è partito da un territorio "un po' più difficile" rispetto ad altri e lavora in un settore tecnologicamente molto avanzato e in continua trasformazione, per il quale non sempre l'Italia è raccontata come un esempio di eccellenza.

Ritengo di poter trasferire all'interno della Federazione le competenze e le capacità acquisite nel far crescere piccole e medie imprese, soprattutto nell'area dell'Information e communication technology, che rappresenta per l'Italia un importante driver di sviluppo e di occupazione, nonché di valorizzazione delle risorse simbolo del Belpaese all'estero, come il turismo, il cibo o la cultura. ●

ALFIERI DI BELLEZZA NEL MONDO

Fabrizio Freda

Industria chimica/Cosmetica – New York



È presidente e Chief Executive Officer di The Estée Lauder Companies Inc., multinazionale con sede a New York leader mondiale della cosmetica e dei prodotti di bellezza di prestigio. Sotto la sua guida l'azienda ha realizzato una crescita costante. Esporta in oltre 150 paesi e occupa circa 44.000 dipendenti.

Ha compiuto i suoi studi universitari a Napoli. All'epoca intuiva già che il suo futuro sarebbe stato altrove?

Mi sono laureato in economia e business administration alla Federico II di Napoli, dove sono rimasto per un tirocinio con il professore di Business Administration.

L'insegnamento è stata la mia prima vera passione e l'ho trasferita nella mia carriera manageriale. Mi piace far crescere le persone e il talento. Sono orgoglioso di riuscire a ritagliare del tempo per insegnare anche oggi e questo lo sanno bene alla sede della Estée Lauder di New York. Sapevo che il mio percorso di lavoro sarebbe stato fuori dall'Italia. Oggi vivo a New York, ma le radici italiane sono state importanti per il mio successo.

Ad esempio, la famiglia è molto importante in Italia. Benché Estée Lauder sia una società quotata, ha molto anche di azienda familiare e in qualità di presidente e Ceo condivido la passione della famiglia Lauder secondo cui tali valori portano enormi benefici.

Vivere in Italia espone alla bellezza, all'arte e a parametri estetici elevati che permeeranno le tue aspettative sul mondo.

Prima di Estée Lauder quali sono stati i passaggi fondamentali nel corso della sua carriera professionale?

Detto con franchezza, lavorare all'Estée Lauder è l'esperienza della vita. È il più bel lavoro che abbia mai avuto. Diventare presidente e Ceo così come il successo ininterrotto che abbiamo ottenuto – in particolare una crescita del 3% l'anno per cinque anni fino a guadagnare quasi sette punti di quota di mercato – sono state pietre miliari per me.

Ho lavorato per diverse società quotate del segmento blue chip – da aziende globali di prodotti per il largo consumo a quelle per il mercato di fascia alta e del lusso – e posso dirle che le aziende familiari sono le migliori. Le famiglie investono per assicurare il successo duraturo dell'azienda. Nella nostra i valori familiari sono profondamente integrati nella cultura. Mi sento privilegiato a lavorare come Ceo che non appartiene alla famiglia nella Estée Lauder. Il nostro successo sarà sempre il riflesso della loro passione, pazienza, ossessione per la qualità, calore, rispetto e impegno ad essere i migliori per le generazioni a venire. Prima di entrare nell'azienda ho lavorato vent'anni in Procter



& Gamble. Ho raggiunto numerosi e importanti risultati in quel periodo, lavorando come vice presidente e come general manager di varie divisioni. L'ultimo incarico ricoperto è stato quello di presidente della divisione Global Snacks alla quale sono stato chiamato nel 2001. Attraverso questo processo, ho diretto aziende, dipendenti e centri di ricerca e sviluppo in tutto il mondo. L'esperienza in Gucci nel 1986 e poi il rientro in P&G sono stati anch'essi passaggi importanti nella mia carriera.

Estée Lauder è un leader dell'industria cosmetica. Di quali obiettivi è fatto il day by day di un'azienda di questa importanza?

Quando sono diventato presidente e Ceo di Estée Lauder nel 2008 la mia priorità è stata quella di allineare il nostro management dietro una visione globale comune. Ad oggi quella visione – essere leader globali nella bellezza di fascia alta: una potenza nella costruzione del brand, ben diversificata, di impareggiabile creatività e innovazione – continua a guidare i nostri sforzi. Penso che un leader in qualsiasi azienda debba avere una visione, che deve riflettere la posizione sul mercato e le aspirazioni per il futuro dell'azienda, basate su una ipotesi di come il mondo sarà negli anni a venire. Mr. Leonard A. Lauder spesso dice: "Se non puoi vedere il tuo futuro, non ci arriverai".

Il mondo della cosmetica forse più di altri riflette l'immaginario, gli stati d'animo, la capacità di spesa del pubblico femminile. Cosa ne pensa?

Spesso diciamo che la Estée Lauder è "guidata dalla creatività, ispirata dai consumatori". Cerchiamo di creare qual-

cosa che il consumatore non sa ancora di volere, ma di cui non può fare a meno, e di proporglielo nel modo che desidera e dove lo desidera. Questo spiega come siamo diventati l'azienda leader nel mondo nella bellezza di fascia alta, con un fatturato annuo di 11 milioni di dollari e circa 44mila dipendenti nel mondo, vendendo prodotti per la bellezza in tutto il mondo. Questo è veramente un periodo straordinario per il nostro settore. Il mercato è estremamente ampio e sta cambiando a un ritmo più veloce che in passato. Gli over 65 – che dispongono di un reddito destinato al consumo di beni di lusso maggiore rispetto alle altre fasce demografiche – triplicheranno entro il 2050 e ciò spingerà la crescita nell'industria. E con l'ingresso dei "millennial consumer", assisteremo a una rivoluzione su dove e quanto frequentemente le donne fanno acquisti, così come assisteremo all'aumento delle intrecci fra esperienze di istruzione, divertimento e vendita.

Fortune l'ha inserita fra gli uomini d'affari dell'anno e, di recente, dalla Harvard Business Review è stato indicato tra i migliori dirigenti d'azienda al mondo. Quali sensazioni le suscitano queste citazioni?

Colpisce essere incluso in liste e graduatorie di questo tipo. La mia inclusione è legata alle eccezionali performance dell'azienda negli anni. Pertanto devo condividere questo onore con la famiglia Lauder, che mi ha dato un incrollabile sostegno a ogni passo, con il board di prima linea e, cosa molto importante, con i nostri incredibili collaboratori. È un onore guidare questa azienda visionaria e sono grato a tutte le persone meravigliose che continuano a contribuire al nostro straordinario successo. ●

SOLIDITÀ E SICUREZZA NELL'EDILIZIA

Vito Fusillo
Edilizia – Bari



È amministratore delegato di Fimco SpA, attiva nell'edilizia residenziale, commerciale, direzionale, e di Maiora Group, che opera come general contractor in project financing, con importanti investimenti programmati in Sudafrica e Congo. Impiega circa 200 dipendenti.

Ha cominciato a lavorare presto nel settore edile. Di cosa si occupava all'inizio e che ricordo ha di quel periodo?

Ho cominciato giovanissimo, non ancora maggiorenne con tanta voglia di fare e imparare. Apprendista, poi operaio specializzato e responsabile di cantiere a 20 anni. Ho coordinato le lavorazioni, l'approvvigionamento dei materiali nelle varie fasi di avanzamento dei lavori, organizzato le maestranze. Ho trascorso i primi dieci anni lavorativi praticamente in cantiere. Le giornate iniziavano all'alba e continuavano ben oltre il tramonto dovendo occuparmi sia della gestione operativa del cantiere, che di tutti gli aspetti amministrativi che sono dietro un cantiere, quali appalti, acquisti, ottenimento di permessi.

Un periodo che ricordo come entusiasmante e carico di novità e nuovi obiettivi, l'azienda all'epoca era in tumultuosa crescita e trasformazione.

Realizzazioni sempre più importanti e complesse mi hanno obbligato ad occuparmi oltre che delle dinamiche del cantiere, degli aspetti gestionali, della ricerca di nuove opportunità lavorative e di maggiori risorse finanzia-

re necessarie per nuovi investimenti. L'entusiasmo per il lavoro, la voglia di fare, il grande senso di responsabilità, ma soprattutto la passione per il mio lavoro, non mi hanno mai abbandonato e mi hanno accompagnato sin dal primo giorno.

Il settore nel quale lei opera, richiede una particolare attenzione al tema della sicurezza. Quali azioni promuove in tal senso con la Fimco e la Maiora Group?

Troppo spesso l'incidente sul lavoro nel settore delle costruzioni ha epiloghi tragici, ma ben poche volte le cause di ciò sono riconducibili alla fatalità. Gli attuali strumenti normativi promuovono e incentivano la prevenzione.

Ho sempre ritenuto che informazione e formazione dei dipendenti, e in generale di tutti gli addetti che operano in cantiere, rappresentino il modo migliore per poter prevenire gli incidenti sul lavoro. Per questo sia la Fimco che la Maiora Group hanno investito e investono sull'aggiornamento e sulla formazione dei propri dipendenti, nonché su una costante attenzione verso nuovi sistemi e in-

novativi dispositivi di protezione individuale da utilizzare nei propri cantieri. Ciascun addetto viene dotato di idonei dispositivi di protezione individuale a seconda della mansione svolta e viene sensibilizzato al corretto uso dei dispositivi e delle attrezzature utilizzate.

Altro aspetto assolutamente non secondario è la promozione della collaborazione tra le varie figure che intervengono in cantiere al fine di adottare le misure di sicurezza più efficaci e congrue per lo svolgimento delle varie attività nella massima sicurezza.

Recentemente sta indirizzando i suoi investimenti in Sudafrica e in Congo. Perché ha scelto questi due paesi?

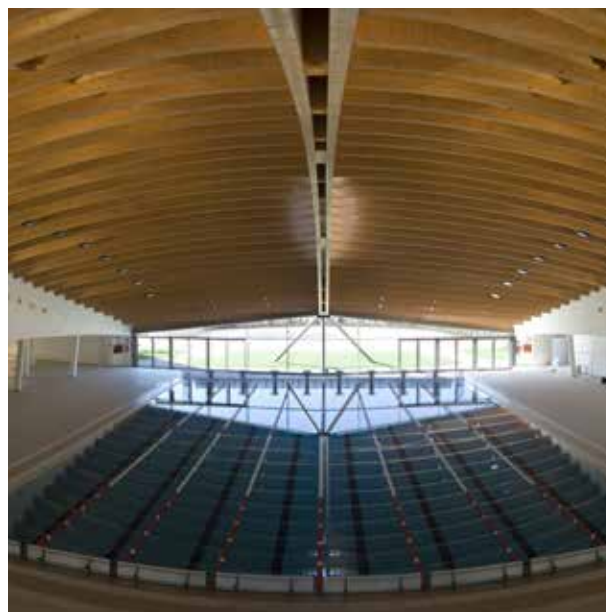
Da circa due anni siamo impegnati, con un crescente utilizzo di mezzi propri, di risorse finanziarie, tecniche e umane alla ricerca di sbocchi nel mercato estero sia continentale che extraeuropeo. Pur non avendo esperienza diretta nei processi di esternalizzazione delle attività, tale strategia è stata avviata con metodo, organizzazione, programmazione, approfondimento e conoscenza del mercato di interesse. L'Africa sub-sahariana sta avendo una crescita importante e la riteniamo tra le macro aree con maggiori potenzialità di ritorno degli investimenti.

A maggio scorso siamo pervenuti alla stipula di un accordo quadro con la provincia di Mpumalanga, nello Stato del Sudafrica, e la Sace per la realizzazione di strutture sanitarie. Nel corso dell'anno saremo impegnati nello sviluppo del progetto di digitalizzazione del catasto della provincia di Kinshasa, nella Repubblica Democratica del Congo, grazie a un accordo di partnership con la società concessionaria.

La realizzazione del nuovo porto turistico di Polignano ha destato alcune perplessità nella comunità locale. Qual è la formula per dialogare proficuamente con il territorio promuovendone il reale sviluppo?

Come tutte le opere importanti che vengono realizzate su un territorio, quale è indubbiamente un porto turistico, le opinioni e le perplessità sono insite con la stessa realizzazione. Il dialogo con il territorio e l'attenzione al territorio non sono mai mancate, conferma ne è il fatto che ben 40 posti barca all'interno del porto sono destinate alle imbarcazioni della marineria locale e da assegnare con bando direttamente dal Comune.

Sono certo che un investimento come il porto darà nei prossimi anni grandi vantaggi alla comunità di Polignano a Mare sia dal punto di vista economico che di immagine. È di certo un volano turistico, sono poche le località che possono fregiarsi di offrire un servizio portuale per



le imbarcazioni da diporto e quindi in grado di dare ospitalità al turismo nautico e velico, che ha oggi in Italia le maggiori prospettive di crescita.

Il settore dell'edilizia funge spesso da termometro dello stato dell'economia di un paese. Dal suo punto di osservazione qual è la situazione oggi?

Con la crisi economico-finanziaria dell'ultimo decennio il settore edilizio/immobiliare si è fortemente ridimensionato. Si è verificato un calo degli investimenti, sia da parte di operatori pubblici che privati, e una parallela contrazione del numero delle contrattazioni immobiliari.

Ma il fattore che più penalizza il settore è rappresentato dalla burocrazia della Pubblica amministrazione; si assiste a un continuo incremento sia nel numero che nella complessità delle procedure amministrative per la realizzazione delle opere, con conseguente dilatazione e allungamento dei tempi per l'ottenimento di permessi e autorizzazioni. Ciò è particolarmente negativo perché in un mercato globalizzato dove la parola d'ordine è la semplificazione e dove il tempo rappresenta un fattore fondamentale, il nostro Paese va in senso contrario creando un "handicap" per gli operatori nazionali e dissuadendo gli operatori internazionali da investimenti nel nostro Paese.

L'unica attività che al momento garantisce la sopravvivenza del settore è la ristrutturazione di immobili, sia ad uso abitativo che terziario. È indispensabile rendere stabili e permanenti gli incentivi fiscali che consentono di raggiungere più obiettivi: rilancio delle imprese di costruzioni, riqualificazione del patrimonio immobiliare, risparmio ed efficientamento energetico e difesa dell'ambiente. ●

UNA BANCA AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO

Fabio Gallia
Credito – Roma



Dopo una carriera manageriale nel campo del credito, ricoprendo incarichi di vertice in Banca di Roma e BNL-Gruppo BNP Paribas, è oggi amministratore delegato e direttore generale di Cassa Depositi e Prestiti, società per azioni a controllo pubblico che gestisce il risparmio postale.

Da luglio è amministratore delegato della Cassa Depositi e Prestiti. Quale ruolo auspica per l'istituto e quali saranno le priorità dei prossimi mesi?

Quest'anno la Cassa Depositi e Prestiti festeggia i 165 anni dalla sua nascita: un compleanno molto importante che testimonia la lunga storia di trasformazione di questa istituzione che ho l'orgoglio di rappresentare e guidare. In questi primi mesi nel mio nuovo incarico ho avuto modo di apprezzare appieno il valore del ruolo della Cassa, attore centrale nel supportare il Paese attraverso l'impiego del risparmio postale dei cittadini nell'economia reale per gli investimenti e le politiche industriali di lungo periodo. Nel contesto macro-economico contraddistinto dalla grave crisi che abbiamo attraversato negli ultimi anni, il Gruppo è intervenuto mobilitando risorse in misura significativa per il sistema finanziario e industriale potendo sfruttare appieno la propria caratteristica di operatore anticiclico. Oggi siamo stati riconosciuti come la National Promotional Institution italiana e la nostra priorità contingente è la definizione di nuove linee strategiche di intervento volte a rilanciare l'economia del Paese, valorizzando competitività e innovazione nonché promuovendo riforme strut-

turali per raggiungere importanti obiettivi, non solo per i nostri azionisti ma per tutti i nostri stakeholder. Siamo inoltre impegnati per concretizzare iniziative all'interno del piano europeo per gli investimenti strategici (c.d. Piano Juncker) poiché è nostro compito prioritario avvicinare l'Europa all'Italia, a sostegno di famiglie e imprenditori.

Durante la crisi è stata spesso sottolineata la fragilità delle imprese italiane, in particolare le Pmi, eccessivamente dipendenti dal credito bancario. Qual è la sua opinione?

Tradizionalmente il sistema produttivo italiano, dove la presenza delle Pmi è molto rilevante, è stato fortemente dipendente dal finanziamento bancario, in misura maggiore di quanto riscontrabile negli altri paesi europei. Le cause sono molteplici: alcune di natura culturale, quali capitalismo familiare e bassa propensione all'apertura della governance aziendale, altre di natura più strutturale come il basso sviluppo del mercato dei capitali, la piccola dimensione e una fiscalità che tende a favorire strumenti di debito.

Con la crisi economica queste debolezze si sono acuite, in

un contesto in cui per rafforzare la propria solidità e sostenibilità finanziaria, le banche hanno contratto la propria offerta di credito. Oggi è quindi necessario favorire il ricorso delle Pmi a forme alternative di finanziamento e rilanciare il mercato delle cartolarizzazioni al fine di favorire le migliori condizioni di accesso al credito, riducendo il gap in termini di costo rispetto ai competitor europei.

In questo ambito assume importanza l'iniziativa europea della Capital Market Union poiché con un mercato delle cartolarizzazioni integrato, le banche potranno liberare capitale da rimettere in circolo nell'economia reale.

Nel contempo il nostro sistema imprenditoriale deve colmare dei gap strutturali per affrontare le sfide derivanti dal contesto attuale. Inoltre, il gap relativo alla diversificazione delle fonti di finanziamento, ancora oggi rappresentate quasi esclusivamente dal credito bancario, può essere superato solamente tramite lo sviluppo della presenza sul mercato dei capitali, considerando sempre di più la quotazione come una straordinaria opportunità di crescita. Tutto questo richiede un cambiamento culturale, assolutamente necessario affinché il sistema produttivo italiano possa rafforzarsi adeguatamente e sfruttare appieno tutte le potenzialità del made in Italy.

L'Unione bancaria è uno dei tasselli più importanti dell'integrazione europea. Quali i punti di maggiore complessità?

In un mercato sempre più integrato a livello internazionale ritengo siano fondamentali il coordinamento e la cooperazione tra le autorità di vigilanza dei diversi paesi. La predisposizione di regole standard consente infatti al mercato stesso di svilupparsi, offrendo maggiori possibilità di investimento e di finanziamento per famiglie, imprese e Stati e assicura condizioni di parità competitiva tra gli intermediari e di stabilità dei mercati. L'Unione bancaria rappresenta, dunque, una delle riforme comunitarie più importanti seguite alla crisi economica e finanziaria. Grazie a una supervisione unica e al miglioramento delle posizioni patrimoniali aumenterà la resilienza del sistema bancario, mentre il meccanismo di risoluzione unico delle crisi è volto a minimizzare gli impatti di situazioni critiche sulle finanze pubbliche dei singoli Stati membri e, in ultima analisi, sui contribuenti e sull'economia reale. Restano ancora alcuni passi di delicata attuazione, tra cui l'adozione delle direttive riguardo agli schemi di garanzia sui depositi, tuttavia sono convinto che anche in questo caso gli Stati membri sapranno rapidamente mettere da parte localismi e interessi di breve periodo a favore di una sempre maggiore integrazione in ottica di lungo periodo.

Le banche online sono ormai una realtà e lei stesso, negli anni di Bnl, ha lanciato HelloBank ed è stato in precedenza Amministratore delegato di Fineco. Il sistema bancario si allontana così dal territorio?

Le banche online rappresentano un'innovazione significativa che consente di rispondere in maniera efficace alla costante evoluzione del profilo del cliente e delle sue abitudini, integrando i canali di relazione fisici con quelli digitali. Le statistiche ci dimostrano che su una popolazione di circa 61 milioni di italiani il 58% è un utente Internet e che la penetrazione del mobile in Italia è tra le più elevate al mondo. Inoltre, i social network stanno cambiando il modello di interazione azienda-cliente, da un lato rafforzando il potere di influenza di quest'ultimo, dall'altro diventando uno strumento per le banche di maggiore comprensione della propria clientela, con conseguente miglioramento del grado di soddisfazione.

Queste circostanze mi inducono a credere che il modello "multicanale bilanciato", in cui canali online e sportelli bancari si integreranno raggiungendo un equilibrio, è quello che le banche dovranno perseguire per conservare un corretto presidio del territorio e al tempo stesso adeguarsi rapidamente alle evoluzioni della clientela.

Non dobbiamo dunque parlare di allontanamento dal territorio, poiché la rete e la fruizione fisica dei servizi non possono essere poste in secondo piano, ma di un diverso modo di presidiarlo e interagire con il suo tessuto sociale. ●



CUSTODI DELL'ARTE DA OLTRE CINQUANT'ANNI

Alessandro Mauro Massimo Goppion

Artigianato/Installazioni museali - Trezzano sul Naviglio (Mi)



È direttore e amministratore unico di Goppion, azienda di eccellenza leader mondiale in allestimenti museali, in particolare nella fornitura di vetrine tecniche da museo. Ha realizzato oltre 300 progetti museali nei cinque continenti, tra cui quello della Gioconda al Louvre. Fattura oltre il 90% all'estero e occupa 41 dipendenti.

In origine la Goppion nacque come piccola vetreria, oggi realizza installazioni museali. Cosa la spinse a specializzarsi in questo settore?

Tutto iniziò nel 1956 quando il Museo degli Strumenti Musicali di Milano commissionò alla Goppion, piccola officina vetraria di Trezzano sul Naviglio, la realizzazione delle vetrine. Dopo essersi dedicata alla produzione di teche destinate all'attività commerciale, negli anni '80, Goppion riconverte l'azienda alla vetrinistica museale diventando leader mondiale del settore.

La produzione delle vetrine Alva, semplici ed essenziali, per un'esposizione al Martin-Gropius-Bau di Berlino nel 1987 riscuote un successo travolgente: la vetrina Alva verrà prodotta in 15mila esemplari.

Da quel momento inizia la scalata al prestigio e al riconoscimento internazionale, mettendo a punto non più semplici vetrine, ma sofisticate macchine studiate per offrire alle opere d'arte le migliori garanzie di conservazione e proteggerle dalle variazioni di umidità e temperatura. Sono stati sviluppati sistemi espositivi ad hoc, flessibili e

modulari, con vetrine a parete, autoportanti e a tavolo che possono essere assemblate in configurazioni diverse. La sigillatura a tenuta delle parti vetrate garantisce gli standard di conservazione richiesti per manufatti particolarmente delicati.

I telai delle vetrine più grandi sono realizzati in alluminio, anziché in acciaio inox come nelle altre, per diminuirne il peso e rimanere entro i limiti di carico dei solai dell'edificio storico.

Le parti metalliche sono ridotte al minimo e le componenti ingegneristiche sono celate nello spessore dei vetri o comprese tra le loro committiture, dando luogo a una trasparenza complessiva a tutto vantaggio della percezione del contesto architettonico e della molteplicità stilistica delle opere esposte.

Goppion è così entrata nel mercato globale creando un legame forte con la cultura e un alto livello di specializzazione tecnica tale da gestire la protezione e la stabilità della Gioconda al Louvre, la sicurezza dei gioielli della corona d'Inghilterra, i manoscritti di Qumran, il Compiant-

to del Mantegna alla Pinacoteca di Brera, le sale di Santa Maria Novella, del Getty Research Institute, gli impressionisti del Musée d'Orsay, la Jameel Gallery del Victoria and Albert Museum di Londra, il Newseum di Washington, l'Ambrosiana, il Museum of Fine Arts di Boston, lo Shaanxi History Museum di Xi'an, l'Opera del Duomo di Firenze e, più recentemente, la sezione di arte islamica al Museo del Louvre.

Qual è l'opera più impegnativa dal punto di vista tecnico fino ad oggi?

Sicuramente il Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum (2013-2014), l'unico museo statunitense interamente dedicato al design che si trova a New York City, sulla Fifth Avenue, nell'abitazione del magnate industriale e filantropo Andrew Carnegie, costruita nel 1902 in stile georgiano. La trasformazione della Carnegie Mansion in un museo all'avanguardia è avvenuta nel pieno rispetto delle caratteristiche originali dell'edificio storico. L'allestimento museale è caratterizzato nel suo complesso da un design essenziale e minimale, mentre le vetrine richieste dovevano accogliere le esposizioni temporanee per almeno dieci anni ed essere abbastanza flessibili da adattarsi all'ampia gamma di oggetti di design – dalle stoffe alle argenterie – e al mix di interni d'epoca e di gallerie moderne dell'antica dimora. Anche il Museum of Fine Arts – Art of the Americas Wing, The Egyptian Gallery, The Greek Gallery – di Boston (2007-2010) ha richiesto molto impegno. Per la prima volta, dalla fondazione del museo nel 1870, la nuova ala espone insieme le espressioni artistiche delle Americhe, articolate secondo un ordine cronologico, dalla



preistoria dei nativi e dalle collezioni precolombiane alle opere della metà del XX secolo. Affiancata da due padiglioni, rispettivamente a nord e a sud, l'ala comprende ampie zone vetrate, che rendono il museo più trasparente e si aprono all'esterno.

Com'è cambiata la fruizione dei musei e a quali aspetti si presta a maggiore attenzione rispetto al passato?

Il primo della storia è il Museo di Alessandria e risale all'età ellenistica. A quei tempi si rileva già una certa cura nella conservazione degli oggetti, ma il primo vero museo come oggi lo intendiamo noi arriva con il pontificato di Clemente XII nel 1734 a Roma e l'apertura al pubblico della collezione dei Musei Capitolini.

Il problema nel passato era rappresentato costantemente dalla scarsa o insufficiente protezione degli oggetti preziosi dal furto o atti di vandalismo. Il furto più clamoroso di opere d'arte è senza dubbio la Gioconda portata via dal Museo del Louvre nel 1911 dal decoratore italiano Vincenzo Peruggia. Questo episodio ha inevitabilmente posto il problema della protezione dai furti e dall'aggressione di agenti esterni come polvere e batteri che possono compromettere o pregiudicare la buona conservazione delle opere d'arte o reperti archeologici particolari, come ad esempio le mummie egiziane conservate in speciali teche al Museo Egizio di Torino.

Dieci anni fa la vetrina speciale per la Gioconda, forse il dipinto più conosciuto al mondo. Prossimo traguardo?

Il progetto che stiamo seguendo attualmente è la sistemazione museografica di un complesso di dodici musei in Arabia Saudita.

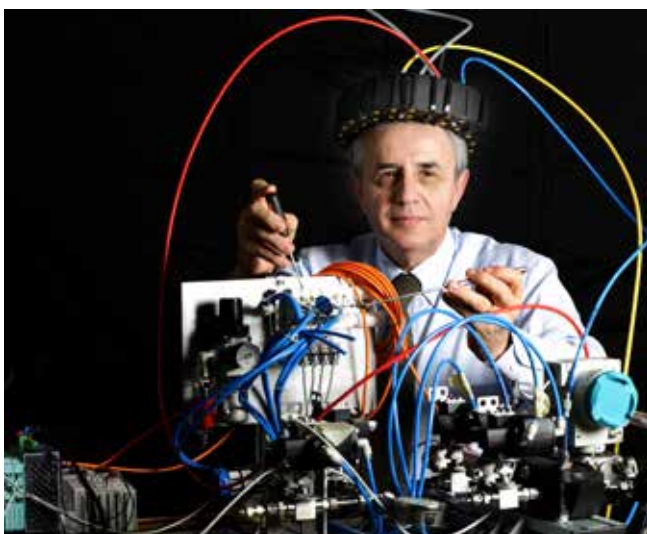
Viaggiando per il mondo, ha potuto notare approcci e sensibilità differenti in tema di cultura da parte delle istituzioni pubbliche? Che idea si è fatto al riguardo?

Mi ha incuriosito molto l'uso della penna hi-tech al Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum, utilizzata più facilmente dalle nuove generazioni di nativi digitali. Un approccio più moderno di avvicinare le nuove generazioni alla cultura e alla storia. Grazie alla tecnologia i visitatori dei musei hanno nuovi strumenti con cui costruire il proprio percorso, fino alla possibilità di tenerne traccia e raccontarlo in una sorta di "diario" digitale e personalizzato, e possono archiviare e "portarsi a casa" tutte le opere che li hanno incuriositi. In un'apposita stanza si possono creare progetti in prima persona e, tra una collezione e l'altra, su tavoli come grossi iPad si possono leggere le schede dedicate ai singoli oggetti e fare approfondimenti. ●

L'IMPRESA DI SEMINARE BELLEZZA

Enrico Loccioni

Industria meccanica/Impiantistica elettrica – Ancona



È fondatore e presidente del Gruppo Loccioni, specializzato nella progettazione e realizzazione di sistemi di automazione industriale e nella mecatronica. È fortemente impegnato nell'innovazione tecnologica, con cinque laboratori e un centro di ricerca. Presente in 43 paesi, occupa 375 persone.

La Loccioni viene spesso citata come uno dei migliori esempi di imprenditoria italiana. Ma tutto è nato come una piccola attività, quasi artigianale. Ci racconta i suoi esordi?

Ho avuto la fortuna di nascere in campagna, tra le colline marchigiane, dove nel '49 non c'era neppure l'elettricità, da una famiglia di contadini. Una terra caratterizzata da mille anni di storia e di cultura monastica e mezzadrile, dove l'attività industriale si è sviluppata solo negli ultimi 50-60 anni. Sono proprio queste radici culturali, le storie del lavoro nei campi e quelle delle abbazie benedettine, che hanno dato forma al modello dell'impresa che ho fondato nel 1968 e ne hanno ispirato i valori.

A 17 anni ho lavorato per un breve periodo in una fabbrica di scarpe, esperienza che mi ha fatto capire che il lavoro ripetitivo non faceva per me. Il concetto si è perfezionato nel tempo e il non occuparsi di prodotti, uscire dalla logica della fabbrica è divenuto un'occasione straordinaria: creare una realtà in cui sviluppare progetti, anziché prodotti, in cui mettersi in gioco continuamente, per

risolvere i problemi dei nostri clienti. Ad accompagnarli fin dall'inizio dell'impresa Graziella, mia moglie, senza la quale la storia non sarebbe stata la stessa. È stata lei a tenere sempre in equilibrio le cose che si contano e le cose che contano, a curare i dettagli, a tenere i conti, a occuparsi dei nostri figli e della nostra famiglia allargata che è l'impresa.

Quali riconosce siano stati i principali punti di snodo nell'evoluzione della sua azienda?

Una scelta importante che ho fatto istintivamente da ragazzo è stata quella di voler lavorare con i migliori, con le grandi aziende, inizialmente nel territorio in seguito con tutto il mondo. Mi presentavo a queste grandi industrie con una piccola attività di impianti elettrici, ma con una grande voglia di ascoltare, imparare, raccogliere sfide, trovare soluzioni innovative ai loro problemi.

È stato così che dagli impianti elettrici abbiamo sviluppato le prime attività di automazione industriale fino arrivare alla grande sfida, lanciata da Vittorio Merloni, del control-

lo qualità in linea di produzione. Era il 1976 e in due/tre anni grazie a un gruppo di giovani curiosi e volenterosi è nato un nuovo ramo d'impresa, che ha raggiunto presto la leadership internazionale nel collaudo degli elettrodomestici e dei componenti per auto.

Lei è noto per aiutare concretamente quei collaboratori che lo desiderano a mettersi in proprio. Perché lo fa? Che risultati ha ottenuto nel tempo?

Come Aristide Merloni ed Enrico Mattei hanno fatto con me, ispirandomi nella mia scelta di intraprendere, così cerco sempre di spronare i miei ragazzi e gli studenti che incontro a tirare fuori la loro vena imprenditoriale, a volte anche mettendosi in proprio. Sono oltre 85 le imprese fondate da nostri ex-collaboratori che hanno deciso di metterci iniziativa e coraggio.

Ma anche chi resta nell'impresa ha la possibilità di fare un percorso da "intraprenditore", sviluppare il proprio sogno professionale fino alla creazione di una nuova business unit o di un nuovo team. Energia, medicale, agroalimentare, farmaceutico, trasporti, aeronautica, sono settori che alcuni ragazzi pieni di passione stanno esplorando per raccogliere nuove sfide e portare così lavoro nel nostro territorio.

Da tempo siete presenti nella classifica "Great Place to Work". Come sceglie un nuovo collaboratore?

A questi giovani di cui abbiamo appena parlato viene offerta formazione e fiducia e sono richiesti energia, passione e coraggio. È questo che cerchiamo negli oltre 3.000 ragazzi che ogni anno ci inviano il curriculum. Oggi abbiamo oltre 400 collaboratori con un'età media di 33 anni, di cui la metà laureati e uno su otto dedicati alla ricerca. Se siamo da otto anni tra i 35 migliori posti di lavoro in Italia nella classifica del "Great Place to Work", non è solo per gli ambienti di lavoro aperti e luminosi, per i laboratori all'avanguardia, per i giardini che ci circondano, ma anche per le opportunità di crescere con i migliori del mondo, di trovare nel lavoro la propria identità professionale. E, perché no, di andare in tutto il mondo ma poi tornare a casa, nella nostra bellissima regione.

Nelle sue interviste si percepisce sempre un grande amore per il territorio e dalle Marche non è mai andato via. Quali progetti ha per il futuro?

Prendermi cura di questo fazzoletto di terra, curarne i dettagli, cercando di migliorare continuamente, aggiungendo valore, è la mia grande passione. Ho deciso, fin dalla fondazione dell'impresa, di rimanere qui dove sono le nostre radici perché credo che questo connubio tra ambiente e



tecnologia, tra storia e saperi, continui a nutrire l'anima e il patrimonio di conoscenze del Gruppo.

Non ci sono confini, cancelli, recinzioni: l'impresa è aperta perché parte integrante di un sistema più grande da cui può prendere e a cui deve dare. Da questo principio nasce il progetto "2 km di futuro®" che ci ha visto protagonisti a Expo 2015 dentro Palazzo Italia nella potenza del limite. Nel 1990 il fiume Esino che scorre a pochi metri dalle nostre sedi è esondato invadendo i nostri laboratori e mettendo a rischio il lavoro. Grazie ai collaboratori e alle loro famiglie nel giro di una settimana siamo ripartiti, ma il problema del dissesto idrogeologico, purtroppo comune a molti corsi d'acqua nel nostro Paese, restava sempre incombente e ho deciso di lavorarci.

È così che in un laboratorio di progettazione congiunta tra pubblico e privato abbiamo iniziato i lavori per mettere in sicurezza l'asta fluviale. Avevo in mente il fiume come risorsa utilizzata in passato dalla comunità, per la legna, per l'acqua con i mulini, per la ghiaia per rifare le strade. Abbiamo quindi iniziato lavorando insieme con geologi e progettisti, a recuperare esperienze passate e così innovare il rapporto con il fiume. Grazie a questo lavoro corale il fiume è tornato finalmente sicuro e accessibile per tutta la comunità, suggerendo ad esempio nuove iniziative pubbliche (come la pista ciclabile) e private con la nascita di punti di ristoro.

L'investimento che abbiamo fatto come impresa si ripagherà nel tempo attraverso l'energia idroelettrica e termica, che verrà usata per gli stabilimenti del Gruppo e servirà a ripagare le spese di manutenzione del fiume nel futuro. Un esempio d'impresa che va oltre l'imprenditore. L'impresa di seminare bellezza. ●

PLASTICA PER ARREDAMENTI D'AUTORE

Claudio Luti

Industria dell'arredamento - Milano



È presidente di Kartell, azienda leader mondiale nel settore del design, specializzata nella produzione di arredi e complementi in materiali plastici. Collabora con importanti designer, esporta il 75% del fatturato e occupa tra agenti e dipendenti 200 persone.

Per dieci anni ha lavorato al fianco di Gianni Versace come amministratore delegato della sua azienda. Quale contributo in termini di crescita professionale e umana le ha dato quell'esperienza?

Quella con Versace è stata un'esperienza fondamentale per la mia formazione imprenditoriale e la mia crescita. In quegli anni nasceva il prêt-à-porter, Milano era al centro dell'attenzione mondiale, la moda diventava un sistema industriale di riferimento e tutti i media guardavano agli stilisti, che dettavano non solo il gusto ma anche le nuove regole di un mercato che si stava formando.

In quel contesto ho avuto l'opportunità di costruire un brand, la sua distribuzione con i primi negozi monomarca nel mondo e le strategie di comunicazione.

Il tutto è stato costruito in sintonia con Versace, che era l'anima creativa e con il quale abbiamo condiviso non solo un importante progetto imprenditoriale, ma anche una bella amicizia.

Con tutto questo incredibile bagaglio sono arrivato in Kartell, cercando di costruire sulle basi già avviate una nuova strategia legata al prodotto e alla politica di retail.

Quando lei ha cominciato, la plastica non veniva considerata come un materiale nobile in fatto di arredamento. Oggi non è più così. Merito anche di Kartell.

Kartell ha certamente fatto scuola con i suoi investimenti e i suoi progetti innovativi. La nostra azienda è stata la prima negli anni '50 a nobilitare l'uso della plastica nel mondo dell'arredo domestico. E storicamente è sempre stata la prima a immettere sul mercato prodotti nati dalla combinazione di tecnologia e creatività. La prima a mettere il colore in collezione, a inventare la trasparenza, a lavorare sui pesi sempre più leggeri e sulle dimensioni sempre più grandi di prodotti in plastica, che sono diventate icone del design pluripremiate e ospitate nei più prestigiosi musei del mondo.

Il nostro impegno prosegue proprio in questa direzione in un continuo processo di innovazione sui materiali e sulla lavorazione, che consenta di trasformare un bel prodotto di design in un prodotto industriale di successo.

Questo è, però, possibile perché possiamo attingere alla nostra storia, alla nostra esperienza e al patrimonio culturale che è alla base del nostro dna.

Quando ha preso in mano la gestione dell'azienda non era un periodo molto florido. Quali sono stati i principali cambiamenti apportati?

Ho acquistato la Kartell alla fine degli anni '80, quando i movimenti "culturali" privilegiavano il tema delle edizioni limitate a discapito dei prodotti industriali.

Il mio primo compito è stato proprio quello di ribaltare l'approccio al materiale, di chiamare alcuni designer a cui affidare la creatività di un prodotto che non esisteva, e che si poteva realizzare solo grazie a innovazioni tecnologiche uniche e sperimentate apposta. Abbiamo così stravolto la visione e l'utilizzo della plastica con un continuo lavoro sul materiale e sul design.

Come nascono le collaborazioni con i grandi nomi del design?

Il prodotto è legato all'idea del designer. Negli anni sono arrivati in Kartell grandi nomi, ciascuno con un proprio progetto e con una propria idea che insieme abbiamo valutato, sperimentato, adeguato alle esigenze della produzione industriale fino ad arrivare all'ampia gamma che oggi abbiamo a catalogo. Non ho voluto mai avere un'unica linea creativa. Io personalmente incontro i designer singolarmente e valuto ogni prodotto, ogni oggetto. Lascio libera la creatività al designer senza limitare con un brief o linee guida la sua creatività. Dopo l'idea creati-

va si susseguono gli incontri tecnici che devono tradurre l'idea, il disegno in prodotto. È un processo lungo perché la scelta definitiva di mandare un prodotto in produzione arriva solo quando siamo certi delle sue performance e del suo impatto commerciale.

Kartell realizza oltre metà del proprio fatturato all'estero. Quali aree del mondo oggi riservano maggiori opportunità di crescita?

Da subito ho creduto nella necessità di andare su mercati internazionali. Oggi siamo presenti in 160 paesi con oltre 130 negozi e 300 shop in shop, a cui si aggiungono i tantissimi corner. Stiamo rafforzando la nostra presenza su tutta l'area asiatica, dal Giappone alla Corea, dalla Cina agli Emirati, a gennaio apriamo il nostro primo flag di proprietà a Londra, importantissima piazza sia per le vendite dirette, che per un lavoro capillare nel mondo delle forniture contract. Ci sono poi mercati consolidati da rafforzare e consolidare come l'Europa e il Nordeuropa, innovando magari la relazione con i partner e con la clientela.

Contemporaneamente dobbiamo studiare soluzioni commerciali su mercati nuovi potenzialmente in crescita e in espansione come il Sudafrica ad esempio. Il prodotto italiano e il brand Kartell sono molto amati nel mondo, dobbiamo saper tenere alta questa considerazione e continuare a lavorare per far crescere la nostra riconoscibilità. ●



LA GARANZIA DI UNA FILIERA CERTIFICATA

Luigi Luzzati

Industria alimentare – Genova



È presidente della Centrale del Latte di Torino, un Gruppo da lui creato, attivo nella produzione e commercializzazione di latte fresco e a lunga conservazione e derivati. Opera con quattro stabilimenti e impiega 260 dipendenti.

Ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia, attiva nel settore cartario, portandola fino alla quotazione in Borsa. Ce ne parla?

Iniziai a lavorare nel Gruppo Sisa subito dopo la laurea, nel 1976, dapprima con ruoli direzionali, poi dopo dieci anni ricoprendo la carica di amministratore delegato.

Negli anni Ottanta il gruppo era diventato una realtà industriale in Italia con dimensioni ragguardevoli, aveva stabilimenti produttivi ad Asti, Vercelli, Vicenza, Foggia e Voghera. In quegli stessi anni, a livello europeo, nel settore era in atto una integrazione verticale con i più grandi produttori di carta del Nord Europa per realizzare economie di scala e razionalizzare gli investimenti. La scelta fatta con i nostri soci fu quella di concorrere alla creazione di quello che sarebbe poi negli anni diventato uno dei principali protagonisti mondiali del settore, cosa che sarebbe stata impossibile per una azienda come la nostra, indipendente e a natura familiare.

Il settore del latte fresco e dei suoi derivati, nel quale opera adesso, ha risentito della crisi? Quali sono le previsioni per il 2016?

Anche il settore del latte fresco e derivati ha risentito, in questi anni di crisi economica, della contrazione generale dei consumi delle famiglie, determinata da una forte riduzione del potere di acquisto di queste ultime. In tale contesto il prezzo è stato il fattore più importante nelle scelte di spesa dei consumatori.

Fortunatamente i dati confortanti relativi ai consumi, registrati nella seconda metà del 2015, ci portano ad avere un'aspettativa incoraggiante per il 2016, con un graduale e generale miglioramento del quadro economico, un recupero dei volumi produttivi e, da parte delle famiglie, una sempre maggiore attenzione verso prodotti genuini, di qualità e a filiera certificata, perché oggi il consumatore è sempre più attento al fattore della trasparenza e dell'origine dei prodotti.



Operando anche nell'edilizia residenziale, conoscerà meglio di altri la complessità e la fragilità del territorio ligure, che negli ultimi anni è stato colpito da diverse alluvioni. Cosa ne pensa al riguardo?

Dovrà essere sempre maggiore l'attenzione alle attività a tutela del territorio, sia sotto il profilo degli interventi di pulizia e di ripristino degli alvei, sia per quanto riguarda le opere di difesa idraulica, così come le attività di sistemazione delle aree franose. Senza dubbio sono programmi costosi, ma necessari e non trascurabili.

Parallelamente, in un territorio come quello ligure, è più che mai strategica una attenta programmazione urbanistica volta a evitare scelte edificatorie in zone a rischio di esondazione, come purtroppo è avvenuto nei decenni passati.

Una ventina di anni fa è stato assessore al bilancio e vicesindaco della città di Genova. Che ricordo ha di quella esperienza?

Ho partecipato da indipendente alla Giunta del sindaco di Genova Adriano Sansa dal 1993 al 1997, nel periodo subito successivo a Tangentopoli e alla crisi finanziaria della lira e degli enti locali del 1992, quindi mi sono trovato ad amministrare il Comune con risorse finanziarie minime. Un attento controllo della spesa, la graduale diminuzio-

ne dei dipendenti, alcune scelte di dismissione di attività, l'avvio di iniziative quali la quotazione in Borsa della prima municipalizzata italiana (allora Amga, oggi Iren) e lo sviluppo della società di gestione del porto antico di Genova hanno consentito, alla fine del mandato, di presentare una situazione economico-finanziaria dell'ente perfettamente riequilibrata. Un'esperienza appassionante, conclusa con il mio ritorno alle attività aziendali.

Le municipalizzate non godono generalmente di buona stampa. Avendo lavorato in Amga che idea si è fatto?

Non si può e non si devono generalizzare i giudizi sulle società a controllo pubblico. A fronte di situazioni critiche di cattiva gestione, vi sono molte realtà virtuose e di eccellenza.

Amga allora, oggi Iren, è una di queste aziende, con grandi professionalità, importanti risorse e conoscenze in settori delicati, quali la distribuzione del gas, la gestione del ciclo idrico integrato, l'energia e il trattamento dei rifiuti. Si tratta di aziende efficienti, che vivono quotidianamente in un mercato concorrenziale e che operano secondo logiche industriali. Credo che nel settore delle utility in Italia ci sia ancora spazio per sviluppare ulteriori processi di privatizzazione. ●

MACCHINARI PER UN EXPORT DI SUCCESSO

Vainer Marchesini

Industria meccanica/Impiantistica elettrica - Modena



È presidente e amministratore delegato del Gruppo Wam, leader mondiale nello sviluppo e produzione di apparecchiature e componenti per grandi impianti di movimentazione e trattamento di materiali alla rinfusa. Trentotto le invenzioni protette da 175 brevetti internazionali. Il gruppo occupa 2.100 dipendenti.

Ha cominciato dal nulla e oggi guida un gruppo internazionale. Storie come la sua sarebbero impossibili ai nostri giorni?

Anche se negli anni '60, quando ho cominciato, le condizioni erano molto favorevoli anche per i giovani – si pensi al boom economico, alla ridotta burocrazia – attualmente in certi settori si possono creare imprese che potenzialmente possono avere successo. Nella nostra Italia si dovrebbe avere una maggiore attenzione alla creazione di imprese giovanili. Lo Stato, la società, il mondo economico e industriale dovrebbero, come in altri paesi, agevolare e facilitare il percorso di formazione imprenditoriale e accollarsi almeno in parte il rischio economico di tali potenziali giovani imprenditori. Vedo pochi giovani mettersi in gioco, sia per le difficoltà che oggettivamente percepiscono, sia per una certa cultura ostile alle imprese.

Ha stabilimenti produttivi e società in tutto il mondo. Dove ha trovato le migliori condizioni per fare impresa?

Le difficoltà che un imprenditore deve affrontare in Italia

sono tali e tante che può affrontare anche le condizioni più difficili in ogni paese e mercato. Le condizioni fondamentali per favorire lo sviluppo delle imprese, oltre alle infrastrutture, sono la preparazione scolastica, la ricerca, la protezione della proprietà intellettuale, la burocrazia e il sistema giudiziario. Queste condizioni si trovano al massimo grado negli Stati Uniti e nei paesi del Nordeuropa unitamente a una cultura favorevole alle imprese.

Nei paesi terzi, più prossimi alla industrializzazione, si stanno facendo sforzi per adeguare le condizioni per lo sviluppo del sistema industriale interno e per attirare capitali, tecnologia e imprese straniere.

Internazionalizzazione e delocalizzazione. Qual è la differenza tra le due?

Molto inchiostro è stato versato su questi concetti. Per quanto mi riguarda ritengo che queste parole abbiano avuto significati diversi nei vari periodi storici della evoluzione mondiale della industrializzazione.

Negli anni '70 il mio obiettivo era l'esportazione dei miei

prodotti, ma questo comportava molte limitazioni. L'obiettivo che già negli anni '80 guidava le mie scelte di internazionalizzazione era "produrre le mie macchine nei mercati dove c'era il bisogno e averne il presidio diretto". Nel 1984 aprii uno stabilimento produttivo negli Stati Uniti e, a causa di una scarsa cultura internazionale e di una limitata capacità economica, i primi anni di attività furono difficili ma formativi.

In seguito, con l'esperienza acquisita furono aperti nuovi stabilimenti produttivi nei mercati potenzialmente più ricettivi fra cui, nel 1995, in Cina.

La produzione delle macchine in paesi così diversi mi ha costretto a produrre la componentistica che fosse comune in stabilimenti specializzati per cui, oggi, le macchine prodotte in un paese hanno componenti intercambiabili realizzati anch'essi in paesi diversi. Questa fase viene definita "globalizzazione". In alcuni casi, quando si tratta di prodotti a bassa tecnologia e soggetti a forte pressione dalla concorrenza, li ho localizzati negli stabilimenti a minore costo allungandone il ciclo di vita.

In base alle mie esperienze ritengo che la delocalizzazione sia un mezzo per salvare una produzione altrimenti destinata a diventare preda della concorrenza dei paesi a basso costo.

Quindi si può sintetizzare il ciclo della espansione internazionale nelle seguenti fasi: esportazione; presidio diretto commerciale nei mercati; internazionalizzazione della produzione; globalizzazione di prodotto.

Il terremoto del 2012 ha inferto all'economia dell'Emilia Romagna un duro colpo e anche uno dei suoi stabilimenti è stato distrutto. Oggi possiamo dire superata l'emergenza?

Lo stabilimento storico e il quartier generale si trovavano sull'epicentro dei terremoti del 29 maggio 2012. Furono completamente distrutti e dovvemmo abbandonarli total-

mente. Tutte le produzioni furono delocalizzate in altri stabilimenti italiani ed europei, nonché in uno stabilimento poco distante preso in affitto.

Un evento di questa portata ha come conseguenza sulle persone l'idea che non ci possa essere un futuro. Le scuole chiuse, le case distrutte, il cibo per il pranzo e la cena cucinato all'aperto e generosamente fornito da benefattori ignoti che arrivavano in auto, in camion, scaricavano nelle piazze e senza chiedere ringraziamenti ripartivano. La sera, senza possibilità di lavarsi, cambiarsi d'abito, in

automobile a dormire, almeno i bimbi, perché i genitori pensavano alla casa distrutta, al mutuo da pagare e al lavoro che non c'era più domani e forse sempre.

Il giorno successivo, con la terra che tremava ancora, la maggior parte delle maestranze si sono presentate davanti ai cancelli chiedendosi quando avrebbero potuto ricominciare il lavoro.

Davanti ai loro occhi si presentava la distruzione anche di quella speranza.

È stato in quel momento che i miei collaboratori e io abbiamo deciso di ridare il posto

di lavoro al più presto. Dopo sei settimane l'80% del personale aveva un posto di lavoro e dopo otto settimane il 100% delle maestranze. Avevamo il posto di lavoro, ma non il lavoro. Poi tutto si è sistemato.

Per quanto riguarda lo stabilimento e il lavoro posso affermare che l'emergenza è stata quasi del tutto superata ma, per il territorio, nonostante la forza della gente, l'emergenza non è finita.

Ripercorrendo la sua vita da imprenditore, di cosa è più orgoglioso?

Personalmente di avere sempre lavorato con gioia e passione e di avere contribuito, in parte, alla crescita di questo territorio che negli anni '70 era considerato "area depressa" e ora è ritenuto, nonostante il terremoto, un'area ricca e produttiva. ●



TECNICA ED ESPERIENZA TARGATE SICILIA

Sebastiano Messina

Impiantistica meccanica – Siracusa



È presidente di Irem, da lui stesso fondata nel polo petrolchimico siciliano, e attiva nella progettazione, realizzazione e manutenzione di impianti industriali nei settori oil&gas, chimico, petrolchimico, energetico e nucleare. Opera in Europa, Arabia Saudita, Canada e America Centrale con 2.900 dipendenti.

Operando nel settore dell'oil&gas che idea si è fatto degli scenari energetici dei prossimi decenni?

Il settore dell'oil&gas nei prossimi decenni sarà sicuramente ancora la fonte principale d'energia, ma con un'incidenza sempre minore sull'approvvigionamento energetico complessivo, perché una parte sarà sostituita da fonti di energia rinnovabile.

All'estero quali commesse sono risultate più sfidanti per la sua impresa?

Le commesse all'estero per loro natura e complessità sono tutte sfidanti perché vai a lavorare in un paese straniero e, oltre alle problematiche tecniche insite nella realizzazione di un impianto industriale, c'è da affrontare la logistica, la burocrazia, le norme fiscali e del lavoro, spesso così diverse da quelle italiane.

Ma sicuramente la commessa più complicata che abbiamo affrontato e realizzato è stata quella affidataci dalla francese Total in Inghilterra nel 2009, che ci ha portato sotto i riflettori mediatici di tutta l'Europa, per un risvolto di politica comunitaria che ha investito i Parlamenti nazionali

di Inghilterra e Italia, con l'allora Primo Ministro Brown in conflitto con la Commissione europea.

La materia del contendere era la libera circolazione delle persone e delle aziende nell'ambito della Comunità europea, infatti la committente ci aveva assegnato questa commessa asserendo la nostra superiorità tecnica, che quasi li obbligava a coinvolgere la nostra azienda per la difficoltà dell'impianto da realizzare. Tutto ciò ha innescato le proteste dei sindacati inglesi, con scioperi che si sono allargati a tutti i siti industriali inglesi.

Siamo stati sottoposti ai più severi e strumentali controlli di carattere fiscale, salariale, di sicurezza sul lavoro, uscendone indenni e riuscendo con grande difficoltà a realizzare la commessa nei tempi previsti e con grande soddisfazione del cliente.

Ricerca e innovazione. Che peso hanno nella sua azienda? Quanto investe ogni anno?

Ricerca e innovazione, sono determinanti per stare al passo con una concorrenza sempre più agguerrita, pertanto noi investiamo circa un milione di euro l'anno a tale scopo.

Il fatto di avere il proprio “quartiere generale” in Sicilia ha mai rappresentato per la sua attività un handicap?

Il fatto di avere la sede principale in Sicilia per certi versi è stato un elemento vantaggioso perché in loco c'è un bacino di professionalità nel nostro settore più ampio che in altre parti d'Italia, dovuto alla presenza sin dagli anni '60 del più grande petrolchimico nazionale.

Sicuramente ci sono degli handicap, dovuti alla scarsa infrastrutturazione della nostra regione, ma questo è stato superato dalla forte determinazione a volere fare impresa in Sicilia.

Appartiene a una generazione che ha saputo trarre il massimo dalla propria formazione tecnica. Vede possibilità analoghe tra i giovani diplomati di oggi?

La differenza tra la mia generazione e quella dei giovani attuali non è sul piano formativo, tecnico o umanistico che sia, ma è concentrata sulla diversa ambizione e sul differente spirito di sacrificio.

La mia generazione è quella nata e cresciuta nel dopoguerra, proveniva da un'Italia agricola, perciò piena di sogni, aveva voglia di costruire e costruirsi un futuro, ogni conquista era un miglioramento delle proprie condizioni



I suoi successi non riguardano soltanto il settore dell'impiantistica meccanica, ma anche quello vinicolo. Ci racconta?

Nel 2000 abbiamo diversificato in agricoltura acquisendo una azienda ortofrutticola nel settore biologico e poi fondando una azienda vinicola biodinamica, con la missione di riqualificare il territorio e produrre esclusivamente prodotti naturali perché solo da una terra viva puoi avere prodotti vivi. Credo che siamo riusciti nell'intento perché oggi esportiamo il 90% dei nostri prodotti nei mercati più evoluti e più sensibili alla genuinità e salubrità del cibo.

di vita, tutto questo non era un fatto isolato, ma era l'intera società che sognava, si trasformava e progrediva.

Le generazioni attuali sono state private dei sogni; la società non ha un progetto, pertanto i giovani sono ripiegati su sé stessi e tentano di appoggiarsi ai vagoni dei treni che passano, senza mai pensare a diventare locomotive. Fino a quando non ci saranno leadership in grado di trasmettere fiducia, sicurezza, motivazioni che spingano a realizzare i sogni, vivremo con una gioventù ristagnante e paludosa, che è l'opposto di come dovrebbero vivere i giovani. ●

MECCANICA BELLA E BEN FATTA

Pier Luigi Moretta

Industria metalmeccanica – Vercelli



È amministratore unico di Valvosider, attiva nella produzione di valvole industriali destinate prevalentemente all'industria chimica, petrolchimica, navale e alle centrali termoelettriche. Esporta il 70% della produzione in tutto il mondo e occupa 190 dipendenti.

Guida la Valvosider dal 1986. Quali sono state le principali sfide che ha dovuto affrontare in termini di innovazione di prodotto e di processo?

La Valvosider produce valvole industriali destinate alla petrolchimica e alle centrali termoelettriche. Premesso che il nostro settore ogni giorno riserva una sfida – così è stato finora e spero sarà anche in futuro – in tempi recenti la fase più complessa si è verificata negli anni Novanta, quando sono comparsi sul mercato prodotti a basso costo realizzati da costruttori dell'est Europa e poi anche dell'Estremo Oriente. Inizialmente questo ha generato nella nostra azienda uno shock, una temporanea perdita di orientamento, alla quale però abbiamo risposto ricollocando i nostri prodotti su fasce più alte, integrando sempre di più i processi interni e approcciando mercati più esigenti. Inoltre, a differenza di altri colleghi del metalmeccanico o del tessile, non ci siamo fatti ammaliare dalle "sirene" della delocalizzazione, ma al contrario abbiamo investito nell'azienda, facendo crescere professionalità interne. Abbiamo puntato sulle persone, che sono poi il nostro vero

patrimonio. Oggi siamo un'azienda con tre unità produttive dislocate tutte in Piemonte per un totale di 190 addetti e 50 milioni di euro di fatturato.

Che impatto ha avuto questa scelta sull'export? E come funziona la ricerca di nuovi clienti nel suo settore?

Fino a oggi i risultati sono molto positivi e direi che la doccia fredda degli anni Novanta è stata quasi benefica. Ci ha fatto capire in modo ancora più convincente che la discriminante non sta nel basso prezzo, ma nella qualità e nella puntualità delle forniture. Il 75% del nostro fatturato deriva da export diretto, mentre un altro 15% da quello indiretto. Sostanzialmente abbiamo due tipi di clienti: i primi sono società petrolifere come Shell, Esso, Texaco, Mobil ed Eni, poi ci sono le società di ingegneria, alcune molto rilevanti come la Foster Wheeler, le nostre Tecnimont e Snam Progetti (acquisita da Saipem, ndr), che godono ancora oggi di un prestigio altissimo nel mondo. Nell'oil & gas l'ingegneria italiana è sempre stata eccellente, anche se va detto che la concorrenza – nipcoreana,

francese, ma anche spagnola – si è fatta più aggressiva. Per quanto riguarda il marketing, nel nostro settore è un po' anomalo perché i potenziali clienti sono ben conosciuti, mentre la difficoltà risiede nell'essere inseriti nelle loro vendor list. È un percorso molto lungo e per niente facile perché queste società hanno processi di validazione estremamente severi, i quali cominciano da un audit interno, proseguono con verifiche in azienda, forniture di prova e così via. La parte commerciale arriva molto dopo. Per acquisire un nuovo cliente di solito passano almeno due o tre anni, ma ad esempio per cominciare a lavorare in Arabia Saudita ci sono voluti dodici anni.

La nostra produzione è una catena di processi – progettazione, acquisto, lavorazione, controllo – e i nostri clienti vogliono garanzie sulla loro qualità. Per questo abbiamo scelto di internalizzarli: solo infatti conoscendoli dall'interno possiamo gestirli e valutarli.

La sua impresa lavora l'acciaio. Ci sono state ripercussioni sulla sua attività a seguito della crisi dell'Ilva?

Fortunatamente no, noi utilizziamo fusioni di fonderia e le nostre criticità riguardano piuttosto l'elevato costo dell'energia o il reperimento di manodopera qualificata. Oggi è difficile trovare un bravo metallurgista, un capo forno, un responsabile di laboratorio prove, tutti profili già con una discreta esperienza. E quando puntiamo a costruirla in azienda, non sempre troviamo giovani disposti a cominciare un percorso insieme.

Di quali canali allora si serve per la ricerca di nuovi collaboratori? E quali sono i suoi rapporti con l'università?

Noi siamo a Borgosesia, a cento chilometri da Milano e a centodieci da Torino, l'università è distante sia a livello geografico sia come influenza. Per questo, nel nostro caso, un ruolo fondamentale spetta agli istituti tecnici, che devono praticare una maggiore osmosi con le aziende. In Valvosider abbiamo sempre offerto stage e contratti di

formazione, ottenendo buoni risultati. Molti di quei ragazzi lavorano oggi da noi. Abbiamo fatto in modo, inoltre, che l'istituto professionale di Borgosesia avesse uno strumento che simulasse il funzionamento dei macchinari a controllo numerico. Diversamente i ragazzi imparerebbero solo teoria a proposito di una delle professioni più richieste dalle aziende metalmeccaniche.

Che progetti ha per il futuro dell'impresa?

Puntare sul valore aggiunto di quello che produciamo e sul fare crescere le competenze interne. Il nostro presente deve essere coerente con le mete che vogliamo raggiungere.

Ai miei ragazzi dico spesso: "Al mattino non sappiamo se saremo gazzelle o leoni, ma sicuramente sappiamo di dover correre verso mete precise per arrivare la sera sopravvissuti". Oggi la concorrenza è forte e, se escludiamo quella puramente commerciale di indiani e cinesi, sotto il profilo tecnologico ci dobbiamo misurare con prestigiose aziende tedesche e americane.



Le resta tempo per qualche hobby?

Vivendo in un luogo bellissimo come la Val Sesia sono appassionato di montagna. Leggo molto, anche; in particolare storia delle religioni. In generale sono convinto che non bisogna mai scindere il concetto di lavoro da quello del bello. Vale anche per la meccanica, dove il bello è sinonimo di ben fatto. I miei figli lavorano in azienda con me e lo sanno: Carlo è ingegnere meccanico e si occupa di produzione e controllo qualità, Anna è laureata in economia e commercio. Indirettamente questo ragionamento riporta alla questione del passaggio generazionale. Ci sono state tante belle aziende, anche sul nostro territorio, che non hanno saputo gestirlo perché non si è data sufficiente fiducia ai giovani, consentendo loro di sperimentare e anche di sbagliare. L'errore è parte del percorso di apprendimento e per appassionare le persone occorre coinvolgerle nei problemi quotidiani. Bisogna sentirsi tutti parte di una squadra: solo le squadre vincono i campionati! ●

SOLUZIONI INNOVATIVE PER L'AGRICOLTURA

Giuseppe Natale
Industria chimica – Chieti



È amministratore delegato di Valagro, azienda da lui fondata e attiva nella produzione e commercializzazione di biostimolanti e specialità nutrizionali per l'agricoltura, il giardinaggio e altre applicazioni industriali. È presente in Norvegia con 2 stabilimenti e 3 in India e con 13 controllate in Europa, Stati Uniti, Sudamerica, Nuova Zelanda, India, Turchia. Realizza l'81% del fatturato all'estero con 806 occupati.

Né fertilizzanti, né agrofarmaci. Cosa sono esattamente i biostimolanti?

I biostimolanti permettono alle piante di raggiungere il loro potenziale produttivo nel pieno rispetto dell'ambiente e per questo rappresentano una tecnologia essenziale per l'agricoltura, un'agricoltura che sarà chiamata sempre più, a livello globale, a coniugare sostenibilità e produttività. I biostimolanti sono formulazioni che possono contenere sostanze e/o microrganismi che, applicate a piante o terreni, sono in grado di regolare e migliorare i processi fisiologici delle coltivazioni, rendendole quindi più efficienti. Tali formulazioni sono in grado di migliorare l'efficienza del metabolismo delle piante per determinare incrementi del raccolto e una sua migliore qualità; possono implementare la tolleranza delle piante agli stress abiotici (siccità, calore, salinità) e la capacità di recupero dagli stessi; infine, possono facilitare l'assimilazione, il passaggio e l'uso dei nutrienti.

Queste proprietà ci permettono di affermare che i biostimolanti mettono al centro le esigenze della pianta e del

terreno al fine di garantire i migliori risultati per le esigenze degli agricoltori.

Leggendo la sua biografia si potrebbe dire che Lei è uno di quei fortunati imprenditori che hanno saputo trasformare una passione – la natura – nel suo mestiere. Conferma?

Certamente. La passione per la natura è una delle parole-chiave che hanno scandito la storia di Valagro, che ne hanno accompagnato la crescita.

D'altronde, la nostra esclusiva piattaforma tecnologica, GeaPower, ben esprime questo profondo legame con la natura e nasce per trasformare potenziali principi attivi in soluzioni nutrizionali di alta qualità, secondo il principio "dalla natura alla natura".

Attraverso costanti investimenti in attività di ricerca e sviluppo – pari al 4% del nostro fatturato annuo – siamo in grado di offrire ai nostri clienti soluzioni innovative e sostenibili per l'agricoltura, il giardinaggio e le altre applicazioni industriali seguendo un percorso rigoroso fonda-

to su: profonda conoscenza degli ingredienti attivi e delle materie prime, scelta dei metodi di estrazione dei principi attivi, attività di indagine e capacità analitiche all'avanguardia, comprovata capacità di fornire soluzioni efficaci per le esigenze del cliente.

La Valagro ha sede ad Atesa, nel teatino, e negli ultimi anni si è molto affermata all'estero. Ha mai incontrato difficoltà legate alla sua dislocazione geografica?

La storia di Valagro è stata da subito contrassegnata da una grande vocazione all'internazionalizzazione, quindi l'aprirsi al mondo per noi ha rappresentato sì un elemento di complessità, ma anche una grande opportunità. L'azienda è stata fondata nel 1980 e già nel 1985 era stato avviato il processo di sviluppo all'estero. Nella prima fase le maggiori difficoltà erano legate alla comprensione dei bisogni nelle diverse aree geografiche, alle barriere culturali e ai sistemi di distribuzione molto diversi nei vari paesi. Questa fase è stata certamente molto delicata perché richiedeva all'azienda la capacità di adattare continuamente il proprio business model. La sfida che oggi ci troviamo ad affrontare è quella di giungere a essere un'azienda globale, con un'unica identità. Anche in questo caso, la complessità va interpretata come una sfida positiva perché rappresenta innanzitutto un'occasione di arricchimento della nostra identità e di crescita per noi tutti.

In quali paesi intravede maggiori opportunità di ampliamento del mercato per la sua azienda?

Tra i paesi che pesano di più in termini di vendite – con circa il 35% del fatturato totale – c'è il continente americano, mentre per quanto riguarda i mercati su cui stiamo investendo e sui quali puntiamo maggiormente in que-

sta fase ci sono gli Stati Uniti e il Brasile, l'India e la Cina. La nostra più recente acquisizione riguarda proprio l'azienda indiana Sri Biotech Laboratories India Limited, riconosciuta a livello nazionale per il suo contributo allo sviluppo di soluzioni ecosostenibili per la nutrizione delle piante e per la protezione delle colture agricole da malattie e da attacchi di insetti. Con l'ingresso di Sri Bio nel mondo Valagro abbiamo l'opportunità di entrare in nuovi segmenti di mercato (bio-controllo) e avere accesso a nuove tecnologie (fermentazione). Questa acquisizione, oltre ad aprirci le porte al mercato indiano, ci fornisce anche una piattaforma produttiva e logistica per l'intera Asia, consentendoci di ampliare la nostra presenza in una zona geografica per noi strategica.

Anche se in diminuzione, la fame nel mondo convive con lo spreco alimentare. Cosa pensa di questo paradosso?

Ritengo che una risposta efficace alla sfida che ci attende da qui al 2030, quando la produzione mondiale di cibo dovrà aumentare del 50%, non può evitare di passare attraverso l'aumento della produzione e la riduzione degli sprechi lungo tutta la filiera. Infatti lo spreco di cibo e le perdite post-raccolto contribuiscono enormemente ad alimentare il paradosso della fame nel mondo. È una sfida, questa, rispetto alla quale i biostimolanti giocano un ruolo sempre più risolutivo: il loro utilizzo consente agli agricoltori di ottimizzare l'uso delle risorse (acqua, terreno, mezzi tecnici) e di incrementare i raccolti con migliore qualità, il che significa migliorare la conservazione dei prodotti agricoli con una sensibile riduzione delle perdite di produttività e degli sprechi in tutta la catena agro-alimentare. ●



ACCESSORI CON ANIMA ARTIGIANALE

Lorenzo Pinzauti

Industria accessori moda – Firenze



È presidente di Leo France, da lui fondata e oggi leader mondiale nella produzione di accessori moda in metallo per abbigliamento, articoli in pelle e bigiotteria di lusso. Esporta oltre l'80% della produzione e occupa circa 200 addetti.

Lei nasce innanzi tutto come artigiano. Quali sono i ricordi più significativi dei suoi esordi?

Sono molti i ricordi legati all'inizio di quest'avventura. Il più rappresentativo è sicuramente il momento in cui decisi di mettermi in proprio. I sacrifici che dovetti affrontare allora furono molteplici, ma ho creduto sin da subito che quello sarebbe stato il mio percorso e ho impiegato tutta l'energia disponibile, e l'entusiasmo, per realizzare il mio progetto. Ma l'energia di mia moglie, che sin da subito ha condiviso con me questo percorso, congiuntamente alla volontà e perseveranza dei miei figli, sono state fondamentali per i risultati ottenuti.

Tutti insieme formiamo una squadra vincente, una collaborazione che rappresenta il vero valore aggiunto alla base di un successo così duraturo nel tempo.

Quali complessità ha comportato nella gestione dell'impresa il fatto di lavorare con prestigiosi marchi della moda?

Lavorare in un settore così prestigioso come quello della moda comporta una logistica organizzativa complessa oltre a delle grosse responsabilità. La più importante è inerente la tutela dei marchi che si rivolgono alla nostra azienda. La riservatezza e la segretezza sui progetti sono la nostra parola d'ordine ed è quindi necessario un ambiente idoneo e del personale appositamente qualificato. Dal punto di vista produttivo, poi, necessitiamo di una perfetta coordinazione fra i diversi reparti, visto che i tempi di realizzazione sono sempre molto brevi e quando prepariamo un campionario non sono contemplati né ritardi, né articoli difettosi.

La sua azienda è un esempio di made in Italy. Cosa cerca esattamente il cliente che si rivolge a lei?

Il cliente da noi cerca la qualità. Una qualità tutta italiana, connubio fra artigianalità e precisione estrema. Non è qualcosa che si può improvvisare. È necessaria la conoscenza dei materiali, dei procedimenti meccanici e delle tecniche di lavorazione più all'avanguardia. Solo così possiamo dare vita a oggetti che non sono replicabili e il cui livello qualitativo è tanto apprezzato.

Che progetti ha per il futuro dell'azienda?

Ho tantissimi progetti per il futuro. Non smetto mai di pensare a ciò che ancora vorrei realizzare e alle strade da percorrere per arrivarci. Oggi possediamo delle tecniche che non esistevano quando ho iniziato. Continuare a sperimentare per me è una priorità e credo che fermarsi e accontentarsi sarebbe un grave errore. Sono sempre alla ricerca di nuovi metodi di lavoro e investo molto tempo e risorse per riuscire a realizzare "oggi" quello che altrove viene ancora considerato "domani".

L'ingresso della Cina nel Wto, oltre dieci anni fa, destabilizzò non poco il settore del tessile-abbigliamento in Italia e molti scelsero la via della delocalizzazione. Lei ha preferito diversamente. Perché?

La delocalizzazione in Cina non sarebbe stata una scelta adattabile a una realtà produttiva come la nostra.

Nel nostro caso, infatti, non sono le grandi quantità l'elemento primario, ma l'altissima qualità richiesta dai nostri committenti, caratteristica peculiare di un know how tutto italiano.

Leo France è, inoltre, profondamente legata a una vasta e capillare realtà territoriale, che ci supporta e collabora durante tutto il ciclo produttivo.

Rinunciare a questa risorsa vorrebbe dire non solo abbassare la qualità di ciò che realizziamo, ma anche togliere produttività alle aziende locali.

Una cosa impensabile con una clientela tanto esigente e oltretutto non corrispondente alla filosofia con cui io, mia moglie e i miei figli abbiamo sempre affrontato questo lavoro che tanto ci appassiona. ●



SALUTE E BENESSERE DALLA SOIA

Lorenzo Sassoli de Bianchi
Industria alimentare - Bologna



È fondatore e presidente di Valsoia, attiva nei prodotti dietetico-alimentari con la lavorazione e commercializzazione di latte e alimenti a base di soia non geneticamente modificata. Esporta in Europa e Stati Uniti. Impiega 135 dipendenti.

Laurea in medicina e specializzazione in neurologia. Come mai ha scelto di cambiare percorso diventando imprenditore?

In Italia il passaggio dalla medicina all'impresa è un fatto raro a differenza di altri paesi come gli Stati Uniti, dove ho avuto la fortuna di formarmi. La consapevolezza che l'alimentazione sarebbe stata un fattore cruciale per la salute mi ha spinto ad "imprendere" in un settore che in Italia non esisteva, ma che a mio parere aveva grandi potenzialità. L'esperienza medica mi ha orientato nelle scelte dei mercati e dei prodotti e, soprattutto, nel metodo per approcciarli.

Quando la Valsoia è nata, la sensibilità dei consumatori per un'alimentazione equilibrata non era spiccata come oggi. Quali elementi l'hanno incoraggiata a scommettere, più di vent'anni fa, in questa direzione?

L'ipercolesterolemia fin dagli anni Ottanta rappresentava un problema diffuso in Italia, al quale era necessario da-

re risposte non solo farmacologiche ma anche alimentari. La soia, ingrediente duttile e trasformabile in tanti alimenti diversi, aveva di per sé proprietà tali da ridurre il colesterolo ematico, oltre alla possibilità di creare alternative vegetali.

L'altro grande gruppo problematico era rappresentato dagli intolleranti ai latticini, popolazione che andava crescendo rapidamente anche in conseguenza dei flussi migratori. Una linea di prodotti vegetali avrebbe risposto efficacemente ad entrambi i problemi.

Valsoia è uno dei rari esempi di impresa che è riuscita a crescere e a consolidarsi anche in anni di crisi. Quali fattori l'hanno reso possibile?

Una forte focalizzazione sulla promessa salutistica, investimenti commerciali e pubblicitari sostenuti e costante attenzione alle richieste dei consumatori, ci hanno permesso di contrastare la recessione.

Quali sfide attende oggi l'industria alimentare?

Il mercato si sta segmentando sempre di più, così come si stanno trasformando gli stili di vita e le abitudini alimentari. Sarà sempre più necessario personalizzare i prodotti per soddisfare ogni tipo di esigenza e di gusto, garantendo una distribuzione capillare e, ovviamente, una qualità eccellente.

Dal suo profilo si evince un forte interesse per la cultura, che si è tradotto negli anni in un vivo impegno a favore della città di Bologna. Di quali risultati è più orgoglioso?

Il sistema museale di Bologna, di cui ho la responsabilità e che consta di tredici musei, che vanno dall'Archeologico al Museo Morandi al MAMbo (Museo di arte moderna di Bologna, ndr), riscuote un crescente interesse turisti-

co sia nazionale che internazionale. I dati di affluenza sono in costante crescita e la maggior soddisfazione nasce dall'aver collocato Bologna all'interno del sistema internazionale dell'arte contemporanea, realizzando mostre di grande risonanza e interesse scientifico.

Tra gli incarichi che ricopre vi è quello di presidente di Upa - Utenti pubblicità associati. Da questo punto di osservazione, qual è lo stato di salute dell'imprenditoria italiana?

L'imprenditoria italiana sta dando lievi segnali positivi. I consumi stanno lentamente riprendendo con una tendenza al rialzo accompagnata da investimenti pubblicitari che per il 2015 prevediamo positivi tra l'1% e il 2%. Negli anni che verranno sarà decisiva la stabilità del Paese per consentire un consolidamento della crescita. ●



UNA BUONA BANCA NASCE DALL'ASCOLTO

Pier Francesco Saviotti

Credito – Verona



Dopo una carriera manageriale ai vertici di Comit e Banca Intesa, è oggi amministratore delegato del Banco Popolare, quarto gruppo creditizio italiano, con uno storico forte radicamento nelle regioni del centro-nord. Dopo una politica di acquisizioni bancarie, ha una rete di 1.800 sportelli, 17.400 dipendenti e 200mila soci.

Gran parte della sua carriera si è svolta presso la Banca Commerciale Italiana, dove ha iniziato a lavorare nel 1962. Quali cambiamenti ha osservato nell'attività creditizia negli anni?

Non ancora ventenne sono stato assunto dalla Banca Commerciale Italiana, filiale di Pavia. Dopo sette/otto anni di formazione "attiva" nell'ambito del Servizio esecutivo per conoscere a fondo la banca, sono passato ai Servizi di direzione. È lì che ho cominciato a vivere il rapporto banca-cliente e a conoscere tutte le fasi del processo del credito ed è lì che ho capito quanto fosse necessario dedicarsi con impegno e passione alla conoscenza approfondita dei clienti, nonché all'attività di "sviluppo" sul territorio per capirne a fondo le potenzialità con l'obiettivo di fornire a famiglie e imprese un adeguato supporto finanziario collaborando, tra l'altro, con le istituzioni che sul territorio svolgono un collaterale ruolo sociale.

Dopo gli anni caratterizzati purtroppo dal dominio della finanza – una finanza fondamentalmente avulsa dall'economia reale – che tanti problemi ha arrecato all'industria

bancaria, il ritorno a una più concreta intelligente attività "retail" destinata a fornire credito alle imprese meritevoli e consulenza/servizi finanziari alle famiglie ha riportato l'attività creditizia alla normalità.

Oggi le banche puntano a spostare molti dei loro servizi online. Qual è il suo punto di vista in merito? Il tanto auspicato rapporto con il territorio è a rischio?

Non faccio parte di coloro che ritengono che la multicanalità sia in grado di destabilizzare la rete fisica nell'immediato o comunque nel prossimo futuro. D'altra parte condivido il pensiero di molti sulla opportunità/necessità di sviluppare adeguatamente il servizio online: il cliente deve trovare la sua banca "comoda", deve pertanto poter scegliere come operare a suo piacimento, utilizzando sia i canali alternativi che lo sportello.

Non credo che il rapporto con il territorio venga sostanzialmente modificato, le filiali servono ancora, il luogo fisico e il conseguente contatto banca-cliente sarà sempre fondamentale: consulenza e "lending" a mio avviso con-



tinueranno a richiedere una conoscenza diretta dei clienti che, tra l'altro, va ben oltre il "rating" e che impone una continua interlocuzione sia con le imprese che con i privati.

Con la crisi economica l'Europa ha accelerato il percorso di creazione dell'Unione bancaria. Come ha influito concretamente questo nella gestione del Banco Popolare?

Il sistema bancario nazionale era caratterizzato da una indubbia fragilità patrimoniale che poteva essere risolta solo con adeguate capitalizzazioni.

L'intervento, oserei dire a gamba tesa, della Bce ha "imposto" una raffica di aumenti di capitale, che hanno ricostituito livelli patrimoniali sostanzialmente in linea con le attese. Anche il Banco ha chiamato a raccolta i suoi soci/azionisti, concludendo positivamente il suo rafforzamento patrimoniale.

Con il successivo passaggio sotto la vigilanza europea è partito un processo di cambiamento che, partendo dalla governance, ha coinvolto tutte le strutture della banca con un focus veramente particolare sui processi del credito che, nell'ambito di una più severa applicazione di regole e vincoli nelle fasi di concessione e monitoraggio, devono essere in grado di elaborare strategie forward-looking.

Per ripartire le imprese hanno bisogno di carburante. Come il sistema bancario può venire loro incontro nell'individuare strategie e canali di credito alternativi e innovativi?

Il sistema bancario ha sostanzialmente dimostrato di saper

sostenere la struttura produttiva nazionale, pur con tutti i limiti generati dall'indubbia fragilità del sistema economico. Il rapporto di conoscenza fra la banca e l'impresa è alla base del processo di analisi del merito creditizio, che trova concretizzazione nell'erogazione di quel carburante di cui le imprese hanno bisogno. Che poi questo carburante sia un normale affidamento di cassa, uno smobilizzo di crediti, il collocamento di un bond, una cartolarizzazione, un accompagnamento alla quotazione ha poca valenza: quello che conta è che la frequentazione abituale banca/cliente porti alla miglior soluzione per soddisfare ogni esigenza dell'impresa.

Un tempo il mestiere del banchiere godeva di maggiore prestigio rispetto a oggi. Quali requisiti occorrono oggi per intraprendere questa carriera con successo?

Il nostro sistema bancario ha avuto dal dopoguerra in poi fior di banchieri, che con la loro professionalità e la loro visione strategica hanno reso al Paese un servizio fondamentale per la ripresa e la crescita. Oggi le banche godono di una cattiva reputazione: basta vedere quale largo consenso raccolgono i movimenti di protesta nati recentemente nel mondo – ad esempio Occupy Wall Street e Indignados – per rendersi conto di come i cittadini considerano le banche e di riflesso i banchieri, contestati per i loro ricchi emolumenti e spesso considerati attori al servizio dei centri di potere finanziario. Non sarà facile riportare il ruolo al prestigio di un tempo, ma sono convinto che professionalità, impegno, etica, attenzione ai bisogni di dipendenti e clienti possano ridare una visibilità positiva. ●

SEMPRE IN "MOVIMENTO" VERSO IL FUTURO

Inge Schoenthal Feltrinelli
Industria editoriale – Milano



È presidente di Giangiacomo Feltrinelli Editore. Ha in catalogo, dal 1955, circa 9.000 titoli e produce 800 titoli l'anno tra ristampe e novità. Ha creato una rete di 120 librerie in tutta Italia, con il marchio Librerie Feltrinelli, e un canale TV. Occupa circa 2.000 dipendenti.

La Giangiacomo Feltrinelli Editori è una delle principali case editrici italiane con librerie presenti praticamente in tutta Italia. Oggi lei ricopre un ruolo onorario, ma negli anni come ha gestito questa responsabilità?

Sento di aver portato l'intensità e l'entusiasmo che un gruppo come il nostro ha bisogno giorno per giorno.

Sono stata sempre e dovunque era fondamentale esserci: all'apertura di una libreria, a una tavola di editori, di autori, di collaboratori, alle fiere internazionali, e in ogni città di questo nostro Paese.

Ho creduto sempre alla vocazione internazionale della casa editrice, sia nel portare autori nel nostro Paese, sia nel portare autori nostri ad autori stranieri.

Se potessi sintetizzare il mio contributo in una parola, direi che ho portato movimento. E con "movimento" intendo passione e lungimiranza. Quando lasciamo che la realtà sia quella che abbiamo trovato, finiamo per condannarci all'immobilità, alla contemplazione di se stessi, alla conservazione. Ho visto cambiare la società e la cultura così tante volte e ogni volta mi son resa conto che era ne-

cessario essere dove il cambiamento guardava al futuro. Anche adesso non ho paura. La tecnologia è solo una stazione di un nuovo percorso, che è appena cominciato. Stare in movimento significa anche non tirare conclusioni, stare con le porte aperte.

Qual è il maggiore contributo che sente di avere dato alla casa editrice fondata da suo marito?

L'editoria è cambiata. Può darsi. Ma non smettiamo di essere fondamentali mediatori culturali. E continuiamo a stare là dove si accende l'immaginazione e si dispiega la ricerca. Il nostro compito è e sarà ancora quello di stimolare, interpretare, scegliere. Soprattutto scegliere. Scegliendo contribuiamo al rinnovamento del gusto. In particolare quando a guidarci è il criterio dell'eccellenza.

Abbiamo cominciato con autori e opere enormi, che hanno cambiato anche il senso della qualità popolare della letteratura. Penso soprattutto a Boris Pasternàk, con "Il Dottor Živago" (1957) e a Giuseppe Tomasi di Lampedusa con "Il Gattopardo" (1958).



Se l'editoria cambia, non cambia il senso profondo di questa febbre di scegliere. Anche oggi io sento che in casa editrice Feltrinelli c'è la stessa tensione che ho conosciuto quando ho cominciato. Ed è una tensione molto legata al frugare nel meraviglioso arsenale di idee, di storie, di ricerche che narratori, storici, filosofi, economisti, sociologi portano con sé.

I suoi inizi la vedono impegnata come giornalista e fotoreporter. Le è dispiaciuto non aver proseguito in quella direzione?

È vero sono stata giornalista e fotoreporter, ma c'è una stagione per ogni attività.

La curiosità di quelle attività sono passate quasi naturalmente dentro il mio lavoro in casa editrice.

Con la fotografia ho imparato a vedere, e in fondo non ho mai smesso di guardare con quell'occhio particolare la vita intorno a me, gli ospiti, gli amici, i compagni di strada della mia esistenza.

Ho continuato a cercare scatti, ma forse più come appunti di quella passione del giorno per giorno di cui dicevo prima.

Ha conosciuto e frequentato personalità di rilievo. Di chi conserva il ricordo più indelebile?

Mi piacerebbe dire Hemingway e chiudere con quel nome un catalogo che è in realtà lunghissimo.

Ma insieme a Hemingway mi piace citare l'amico Gün-

ter Grass, Henry Miller, nostro ospite quando si combattevano le battaglie contro la condanna di oscenità dei suoi "Tropici", il maestro Daniel Barenboim e fra gli editori Klaus Wagenbach, che ha portato tanti autori italiani in Germania e il compianto Christian Bourgois, editore sensibile e raffinato.

E poi Giorgio Napolitano, che è sempre stato vicino alle sorti della casa editrice Feltrinelli e della Fondazione, Antonio Tabucchi, compagno di strada per più di vent'anni, intellettuale raffinato e narratore di levatura europea, il grande Giorgio Bocca di cui festeggiammo i suoi sfolgoranti novant'anni a Villadeati, Alberto Arbasino.

E poi tante donne meravigliose: Doris Lessing, Nadine Gordimer con quel suo sguardo così intenso ed elegante, Herta Müller, che ha celebrato con noi i sessant'anni della Feltrinelli e Isabel Allende e Banana Yoshimoto, che ho rivisto entrambe da poco. Isabel sempre vitale, curiosa, appassionata. Banana un'icona della letteratura giapponese.

C'è un premio, fra i numerosi ricevuti nel corso della sua vita, che l'ha particolarmente emozionata?

Ho ricevuto molti premi. Sono grata a chi ha pensato a me, in Italia e all'estero, per rendere omaggio al mio lavoro. Premi che vanno presi per quello che sono: una festa. Ricordo con gioia e fierezza particolari (l'ha avuta anche Claudio Abbado!) la laurea honoris causa che mi è stata conferita a Ferrara, prima donna a riceverla, nel 1991. ●

LAVORARE PER COSTRUIRE UN NUOVO MONDO

Luca Tomassini

Sistemi per le telecomunicazioni – Terni



È fondatore, presidente e amministratore delegato di Vetrya, azienda di Terni, attiva nello sviluppo di servizi digital e soluzioni per reti di telecomunicazioni broadband.

È presente negli Stati Uniti nella Silicon Valley e con uffici commerciali in Europa e Sudamerica. Occupa 80 dipendenti.

Prima di diventare imprenditore ha lavorato per diversi anni nel settore delle telecomunicazioni. Quale bagaglio di competenza ed esperienza ha maturato in quel periodo?

Devo moltissimo al Gruppo Telecom Italia che ha rappresentato per me una scuola di vita, formativa e professionale e al Gruppo Franco Bernabè con cui, intorno agli anni Duemila, ho avuto opportunità di creare e guidare diverse aziende di successo.

Vetrya è nata nel 2010, in piena crisi economica, ed ha avuto successo. Segno che quello dell'Ict è un settore slegato dalla congiuntura?

Dipende. Non si può generalizzare.

Sicuramente il digitale è il settore dell'Ict che risente, più di altri, delle opportunità di sviluppo, mentre per i settori tradizionali ho qualche riserva.

Il digitale richiede modelli di business diversi che possono favorire l'occupazione giovanile.

Qualcuno ha definito Internet come "terza rivoluzione industriale". Qual è il suo pensiero sul futuro in questo settore?

La rete Internet ci sta cambiando. Lo sta facendo ovunque. Sta cambiando il nostro modo di pensare e vivere la vita. È una fabbrica d'innovazione che non si ferma mai, un nuovo sistema economico, uno strumento di crescita per le imprese, un nuovo modo di studiare, di lavorare e di stare con gli altri.

L'audacia e lo slancio del presente tecnologico non sono altro che il riflesso di una porta spalancatasi rapidamente sull'avvenire dell'umanità, su quel futuro che incalza sempre più da vicino e che non è altro che il luogo dove trascorreremo i nostri prossimi anni: è il futuro digitale.

È fuori dubbio che la terza rivoluzione industriale passa per il digitale e l'economia della condivisione. Internet è uno straordinario strumento di disintermediazione che impone una revisione complessiva di tutti i modelli economici. Siamo solo all'inizio di questo grande cambiamento; l'In-

ternet degli oggetti, per esempio, o il “wearable” sono mercati in parte ancora da costruire, nei quali noi italiani potremmo far valere le nostre capacità d’artigiani e d’inventori e nei quali la concorrenza, in molti casi, non si è ancora posizionata. Potremmo essere noi, allora, a lanciare un nuovo mercato.

L’Italia può affrontare questo scenario in due modi: può scegliere di continuare a lavorare al servizio degli altri, come fa oggi, lasciando i nostri figli allo sbaraglio oppure può decidere di essere protagonista, inventando il cammino del futuro, dialogando da pari a pari con gli attori principali dell’innovazione globale.

La seconda strada mi sembra l’unica percorribile perché, nonostante gli errori del passato, ce la possiamo fare. Sono convinto che alla fine porteremo a casa risultati e successi. Ecco, noi lavoriamo per costruire questo nuovo mondo.

La sua azienda si è aggiudicata il terzo posto nella classifica Great Place to Work 2015. Cosa fa la differenza rispetto ad altre imprese e quali valori hanno guidato le sue scelte in questo senso?

Vetrya è la mia grande famiglia allargata e, come un buon padre, sento tutta la responsabilità del futuro dei giovani che ne fanno parte. In Umbria, ad Orvieto, abbiamo realizzato un corporate campus che, oltre ospitare le società del Gruppo, si occupa del benessere dei dipendenti e permette di conciliare la vita lavorativa con quella familiare: ci sono spazi per attività sportive (palestre, campo calcetto, tennis) aree relax con videogiochi, ping pong, strumenti musicali (chitarra e due pianoforti), anche se credo che l’elemento più gradito sia il miniclub, che ospita i figli dei dipendenti nei pomeriggi dopo scuola permettendo alle donne di non rinunciare all’indipendenza economica-lavorativa.

La struttura aziendale è snella e permette ai responsabili un controllo attento e continuo del clima aziendale, elemento per me imprescindibile perché si possano porta-

re avanti i progetti con la tranquillità e la concentrazione necessaria. L’attenzione a un gesto, una parola scambiata anche alla macchinetta del caffè, la vicinanza con tutti consente di percepire una serie di atteggiamenti impliciti nell’organizzazione e permette agli uomini e le donne di Vetrya, portatori di una cultura, di creare un ambiente sereno, dove le persone possano lavorare con soddisfazione perché sentono la loro unicità accettata e apprezzata dagli altri.

La Silicon Valley, dove ha di recente inaugurato Vetrya Inc. è considerata la culla dell’innovazione. Quali condizioni sono replicabili altrove e quali, invece, sono strettamente legate al luogo e alla cultura imprenditoriale statunitense?

Ad oggi direi che è difficile replicare il modello americano tout court nel nostro Paese, ma non è impossibile. La Silicon Valley si è sviluppata intorno a due pilastri su cui noi dobbiamo ancora lavorare molto: l’ecosistema della formazione universitaria e il ruolo degli investitori di capitali. Alcune condizioni sono strettamente legate alla riconoscibilità del territorio e proprio per questo difficili da superare: il valore di una applicazione prodotta a Palo Alto sarà, per lungo tempo ancora, maggiore rispetto a quello di una realizzata fuori dalla Silicon Valley.

È un po’ come per i capi d’abbigliamento che riportano l’etichetta made in Italy, sinoni-

mo in tutto il mondo dell’inconfondibile stile italiano, un valore ormai endogeno alla stessa targhetta.

Come italiani abbiamo un grande merito, quello di avere il dna degli innovatori. Oltre ad aver inventato il pc, il microchip e molto altro dobbiamo creare tutte le condizioni per fare sistema in Italia e dare vita, come abbiamo fatto con successo in molti settori, al “made in Italy digitale”. Dobbiamo coltivare le nostre eccellenze, creare le condizioni, un sistema per l’innovazione grande, serio, all’altezza dei giovani di talento che possa contribuire a far crescere il nostro Paese. ●



LA SILICON VALLEY PARLA ITALIANO

Pierluigi Zappacosta

Tecnologia dell'informatica – California



È co-fondatore di Logitech, azienda nota in tutto il mondo per le periferiche per computer, che ha inventato e lanciato sul mercato il mouse. Ha fondato attività innovative nelle soluzioni di biometria e nelle biotecnologie anti-invecchiamento. Oggi promuove fondi di investimento per imprese ad altissima tecnologia basate in California e in Abruzzo, sua terra di origine.

Nel corso della sua vita professionale ha fondato diverse realtà. Ma tutto sembra essere iniziato dal suo trasferimento all'Università di Stanford. Ci racconta?

Per essere precisi, tutto è cominciato quando la mia fidanzata, dopo la laurea, ha ricevuto un contratto dal Centro scientifico dell'Ibm di Palo Alto. Enrica aveva avuto la brillante idea di iscriversi alla facoltà di scienza dell'informazione di Pisa, quando questa era stata appena creata. Era così diventata una delle prime informatiche in Italia e aveva avuto delle belle opportunità, incluso il contratto dell'Ibm. Io, invece, mi ero laureato in ingegneria elettronica a Roma. Ci siamo sposati e l'ho seguita in California, dove mi sono iscritto a Stanford per studiare computer science, per spirito di emulazione. Non sapevo che Stanford in quel periodo era l'epicentro della rivoluzione del personal computer. Sposare Enrica, seguirla in California e studiare a Stanford sono state le decisioni migliori che ho preso nella mia vita.

Cosa era la Silicon Valley alla fine degli anni Settanta e cosa è oggi?

Nel 1976, quando sono arrivato nella Silicon Valley, la zona era ancora piena di frutteti e aveva varie "fabs", le fabbriche specializzate per la produzione di semiconduttori di "silicon" (silicio), i famosi "chips". Solo qualche anno prima l'Intel aveva introdotto sul mercato i primi microprocessori, tutti disegnati da un italiano, Federico Faggin. C'era nella zona un gruppetto di entusiasti che aveva formato l'"Homebrew Computer Club" per discutere di come utilizzare i microprocessori per sviluppare i personal computer e da poco erano apparsi i primi negozi dedicati specificamente a questi entusiasti: i "Byte Shop".

Oggi le ditte di software e di hardware dominano il panorama della Silicon Valley. Da molti anni ormai non ci sono più frutteti e non ci sono neanche più le "fabs", perché ormai solo le attività di progettazione di "chips" continuano nella Silicon Valley, mentre la produzione è tut-

ta concentrata nei paesi asiatici come Taiwan, Singapore, Cina e Corea. I "Byte Shop" non ci sono più, sostituiti dai grandi negozi di elettronica e di computer e naturalmente dagli Apple Store.

È uno dei fondatori di Logitech. Cosa l'ha appassionata maggiormente nella gestione di un'azienda che oggi è leader mondiale nel settore delle periferiche per computer?

Creare una ditta di una certa dimensione dal nulla credo sia una delle esperienze più entusiasmanti e allo stesso tempo più frustranti che esistano. È come camminare in un bosco fitto immerso nella nebbia e dopo tanto cammino arrivare in una radura dove il sole ha vinto sulla nebbia e la primavera, come direbbe Leopardi, "brilla nell'aria". Un momento magico che non dura molto perché è impossibile fermarsi nella radura assoluta per molto tempo e bisogna continuare il cammino nel bosco fitto, immerso nella nebbia, alla ricerca di nuove radure. Per me le esperienze più entusiasmanti sono state quelle relative alla creazione di nuovi prodotti: i prodotti sono sempre stati la mia vera passione.

La Logitech è stata molto innovativa mentre ne ero alla guida, grazie al fatto che lo spazio in cui operavamo era tutto nuovo e c'era tanto da inventare. Era come scrivere poesie in una lingua nuova, come essere Omero o Dante, se mi scusate il paragone esagerato.

Da imprenditore oggi ha cambiato veste e con il fondo Tellos va alla ricerca di progetti sui quali investire. Cosa deve avere un'idea per attirare la sua attenzione?

Sono attirato dalle idee ambiziose con una visione di lungo termine. Ad esempio, per molti anni ho lavorato con una ditta di biotecnologia che cerca di capire i meccanismi di invecchiamento cellulare, con la speranza di trovare un modo di allungare la vita umana.

Comunque il successo di una ditta dipende solo minimamente dall'idea iniziale.

Il team fa la differenza e il fato è ancora più determinante. Dico spesso che è meglio essere fortunati che intelligenti. Ma forse il modo giusto di descrivere questa dinamica è che la fortuna aiuta l'ingegno preparato.

Insomma bisogna essere fortunati, ma bisogna anche saper approfittarsene.

Lei vive negli Stati Uniti. Cosa si guadagna e cosa si perde lontano dall'Italia?

Quello che mi manca lontano dall'Italia è soprattutto la ricca umanità degli italiani. Mi manca sentire parlare la bella lingua italiana e i suoi dialetti, per cui trovo deprimente ascoltare l'italiano della radio e televisione, completamente stravolto dalle frammistioni con l'inglese mal pronunciato. Mi manca la possibilità di fare pochi chilometri per scoprire, in una natura bella e varia, città e ambienti diversi, sempre ricchi di storia e di arte; di mettersi a tavola in un posto nuovo e scoprire sorprendenti piatti tipici. Non mi mancano, invece, certi aspetti dell'Italia che considero responsabili per molti suoi problemi. L'Italia è un paese estremamente conservativo, dove le situazioni di rendita resistono senza sforzo ai modesti tentativi di liberalizzazione. È anche un Paese che resiste ai tentativi di semplificazione: tutto è più complicato del necessario. Per questo è l'unico Paese al mondo dove è esistito il ministero per la semplificazione, che purtroppo non ha semplificato granché.

Nonostante tutto questo, certi settori, dove l'estro e la creatività personale sono l'elemento determinante, sono all'avanguardia nel mondo: il cibo, il design e lo stile per esempio. Ma laddove l'innovazione richiede uno sforzo di gruppo, sostenuto da un contesto locale favorevole, l'Italia fa fatica a essere competitiva.

L'innovazione viene spesso dai giovani e purtroppo in Italia i giovani, immersi in un contesto conservatore e labirintico, hanno poche possibilità di esprimersi e di realizzarsi. Questa è la più grande tristezza della situazione italiana. ●



60 ANNI DI CIVILTÀ DEL LAVORO

TESTIMONI DELLA STORIA



Nell'ottobre del **1955** veniva pubblicato il Notiziario Periodico della Federazione Nazionale che dal **1983** diventa Civiltà del Lavoro. In occasione dei 60 anni della rivista dei Cavalieri del Lavoro, **Alfredo Diana**, Presidente emerito della Federazione Nazionale e Direttore di Civiltà del Lavoro dal 1983 al 2001, ripercorre una fase lunga e importante della storia nazionale che va dagli anni Ottanta ai primi anni Duemila. Durante questo ciclo si gettarono le basi dell'Unione europea, Internet fece il suo ingresso nelle nostre vite e il benessere economico del Paese cominciò lentamente a scricchiolare. Diana presenta questo affresco attraverso il punto di osservazione privilegiato che ebbe allora, in qualità di direttore di una rivista che non ha mai perso la voglia di interrogarsi sul presente, guardando con responsabilità al futuro dei giovani.



Lei, presidente Diana, è stato direttore di Civiltà del Lavoro per circa vent'anni. Che Italia era quella raccontata sulle pagine della rivista? Quali erano i principali temi di discussione?

Sono stato presidente dei Cavalieri del Lavoro dal dicembre del 1981 all'ottobre del 2001. Vent'anni sono un periodo molto lungo e questi due decenni sono stati segnati da eventi di straordinaria importanza, certamente dal punto di vista politico.

Basti pensare al crollo del muro di Berlino e alla fine della "guerra fredda" a livello internazionale e al passaggio dalla Prima alla Seconda Repubblica per quanto riguarda l'Italia. Ma anche dal punto di vista delle innovazioni – cito per tutte Internet – che hanno cambiato modi e ritmi

della vita quotidiana insieme a quelli dell'economia. La rivista, raccontando il "mondo"

e le iniziative dei Cavalieri del Lavoro, ha seguito queste trasformazioni e in qualche caso – lo dico con una punta di orgoglio – ha sottolineato in anticipo rispetto ad altri le priorità che avrebbero cambiato l'agenda non solo della politica.

Penso, per esempio, al convegno su "Un milione di miliardi, uno Stato da risanare" o a quello su "Il capitalismo e la sfida della solidarietà", nel quale cominciammo a mettere a fuoco nodi e respon-

sabilità che sono oggi più che mai cruciali, guardando in particolare alle tante e complesse faglie di crisi aperte dalla globalizzazione.

C'è poi un dato di fondo, che è bene non dimenticare.

Negli anni Ottanta l'Italia prosegue la sua rincorsa verso i primi posti della classifica dei paesi economicamente più importanti, fino a raggiungere il quinto e forse perfino il quarto posto. In quel decennio il nostro tasso di crescita è ancora analogo a quello di Francia e Germania. Negli anni Novanta, come è noto, inizia quel rallentamento del quale faticiamo a correggere le cause strutturali. E la rivista è stata testimone anche di questo passaggio.

Scorrendo la storia della rivista sono stati realizzati diversi numeri speciali. Ad esempio, uno in occasione della riunificazione della Germania e un altro dedicato all'Europa. Quali ricordi ha in proposito?

Per quanto riguarda la Germania, avevamo ben chiara una duplice consapevolezza. Da una parte quella che il processo di riunificazione era non solo un fatto inevitabile, ma anche un'occasione preziosa per superare, naturalmente senza dimenticarle, ferite profonde nella storia, nella coscienza collettiva e nella carne viva dei territori dei popoli dell'Europa. Il valore anche simbolico del crollo del muro di Berlino corrispondeva davvero a una svolta epocale. »



OTTOBRE 1955

Viene pubblicato il primo numero del Notiziario Periodico. Nell'editoriale il Presidente della Federazione Enrico Pozzani spiega che con questa iniziativa si vogliono rafforzare sempre più i vincoli associativi dei Cavalieri del Lavoro, fornendo loro uno strumento per approfondire lo scambio delle idee sui comuni problemi. Nel Notiziario sono riportate informazioni di carattere economico e le attività e iniziative dei Cavalieri del Lavoro in vari campi.

GIUGNO 1956

Numero Speciale del Notiziario che riporta per la prima volta le biografie dei Cavalieri del Lavoro nominati nel 1956.

OTTOBRE-NOVEMBRE 1958

Numero Speciale dedicato al Primo Convegno Nazionale per la Civiltà del Lavoro: "Esigenze umane e progresso tecnologico nella società contemporanea".

AGOSTO-SETTEMBRE 1961

Viene presentata l'iniziativa "Alfieri del Lavoro" con la quale saranno premiati i migliori studenti d'Italia.

LUGLIO-AGOSTO 1962

In questo numero viene pubblicata la copia fotostatica del documento con il quale Papa Giovanni XXIII proclama ufficialmente San Benedetto Abate patrono dei Cavalieri del Lavoro.

LUGLIO-AGOSTO 1965

Viene riportata la visita di Papa Paolo VI al Palazzo della Civiltà del Lavoro, allora sede della Federazione.

Il tuo brand. Va in scena.



Ogni brand è come un film. Ci vuole passione per raccontarlo, ma anche un buon soggetto, un'ottima sceneggiatura e una regia sapiente. Crea Identity è il partner che ti aiuta a «mettere in scena» il tuo brand, per valorizzare il tuo potenziale. Attraverso il potere del racconto.



C R E A
I D E N T I T Y

Design your story

Piazzale Flaminio, 19 - 00196 Roma
tel. 06 86200203
info@creaidentity.com
www.creaidentity.com
facebook: creaidentity

Dall'altra parte, tuttavia, sapevamo che la riunificazione della Germania avrebbe avuto effetti importanti sul percorso di costruzione della "casa comune" europea, ponendo il problema di nuovi equilibri.

Il numero su "L'Europa possibile", venne realizzato nel marzo 2003 dopo la conclusione della mia presidenza, ma è perfettamente in linea con questa riflessione. Ritrovo nei temi che vennero affrontati molte delle urgenze con le quali continuiamo a misurarci: il ruolo dell'euro; il futuro dell'industria e della ricerca; la giustizia; la sfida della difesa comune; la posizione e le responsabilità dell'Europa nel Mediterraneo, nel rapporto con gli Stati Uniti e nel "villaggio globale"; le conseguenze dell'allargamento verso Est.

Anche in questo caso i Cavalieri del Lavoro si sono dimostrati capaci di intuire le opportunità e vedere i problemi.

Che ruolo ha ricoperto la rivista all'interno del dibattito pubblico?

Sarebbe eccessivo affermare che la rivista si è imposta come un punto di riferimento obbligato e imprescindibile per il dibattito pubblico sui grandi temi dell'economia, della cultura e della politica. Credo tuttavia di poter dire, per le ragioni che ho cercato di evidenziare, che un contributo è stato dato. E bisogna anche aggiungere che per molti anni "Civiltà del Lavoro" ha conservato alcune caratteristiche tipiche di un "house organ", con le pagine dedicate all'illustrazione dell'attività dei gruppi e delle altre iniziative della Federazione, in particolare quelle a favore dei giovani.

In questo senso essa ha anche il valore di una testimonianza di continuità di impegno e di riflessione al servizio del Paese, secondo quanto è richiesto ai Cavalieri del Lavoro dal loro statuto.

Che futuro auspica per Civiltà del Lavoro?

L'Italia ha oggi più che mai bisogno dell'impresa e dei suoi valori, per poter riprendere a crescere e per farlo senza allentare ulteriormente i vincoli della solidarietà e dell'equità. La competitività è essenziale e sappiamo tutti che c'è molto terreno da recuperare.

Da sola, tuttavia, la competitività non basta e i fatti drammatici di questi ultimi mesi ci ricordano che occorre orientare con pari decisione il vettore della crescita nella direzione di uno sviluppo e di un benessere accessibile a tutti, a livello nazionale e nei rapporti fra i popoli. Questa è la "civiltà" che dobbiamo costruire. »



LUGLIO-AGOSTO 1968

Viene illustrata la nuova opera sociale della Federazione, la Residenza Universitaria intitolata ai Cavalieri del Lavoro Antonio Lamaro e Enrico Pozzani.

APRILE 1983

Nasce la testata Civiltà del Lavoro.



GENNAIO-FEBBRAIO 1991

Numero Speciale dedicato alla riunificazione della Germania.

SETTEMBRE-OTTOBRE 1991

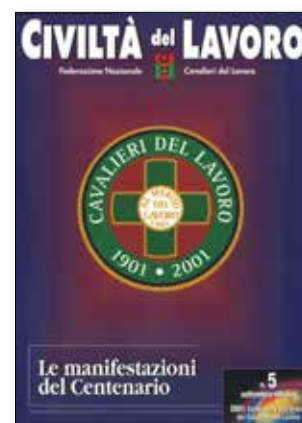
La rivista si apre con la prima cerimonia di consegna dell'Onorificenze di Cavalieri del Lavoro al Quirinale che fino ad allora si era svolta al Palazzo della Civiltà del Lavoro.

SETTEMBRE-OTTOBRE 1992

Numero Speciale dedicato alla Residenza Universitaria "Lamaro-Pozzani", a 21 anni di distanza dalla sua inaugurazione. Viene fatto un bilancio delle attività svolte e dei risultati ottenuti.

SETTEMBRE-OTTOBRE 2001

Numero Speciale dedicato ai 100 anni della Federazione.





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

B
artigraficheBocciaspa

A DIFFERENT IMPRINTING.



CONTACT:

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno (ITALY)

Tel. +39 089 303311 - Fax +39 089 771017

www.artigraficheboccia.com - info@artigraficheboccia.com

ARTI GRAFICHE BOCCIA - SALERNO | ROMA | MILANO | PARIS | LONDON | LAUSANNE

Da sempre, come ha ricordato, la rivista dedica ampio spazio ai giovani, ad esempio attraverso il Premio "Alfieri del Lavoro" e il Collegio "Lamaro Pozzani". Come ritiene potrà proseguire questo impegno in futuro? Quali responsabilità avverte nei confronti delle giovani generazioni?

Nell'ultimo numero della rivista del 1989 c'è un articolo dedicato alla cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico di quella che ancora si chiamava "Residenza Universitaria". La cerimonia ebbe il suo momento culminante nella prolusione del ministro della Pubblica Istruzione Sergio Mattarella.

A distanza di molti anni, ritrovo nelle sue parole alcuni imperativi che conservano intatto il loro valore: considerare la formazione culturale e professionale dei giovani non come un'azione semplicemente strumentale, ma alla luce di un quadro di riferimento etico per il quale abbiamo sempre chiesto ai nostri studenti l'eccellenza dei risultati insieme

alla passione dei "buoni cittadini"; rafforzare il rapporto fra il mondo del sapere e quello del lavoro; riconoscere il ruolo strategico dell'investimento nell'istruzione e nell'università.

Abbiamo ripetuto tante volte queste cose e non abbiamo fatto abbastanza. La responsabilità che abbiamo guardando al passato indica chiaramente quella che dobbiamo sentire per il futuro. ●



I DIRETTORI

Ottobre 1955 - Marzo 1983

Giorgio Gicca Palli

Aprile 1983 - Novembre 2001

Alfredo Diana

Dicembre 2001 - Novembre 2007

Mario Federici

Dicembre 2007 - Ottobre 2013

Benito Benedini

Da Novembre 2013

Antonio D'Amato

MARZO 2003

Numero Speciale interamente dedicato a "L'Europa possibile - Né euroscettici, né euroentusiasti, semplicemente europeisti".

OTTOBRE 2008

Civiltà del Lavoro esce con una nuova veste grafica. "Non è solo una novità estetica" - scrive il Presidente Benito Benedini nel suo editoriale - "ma anche un rinnovamento nei contenuti il cui obiettivo è fare della rivista uno strumento attivo di partecipazione al dibattito pubblico del Paese. Intendiamo comunicare il nostro punto di vista ed entrare in dialogo con gli altri protagonisti istituzionali, politici e sociali".



APRILE 2011

Numero dedicato ai 150 anni dell'Unità d'Italia e alle manifestazioni organizzate dalla Federazione su tutto il territorio nazionale per questo evento.

DICEMBRE 2012

Primo Speciale dedicato al Convegno nazionale della Federazione a Napoli, distribuito in allegato alla rivista.



L'inaugurazione dell'anno accademico 2015-2016 del Collegio Lamaro Pozzani

D'AMATO: I GIOVANI PER NOI UNA PRIORITÀ



RESPONSABILITÀ e impegno sono le due parole chiave che hanno percorso l'intervento di Antonio D'Amato, Presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro, all'apertura dell'anno accademico del Collegio Lamaro Pozzani. A questi due valori, infatti, deve ispirarsi l'agire quotidiano dei giovani allievi, oggi più che mai vista la complessità del nostro tempo, caratterizzato da conflitti fra culture e da forti tensioni in atto. "È una fase molto delicata, che riporta alla memoria i momenti bui già vissuti dal nostro Paese durante gli anni del terrorismo – spiega D'Amato – momenti che abbiamo superato attraverso il recupero dell'impegno e la difesa della nostra identità". Il Presidente sprona la platea dei giovani seduti in sala e li esorta a diventare cittadini consapevoli: "La formazione delle classi dirigenti del domani rappresenta un imperativo assoluto dei Cavalieri del Lavoro", ribadisce ancora D'Amato e il Collegio costituisce una testimonianza di questo impegno, nonché uno degli strumenti più efficaci messi in atto dalla Federazione. Ad approfondire i valori che permeano questa istituzio-

ne, fondata nel 1971, è Linda Orsola Gilli, presidente della Commissione per le attività di formazione, per la quale "coltivare il gusto della sfida, avere spirito di iniziativa, mantenere un senso di responsabilità sociale" definiscono lo stile del Collegio Lamaro Pozzani e rappresentano per gli allievi la migliore assicurazione sul proprio futuro. Questi valori, e quelli dell'impresa in particolare, vanno recuperati ed esercitati senza tuttavia dimenticare, sottolinea ancora l'imprenditrice, che essi stessi sono in evoluzione, vanno riplasmati e – cosa ancora più importante – vanno praticati con spirito di servizio.

All'intervento della presidente Gilli segue la prolusione di Antonio Patuelli, presidente dell'Abi: "Una settimana fa la mia presentazione sarebbe stata solo economica – esordisce – ma in questi giorni il mondo è molto cambiato. Le vicende di Parigi hanno cambiato il contesto e le coscienze", configurando una situazione che appare in continuo peggioramento (è del 24 novembre stesso, infatti, la notizia dell'abbattimento di un caccia russo da parte di forze militari turche per la presunta violazione dello spazio

aereo nella zona vicina al confine con la Siria, ndr) e provocando “un cumulo di tensioni che si ripercuote sul nostro vivere civile e condiziona anche la ripresa”. Patuelli, infatti, evidenzia come l’economia non sia una variabile indipendente, ma al contrario risulti connessa all’esercizio della libertà civile e sociale (per l’intervento integrale si veda alle pagine seguenti).

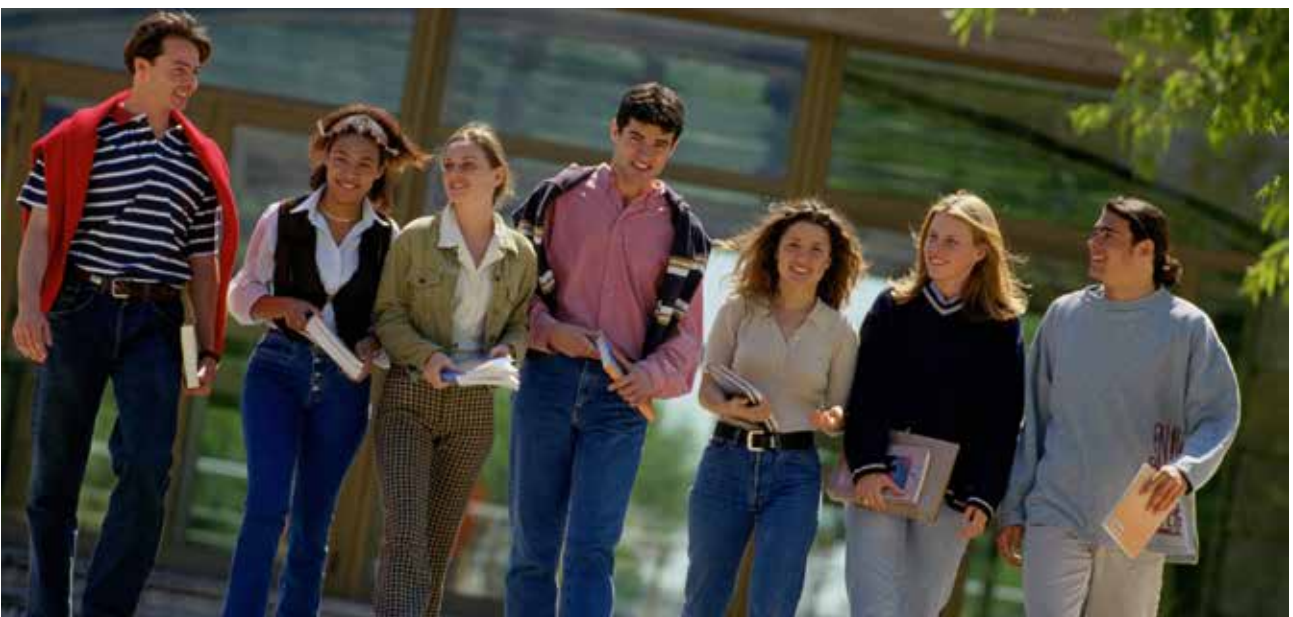
Dagli scenari internazionali si torna alle questioni interne, nello specifico il tema della formazione universitaria, con l’ultimo intervento del pomeriggio, affidato al direttore scientifico del Collegio Stefano Semplici, ordinario di etica sociale all’Università Tor Vergata di Roma, il quale, pur ricordando i risultati non brillanti riportati in diversi indicatori dal nostro Paese nell’ultimo rapporto Ocse “Education at Glance 2015”, sottolinea la capacità da parte dell’università italiana di produrre ancora grande qualità nello studio. Una qualità che non si esaurisce esclusivamente nel concetto di sapere, ma che a questo abbina i valori di comunità e di equità. “I nostri studenti – prosegue Semplici – sono stati selezionati perché hanno dei talenti, che coltiveranno nella vita. E noi li invitiamo a ‘spende-

re’ questi talenti guardando al bene delle comunità nelle quali si troveranno a vivere”.

Da qui l’augurio conclusivo che il direttore formula terminando il suo discorso: “Abituatevi a sentirvi parte di una rete di relazioni e di responsabilità alla quale presto darete un contributo”.

Grazie all’esperienza vissuta all’interno del Lamaro Pozzani, infatti, questo impegno potrà esplicarsi nel futuro in due direzioni: la prima verso i colleghi stessi del Collegio che, come ricorda Semplici, mantengono nel tempo i rapporti e sono naturalmente portati a condividere i successi personali mettendoli a beneficio dell’istituzione stessa; la seconda verso la rete dei Cavalieri del Lavoro, che resta quella fondante e che, avendo scelto di tenere un Consiglio direttivo e insieme la riunione della Commissione per le attività di formazione presso il Lamaro Pozzani, dimostra con i fatti di credere fortemente nell’azione del Collegio. Al termine del pomeriggio, infine, come da tradizione si è tenuta la consegna dei riconoscimenti alle 18 nuove matricole, una cravatta per gli allievi e un foulard per le allieve personalizzati con lo stemma del Collegio. ●

CON IL COLLEGIO I CAVALIERI DEL LAVORO TENGONO FEDE AL LORO IMPEGNO PER LA FORMAZIONE DEI GIOVANI, CONTRIBUENDO ALLA COSTRUZIONE DELLE FUTURE CLASSI DIRIGENTI



L'intervento del presidente dell'Abi all'apertura dell'anno accademico del Collegio Lamaro Pozzani

FRA SEGNALI DI RIPRESA E VENTI DI GUERRA

di Antonio Patuelli

Ringrazio anzitutto il Presidente Antonio D'Amato per il gradito invito a ritornare qui. Ho apprezzato D'Amato come Presidente di Confindustria, anzi, devo dire che ho inconsapevolmente immagazzinato in quegli anni metodologie, stimoli, vitalità, effervescenza intellettuale e iniziativa, che penso siano esemplari per ogni presidente di confederazione o associazione di imprese. Lo apprezzo e lo ringrazio per quello che fa ora come Presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro e per questa occasione. Se fossimo stati una settimana fa la mia premessa sarebbe stata esclusivamente economica, ma in questi giorni il mondo è molto cambiato, le vicende – anzitutto quelle di Parigi – hanno cambiato il contesto, le coscienze. Oggi è avvenuto un incidente carico di problematicità, un aereo russo è stato abbattuto da un aereo turco, con delle tesi diverse, relative alla localizzazione e, quindi, con delle valutazioni anche di diritto internazionale molto difforni. Un momento di tensione fra Est e Ovest, quale non vive-



Antonio Patuelli



vamo almeno da un quarto di secolo, se non di più e con potenzialità di assommare tensioni fra Est e Ovest, oltre quelle che vi sono fra Sud e Nord e fra Sud, Est e Nordovest. Quindi vi è un cumulo di tensioni che condizionano il nostro vivere civile e anche le condizioni per la ripresa. Il nostro vivere civile è l'inquadramento, la cornice di tutto. Non possiamo pensare, infatti, che l'economia sia una variabile indipendente rispetto agli altri fattori di civiltà. Le libertà sono tutte connesse fra di loro, in una catena di responsabilità, non è che una libertà possa venire meno e le altre possano sopravvivere. Le libertà economiche hanno una necessità essenziale di coesistere alle libertà civili e alle garanzie sociali in quadri costituzionali. Viceversa, le garanzie civili e sociali si possono sviluppare solamente in un quadro di libertà economiche e di diritti e doveri, insieme delle imprese e del mondo produttivo tutto. Tutto questo oggi è messo in discussione da una fase che bisogna chiamare con il suo nome, che è molto diffusa,



IN QUESTI GIORNI IL MONDO È MOLTO CAMBIATO. VI È UN CUMULO DI TENSIONI CHE CONDIZIONANO IL NOSTRO VIVERE CIVILE E ANCHE LE CONDIZIONI PER LA RIPRESA

attorno a noi, anche se noi siamo ancora un'oasi di pace. La parola terribile si chiama guerra, questa è una guerra non dichiarata, non c'è più un nobile ambasciatore che consegna una dichiarazione di guerra prima di iniziarla; qui la guerra si è messa in moto ormai da un quindicennio, dall'attentato alle Torri Gemelle, che ha ucciso migliaia di inermi e incolpevoli lavoratori.

Poi, con una escalation che non dà segno di concludersi, abbiamo un focolaio storico di tensioni che è la Palestina, il Medio Oriente, questo focolaio è diventato un multiplo di tensioni, gran parte dell'Africa è un luogo non più dei sogni e delle primavere come vi erano qualche anno fa, ma dei drammi, delle guerre civili o di regimi autoritari. Tutto questo ci circonda nella parte sud del nostro essere e ci condiziona fortemente.

Siamo reduci da una grande esperienza, quella di Expo a Milano, con ben 21 milioni di visitatori, imprese e realizzazioni di ogni parte del mondo presenti, nessun incidente di alcun genere, quasi un miracolo. Un miracolo che però ha già portato, anzitutto per merito degli organizzatori, dei risultati all'Italia.

Questa Expo riguardava l'alimentazione, quindi, il processo agroalimentare; i prodotti agroalimentari nel mondo, da quando si è aperta l'Expo, hanno avuto una impenna-

ta di esportazioni. Anche questa è stata un'occasione di ripresa, non solo di flussi turistici, ma di attività dal mondo primario al mondo dell'industria di trasformazione.

Siamo alla vigilia del grande Giubileo straordinario, che sarà un momento certamente di alta spiritualità, ma coniugherà dei rischi di sicurezza elevatissimi alle potenzialità di mettere di nuovo in vetrina l'Italia di fronte al mondo. Se l'Italia riuscirà a superare brillantemente la prova della sicurezza per il Giubileo straordinario, così come l'ha superato in maniera molto brillante con l'Expo di Milano dei mesi scorsi, a quel punto il nostro Paese avrà nuove chance economiche, non solo di garanzia civile.

Ma l'Italia non è isolata, coloro che nell'Ottocento erano i Borboni di Napoli, ritenevano di essere isolati da tutti i flussi di novità perché erano circondati dall'acqua santa o dall'acqua salata; overosia, l'acqua santa era il confine con lo Stato Pontificio e l'acqua salata essere circondati tutti dal Mediterraneo. Ma compirono un gesto di ingenuità e noi non possiamo essere ingenui a pensare di poter realizzare la sicurezza in un solo paese. Pensare che possano essere sconfitte le sfide del terrorismo solo in Italia e avere la coscienza a posto.

Questo è il contorno di una fase molto complessa, che assomma queste nuove sfide a quelle che già c'erano di »

sette anni di crisi che è venuta da oltreoceano e da oltremarica, è entrata nel nostro continente come crisi finanziaria, è diventata crisi industriale, poi crisi sociale, dal 2011 ha toccato soprattutto coloro che avevano un alto debito pubblico, l'Italia fra questi.

Dalla crisi cosiddetta del debito sovrano si è trovata di fronte all'esplosione di vecchie problematiche, appunto, il debito pubblico che ha sempre comportato un'alta tassazione sulle imprese e sulle famiglie. Ne è nata una discussione, spesso oziosa, sull'introduzione dell'euro perché si è aperta soprattutto nel 2011 con l'esplosione della crisi del debito sovrano e si è fortemente attenuata, non vorrei ardire a dire conclusa, con l'estate scorsa con la soluzione dell'emergenza greca.

In tutti questi anni di crisi economica, finanziaria e sociale, l'Italia resta con circa duemila miliardi di euro di debito pubblico; se provassimo a moltiplicarli per i vecchi parametri della lira avremmo un numero impronunciabile. L'Italia è riuscita a limitare la sua oggettiva problematica, stavo per dire decadenza economica, con i bassissimi

tassi che sono praticati dall'euro. Con un debito pubblico quale l'Italia ha accumulato in oltre quarant'anni, se oggi avessimo i tassi della lira, il nostro debito pubblico si sarebbe moltiplicato e le già gravose imposte sulle attività produttive e sulle famiglie, sarebbero diventate ulteriormente, enormemente insopportabili.

Noi, invece, siamo inseriti in un contesto europeo, quello che abbiamo sognato, per coloro che sono della mia generazione, quando l'Europa era divisa in due dalle mura glie. Si cita sempre il muro di Berlino, ma non era solo quello, in una lunghissima guerra fredda, dopo una rovinosa seconda guerra mondiale, a seguito anzitutto di un trattato di pace che l'aveva sostanzialmente spaccata. L'autunno dell'89 portò una vera primavera, senza conflitti, senza spargimenti di sangue, inizialmente. Poi nella ex Jugoslavia ci sono stati pesantemente, ma inizialmente non ci furono.

L'Europa riuscì a riunificarsi anche attorno al superamento del conflitto fra le due Germanie.

Lì è cominciata una nuova stagione, una nuova speran-

**NEL 2011 È NATA UNA DISCUSSIONE, SPESSO
OZIOSA, SULL'INTRODUZIONE DELL'EURO.
SENZA I BASSISSIMI TASSI CHE SONO PRATICATI
DALL'EURO IL DEBITO PUBBLICO ITALIANO
SI SAREBBE MOLTIPLICATO E LE GIÀ GRAVOSE
IMPOSTE SAREBBERO DIVENTATE INSOPPORTABILI**





za; coloro che avevano coltivato questo come sogno, come utopia, hanno avuto la sensazione di toccare il cielo con un dito, finalmente l'Europa da sogno cominciava a diventare realtà. Ma, come tutte le realtà, sono inferiori ai sogni, il sabato del villaggio è certamente migliore della domenica. Quindi, anche la realizzazione dell'Europa non corrisponde ai sogni di chi l'aveva immaginata e perseguita a lungo.

L'Europa è entrata in crisi ben prima della crisi economica perché non è mai stato ratificato da tutti e non è mai entrato in vigore quel Trattato costituzionale per realizzare, in Europa, una Costituzione. E una democrazia senza una Costituzione non ha spessore e non ha prospettiva, non ha certezza del diritto, non ha un inquadramento di doveri e diritti.

Poi è nata la crisi economica e oggi noi ci troviamo in un momento di passaggio fra sette anni di recessione e i germogli della ripresa, che vi sono in Italia anche, al pari e non meno di tanti altri paesi d'Europa. C'è una forte convergenza di intenti fra i vari settori del mondo produttivo, che hanno accantonato anche polemiche che erano oggettivamente stantie e che oggi collaborano per utilizzare queste condizioni che, eccettuate le tensioni di politiche internazionali, sono tuttora le migliori condizioni esterne e interne per la ripresa. L'Italia è un Paese importatore prevalentemente di energia e il costo del petrolio oggi è uno dei più bassi degli ultimi decenni.

Il nostro è un Paese esportatore; oggi l'euro, dopo essere stato sopravvalutato, sta riprendendo un equilibrio più

naturale con il dollaro che ha facilitato e facilita le esportazioni italiane che possiamo dire stanno andando bene, soprattutto per le imprese che hanno ristrutturato, si sono modernizzate e hanno ottenuto processi e prodotti all'avanguardia in competizione con i migliori del mondo. Abbiamo altre condizioni positive che ci vengono dall'interno, provvedimenti che riguardano il diritto del lavoro, in particolare, che hanno favorito altamente la trasformazione del lavoro precario in contratti a tempo indeterminato, il che favorisce una solidità di prospettive di vita. Abbiamo, anzitutto, questi tassi di interesse che la Banca centrale europea ci sta garantendo e che sono i più bassi della storia dell'Italia unita; dal 1861 non c'erano mai stati dei tassi così bassi.

Cosicché le famiglie, che sono le più veloci a decidere perché sono in pochi, stanno cogliendo questa grande occasione: prezzi degli immobili progressivamente calati in questi sette anni di crisi che abbiamo alle spalle, senza che sia esplosa una bolla immobiliare, che da noi non c'è stata. Quindi, la prima occasione, bassi prezzi, infimi prezzi del denaro, bassissimo costo, quindi una grande opportunità per acquistare immobili.

La crisi dell'immobiliare, dell'edilizia, è stata una delle più gravi nel nostro Paese. Se si sviluppa questo circuito virtuoso di investimenti delle famiglie, ma anche delle imprese, e si supera la crisi dell'immobiliare, a questo punto anche l'edilizia potrà riprendere e, di conseguenza, si sarà voltata la pagina più problematica.

L'Italia è un Paese estremamente diversificato in attività »



LA CARRIERA È UNA CORSA, CHI VUOLE COMPETERE NELLA CORSA DELLA CARRIERA DELLA VITA DEVE PUNTARE ALLA QUALITÀ DELLA CONOSCENZA

produttive, vi è di tutto, dalla meccanica di alta qualità all'informatica, dalle attività tradizionali all'agricoltura, all'agroindustria, a produzioni specialistiche.

Ma noi abbiamo due settori importanti più di tutti, che sono quelli che tradizionalmente danno la spinta alla ripresa: l'edilizia e il turismo.

Il turismo è andato bene quest'estate e non deve essere più un aspetto stagionale, siamo stati favoriti dall'Expo e speriamo di poterlo essere anche dal Giubileo e lo siamo stati anche come conseguenza delle crisi mediorientali e del Nord Africa. Essendo un Paese sicuro, fornito di grandi strutture turistiche e di condizioni meteo climatiche ottime, soprattutto nel Meridione d'Italia.

Quindi abbiamo delle grandi potenzialità, ma ci muoviamo in un quadro internazionale, che oggi è molto più fortemente complicato del passato. Mi mantengo nei tem-

pi che mi sono stati assegnati. Mi rivolgo in particolare ai giovani che sono qui dopo aver maturato un grande successo negli studi per i quali sono stati anche selezionati. Sono gli studi che vi hanno fatto vincere, sono gli sforzi di qualità in cui vi siete impegnati, sì, per avere dei bei voti, ma anzitutto per sapere.

Il desiderio della conoscenza è venuto prima dell'attesa del calcolo del risultato numerico, questo vi ha fatto vincere. Permettetemi un'autocitazione. Antonio, torno qui dopo 39 anni, sono venuto nel '77, giovanissimo, invitato con onore da diversi loro predecessori, a un incontro in questa stessa sala. Allora parlavamo dello stesso tema (i giovani, ndr) del quale i Cavalieri del Lavoro sono così meritevoli. Allora mi occupavo di ben altro rispetto alle attività bancarie che pochi anni dopo mi hanno completamente assorbito. Dovevo proprio parlare della necessità di sconfiggere la disoccupazione giovanile anzitutto, attraverso l'obiettivo della qualità della formazione culturale e professionale, non finalizzando gli studi al diploma, ma anzitutto alla conoscenza. Citavo quella che era e rimane una delle prediche definite inutili – ma a mio avviso utilissime – di un grande maestro, Luigi Einaudi, il quale mi ha insegnato come pure a tanti di noi, che bisognerebbe dimenticare il valore giuridico, legale, del titolo di studio perché non è in nome del diploma che poi si vince nella corsa della vita. La corsa si chiama anche carriera in italiano; a Siena parlano bene l'italiano, loro dicono che il Palio è una carriera, significa una corsa.

La carriera è una corsa, chi vuole competere nella corsa della carriera della vita deve puntare alla qualità della conoscenza, all'educazione permanente, a una formazione culturale e professionale costante. Devo dire che 39 anni dopo mi viene un brivido perché Antonio non siamo tanti in Italia che possono autocitarsi senza dover fare autocritica. ●



Antonio Patuelli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009 per il forte sviluppo dato alla Cassa di Risparmio di Ravenna, capogruppo dell'omonimo Gruppo Bancario, di cui è presidente. Dal 2013 ricopre la carica di presidente dell'Associazione Bancaria Italiana.

IMPARARE A DIVENTARE GRANDI

Oltre a essere un'importante opportunità di studio, il Collegio Lamaro Pozzani rappresenta una preziosa esperienza di vita. Abbiamo intervistato 3 matricole all'inizio del loro percorso. Qui ci raccontano i loro sogni e le loro aspettative. Fuori e dentro il Collegio.

Désirée Scanniello

UN LUOGO DOVE SI CRESCE OGNI GIORNO



Quali sono state le sue impressioni sulla cerimonia di apertura dell'anno accademico al Collegio?

Credo che la giornata vada vista da due prospettive. Come matricola mi sono vista catapultata in un altro

mondo, soprattutto per la solennità dell'inaugurazione. Eppure nonostante il tono formale l'incontro ha trasmesso anche l'idea di essere una festa. Per quanto riguarda il programma, è stato meraviglioso. L'autorevolezza degli ospiti che sono intervenuti si percepiva nell'aria e accanto alla qualità dei loro discorsi ho trovato molto interessante il fatto che si sono avvicinati a noi matricole, che hanno chiacchierato con noi. È stato un momento di forte legame e in un certo senso abbiamo compreso ancora di più il valore di questa borsa di studio.

Conosceva già il Lamaro Pozzani?

Prima delle selezioni ne avevo sentito parlare, ma non è un Collegio molto noto. Fra coloro che lo conoscono si sa che è un luogo dove il merito è riconosciuto, viene visto come una sorta di centro culturale. Personalmente è stata una mia ex insegnante a parlargli e a suggerirmi di partecipare alle selezioni. Devo essere onesta, all'inizio non avevo proprio intenzione di provare perché l'idea di collegio mi spaventava. La parola, infatti, ha una connotazione un po' negativa se vogliamo e nel momento in cui si comincia l'università, si cambia città, non è esattamente quello si desidera

per il proprio futuro. Alla fine, però, in un momento di estrema razionalità, il giorno di scadenza del bando ho presentato la domanda e devo dire che è una delle scelte migliori che abbia mai fatto finora.

Rispetto, dunque, ai suoi "timori" iniziali, come le sembra oggi?

Il Lamaro Pozzani è una residenza universitaria e in quanto tale è prima di tutto un luogo di confronto. Si vive e si impara insieme ogni giorno e non ci sono limitazioni o norme comportamentali restrittive. L'accoglienza di questi mesi poi mi ha colpito tanto. Si avverte una sensazione di famiglia, è come essere in un posto con tanti altri fratelli più grandi pronti ad aiutarti. Ad esempio, uno dei primi giorni mi è stato presentato un collega del mio stesso corso di laurea, che mi ha dato tantissimi suggerimenti.

Cosa studia?

Frequento mediazione linguistica alla Sapienza, che è un percorso di studi a metà fra Scienze politiche e Lingue straniere per le quali sono molto portata e ho una grande »



passione da sempre. Nel mio programma ho inserito il francese e il tedesco e una volta conclusa la triennale vorrei proseguire con la laurea magistrale in Relazioni internazionali alla Luiss. In futuro, infatti, vorrei lavorare presso un'ambasciata o un consolato o comunque presso istituzioni pubbliche internazionali.

Le è già capitato di fare qualche esperienza all'estero?

Durante le scuole superiori ho fatto diversi soggiorni-studio in Svizzera e in Inghilterra, dove ho anche lavorato presso un'agenzia di recruitment. Andare all'estero è conseguente alla scelta che ho fatto, la cultura e la lingua di un Paese si possono apprendere solo laddove sono praticate.

Studiare mediazione linguistica oggi appare particolarmente necessario in un momento in cui alle migrazioni si mescolano guerre e terrorismo. I fatti di Parigi di novembre l'hanno turbata?

La mia impressione è che sia stata infranta la libertà di esprimere il proprio pensiero e il proprio modo di essere. E, in particolare per noi giovani, la libertà di progettare il nostro futuro. È questa, credo, la grande differenza nella percezione tra noi ragazzi e gli adulti o gli anziani. ●

Francesco Valente

MISSIONI AEROSPAZIALI, LA MIA PASSIONE DA SEMPRE



Da matricola del Collegio Lamaro Pozzani, ha partecipato alla sua prima inaugurazione dell'anno accademico lo scorso 24 novembre. Quali sono state le sue impressioni?

Una giornata emozionante. Per noi matricole si è tratta-

to del primo evento ufficiale e siamo state accolte molto bene. È raro oggi vedere così tanta fiducia nei giovani. Constatare che personalità che hanno contribuito in modo così rilevante per lo sviluppo del Paese come il presidente Patuelli e il presidente D'Amato, credano nei giovani e nel fatto che essi possano a loro volta fare qualcosa per il futuro ha dato un grande valore a questo incontro.

Come ha conosciuto il Collegio Lamaro Pozzani?

In modo del tutto atipico. Me lo ha suggerito il mio vicino di ombrellone, conosciuto sulla spiaggia di Vasto, in

Abruzzo. Lui stesso lo aveva frequentato alla fine degli anni Novanta e me ne ha parlato come di una bellissima opportunità. Si chiama Ugo Di Iorio, oggi è ingegnere informatico. Così, spinto dal suo racconto, ho pensato che mi sarebbe piaciuto far parte di questa realtà e ho partecipato alle selezioni. Una delle cose che ho subito notato nelle sue parole e che poi ho ritrovato in Collegio negli altri ragazzi, è un forte senso di appartenenza.



Quali sono le sue aspettative?

Una formazione più completa sul piano educativo, ma anche una crescita sul piano umano. Il Collegio ospita 70 ragazzi di età e provenienza geografica diverse, è un luogo dove si sviluppano legami personali forti.

Ci racconti invece della sua scelta universitaria. Perché ingegneria aerospaziale?

È una passione che mi accompagna fin da piccolo. Il primo interesse – mi rendo conto che può far sorridere – è scattato alle elementari guardando la serie televisiva Star Trek. Poi con il tempo ho visto molti documentari, letto tanti libri e seguito anche delle conferenze. Tutto questo mi ha fatto capire che era quella la mia strada.

Il suo impatto con la Sapienza di Roma?

Positivo. L'università tiene molto alla formazione dei suoi futuri ingegneri aerospaziali. I professori hanno con noi davvero un bel rapporto, vogliono che le nostre basi siano solide e si trattengono oltre le lezioni se abbiamo bisogno di chiarimenti o di approfondimenti.

Cosa le piacerebbe fare in futuro?

Ingegneria aerospaziale offre tanti sbocchi lavorativi, ma in generale mi piacerebbe poter restare nel mio settore specifico di formazione. Mi affascina molto l'idea di poter lavorare alle missioni spaziali, il che non vuol dire diventare astronauta.

Spesso, infatti, le persone tendono a identificare con questo il lavoro dell'ingegnere aerospaziale.

Se potessi scegliere, vorrei lavorare alle missioni su Marte. Richiedono forte cooperazione internazionale, per esempio fra Esa e Nasa, e mettono in campo tante risorse.

A prescindere da ciò, credo che questo ambito mi porterà a fare delle esperienze di studio e di lavoro all'estero.

Le resta tempo per coltivare qualche hobby?

Sì e qui in Collegio la sfera degli interessi personali è molto importante. Io ho studiato chitarra classica fino a conseguire la licenza di quinto anno al Conservatorio. Poi sono passato all'acustica fingerstyle cominciando anche a comporre brani per colonne sonore.

L'ultima l'ho terminata proprio poco tempo fa per un giovane regista conosciuto al Vasto Film Fest, il quale mi ha chiesto di creare dei brani per due suoi film. È una passione che mi ha già dato belle soddisfazioni e sono contento di poterla coltivare anche in Collegio condividendola con altri ragazzi. ●



Laura Zanandrea

DIVENTARE MEDICO PER AIUTARE IL PROSSIMO



Frequenta Medicina e chirurgia alla Sapienza di Roma. Considerando che ai test nazionali si è classificata al secondo posto con il punteggio di 80,5, la sua è stata una scelta più che azzeccata.

Fin da piccola sognavo di fare il medico e sono sempre rimasta fedele a questo desiderio. Merito, credo, anche di una brava insegnante che ho avuto alle scuole elementari, la quale mi ha trasmesso la passione per il corpo umano e per la sua complessità. Questa passione è poi proseguita alle scuole medie e alle superiori. Ho scelto il liceo scientifico proprio in prospettiva di potermi iscrivere poi a medicina.

Ha già qualche idea sulla specializzazione?

Ho davanti un percorso di studi molto lungo e da qui ai prossimi sei anni magari potrei cambiare idea. Tuttavia oggi penso a una specializzazione in neurologia perché mi affascina molto lo studio del cervello, l'organo più complesso e che meno si può vedere rispetto agli altri, ma che in realtà è alla base di tutto.

C'è qualche figura che l'ha ispirata in tal senso?

La tesina che ho preparato per l'esame di maturità era sulla teoria dei "neuroni specchio" e per l'occasione ho studiato un saggio di Giacomo Rizzolatti, il neuroscienziato alla guida del gruppo di ricercatori dell'Università di Parma che ne ha scoperto l'esistenza. Direi che la lettura di questo lavoro ha confermato il mio interesse per questo ambito.

Come e dove vede il suo futuro?

Mi piacerebbe senz'altro lavorare "sul campo", per esempio in un ospedale o comunque in una struttura pubblica. Vorrei anche avere la possibilità di trascorrere un periodo all'estero, magari già con la borsa di studio Erasmus frequentando un semestre fuori. Spero che questa possibilità possa concretizzarsi. »



Il Collegio Lamaro Pozzani

Di recente una dottoressa italiana è tragicamente scomparsa in Kenya mentre lavorava per un orfanotrofio. Che impressioni le suscitano episodi del genere?

Sono fatti che rattristano molto, ma che mettono in evidenza come la professione medica, forse più di altre, consenta di far emergere sentimenti di altruismo, solidarietà, desiderio di aiutare gli altri.

Lei è veneta. Come ha saputo del Collegio e cosa l'ha spinto a concorrere per l'ammissione?

Ne ho sentito parlare per la prima volta in seguito alla mia candidatura per il premio Alfiere del Lavoro. Ho partecipato, infatti, a un incontro organizzato a Venezia dai Cavalieri del Lavoro. Ho avuto subito una buona impressione, in particolare per l'opportunità che viene offerta agli allievi

di acquisire conoscenze nell'ambito economico e del diritto – nel mio caso materia diverse rispetto agli studi scelti – che consentono di capire meglio l'attualità e di essere più consapevoli e responsabili nelle scelte che facciamo.

Le sue impressioni dopo i primi mesi?

Molto positive. Vivere insieme a tanti coetanei che seguono altri studi è una fonte continua di arricchimento personale. La sera ci ritroviamo spesso a chiacchierare e ciascuno trasmette le proprie passioni e interessi. Credo che questo confronto mi permetterà di mantenere una mente sempre aperta. È il messaggio che ha voluto dare a noi matricole anche Patuelli: la cultura deve essere il nostro fine, non uno strumento. Un messaggio di ottimismo e di incoraggiamento che ho molto apprezzato. ●

STORIA, SVILUPPO E SOLIDITÀ: I VALORI DELLA NOSTRA CRESCITA



3 Holding

*Il Gruppo opera
con tre Holding:
Italia, Stati Uniti
e Regno Unito*



5 mld di Patrimonio

*Il valore complessivo
del patrimonio
immobiliare tra
posseduto e gestito
supera i 5 miliardi
di euro*



60 Società

*Le società immobiliari,
finanziarie e di servizi
immobiliari sono oltre 60 tra:*

- Italia,
- Regno Unito,
- Svizzera,
- Francia,
- Lussemburgo,
- Stati Uniti d'America,
- Brasile



Indebitamento

A lungo termine:

- Sui fondi: 51,3%
- Sulle società immobiliari: 40,91%

A breve termine:

- Delle società operative rispetto al patrimonio netto: 3,73%
- Delle società operative rispetto all'attivo: 2,07%



Flatiron Building, New York

Sorgente Group è il gruppo internazionale di finanza immobiliare che opera con tre Holding in Italia, USA e Gran Bretagna, e oltre 60 società situate in nove Paesi. Il patrimonio posseduto e gestito supera i 5 miliardi di euro, con un indebitamento a lungo termine sui fondi del 51,3%, sulle società immobiliari del 40,91%; un indebitamento a breve termine delle società operative rispetto al patrimonio netto del 3,73% e delle società operative rispetto all'attivo del 2,07%. Questi non sono semplici numeri, ma i valori di Sorgente Group.

Mapelastic Turbo

Gennaio **10 FEBBRAIO ORE 8,00 5° C** Marzo Aprile Maggio Giugno Luglio Agosto Settembre Ottobre Novembre Dicembre

Per me le stagioni sono tutte uguali.



Mapelastic Turbo rende rapida l'impermeabilizzazione di terrazzi e balconi superando i limiti della stagionalità.

- Impermeabilizzante cementizio bicomponente elastico rapido
- Impasto facilmente lavorabile
- Mantiene la lavorabilità nel secchio per oltre 45 minuti
- Tempi di attesa ridotti per la posa delle piastrelle
- Applicabile anche in sovrapposizione a vecchi pavimenti

- Applicabile anche a basse temperature fino a +5°C
- Elevata produttività giornaliera
- Applicabile anche su sottofondi non perfettamente asciutti, purché stagionati
- Certificato secondo la norma EN 14891 ed EN 1504-2

1KIT da 36kg = 15m²

1KIT da 18kg = 7,5m²

Fast Track Ready



Info di prodotto



/mapeispa

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

MAPEI
ADESIVI • SIGILLANTI • PRODOTTI CHIMICI PER L'EDILIZIA

