

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 6 - dicembre 2017



Al Quirinale la consegna delle onorificenze ai nuovi Cavalieri del Lavoro



## IL PRESIDENTE MATTARELLA

La priorità è investire sui giovani

### FOCUS

Mecenatismo e Beni culturali

### INCHIESTA

Cresce il commercio internazionale

### INTERVISTE

A colloquio con i nuovi Cavalieri del Lavoro

**BENNET.**  
UN SUCCESSO CREATO  
CON PASSIONE.

**bennet**



Grazie a impegno assiduo, serietà e attenzione nei confronti dei clienti **BENNET**, una realtà distributiva italiana con più di **cinquant'anni di storia**, continua il suo costante processo di crescita conquistando una diffusione sempre maggiore sul territorio nazionale.

Nei 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 professionalità, un servizio accurato sotto ogni punto di vista in strutture innovative e tecnologie all'avanguardia al servizio dei clienti per trasformare la spesa in un'esperienza da vivere. È questo il successo di **BENNET**.



[bennet.com](http://bennet.com)

[galleriecommercialibennet.com](http://galleriecommercialibennet.com)

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



**MIGNINI & PETRINI**

da **duecento anni**  
**alimentiamo il benessere**



[www.mignini-petrini.it](http://www.mignini-petrini.it)



# THERMO ICE

## Comfort stellato.

gewiss.com

RISTORANTE D'O - DAVIDE OLDANI CHEF STELLATO - CORNAREDO (MI)



### Il termostato touch WI-FI per il controllo del clima.

- Temperatura perfetta in un tocco e design raffinato in vetro.
- Controllo da remoto tramite APP gratuita per iOS, Android, smartphone, tablet e smartwatch.
- Premio IF Design 2016 nella categoria building automation.
- Disponibile nelle versioni per impianti tradizionali (WI-FI) e domotici (KNX).
- Slider circolare, comandi touch e display a retroilluminazione a led.

**GEWISS**  
LIGHT UP THE FUTURE

A close-up photograph of a man with short brown hair and safety glasses, focused on his work. He is holding a red-handled tool, possibly a wrench or a similar mechanical instrument, and is working on a metal component of a machine. The background is a blurred industrial setting with blue tones. The overall mood is one of precision and concentration.

Solo il bello del lavoro.

Il resto lasciatelo a Inaz. Ai suoi strumenti per la gestione delle risorse umane, l'amministrazione del personale, l'analisi dei costi HR. In tutti i campi: dalle aziende agricole alle multinazionali, dalla grande distribuzione agli enti pubblici. Per liberare l'energia delle persone, [www.inaz.it](http://www.inaz.it)

**INAZ**

Human Energy



Anno LXII - 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 Cesare Puccioni

Cavalieri del Lavoro: Lorenzo Banchemo, Giuseppe Benanti, Aureliano Benedetti, Marco Borini, Umberto Klinger, Giuseppe Pasquale Marra, Ercole Pietro Pellicanò, Vittorio Tabacchi e Angelo Michele Vinci

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:  
Enrico Colavita, Claudio Marenzi e Paolo Vitelli

**Direttore responsabile**

ai fini della legge della stampa  
Francesco Benucci

**Direzione editoriale**

Franco Caramazza

**Coordinamento per le attività istituzionali**

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.creaidentity.com

**Concessionaria Pubblicità**

S.I.P.I. SpA

Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79  
l.saggese.sipi@confindustria.it

**Stampa**

Arti Grafiche Boccia SpA

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Foto**

Agenzia Sintesi, Agf, Contrasto, Stefano Guidoni  
Le immagini di pagina 119 e 120 sono di OKNostudio

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare il 21 dicembre 2017

civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it

EDITORIALE

9

DALLE **FAKE NEWS**  
ALLE **FAKE PROMISES**

PRIMO PIANO

ALL'ITALIA SERVE UNA CLASSE  
DIRIGENTE RESPONSABILE

Al Quirinale i 25 Cavalieri del Lavoro ricevono le onorificenze



12

**COSTRUIAMO UN PROGETTO PAESE**

di Antonio D'Amato

14

RIDARE **FIDUCIA**  
A **CITTADINI E IMPRESE**

di Carlo Calenda

16

DOBBIAMO **FARE DI PIÙ**  
PER I **GIOVANI**

di Sergio Mattarella

20

**ALFIERI DEL LAVORO 2017**

FOCUS

I **NUOVI SCENARI**  
DEL **MECENATISMO CULTURALE**

28

UN **PATRIMONIO**  
PER FARE **GRANDE L'ITALIA**

di Giuseppe Roma

42

IL **VALORE DELL'ARTE**

La tavola rotonda

## IL COMMERCIO INTERNAZIONALE METTE IL TURBO



52

### EXPORT, PILASTRO PER LA RIPRESA

Intervista a Benedetto della Vedova di Paolo Mazzanti

56

### IL TREND È POSITIVO, OCCORRE PROSEGUIRE

A colloquio con Piergiorgio Borgogelli  
di Silvia Tartamella



60

### TUTELARE L'ECCELLENZA DEI NOSTRI PRODOTTI

di Claudio Marenzi



62

### REGOLE SEMPLICI E MENO BUROCRAZIA

di Enrico Colavita

64

### OCCORRE FARE SISTEMA

di Paolo Vitelli

67

### A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO



119

### LE RADICI DELLA CULTURA PER COSTRUIRE IL FUTURO

Il Centro Arti e Scienze Golinelli



121

### OBIETTIVO EUROPA E COMPETITIVITÀ

L'Assemblea Generale della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro



124

### INVESTIRE IN CAPITALE ECONOMICO E SOCIALE

Inaugurazione dell'anno accademico  
del Collegio Universitario Lamaro Pozzani



[moltenigroup.com](http://moltenigroup.com) #MolteniGroup  
DIVANO PAUL— VINCENT VAN DUYSSEN  
POLTRONA D.153.1— GIO PONTI  
TAVOLINI JAN— VINCENT VAN DUYSSEN  
TAPPETO RANDOM— PATRICIA URQUIOLA

Molteni & C

novità

GREY

ORA  
*ricchi*  
**DI FIBRE**  
VUOL DIRE ANCHE  
RICCHI DI  
*gusto.*



Arriva il nuovo GranSaraceno, il frollino integrale ricco di fibre di Galbusera: preparato con **grano saraceno**, pregiato "cereale" di montagna, impreziosito da golose **gocce di cioccolato** e **farina integrale macinata a pietra**.



# DALLE FAKE NEWS ALLE FAKE PROMISES

**SI PARLA** molto di fake news, non perché siano una novità (ricordate la vecchia “disinformatija” sovietica?) ma perché grazie alla rete Internet e ai social media le false notizie hanno oggi una propagazione straordinaria e sono diventate uno strumento di propaganda politica e di arricchimento economico per chi le produce e le diffonde. Così la falsa videonotizia di Renzi alla guida di una Lamborghini con la dicitura “ecco Renzi in vacanza a Ibiza coi soldi nostri” (mentre era solo un giro di prova nella fabbrica emiliana della Lamborghini), proiettata alla Leopolda di Firenze a metà novembre, ha avuto centinaia di migliaia di clic e certo non ha giovato alla popolarità del segretario Pd. È giusto combattere le fake news che inquinano l’informazione e anche la democrazia (“conoscere per deliberare”, ammoniva Einaudi) soprattutto con l’educazione dei ragazzi, con l’impegno dei veri giornalisti e con la trasparenza delle istituzioni. Ma ora, in vista delle elezioni di primavera, all’orizzonte si profila un altro rischio: quello delle “fake promises”, cioè le false promesse di partiti e leader politici alla ricerca spasmodica di consenso. Il rischio è che l’imminente campagna elettorale diventi una fiera di promesse impossibili, di illusioni destinate a trasformarsi tra pochi mesi in delusioni, perché nonostante la ripresa in atto dobbiamo ancora completare il risanamento dei conti pubblici e soprattutto dobbiamo ancora avviare la riduzione del debito pubblico che rimane un elemento di forte fragilità soprattutto in una prospettiva di rialzo dei tassi di interesse.

La Commissione europea è preoccupata e ha emesso una sorta di “diffida” nei confronti dei partiti, rinviando a primavera, cioè dopo le elezioni, il giudizio sui nostri conti pubblici, che sembrano richiedere un aggiustamento da 3,5 miliardi per rientrare nel percorso concordato di avvicinamento al pareggio di bilancio previsto per il 2019. È come se la Commissione dicesse ai partiti: state attenti a non promettere ciò che non potete mantenere, perché se il prossimo governo dovesse allontanarsi dal percorso di risanamento, siamo pronti a far scattare una nuova procedura d’infrazione.

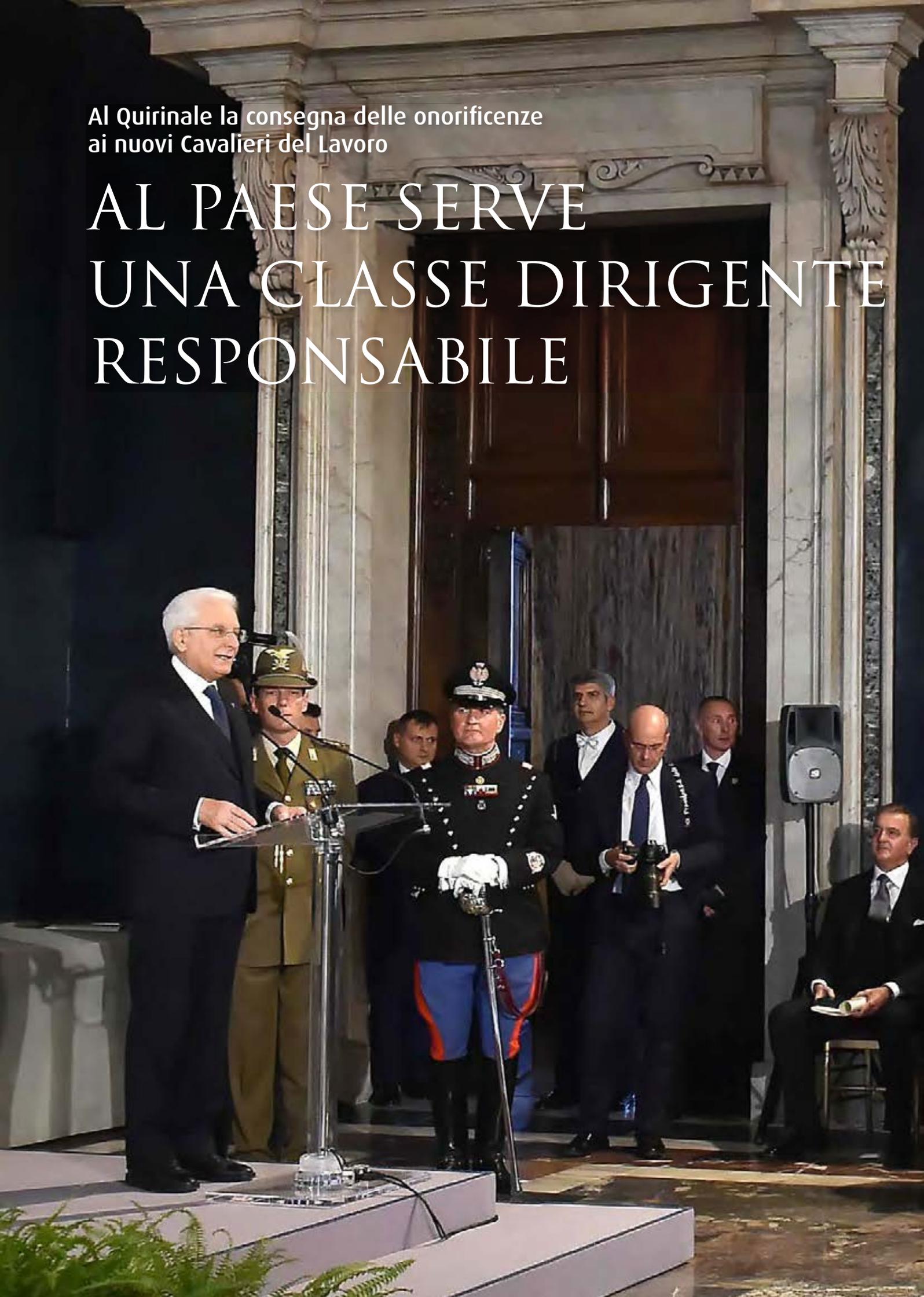
Contemporaneamente il presidente della Commissione Juncker ha dato avvio al processo di riforma delle istituzioni europee, con la proposta di istituire il ministro delle Finanze europeo, che dovrebbe nascere dalla fusione delle cariche di Commissario agli Affari economici e di presidente dell’Eurogruppo e dovrebbe diventare vicepresidente di diritto della Commissione; di trasformare il Fondo Salva-Stati in un vero e proprio Fondo monetario europeo sottoposto al controllo del Parlamento europeo e di inserire nella legislazione europea il Fiscal Compact, che è un trattato tra Stati.

È molto importante che il nostro prossimo governo partecipi da protagonista alla ridefinizione delle istituzioni economiche europee, che influiranno sullo sviluppo economico futuro del Continente e dei singoli Stati. Purtroppo le forze politiche non sembrano per ora interessate a presentare agli elettori un progetto coerente di sviluppo del Paese nel quadro europeo e preferiscono polemizzare sul passato (dal Jobs Act a Banca Etruria), oppure rifugiarsi in promesse spicciole, dal reddito di cittadinanza all’aumento delle pensioni minime, fino al ribasso delle tasse da finanziare facendo salire il deficit per i prossimi anni al 2,9%.

A ciò si aggiunge il rischio che dalle urne non esca alcuna maggioranza e che il Paese si avviti in una spirale di ingovernabilità prolungata con gravi pericoli per il consolidamento della ripresa economica e per la tenuta dei conti pubblici, nel momento in cui Draghi sarà costretto a ridurre l’acquisto dei titoli pubblici e a far risalire i tassi d’interesse. Si dirà che anche la Germania sembra afflitta da instabilità politica, ma bisogna sempre ricordare che il debito pubblico tedesco è molto inferiore al nostro e che il bilancio federale è addirittura in avanzo di 50 miliardi. Evitare le fake promises dipende anche da noi elettori: quando incontreremo i candidati nei nostri collegi elettorali, chiediamo loro come intendono finanziare le loro promesse e come intendono ridurre il debito pubblico. E ricordiamo loro che la tutela del risparmio è uno dei primi doveri costituzionali dei politici. ●

Al Quirinale la consegna delle onorificenze  
ai nuovi Cavalieri del Lavoro

# AL PAESE SERVE UNA CLASSE DIRIGENTE RESPONSABILE





## PRIMO PIANO

**C'È UN FILO ROSSO** che lega gli interventi pronunciati in occasione della consegna delle onorificenze ai 25 nuovi Cavalieri del Lavoro ed è il richiamo al senso di responsabilità verso il Paese. Nella tradizionale cerimonia, che si è tenuta il 30 novembre al Palazzo del Quirinale, nella cornice del Salone dei Corazzieri, il presidente della Federazione dei Cavalieri del lavoro Antonio D'Amato, il ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda e il Capo dello Stato Sergio Mattarella hanno sottolineato, ciascuno ponendo l'accento su un tema, la necessità di affrontare i problemi del Paese, non mortificandone potenzialità e talenti, nella consapevolezza che gli scenari negli anni a venire si faranno sempre più complessi, non solo dal punto di vista politico, ma anche da quello economico.

D'Amato confida nella bontà del modello di Italia rappresentato dai Cavalieri del Lavoro, basato su operosità e voglia di intraprendere, e sollecita un progetto Paese per combattere le disuguaglianze e contenere i populismi.

Dal canto suo il ministro Calenda sottolinea come la realtà sia sempre molto più complessa, e comunque mai interamente buona o interamente negativa. È chiaro che molto andrebbe fatto, ma è altrettanto vero che una classe dirigente deve stabilire delle priorità. Per il ministro queste sono ben chiare: "Investimenti pubblici e privati. – sottolinea – Investimenti che hanno una valenza politica e non solo economica".

È il Capo dello Stato ad ampliare lo sguardo verso il futuro. Parlando di sviluppo sostenibile come la meta cui tendere, Sergio Mattarella specifica, infatti, che "la sostenibilità non riguarda solo i necessari equilibri dell'ambiente: sostenibile è una crescita che include, che rafforza la coesione nella comunità, che riduce le disuguaglianze". Grave dunque resta, per un paese come l'Italia, non riuscire a valorizzare i giovani, permettendo così che il proprio capitale umano vada sciupato. ●(s.t.)

# PROGETTIAMO IL FUTURO DELL'ITALIA E DELL'EUROPA

Antonio D'Amato, Presidente Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro

**SIGNOR PRESIDENTE**, autorità, signore e signori, cari colleghi, il conferimento delle insegne di Cavaliere del Lavoro rappresenta il riconoscimento ad una vita d'impresa costellata di valori quali il merito, il talento, la capacità di rischio, il duro lavoro quotidiano, la reputazione, l'impegno sociale e civile.

Nella solenne cerimonia che lei oggi, Signor Presidente, ospita in questo palazzo simbolo di tutti noi italiani è, dunque, premiato il percorso di imprenditori che, insieme ai propri lavoratori e alle genti delle comunità in cui operano, hanno contribuito alla crescita economica, sociale e civile. Oggi è qui rappresentata la capacità dell'Italia di affrontare con successo la competizione internazionale e di affermarsi sui mercati globali. È rappresentato un modello di Italia positivo e fattivo di cui siamo orgogliosi perché fa onore al nostro Paese e lo rende grande. Questa onorificenza conferita a 25 imprenditori, donne e uomini, è la riaffermazione nella coscienza nazionale della centralità dell'impre-

sa e del lavoro quali motori del progresso e del benessere della società italiana.

Insieme con i neo Cavalieri del Lavoro, vengono oggi premiati i 25 migliori studenti diplomati dalle scuole medie superiori. Sono gli Alfieri del Lavoro. Essi non a caso hanno il privilegio di fregiarsi di questo titolo proprio perché, grazie all'impegno individuale e al proprio merito, hanno saputo distinguersi e primeggiare.

Più imprenditori, più buone imprese, più giovani talenti che si affermano prima sui banchi di scuola e poi nei percorsi della vita. Queste sono le certezze su cui fondare una strategia di ampio respiro per lo sviluppo del Paese. Per essere protagonisti nelle nuove dinamiche della competizione globale occorrono eccellenti sistemi formativi, che sono la base di una società della conoscenza.

Al tempo stesso, occorre un tessuto di imprenditori che sappiano imporsi nel mondo creando occupazione e sviluppo. Alla nostra Italia non mancano né i talenti né le capacità





di intraprendere. La nostra storia e anche il nostro presente testimoniano che agli italiani non difettano creatività, ingegno, capacità di lavoro e imprenditorialità diffusa. Anzi, sono queste le doti che ci vengono riconosciute e ci rendono famosi a livello internazionale.

Quello che ancora non abbiamo, e di cui abbiamo assoluto bisogno, è un sistema-Paese che sappia e voglia affrontare i nodi e i ritardi da tempo irrisolti che minano la nostra competitività, mortificano le nostre potenzialità e rendono difficile la realizzazione di quello sviluppo che è pure alla nostra portata. Ed è proprio di più sviluppo che abbiamo necessità per dare risposte vere ai bisogni di occupazione, alle crescenti disuguaglianze e alle nuove emarginazioni che sempre di più alimentano il disagio e il malessere sociale. Problemi, questi, che non si risolvono certo con velleità autonomiste, né tantomeno con facili populismi.

Queste derive demagogiche rappresentano una vera infezione della democrazia e sono conseguenza di una sostanziale incapacità, innanzitutto politica, a saper affrontare le vere urgenze del Paese. Sono soprattutto conseguenza della mancanza di un progetto-Paese, di un progetto cioè con il quale la politica, cui spetta un primato irrinunciabile, sappia assumersi la responsabilità di disegnare il nostro futuro. Anche quelle riforme e quegli strumenti di politica industriale che pure sono stati messi in campo negli ultimi mesi, per quanto importanti, non sono in grado di dispiegare a pieno i loro effetti in assenza di una visione più compiuta e di un conseguente e coerente piano d'azione.

L'astensionismo senza precedenti nella nostra storia repub-

blicana che si è registrato nel corso delle ultime elezioni amministrative da un lato e le virulenze demagogiche e populiste dall'altro, testimoniano il grave stato di crisi della politica e lo smarrimento di gran parte dei ceti dirigenti. Tutto questo in un momento in cui abbiamo bisogno, come mai prima, di più Italia e di più Europa. I destini dell'Italia e dell'Europa sono indissolubilmente legati insieme. Noi abbiamo una grande responsabilità e un grande ruolo da svolgere nel costruire un'Europa più forte dal punto di vista economico, più unita sul piano politico-istituzionale e più coesa nell'intero suo tessuto sociale. Su questa sfida dobbiamo impegnarci senza risparmio anche facendo leva sull'accresciuta autorevolezza che ci deriva dall'impegno sul risanamento dei conti pubblici e che ci viene riconosciuta dai nostri partner europei.

L'Europa ha un ruolo e una responsabilità irrinunciabili nel dare risposte consapevoli e adeguate alle tre grandi questioni che il mondo ha davanti a sé: la difesa della pace, la lotta alla fame e la sostenibilità ambientale del pianeta. Dobbiamo affrontare sin da oggi in maniera seria e compiuta il superamento dell'attuale fase di stallo di questa Europa ormai sempre più chiaramente inadeguata, per quanto sempre più necessaria.

È di tutta evidenza quindi che il ruolo a cui è chiamato il ceto dirigente del nostro Paese è progettare e realizzare il futuro dell'Italia e al tempo stesso quello dell'Europa.

È questo il sentire comune, sono questi i valori condivisi, sui quali dobbiamo saper creare il senso di appartenenza e di cittadinanza, la condivisione di un percorso che dia opportunità di benessere e di crescita sociale ai più deboli, rafforzando la cultura del merito e della responsabilità. In sintesi, che sappia vedere, nella creazione del bene comune, non la negazione ma al contrario la possibilità di realizzare l'interesse individuale.

Genera disorientamento e sconcerto che in questo momento così delicato a livello nazionale e internazionale i temi del dibattito politico italiano siano prevalentemente concentrati su questioni di breve momento e di assai corto respiro. Signor Presidente, la ringraziamo e riteniamo fondamentale il ruolo di saggezza e fermezza istituzionale da Lei svolto con il suo magistero. E non possiamo che augurarci tutti che, di fronte a questi grandi rischi che rappresentano però anche una grande opportunità, ci sia un recupero di consapevolezza, di impegno e di responsabilità da parte della Politica e di tutti i ceti dirigenti del Paese, imprese e parti sociali incluse. Siamo tutti chiamati a contribuire alla costruzione di un'Italia più forte e di un'Europa migliore. ●

# RIDARE FIDUCIA A CITTADINI E IMPRESE

Carlo Calenda, Ministro dello Sviluppo economico



**SIGNOR PRESIDENTE** della Repubblica, cari Cavalieri, illustri ospiti, permettetemi prima di tutto di ringraziare il Presidente Mattarella che, come ogni anno, ci ospita per questa cerimonia in cui viene riconosciuta la capacità, il merito e l'impegno di tante italiane e tanti italiani. Voglio anche ringraziare la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, e in particolare il suo Presidente Antonio D'Amato, per l'impegno profuso a favore del riconoscimento del ruolo primario dell'imprenditorialità come chiave essenziale per la crescita economica e civile del nostro Paese.

Stiamo uscendo da una fase molto critica: lo dico con franchezza e senza mezzi termini. La crisi ha avuto per l'economia e la società italiana gli effetti di una vera e propria guerra a bassa intensità, che ha lasciato sul campo una parte importante del nostro benessere: abbiamo perso un quarto della nostra produzione industriale e più di un milione di occupati. Se confrontiamo, prendendo un qualsiasi indicatore, gli effetti della crisi con quanto accaduto ne-

gli altri grandi paesi europei, osserviamo una profondità e ampiezza delle ferite che non ha paragone. Dobbiamo tenere bene a mente questo dato, anche quando osserviamo, come sta avvenendo da due anni a questa parte, i segni di una ripresa produttiva e occupazionale.

Siamo entrati nella crisi più fragili di altri paesi perché per molti anni l'azione della politica è stata paralizzata da un confronto ideologico che ha completamente ignorato il tema della crescita e le sfide del cambiamento. Occorre dire con chiarezza che abbiamo appena avviato l'opera di ricucitura di un tessuto economico e sociale profondamente lacerato. E anche per questa ragione le iniziative del governo, pur forti e incisive, a favore della crescita economica rappresentano l'inizio di un lavoro di ricostruzione che richiederà ancora molto tempo e cura.

Rappresentare in maniera trasparente questo stato di cose è l'elemento fondamentale per rifondare un rapporto di fiducia e credibilità con cittadini e imprese. È una missione

che richiede un Paese unito intorno a un obiettivo comune e condiviso. Anche perché affrontiamo la fase storica più difficile per le democrazie liberali dagli anni Trenta del ventesimo secolo.

Globalizzazione e innovazione tecnologica hanno troppo profondamente polarizzato le società occidentali tra vincitori e vinti e oggi un po' ovunque vediamo diffondersi una paura profonda della modernità e del futuro, mentre riformismo e proposte progressiste sembrano perdere presa sui cittadini.

È questo l'effetto anche del modo semplicistico e a tratti ideologico con il quale dall'inizio degli anni Novanta è stato presentato un processo di trasformazione senza precedenti, che non è stato e non poteva essere lineare e privo di contraddizioni.

Dobbiamo, però, evitare che si affermi oggi una narrazione ugualmente ideologica ma di segno opposto. Ricordo che l'apertura degli scambi commerciali ha portato un miliardo di persone fuori dalla povertà assoluta nel mondo. E se è pur vero che molte nostre aziende hanno subito gli effetti di una competizione internazionale spesso scorretta, è utile ricordare che da quando la Cina è entrata nel Wto, l'export italiano ha guadagnato 120 miliardi di euro.

L'Italia e tutte le democrazie occidentali stanno, dunque, attraversando un crocevia della storia difficilissimo. Superarlo senza perdere la nostra identità, ricomponendo le fratture



## IL TRATTO COMUNE DEI VOSTRI PERCORSI È L' AVER SCELTO DI ABBRACCIARE IL CAMBIAMENTO CON FIDUCIA E REALISMO

menti diversi è l'aver scelto di abbracciare con fiducia e realismo il cambiamento rappresentato dai due fondamentali percorsi di crescita: l'innovazione e l'internazionalizzazione. Su questi due assi, che ci sono – io credo – come Paese particolarmente congeniali, misureremo la capacità dell'Italia di farcela. Il governo è impegnato al vostro fianco. Vi chiediamo, oggi più che mai, di interpretare fino in fondo il vostro ruolo di Cavalieri del Lavoro. Non solo nelle vostre aziende continuando a crescere e investire. Ma nel Paese, aiutandoci a ricostruire la fiducia nei nostri valori e la forza per affrontare uniti le sfide della modernità. ●

re che si sono prodotte e riguadagnando fiducia nei nostri valori è un compito a cui siamo chiamati tutti.

Governance e istituzioni più forti, in Europa e in Italia, massicci investimenti, pubblici e privati, per adeguare la società alle sfide della modernità e trasparenza nel rappresentare difficoltà e opportunità, sono a mio avviso i tre pilastri sui quali ricostruire l'unità di intenti di cui abbiamo bisogno. Questo lavoro ha bisogno del vostro contributo. Della forza dell'esempio positivo di chi ce l'ha fatta. Di chi ha costruito imprese che sono prima di tutto comunità di persone che lavorano insieme in vista di un obiettivo comune di sviluppo e prosperità.

Le tante, straordinarie, storie che voi rappresentate, e che qui onoriamo, hanno per questo, oggi, un valore speciale. Il tratto comune di percorsi altri-

# DOBBIAMO FARE DI PIÙ PER I GIOVANI

Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica

**LA CONSEGNA** Non valorizzare il nostro capitale umano provoca grave svantaggio all'intero Paese. Rivolgo un saluto molto cordiale al Presidente della Corte Costituzionale, al vicepresidente del Senato, al vicepresidente della Camera dei Deputati, al ministro dello Sviluppo economico, al presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro. E un benvenuto altrettanto cordiale a tutti.

Esprimo le mie congratulazioni ai nuovi Cavalieri del Lavoro e ai giovani che, essendosi distinti negli studi, vengono premiati con l'attestato d'onore di Alfieri del Lavoro.

Con questo incontro si rinnova una tradizione consolidata nel nostro Paese. Il suo significato non è rivolto al passato, alla apprezzata operosità dell'impegno dispiegato finora nella vita. Il suo valore non risiede soltanto nel riconoscimento di attività svolte con grande merito e delle benemerienze acquisite.

Premiare le eccellenze vuol dire soprattutto guardare al futuro, a talenti che hanno aperto nuove strade, continuano a percorrerle e offrono maggiori opportunità all'intera comunità nazionale.

Abbiamo grande bisogno – come persone e come società – di pensare al domani.

I mutamenti procedono a ritmo sempre più veloce e le innovazioni vanno promosse e guidate, con processi basati sulla capacità di visione.

In questa occasione abbiamo di fronte a noi degli esempi di affermazione in molteplici attività imprenditoriali; ed esempi di successo per gli straordinari risultati ottenuti nella scuola. Sono convinto di interpretare il sentimento di consapevolezza dei tanti Cavalieri del Lavoro presenti – a cominciare da coloro ai quali oggi è stato consegnato il distintivo d'oro

per i venticinque anni di appartenenza all'Ordine – nel dire che questa prestigiosa onorificenza comporta una responsabilità ancor più accentuata nei confronti della società e del suo sviluppo. La nostra unità civile – che inizia appunto dalla solidarietà tra le generazioni – rappresenta una risorsa essenziale per il presente e per l'avvenire: a questa unità i giovani devono poter accedere e contribuire con la loro libertà e con il loro talento. Non dobbiamo mai smettere di chiederci cosa possiamo fare di più per aprire le porte ai giovani e sottrarli al rischio di marginalità.

Questo periodo registra una ripresa economica dai ritmi

più sostenuti. In Italia e in Europa. Dobbiamo partire da qui. È un risultato a cui miravamo, ma – come ha detto il ministro Calenda – non possiamo sentirci appagati. Gli indicatori segnalano una crescita delle opportunità: dobbiamo fare in modo di non farcele sfuggire.

Sono migliorati i livelli occupazionali; e il mercato del lavoro – nel suo insieme – suscita ulteriori attese positive. La crescita del Pil è migliore delle previsioni. La ripresa, tutta-



via, non ha ancora ben inciso sugli squilibri creati dalla crisi, che vanno affrontati e colmati.

Sono i nostri giovani ad avere pagato in misura maggiore il prezzo della crisi. Allo storico – e sempre più intollerabile – deficit di occupazione femminile, si sovrappone una grave difficoltà all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Non riuscire a valorizzare adeguatamente il nostro capitale umano provoca grave svantaggio per l'intero Paese. La mobilità nello studio, nella ricerca, nel lavoro è utile ai giovani e alla società.

Ma quando l'esodo dall'Italia è determinato da una costrizione, e quando il rientro è reso problematico, se non addirittura impossibile, allora si registra un danno molto pesante cui è necessario porre rimedio.

Creare lavoro è una priorità a tutti i livelli di governo. Occorre continuamente rafforzarne i presupposti e le condizioni normative, fiscali, sociali. Allo Stato il dovere di sostenere sforzi di sviluppo e di inclusione. Ma è anzitutto l'impresa a produrre il lavoro. È necessario il coraggio degli imprenditori, la loro capacità di stare sul mercato, di sostenerne la competizione, di migliorare la propria posizione. Vale a dire quello che stamanni abbiamo premiato. Nel tempo della

quarta rivoluzione industriale, non si è certo ridotto il valore sociale dell'impresa; questo, anzi, ha assunto valenze ulteriori nelle dimensioni globali del mercato. Lo sviluppo sostenibile è l'obiettivo a cui bisogna tendere. La sostenibilità non riguarda soltanto i necessari equilibri dell'ambiente: sostenibile è una crescita che include, che rafforza la coesione nella società, che riduce le disuguaglianze; e che allarga la rete della integrazione e della cooperazione internazionale.

Andiamo verso una società che, per diversi aspetti, sarà differente da quella che abbiamo conosciuto. Non dobbiamo, quindi, aver paura di innovare, di misurarci con nuove sfide, di entrare in nuovi mercati, di creare nuove connessioni per mettere in rete la qualità e il talento italiani: per farlo al meglio è necessario progettare, guidare il cambiamento. Occorre scommettere sulla ricerca, favorire gli investimenti, indirizzare il lavoro nei settori di tecnologia più avanzata, con le ricadute più significative sulle filiere del nostro sistema. Il potenziamento delle conoscenze, delle competenze, della formazione rappresenta una priorità fortemente connessa

al lavoro. La scuola e la ricerca restituiscono sempre, con ampi interessi, ogni investimento compiuto. Avremo bisogno nei prossimi anni di competenze e di >

## STA PRIMA DI TUTTO ALL'IMPRESA IL COMPITO DI CREARE LAVORO, ATTRAVERSO IL CORAGGIO DEGLI IMPRENDITORI E LA LORO CAPACITÀ DI STARE SUL MERCATO





VILLA D'ESTE  
LAGO DI COMO  
[www.villadeste.com](http://www.villadeste.com)



VILLA D'ESTE<sup>®</sup>  
HOTELS  
A place to be



*Villa La Massa*  
FIRENZE • CANDELI  
[www.villalamassa.com](http://www.villalamassa.com)



professionalità, alcune delle quali ancora neppure interamente definite: dobbiamo farci trovare pronti, e, nel frattempo, formare i giovani affinché acquisiscano quelle condizioni qualificate di cui vi è bisogno, particolarmente in ambito scientifico.

L'automazione e la robotica possono ridimensionare – nel medio e nel lungo periodo – l'offerta in termini di ore di lavoro, anche se possono offrirci, anche nel breve, diverse opportunità, anche in campi inediti. Il compito che abbiamo davanti è quello di ripensare il legame tra lavoro e welfare per aggiornarlo alle nuove domande, non certo per demolire il modello sociale europeo, base di democrazia con il suo criterio universale di cittadinanza.

L'impresa e le altre parti sociali hanno un ruolo fondamentale nel gestire al meglio questi cambiamenti. Le aziende sono sfidate nell'innovazione e nelle capacità di sfruttare le occasioni nuove offerte dai mercati globali. Servono doti manageriali di elevata professionalità. Talvolta è necessaria la decisione di andare oltre le dimensioni piccole o medie di impresa, altre volte è opportuno costruire alleanze, mettere insieme servizi strategici, inserirsi in filiere. L'Italia ha le risorse per essere artefice del proprio futuro.

Ma questa partita va giocata insieme, con il concorso di tutte le componenti della società. E le imprese sono attori importanti, determinanti, per il risultato della compagnia Italia. Decisiva sarà anche la consapevolezza e la forza che l'Unione europea metterà in campo. È l'Europa il soggetto che può agire efficacemente nella scala globale e che deve esprimere l'energia per incidere sui processi sempre più veloci. È compito anche del nostro Paese – e responsabilità delle sue classi dirigenti – spingere l'Europa a rispondere alle aspettative dei suoi cittadini ed essere, in tal modo, fedele al suo compito storico. Lo ricordava poc'anzi il presidente D'Amato.

Nessuno si avvantaggerebbe di un eventuale fallimento europeo, così come, oggi, tutti paghiamo le conseguenze di incertezze, di squilibri interni, di ritardi del Continente. Il mio augurio – e la mia convinzione – è che, dai riconoscimenti e dalle testimonianze di questo giorno, scaturisca ulteriore rafforzamento di quello spirito di intrapresa che è fonte di benessere comune più ampio. Buon lavoro a tutti voi. Sono certo che il vostro impegno costituirà elemento di propulsione per una crescita del nostro Paese, per una crescita di qualità. Auguri. ●

# ALFIERI DEL LAVORO 2017

Designati dal Presidente della Repubblica in relazione alla nomina degli altrettanti Cavalieri del Lavoro, ecco gli Alfieri del Lavoro del 2017. Sono i migliori allievi d'Italia, quelli che ogni anno dimostrano l'impegno negli studi ai massimi livelli. I premiati di quest'anno - 26 grazie a un ex aequo - hanno tutti riportato la votazione compresa tra 9 e 10 decimi alla licenza media e la votazione di 100/100 all'esame di Stato, 24 anche con la lode.

## Alberoni Francesco

Istituto d'Istruzione Superiore - Polo Tecnico Professionale  
Lugo (Ra)

Media 9,820; diploma tecnico economico con lode  
Scelta: Management e marketing, Università di Bologna

## Barresi Erasmo

Istituto d'Istruzione Superiore "Cipolla-Pantaleo-Gentile"  
Castelvetrano (Tp)

Media 9,917; diploma classico con lode  
Scelta: Pontificia facoltà teologica di Sicilia, Palermo

## Bertocchi Martina

Istituto Tecnico "L. Casale", Vigevano (Pv)

Media 9,801; diploma tecnico economico con lode  
Scelta: Biotecnologie mediche, Università di Milano

## Bongiovanni Chiara

Istituto d'Istruzione Superiore "G. Brotzu", Quartu  
Sant'Elena (Ca)

Media 9,975; diploma scientifico con lode  
Scelta: Economia aziendale e management, Università  
"Luigi Bocconi", Milano

## Bonotti Silvia

Istituto Salesiano "San Bernardino", Chiari (Bs)

Media 9,780; diploma scientifico con lode  
Scelta: Economia aziendale e management, Università  
"Luigi Bocconi", Milano

## Bullitta Alessandro

Liceo Scientifico "E. Fermi", Nuoro

Media 9,902; diploma scientifico con lode  
Scelta: Ingegneria aeronautica, Imperial College, Londra

## Busco Vito

Istituto d'Istruzione Superiore "Simone - Morea"  
Conversano (Ba)

Media 9,902; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università "Cattolica  
del Sacro Cuore", Roma  
Ammesso al Collegio della "Cattolica"

## Capoccia Francesco

Liceo Scientifico "G. Banzi Bazoli", Lecce

Media 9,900; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Parma

## Casini Chiara

Istituto d'Istruzione Superiore "XXV Aprile", Pontedera (Pi)

Media 9,682; diploma scientifico con lode  
Scelta: Architettura, Università di Firenze

## Cavallaro Greta

Istituto d'Istruzione Superiore "R. Piria", Rosarno (Rc)

Media 9,886; diploma scientifico con lode  
Scelta: Ingegneria aerospaziale, Politecnico di Torino

## Cenname Angela Marella

Istituto d'Istruzione Superiore "Amaldi - Nevio"  
Santa Maria Capua Vetere (Ce)

Media 9,820; diploma classico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università  
"Cattolica del Sacro Cuore", Roma  
Ammessa al Collegio della "Cattolica"

## Cinotti Vincenzo

Istituto d'Istruzione Superiore "Patini - Liberatore"  
Castel di Sangro (Aq)

Media 9,861; diploma scientifico con lode  
Scelta: Ingegneria aerospaziale, Politecnico di Torino

## Ciocca Giovanni

Liceo Classico e Musicale "A. Mariotti", Perugia

Media 9,900; diploma classico con lode  
Scelta: Studi internazionali, Università di Trento  
Ammesso al Collegio "Bernardo Clesio" di Trento

## Cosenza Alessandra

Istituto d'Istruzione Superiore "Gandhi", Merano (Bz)

Media 9,748; diploma linguistico con lode  
Scelta: Medicina, Università "Ludwig Maximilian"  
Monaco (Germania)

**Dambra Mariarosaria**

Istituto d'Istruzione Superiore "G. Boccardi", Termoli (Cb)  
Media 9,855; diploma tecnico economico  
Scelta: Economia e commercio, Università di Ancona

**Dodaro Martina**

Istituto d'Istruzione Superiore "Valentini - Majorana"  
Castrolibero (Cs)  
Media 9,886; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università "La Sapienza"  
Roma

**Farruggia Federica**

Liceo Classico "Empedocle", Agrigento  
Media 9,917; diploma classico con lode ("ex aequo"  
con Lorenzo Farruggia)  
Scelta: Lettere classiche, Università di Palermo

**Farrugio Lorenzo**

Istituto d'Istruzione Superiore "U. Foscolo", Canicattì (Ag)  
Media 9,917; diploma classico con lode ("ex aequo" con  
Federica Farruggia)  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università "Cattolica del  
Sacro Cuore", Roma  
Ammesso al Collegio Universitario dei Cavalieri del Lavoro  
"Lamaro Pozzani"

**Filiberti Gaia**

Istituto d'Istruzione Superiore "C. Balbo", Casale  
Monferrato (Al)  
Media 9,802; diploma classico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università Vita-Salute San  
Raffaele, Milano

**La Rosa Antonio**

Istituto d'Istruzione Superiore "P. Galluppi", Tropea (Vv)  
Media 9,833; diploma classico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Milano-Bicocca

**Marino Emma**

Istituto d'Istruzione Superiore "Majorana - Cascino",  
Piazza Armerina (En)  
Media 9,902; diploma scientifico  
Scelta: Ingegneria aerospaziale, Politecnico di Torino

**Martini Alessia**

Liceo Scientifico "O. Grassi", Savona  
Media 9,716; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Genova

**Mengoni Chiara**

Istituto d'Istruzione Superiore "E. Amaldi", Roma  
Media 9,850; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università "La Sapienza"  
Roma

**Muto Giuseppe**

Istituto d'Istruzione Superiore  
"Marzolla - Simone - Durano", Brindisi  
Media 9,854; diploma classico con lode  
Scelta: Giurisprudenza, Università "Luigi Bocconi", Milano

**Pavese Riccardo**

Istituto d'Istruzione Superiore "P. Cillario Ferrero", Alba (Cn)  
Media 9,829; diploma professionale con lode  
Attualmente impegnato in attività lavorativa

**Rossignoli Carlotta**

Liceo Classico - Istituto "Alle Stimate", Verona  
Media 10; diploma classico con lode - maturità  
"per merito", in 4 anni anziché 5  
Scelta: Medicina e chirurgia in lingua inglese  
Università Vita-Salute San Raffaele, Milano



Alessandro Bullitta

## HO SPIRITO PRATICO, INGEGNERIA FA PER ME



### Che effetto le fa essere Alfiere del Lavoro?

Quando ho ricevuto la mail mi trovavo già a Londra e sono stati i miei genitori ad avvisarmi. È stata una sorpresa, ero incredulo e non ho realizzato subito. Adesso provo una grande soddisfazione

perché significa che i miei sforzi sono stati notati e premiati.

### A Londra studia Ingegneria aeronautica all'Imperial College. Come è nato il tutto?

Premetto che sono appassionato di materie scientifiche sin da piccolo, matematica e fisica in particolare. Non volevo, però, dedicarmi alla matematica pura, che mi sembra troppo astratta, e per questo motivo ho scelto ingegneria: unisce la mia personale voglia di fare qualcosa di pratico con la possibilità di mettere a frutto la laurea nel mondo del lavoro. Per quanto riguarda l'indirizzo, ho scelto aeronautica perché mi appassionano lo spazio e il volo in generale. Vorrei quindi studiare come funzionano aerei e satelliti.

### Parlando di lavoro cosa le piacerebbe fare?

Se in futuro avessi una buona idea, mi piacerebbe mettere in piedi una startup legata all'aviazione civile o al mondo dei trasporti. Alternativamente, vorrei lavorare per un'agenzia spaziale come ad esempio l'Esa.

### Per i suoi studi è volato in Inghilterra. Perché?

Per due motivi: il primo è che il corso di ingegneria aeronautica dell'Imperial College, oltre ad essere il migliore in Gran Bretagna, rientra nella top ten mondiale di questa disciplina. Il secondo, forse un classico di questi tempi, è il timore di conseguire in Italia una laurea importante e poi di restare senza lavoro. In pratica, la paura di vedere sfumare anni di studio per niente poiché può capitare che da noi non si valuti adeguatamente l'impegno.

### Sfiducia verso l'Italia?

Non esattamente perché una volta terminati gli studi e sistemati penso che comunque tornerò.

### È soddisfatto della sua carriera scolastica?

Molto. Sono parecchio contento del mio liceo, mi ha dato

tanto e io ho dato tanto a mia volta. Ho partecipato a numerose attività che mi hanno aperto un mondo. Sono cresciuto non solo da un punto di vista didattico, ma anche umano.

### Qualche esempio?

Ho partecipato alle simulazioni delle conferenze Onu. Si tratta di un'esperienza molto utile: gli studenti rappresentano i delegati di varie nazioni e dibattono su temi di politica internazionale. L'aspetto interessante è che ciascuno deve sostenere il punto di vista del paese che si rappresenta al netto delle proprie opinioni personali. Può, dunque, accadere di dover esporre e difendere nazioni poco liberali o comunque con idee ben diverse dalle proprie.

### Due aggettivi per descriversi.

Questa è difficile... Potrei dire curioso e aperto. Coltivo molti interessi, seguo l'attualità e per esempio, parlando di economia politica, cerco sempre di mantenere un approccio molto pratico. Mi piace e mi sembra giusto avere un approccio razionale ed evitare gli sprechi.

Chiara Casini

## L'ARCHITETTURA È LA MIA PIÙ GRANDE PASSIONE



### È uno dei 25 Alfiere del Lavoro. Se lo aspettava?

Per niente. All'inizio dell'anno scolastico ho firmato il modulo per partecipare alla graduatoria, ma poi me ne sono completamente dimenticata e quando è arrivata la lettera è stata una sorpresa. Anche la

mia famiglia ha accolto con piacere questo riconoscimento.

### Studia architettura all'Università di Firenze. Come ha deciso la facoltà?

È stata una scelta dettata dalla passione. Una passione nata quando frequentavo le scuole medie e proseguita alle superiori. Ero intenzionata a fare in ogni caso un liceo e ho scelto lo scientifico per la mia preferenza per le materie studiate. Ciò nonostante mi sono appassionata anche alle discipline umanistiche. C'è stato un momento in cui ho valutato anche ingegneria, ma poi ha prevalso architettura.

### Cosa le piace di questa disciplina?

Per me è la più complessa e la più completa delle arti e in quanto arte esprime un messaggio. La realizzazione di

un'opera presuppone, infatti, uno studio culturale e storico. L'architetto deve avere una conoscenza molto ampia e nelle discipline più svariate: non solo normative e nemmeno solo ispirazione.

### **Fra qualche anno cosa le piacerebbe fare?**

Vorrei aprire uno studio. So che dovrò faticare parecchio perché non c'è nessuno in famiglia di cui potrei proseguire l'attività e perché so che oggi è necessario fare esperienza all'estero. L'Italia è un paese ricchissimo di arte, ma non posso limitarmi alla conoscenza di una sola cultura, occorre guardare il mondo da più prospettive. Ho visitato per piacere vari paesi europei ed è stato utile, ora mi incuriosisce l'Oriente.

### **Ha un architetto di riferimento?**

Tra i contemporanei sicuramente Renzo Piano, benché non sia il mio architetto preferito. Tra quelli che ho studiato apprezzo Frank Lloyd Wright. Fortunatamente mia madre mi appoggia in questa passione e mi compra molti libri sull'argomento.

### **Tanti hobby e tanto sport, il suo curriculum è ricco di interessi. A quale passione non rinuncerà?**

Sicuramente la lettura perché mi piace e mi arricchisce e anche la musica. Per quanto riguarda lo sport, per il momento sono in pausa. Ho praticato equitazione, facendo anche delle gare, ma poi ho smesso per motivi di salute. Mi piace cucire, me lo insegnò mia nonna materna e mi ci sono dedicata fino al liceo. Poi con i vari impegni di studio ho smesso; quando ho occasione riprendo anche insieme a mia sorella minore. In generale mi piacciono le attività manuali e creative.

### **Cosa ricorda della scuola?**

Sono stati anni un po' contraddittori e non sempre piacevolissimi, ho faticato tanto ma alla fine ho imparato che alla fatica segue sempre la soddisfazione. Non mi sono mai pentita di aver scelto il liceo, che mi ha dato una cultura ampia e completa.

### **Tre aggettivi per descriversi.**

Testarda, lunatica e ambiziosa.

### **Un sogno nel cassetto?**

Viaggiare, vorrei arrivare a visitare tutti i paesi del mondo.

### **Greta Cavallaro**

## **LO SPAZIO MI AFFASCINA E VOGLIO LAVORARE NEL CAMPO**



### **Ingegneria aerospaziale al Politecnico di Torino. Perché?**

Ho scelto ingegneria perché mi sono sempre piaciute le materie scientifiche. Per quanto riguarda l'indirizzo aerospaziale, è un campo di studi che mi affascina molto e

vorrei progettare qualcosa che abbia attinenza con lo spazio. Non so se in futuro cambierò idea, ma per ora voglio provare. Per intenderci, non punto a diventare un'astronauta come Samantha Cristoforetti, ma lei resta in ogni caso un modello di riferimento, è un orgoglio italiano.

### **Storie come quella di Cristoforetti o Anna Grassellino (fisica, originaria di Marsala, oggi alla guida del Fermi Lab di Chicago, ndr) dimostrano che per queste carriere spesso è necessario trasferirsi all'estero. Cosa ne pensa?**

Sono consapevole del fatto che studiando ingegneria aerospaziale ci possa essere la necessità di studiare o lavorare all'estero. Non lo considero un problema e sarei disposta a farlo, anche perché andare via non significa che non si possa un giorno tornare in Italia.

### **Durante gli anni scolastici è stata in Portogallo...**

Si è trattato del programma "Erasmus Plus" e la ricordo come un'esperienza molto bella, che mi ha permesso di crescere. Studiavo inglese e con la scuola che ci ospitava facevamo numerose attività. In generale mi sono confrontata con una cultura differente e l'essere lontano da casa, anche se per poco tempo, mi ha aiutato a responsabilizzarmi.

### **Nel suo curriculum scolastico ci sono anche tante Olimpiadi: biologia, astronomia, filosofia e giochi della matematica.**

Sono state tutte delle belle esperienze, anche perché non c'era un vero e proprio clima di competizione. Le ho vissute piuttosto con l'obiettivo di puntare a migliorare me stessa. In generale ho un ricordo molto positivo degli anni scolastici. Anni impegnativi perché mi sono dedicata allo studio, ma anche un periodo in cui ho potuto fare, grazie alla mia scuola, tante attività che mi hanno permesso di avere una formazione più ampia che, credo, mi sarà utile nella vita.>



*d'Amico*

# Across the World

[www.damicoship.com](http://www.damicoship.com)

**Qualche esempio?**

Ho partecipato a numerosi incontri ed eventi sulla legalità. Per uno di questi, un concorso, insieme ad altri due compagni abbiamo creato un sito web nel quale, raccontando la storia della comunità valdese, cercavamo di comunicare un messaggio di pace e di tolleranza. Abbiamo anche vinto.

**Una passione a cui non vuole rinunciare?**

La fotografia, in particolare amo i ritratti. Non sottrae molto tempo allo studio e quindi credo che continuerò a farlo.

**Come si descriverebbe in due parole?**

Introversa, ma anche molto determinata.

**Cosa significa per lei essere Alfiere del Lavoro?**

Prima di tutto è stata una grande sorpresa. Nonostante sapessi di essere stata indicata dalla preside della mia scuola, non mi aspettavo di ricevere il premio. Rappresenta un grande onore e un riconoscimento dei sacrifici fatti. La notizia è stata accolta con grande gioia e in famiglia sono tutti entusiasti e orgogliosi di me.

Lorenzo Farrugio

## PSICHIATRIA PER CURARE L'ANIMA DELLE PERSONE

**Cosa prova ad essere Alfiere del Lavoro?**

Premetto che la notizia è giunta del tutto inaspettata. Ricevere questo titolo rappresenta per me un grande onore e lo dedico prima di tutto agli studenti, gli insegnanti e alla preside della mia scuola;

al tempo stesso vorrei dedicarlo a tutti i coetanei che ogni giorno si impegnano nello studio. Ci tengo perché, sebbene sia normale per un premio scegliere una cerchia rappresentativa, è giusto che chi lavora e si impegna, e nel mondo della scuola sono tantissimi, venga gratificato. È un riconoscimento simbolico che spero possa spronare a fare sempre meglio.

**Ha scelto Medicina e chirurgia alla Cattolica del Sacro Cuore di Roma. Perché?**

Tutto è nato dal mio ricovero nel 2010 per un'appendicite, poi divenuta peritonite. In quella occasione ho preso coscienza di cosa voglia dire una lunga degenza in ospedale ed è lì che è nata la voglia di prendermi cura dei malati.

“Medice, cura te ipsum”, dicevano i latini e anche io penso che solo un medico che ha preso coscienza di sé stesso può dedicarsi agli altri.

**A quale specializzazione pensa?**

Psichiatria: curare l'anima delle persone è forse più arduo del corpo, ma ad oggi è questa che sento come la mia vocazione. Stando sul campo, tuttavia, non escludo di cambiare idea.

**Medicina è una facoltà impegnativa, dieci anni di studio in media fra laurea e specializzazione.**

È vero, ma ritengo che quanto più si investe nella propria cultura, tanto più verrà restituito in futuro.

**Cosa pensa delle recenti polemiche dei No-vax?**

Sono il retaggio di una cultura anti scientifica che l'umanità si porta dietro. Ciò non toglie il fatto che la scienza non è un'opinione e che la salute pubblica deve prevalere sul singolo, specie se si mettono a repentaglio vite altrui. Il principio di autonomia, a cui il paziente ha diritto, non deve scontrarsi con la libertà del medico, che deve poter intervenire laddove veda un pericolo per la salute.

Detto questo, l'ideale di medico a cui guardo è quello di una persona che cerca di essere empatica con il proprio paziente e lo pone nella migliore condizione possibile di consapevolezza affinché il paziente stesso possa scegliere in modo giusto.

**Dove le piacerebbe lavorare?**

Nella sanità pubblica, nonostante venga sempre di più depauperata.

**È una delle nuove matricole del Collegio Lamaro Pozzani. Cosa si aspetta?**

Di poter crescere sia dal punto di vista culturale che umano, grazie al rapporto con colleghi che provengono da diverse facoltà e alle numerose attività che la struttura offre. Abbiamo cominciato corsi di economia, soft skill, lingue, insomma il Collegio è un'opportunità unica.

**Che ricordo ha della scuola?**

Bellissimo. Sono stato anche rappresentante d'istituto e son rimasto molto legato alla mia scuola. Nel ricevere il premio, per un momento, ho recuperato un po' quelle vesti, rappresentando simbolicamente il mio liceo.

**Tre parole per definirsi.**

Dedito, appassionato, leale. ●



Il Forum della rivista *Civiltà del Lavoro*

# I NUOVI SCENARI DEL MECENATISMO CULTURALE

A TE CHE SEI LA  
PER IL  
SIA ANCE  
43 PRINCIPALI  
A.O.C. 1993





## FOCUS

*I modelli di governance della cultura, il ruolo del mecenatismo contemporaneo e lo sviluppo sociale ed economico del Paese.*

*Sono questi i temi che hanno acceso il dibattito nel corso del Forum organizzato dalla nostra rivista ad ottobre. Ad aprire il confronto Giuseppe Roma, Segretario generale Associazione per le città italiane RUR Rete Urbana delle Rappresentanze, che ha illustrato i risultati della ricerca "Cultura: l'industria della bellezza – Beni culturali e attività creative nel Paese più bello del mondo". Successivamente sono intervenuti i Cavalieri del Lavoro Franco Bernabè, presidente della Fondazione La Quadriennale di Roma, e Valter Mainetti, presidente della Fondazione Sorgente Group. Giampaolo D'Andrea, Capo di gabinetto del ministero dei Beni e delle Attività culturali e del turismo, Gaddo della Gherardesca, presidente dell'Associazione Dimore Storiche italiane. A coordinare il dibattito è stato Paolo Mazzanti, direttore dell'agenzia stampa Askanews.*

La ricerca di Giuseppe Roma "Cultura: l'industria della bellezza"

# UN PATRIMONIO PER FARE GRANDE L'ITALIA



**I BENI E LE ATTIVITÀ** culturali costituiscono una risorsa straordinaria nella società contemporanea per le diverse funzioni cui oggi assolvono. Rappresentano un fattore decisivo non solo in termini educativi, ma anche economici e occupazionali. Inoltre, il paradigma digitale e la comunicazione hanno ulteriormente ampliato i confini delle attività creative.

L'Italia, disponendo di una straordinaria stratificazione di culture e avendo sedimentato nel proprio territorio monumenti, come pure valori più impalpabili, incorporati nel paesaggio e negli stili di vita; vive da sempre la contraddizione di essere depositaria di un'enorme quantità di patrimonio culturale ma al tempo stesso di non aver adeguatamente sviluppato le competenze e le tecniche che ne consentono il suo miglior utilizzo.

Nonostante gli anni più recenti segnino una discontinuità nelle politiche di gestione dei beni culturali, grazie a

una maggiore apertura alla managerialità, nel nostro Paese restano ancora molte remore per una piena fruizione del patrimonio storico, dei musei e dei siti archeologici. Ogni forma di incentivo per rendere popolare e diffondere l'interesse verso la cultura corre sempre il rischio di apparire come uno svilimento dei significati più profondi che quel patrimonio trasmette nel volgere delle diverse generazioni. E per tale ragione viviamo contestualmente una serie di distorsioni che giustamente la politica oggi cerca di raddrizzare:

- la fruizione consapevole del patrimonio culturale, la frequentazione di musei, spettacoli teatrali o musicali, di biblioteche, ecc. in Italia coinvolge una quota più bassa della popolazione rispetto agli altri grandi paesi europei. Naturalmente si può obiettare che gran parte della popolazione abita in contesti ad alto valore culturale, ma una tale obiezione è oggi sempre me-

no valida poiché il 61% degli italiani vive quotidianamente la realtà di aree periferiche, molto lontane dai centri storici. E in ogni caso non è più sufficiente, al fine di accrescere la sensibilità sociale verso la cultura, la semplice fruizione “emotiva” quanto invece è indispensabile una vera e propria estesa azione, in grado di acculturare in modo approfondito la società italiana;

- considerare le risorse culturali come uno stretto recinto per specialisti non consente, inoltre, di utilizzare tali risorse quale motore di una specifica economia – l’industria della bellezza e creatività – che pure oggi rappresenta una delle forme di più avanzata produzione nell’epoca delle tecnologie informative. È certamente importante mantenere nelle università, nelle scuole di alta formazione un elevato standing di ricerca e di studio ma in questo, come in altri campi, le conoscenze sono base per creare imprese e occupazione la cui natura, pur essendo riconducibile ai canoni della produzione imprenditoriale, costituisce un formidabile agente di diffusione e di valorizzazione della cultura specie nei Paesi più avanzati;
- l’aver sacralizzato la cultura dell’antico rende, poi, più debole la stessa spinta a incentivare la creatività del contemporaneo nelle diverse arti, ovvero la capacità di ricercare nuove forme di produzione culturale dando spazio, in tal modo, anche al ricambio generazionale.

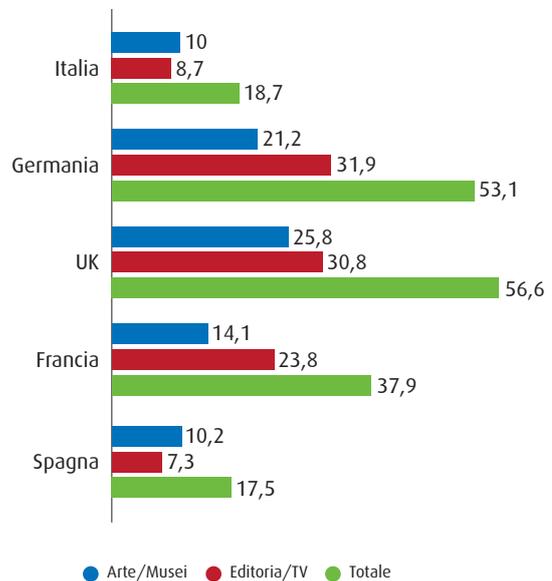
A conferma delle premesse, sono i dati che segnano la portata economica e occupazionale del settore cultura nel nostro Paese anche rispetto alle altre grandi realtà europee. Definire il perimetro delle attività è il punto di partenza per qualsiasi stima, operazione che presenta una forte variabilità in relazione ai metodi utilizzati per effettuare tali stime.

Se partiamo dai valori registrati attraverso le statistiche ufficiali Eurostat, le uniche confrontabili a livello europeo, si rileva come i due sottoinsiemi di riferimento siano costituiti da “arte, attività creative, musei e altre attività culturali” ed “editoria, video e musica”.

Il valore aggiunto riferito all’anno 2014 dei due settori vale in Italia 18,7 miliardi di euro, in Francia 37,9 miliardi di euro, in Germania 53,1 miliardi di euro, nel Regno Unito 56,6 miliardi di euro.

Secondo tale fonte in Italia quindi si registra un valore inferiore agli altri tre grandi paesi europei e superiore solo alla Spagna che si ferma a 17,5 miliardi di euro (fig. 1).

Fig. 1 - Valore aggiunto del settore culturale in Europa (miliardi di € 2013)

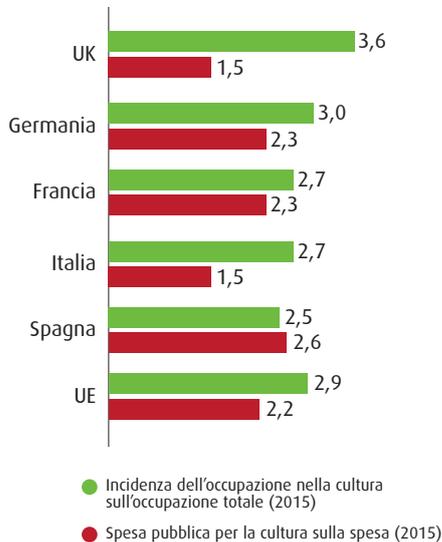


Fonte: elaborazione RUR su dati Eurostat, 2015

Anche, l’incidenza sull’occupazione delle attività culturali nella comparazione internazionale vede l’Italia al quarto posto con un 2,7%, al di sotto della media europea e degli altri grandi paesi, mentre appariva (all’epoca della rilevazione 2015) assai distante la quota del settore negli investimenti pubblici, un fattore negativo che è stato significativamente riequilibrato nel corso degli ultimi anni (fig. 2) >



Fig.2 - **Incidenza della cultura sull'occupazione e sulla spesa pubblica in Europa**



Fonte: Eurostat, 2016

Numerose sono le altre valutazioni del comparto culturale effettuate però esclusivamente con riferimento al nostro Paese. Nel 2013 il Masterplan della cultura predisposto dal Censis individua un più ampio perimetro relativo all'industria della creatività che comprende:

- il patrimonio culturale in senso stretto comprendente la gestione di musei, biblioteche e monumenti, e le performing art;
- l'industria culturale legata all'editoria, al cinema e alla musica;
- il patrimonio creativo di tradizione comprendente l'artigianato artistico e l'eno-gastronomia;
- il terziario della cultura cui afferiscono le attività di formazione, ricerca e comunicazione.

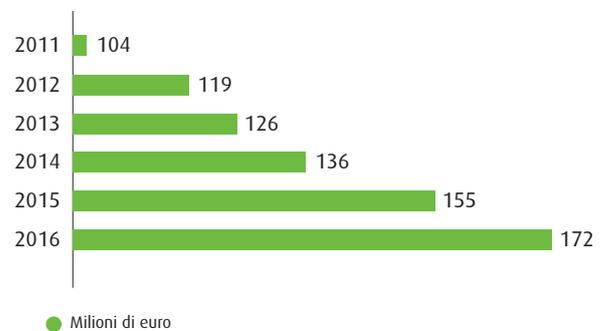
Un tale ampio insieme di attività ha prodotto (nell'anno in cui è stata effettuata la stima) un valore aggiunto di 89 miliardi di euro, occupando un milione 618mila addetti. Anche Unioncamere effettua una sua quantificazione sulla filiera della cultura e, per il 2013, tale stima raggiungeva il valore di 214 miliardi di euro, pari al 15% del Pil. In questo caso vengono ricomprese anche le attività a monte e a valle, prima fra tutte quella turistica. Per una tale fonte, a fronte degli 80 miliardi di valore aggiunto prodotto dal sistema culturale, se ne attivano ulteriori 134 in altri comparti economici con un moltiplicatore pari a 1,67. Come emerge dalla sintetica rassegna effettuata, il valore economico nelle attività culturali varia in maniera rile-

vante a seconda del significato che a tali risorse si vuole annettere. È ben evidente che esiste un appeal turistico del nostro Paese, fortemente connotato dall'attrattività del patrimonio artistico, tuttavia non si può attribuire a questo fattore l'intera motivazione dei flussi turistici. Altrettanto vale per la filiera dell'agroalimentare o per l'artigianato. Sembra pertanto più utile, per le finalità del presente paper, circoscrivere l'analisi al campo più strettamente connesso alla gestione dei beni culturali e all'industria della creatività.

Se ad esempio analizziamo il nucleo più rilevante costituito dai musei e siti statali, otteniamo una misura realistica del fatturato prodotto il cui valore, pur essendo in crescita negli ultimi anni, non supera il fatturato di una media impresa manifatturiera italiana o di un grande museo straniero.

Gli incassi da bigliettazione passano infatti da 104 milioni di euro del 2008 ai 136 milioni di euro del 2014, ai 155 milioni di euro del 2015 e ai 172 milioni di euro del 2016 (fig. 3). Un valore riferito all'intero sistema dei 431 istituti afferenti al Mibact.

Fig. 3 - **Incassi da biglietteria dei musei e dei siti statali in Italia**

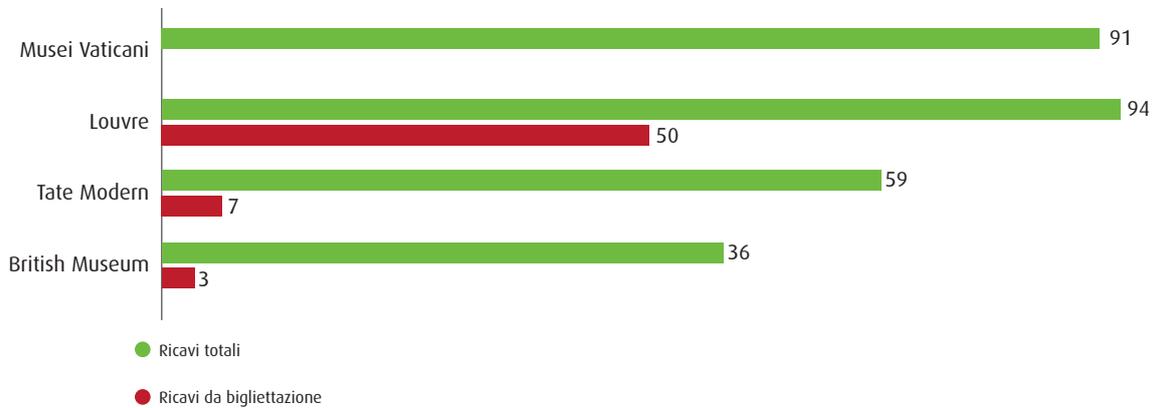


Fonte: Mibact, 2017

Bisogna tener comunque conto che i campioni europei di incassi come i Musei Vaticani a Roma o il Louvre sono istituzioni che incassano da soli cifre molto importanti, integrando gli introiti da bigliettazione con altre fonti. Musei Vaticani e Louvre messi insieme superano l'intero fatturato del sistema italiano (fig. 4).

Se esaminiamo l'afflusso di visitatori negli istituti statali vediamo come una maggiore attenzione ai problemi della gestione culturale e una diversa politica tariffaria sta portando a una crescita di visitatori, anche di visitatori paganti. Nel 2010 i visitatori degli istituti statali sono risultati pa-

Fig. 4 - Ricavi totali e da bigliettazione dei principali musei europei (milioni di € 2013)

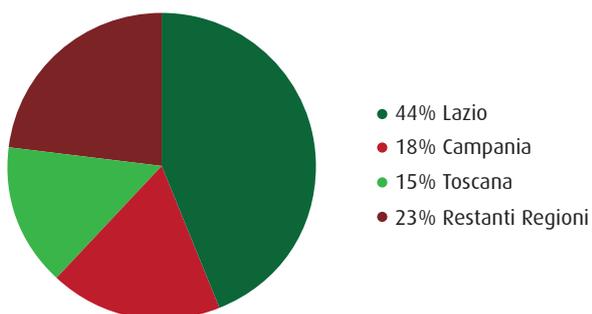


Fonte: Mibact, 2017

ri a 37,3 milioni, di cui 15,5 paganti. Nel 2012 i visitatori complessivi erano risultati 37,2 milioni e quelli paganti 16,8 milioni. La gestione Franceschini ha portato nel 2015 a registrare 20,7 milioni di visitatori paganti su un complesso di 43,3 milioni. Quindi circa 6 milioni in più di visitatori, di cui 4 paganti. Nel corso del 2016 si è avuto un ulteriore balzo in avanti con 44,4 milioni di visitatori totali (paganti e non paganti). Un risultato di 1,1 milione di visitatori in più pari al 2,5% cui hanno certamente contribuito anche le domeniche gratis cui hanno partecipato nel 2016 3,1 milioni di visitatori. Proprio basandosi sui dati relativi agli ingressi totali, è evidente come esista in Italia un enorme potenziale inespresso in quanto i punti più noti di accumulazione del patrimonio culturali fanno da "idrovora" rispetto al restante territorio.

Tre Regioni hanno assorbito, nel 2016, ben in 76,8% dei visitatori: Lazio con il 44,2% del totale, Campania con il 18,2% e Toscana con il 14,4% (fig. 5).

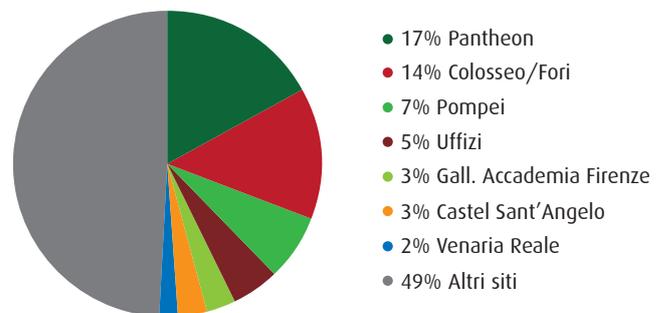
Fig. 5 - Ingressi totali nei musei per Regione (paganti e non) 2016 - val. %



Fonte: elaborazione Rur su dati Mibact, 2016

Il traino evidente è dato dai siti più popolari come il Pantheon (nel 2016 al top con 7,6 milioni di visitatori tutti non paganti essendo a ingresso gratuito) o il Colosseo e i Fori a Roma, gli scavi di Pompei e gli Uffizi e la Galleria dell'Accademia a Firenze. I primi sette siti per flusso di visita totalizzano il 51,3% delle presenze totali (fig. 6).

Fig. 6 - Visitatori totali dei siti culturali italiani (paganti e non) 2016 - val. %



Fonte: elaborazione Rur su dati Mibact, 2016

Seppur con riferimento al 2015, è possibile depurare i flussi di visita dagli ingressi gratuiti per l'insieme dei siti delle quattro grandi città d'arte italiane. Roma assorbe il 36% dei visitatori, Firenze ulteriore 20%, Napoli ulteriore 16% per un totale del 72% di visitatori paganti, 15 milioni sui 21 milioni totali.

Se poi aggiungiamo i grandi flussi verso la città museo di Venezia, non possiamo che riconoscere un rilevante divario fra il potenziale di offerta esistente sul territorio >



The Ceramic Crown \_ Architettura realizzata a Casalgrande, Reggio Emilia, rivestita da 700 lastre di gres porcellanato.



**CASALGRANDE  
PADANA**  
Pave your way

La creatività progettuale di Daniel Libeskind  
e il gres porcellanato di Casalgrande Padana,  
un racconto tridimensionale tra architettura e ceramica.

[casalgrandepadana.it](http://casalgrandepadana.it)



nazionale e l'effettiva organizzazione dei flussi di visita che continuano a concentrarsi in pochissimi poli.

La massificazione della cultura produce certamente rilevanti problemi organizzativi, con il rischio di un oggettivo abbassamento dei livelli di fruizione. L'idea romantica di un museo dove effettuare visite silenziose e solitarie è decisamente contraddetta da grandi spazi espositivi che, nella gestione dei flussi, hanno necessità di conformarsi a strutture in grado di coniugare funzionalità e bellezza. Paesi che per tradizione hanno concentrato in pochi luoghi il loro patrimonio culturale, avendo una struttura insediativa polarizzata nella capitale o in poche città (vedi Francia, Regno Unito), non hanno rilevanti alternative al gigantismo di pochi poli culturali, che non può essere confrontato con il policentrismo italiano.

L'Italia è un modello tutto affatto differente, sia per struttura urbana a rete che per diffusione di attrattori culturali. Non può valere per il nostro Paese il modello della "cultura in poche grandi città" poiché possediamo un ampio sistema di medie città – antiche capitali di ducati o principati – in grado di attrarre potenzialmente significativi flussi di fruitori del patrimonio storico-artistico.

Purtroppo questa diffusione sul territorio avviene oggi in modo spontaneistico e non riesce a riequilibrare lo squilibrio esistente in termini di flussi, specie se ci riferiamo alle istituzioni museali e monumentali dello Stato.

### ITALIA MUSEO DIFFUSO

Una crescente attenzione al nostro patrimonio culturale diffuso è la vera novità che emerge nei provvedimenti e nelle politiche più recentemente adottate dal Mibact. Si è iniziato proclamando il 2016 come "Anno dei Cammini", quindi alla voglia di protagonismo delle medie città si è dato lo sbocco delle "Capitali italiane della cultura" (Mantova per il 2016 e Palermo per il 2017) e infine si è proclamato il 2017 come "Anno dei Borghi".

Politiche quindi che incentivano la valorizzazione di tutto il territorio nazionale rispondono meglio alla qualità che assume nel nostro Paese l'arte e la cultura.

La ricchezza del nostro territorio deriva innanzitutto dalla storia italica che affonda le sue radici in una pluralità di insediamenti dal periodo preromano e che oggi costituiscono il più importante giacimento archeologico europeo. Il "museo diffuso" deriva, poi, dalla centralità di due grandi istituzioni storiche aventi come sede il nostro territorio quale la Civiltà Romana e la Cristianità, e poi il policentrismo urbano sviluppatosi con la nascita di centinaia di borghi fortificati in epoca medievale.

Non possiamo non rilevare, infine, il ruolo ricoperto dai tanti stati e principati dell'epoca preunitaria che rendono l'Italia il territorio a maggiore densità di piccole capitali, di città ideali e di ville storiche.

Per un tale retaggio storico si contano in Italia su poco più di 8mila comuni quasi 7.800 centri storici (di cui 900 principali) e circa 15mila nuclei abitati storici (borghi, villaggi, e piccole borgate autonome).

Piccoli comuni e borghi rappresentano un modello di vita comunitaria tipicamente italiano, sedimento di stili di vita, di tradizioni identitarie, alimentari, di storia, cultura e paesaggio.

Questo grande museo diffuso del Paese, specie quello localizzato in collina, montagna e nelle aree meno accessibili, è oggi a rischio d'abbandono e quindi di degrado e distruzione.

Se guardiamo, ad esempio, ai numerosi piccoli comuni situati nel cratere del terremoto abruzzese, o diverse frazioni distrutte dal più recente sisma dell'Italia Centrale, l'esser venute meno il presidio di una comunità – se pur minima – aveva disastato i centri già prima della calamità.

Uno specifico programma d'iniziative per la valorizzazione dei borghi deve necessariamente migliorare le condizioni insediative per i residenti permanenti e temporanei, in modo da stabilizzare e attrarre il capitale umano indispensabile per ogni processo di recupero e rilancio.

Ai fini di una nuova progettualità, può essere utile >

individuare le diverse tipologie di borghi sintetizzabili, in una generica ripartizione, in:

- borghi affermati che sono conosciuti per la qualità del patrimonio culturale, le produzioni artigianali e le specialità gastronomiche, il paesaggio o le risorse naturali. La molteplicità di un'offerta di qualità consente l'ampliamento dell'organizzazione produttiva e turistica, soprattutto nella promozione internazionale;
- borghi a elevato potenziale ma con scarsa capacità d'offerta turistica e bassa notorietà. Qui vale di più un sostegno alle attività esistenti o l'incentivo a insediare nuove attività con buona prospettiva di successo;
- borghi in spopolamento con priorità di ricostituire una comunità, persone oltre che restauri. Se non si rende possibile la trasformazione del patrimonio attraendo nuovi utenti e stabilizzando almeno un presidio, si rischia l'abbandono totale.

Naturalmente, la realtà e le situazioni sono certamente più complesse, a tal fine andrebbe opportunamente specificata la strategia, basandosi sulle diverse tipologie esistenti nei diversi territori.

Alcune reti e associazioni hanno in questi anni certificato l'esistenza di un tale patrimonio culturale diffuso, basti pensare alle 215 "Bandiere Arancioni" del Touring Club Italiano, alle 87 Cittaslow e ai 258 "Borghi più belli d'Italia", associazione nata in ambito Anci.

La stessa offerta museale che pure presenta numerosissimi poli di eccellenza è costituita da un'estesa rete di istituzioni statali e non. A fronte infatti dei 424 siti statali (musei, monumenti e aree archeologiche), di cui si è detto in

precedenza, ritroviamo ben 4.340 istituti aperti al pubblico appartenenti a enti locali, ecclesiastici o soggetti privati. In confronto con i grandi musei a impatto internazionale, la cosiddetta rete minore può sembrare difficilmente comparabile, tuttavia la presenza nel territorio di edifici storici che ospitano anche piccole, ma significative, raccolte di opere, costituisce un dato di grande interesse e di potenziale attrattività.

Un'ulteriore specificità italiana è rappresentata dall'impronta che, a partire dal dopoguerra, si è voluta affermare nelle politiche di salvaguardia e valorizzazione. L'attenzione si è infatti rapidamente spostata dal preservare il singolo bene al conservare il più possibile la morfologia del tessuto e del paesaggio direttamente collegato al bene monumentale.

Da qui il valore riconosciuto all'intera struttura dei centri storici e non soltanto alle emergenze artistiche o architettoniche, l'interazione con l'ambiente naturale, la conservazione delle tradizioni e delle culture locali. Il Codice dei beni culturali ha ben definito, nel 2004, il concetto stesso di paesaggio quale "parte omogenea di territorio i cui caratteri derivano dalla natura, dalla storia umana o dalle reciproche interrogazioni".

La grande densità di beni disseminati praticamente sull'intero territorio nazionale, nonostante un'azione molto intensa di tutela ma con risorse insufficienti, non ha annullato la vulnerabilità dei beni culturali italiani.

Se aggiungiamo a tali fattori anche il rischio sismico e idrogeologico, che interessa territori fragili come l'Appennino, ricchi di testimonianze culturali ma con gravi problemi di spopolamento, troveremo un ulteriore elemento a



sostegno dell'indispensabile impegno, per il nostro Paese, nell'intervento culturale.

Una conferma al quadro fin qui tracciato viene dall'Unesco che, dopo aver riconosciuto in Italia quale patrimonio dell'umanità i siti più importanti e conosciuti, non ha trascurato anche emergenze storico-artistiche collocate in circuiti secondari. Pensiamo alle "Necropoli" o resti di Pantalica in Sicilia, il "Villaggio Nuragico di Barumini" in Sardegna, il "Centro Operaio" di Crespi d'Adda, l'arte rupestre della Val Camonica, ma anche le Langhe, la Val d'Orcia o la Val di Noto. Con 51 siti siamo ancora i primi al mondo, ma la Cina ci tallona ormai da vicino con 50 e con la prospettiva di crescere ancora data la dimensione del suo territorio.

### LE PRINCIPALI CRITICITÀ

L'aver messo mano a questioni da tempo lasciate in sospeso ha reso, negli ultimi anni, il clima del settore dei beni culturali più vivace e fiducioso, anche grazie all'azione governativa. Restano tuttavia alcune questioni di fondo su cui esercitare uno sforzo ulteriore di progettualità e operatività. Intanto le grandi dimensioni del patrimonio e gli elevati fabbisogni di intervento implicano la necessità di risorse finanziarie e organizzative molto superiore a quelle che attualmente sono rese disponibili dai bilanci pubblici e dagli investimenti privati. Come in altri settori di diretta competenza statale o locale, la disponibilità di risorse deve tener conto dei vincoli della spesa pubblica. E, quindi, proprio perché al patrimonio culturale viene riconosciuta una capacità di generale sviluppo e occupazione, l'impulso a far affluire più risorse verso il settore non può che confrontarsi con la necessità di un ruolo più incisivo dei soggetti privati, delle fondazioni e del mecenatismo. Per quanti sforzi possano esser fatti in ambito pubblicitario, un vero riequilibrio fra fabbisogno di interventi e risorse implica il pieno coinvolgimento dei privati. Alcune scelte importanti sono state compiute in materia di defiscalizzazione degli investimenti attraverso il cosiddetto Art Bonus. Tuttavia è necessario abbattere le barriere e



le incomprensioni che dividono ancora il pubblico dal privato e viceversa. È evidente che le scelte imprenditoriali implicano il riconoscimento di logiche - non necessariamente incompatibili con una visione sociale della cultura - ma che devono aumentare i gradi di autonomia di chi investe risorse proprie. E d'altro canto il valore e la fragilità dei beni su cui intervenire implica anche da parte del privato, una competenza culturale, un rispetto e una passione autentica che deve far premio rispetto a logiche di rozza commercializzazione.

Quindi, non si tratta solo di ricercare nuove formule di collaborazione ma della necessità di ricostruire una visione innovativa nella consapevolezza che questo settore sia davvero strategico per l'avvenire del Paese.

Bisogna riconoscere che è un tema molto delicato, da affrontare con grande sapienza, tenuto anche conto come i meccanismi amministrativi e burocratici, nel più generale quadro della governance di sistema del nostro Paese, non sempre aiutano a trovare le soluzioni migliori. Ad esempio la rigidità di certe regole non ha finora permesso una graduazione della tutela in modo da preservare in modo assoluto i beni a qualità storico-artistica "irripetibile", lasciando più flessibilità su un patrimonio degradato e in abbandono per ragioni strutturali (spopolamento,

localizzazione, ecc.) che potrebbe tornare a essere rivitalizzato anche grazie a una trasformazione degli usi. In particolare, per quell'Italia borghigiana di collina o di montagna che rischia continuamente di collassare in quanto collocata in aree marginali, rigenerazione e rilancio difficilmente possono realizzarsi senza precise strategie di intervento imprenditoriale.

Una seconda area di attenzione e di criticità attiene al tema della fruizione quale strategia complementare alla strumentazione educativa finalizzata ad accrescere il senso civico e la diffusione della conoscenza.

Anche in questo settore provvedimenti come l'incentivo alla visita di musei e siti archeologici attraverso la gratuità ha dimostrato un buon livello di efficacia. Tuttavia se >

# PIANO PENSIONE. PER PIANIFICARE UN FUTURO PIÙ SERENO.

postaprevidenza valore

Scegli la pensione complementare,  
assicurati una rendita per il futuro.

**Posteitaliane**

**Postevita**  
GruppoAssicurativoPostevita

consideriamo strettamente i numeri, l'incremento di visitatori fra il 2016 e il 2015 è risultato significativamente più basso di quanti hanno usufruito delle "domeniche gratis". D'altro canto nel considerare i flussi di visita va registrato l'effetto distorcente della sovrapposizione fra turismo di massa, rivolto prevalentemente al patrimonio più noto, e flussi ordinari di visita da parte dei cittadini. L'enorme squilibrio tuttora esistente indica una prevalenza del turismo, soprattutto da parte degli stranieri.

Su questo preciso punto è da sottolineare gli sforzi necessari ad accrescere la funzione sociale della cultura che non può ridursi, in un paese come l'Italia, alla spontanea osmosi fra tradizione storica e vita quotidiana dei cittadini. In altri termini, vivere immersi in un contesto ad alto valore culturale non è sufficiente all'innalzamento della consapevolezza sociale e inoltre determina forti disuguaglianze. Per chi vive in città medie o in località storiche è comunque necessaria una maggiore conoscenza del valore culturale del territorio di residenza. Ma ormai gran parte della popolazione italiana vive al di fuori di contesti ad elevata densità culturale, nelle periferie delle grandi metropoli o nei centri di nuova edificazione degli hinterland metropolitani. Pertanto va rapportato in maniera nuova sia la gestione dei flussi turistici che la promozione della cultura presso le comunità territoriali. Corollario di una tale generale problematica è la necessità di accelerare rispetto ad aree di intervento in sofferenza.

Innanzitutto lo squilibrio esistente nel Mezzogiorno fra valorizzazione della cultura e presenza di una ricchissima offerta culturale, rafforzata anche da recenti iniziative come ad esempio il rilancio di Pompei, i Musei Archeologici Nazionali di Taranto e di Reggio Calabria o il successo di centri come Lecce, Matera o Siracusa. Una maggiore fruizione del patrimonio culturale potrebbe influenzare nel Sud - specie nelle aree socialmente più critiche - la crescita del civismo e dello spirito di comunità. Inoltre avrebbe un effetto positivo del punto di vista turistico, contribuendo allo sviluppo e all'occupazione nelle regioni meridionali. Nel Mezzogiorno si combinano alcuni effetti negativi:

- innanzitutto a frenare la fruizione è anche la carenza delle reti infrastrutturali e di servizio che rendono più difficoltosa l'accessibilità ai beni;
- lo scarso utilizzo, talvolta anche distorto, delle pur ingenti risorse aggiuntive disponibili nel Sud grazie ai programmi europei;
- la presenza di esperienze di eccellenza che restano isolate in un tessuto socio-economico che non ha piena consapevolezza di quanto possa rivelarsi strategica la valorizzazione culturale.



Un altro terreno cui prestare maggiore attenzione è il supporto alla creatività del contemporaneo. Fenomeni come musei e eventi riguardanti l'area contemporanea, la street art o la nuova architettura trovano certamente in Italia esperienze di eccellenza, basate più sulla vitalità spontanea che non su strategie strutturali.

È chiaro che l'industria della bellezza va alimentata con quella della creatività e che oggi i principali poli di tendenza si vanno spostando dall'Atlantico al Pacifico. Tuttavia nel Paese che può annoverare la più antica e importante sede di confronto sulla contemporaneità, come è la Biennale di Venezia, dovrebbe impegnare più energie per rimanere nei circuiti di formazione e diffusione della cultura contemporanea nelle arti visive, nella letteratura, nelle performing art e nella musica. Solo un ruolo rilevante nel contemporaneo può garantire al nostro Paese il mantenimento di una leadership culturale che deriva dalla sua storia.

#### **PRODURRE CULTURA, OLTRE L'ARTE**

L'aver accumulato un ingente patrimonio culturale ed essere forse il Paese più ricco di bellezza, non esime l'Italia nell'impegno a produrre cultura contemporanea soprattutto nei campi che oggi attirano l'attenzione del grande pubblico, come la musica, lo spettacolo dal vivo e soprattutto il cinema. >



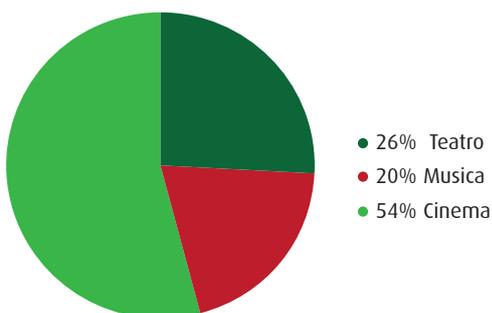
In particolare musica e film rappresentano un linguaggio di carattere universale, ad elevata capacità comunicativa, uno strumento in grado di esercitare una rilevante funzione di orientamento sociale, ma al tempo stesso fenomeni di moda non esenti da ambigui significati, non sempre congruenti con le più alte finalità culturali.

Da un punto strettamente economico gli incassi al botteghino si sono notevolmente incrementati negli ultimi anni, con un aumento di oltre il 20% fra 2014 e 2016.

Il fatturato (fig. 7) vede per oltre la metà dei tre comparti i ricavi provenienti dal cinema (54%), seguito dal teatro (26%) e dalla musica (20%).

Le tendenze recenti, tuttavia, fanno emergere un quadro tendenziale molto diversificato.

Fig. 7 - Ripartizione del fatturato per spettacolo dal vivo e cinematografico 2016



Fonte: elaborazione Rur su dati Siae, 2017

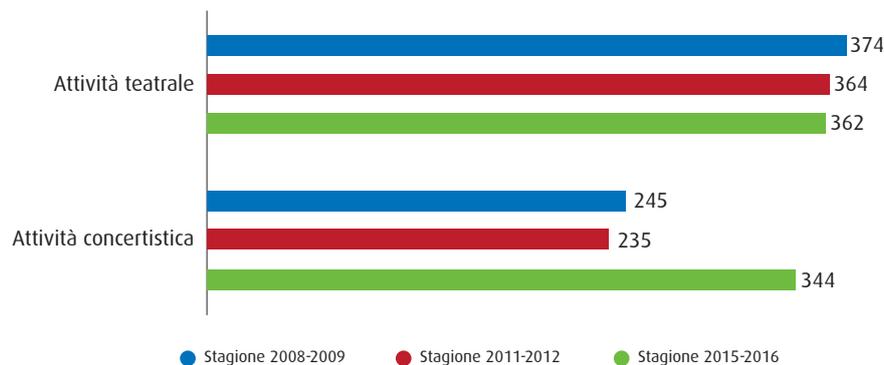
Le attività teatrali registrano una sostanziale stabilità di spettatori per effetto soprattutto di un leggero incremento della lirica che compensa la riduzione nelle frequenze delle "riviste e commedie musicali".

Complessivamente nel 2015 gli spettatori sono stati 22 milioni, praticamente un valore identico a quello del 2012: la lirica ha registrato una crescita del 13%, mentre la rivista un decremento del 19% (sempre rispetto al 2012). Significativa la crescita delle attività concertistiche passate da 10,8 milioni di spettatori a 13,3 milioni (+ 24%) con un significativo balzo in avanti della musica leggera di +37,1%. Le attività concertistiche hanno visto aumentare anche il numero medio di spettatori, dato che segnala un aumento del 15%.

Quanto ai risultati economici, le attività teatrali presentano un valore degli incassi pari a 362 milioni di euro rispetto ai 344 milioni di euro delle attività concertistiche, che pure hanno registrato un numero di spettatori molto inferiore rispetto a quello del teatro. Inoltre, nell'ultimo triennio il teatro ha registrato una sostanziale stabilità di fatturato, mentre la musica ha visto crescere gli incassi da 235 milioni di euro a 344 milioni (fig. 8).

Per quanto attiene la fruizione degli spettacoli cinematografici stiamo assistendo negli ultimi anni a un vero revival del cinema non scalfito dalla pur rilevante concorrenza delle diverse forme attraverso cui è ormai possibile veder un film come televisione, computer, siti web, tablet etc. Con la crisi gli spettatori si erano ridotti del 12% nel 2014 rispetto al 2011, ma nel 2016 non solo è stato riconqui-

Fig. 8 - Incassi al botteghino per gli spettacoli dal vivo (milioni di €)



Fonte: elaborazione Rur su dati SIAE

stato il terreno perduto, ma abbiamo assistito a un incremento rispetto al 2011 del 2% nei ricavi e del 6% negli ingressi, segno di una rilevante vitalità di questa particolare offerta culturale. Teniamo anche conto dei successi internazionali di alcune pellicole italiane di particolare valore sociale e culturale, e un ritrovato interesse anche dei giovani verso questa forma artistica.

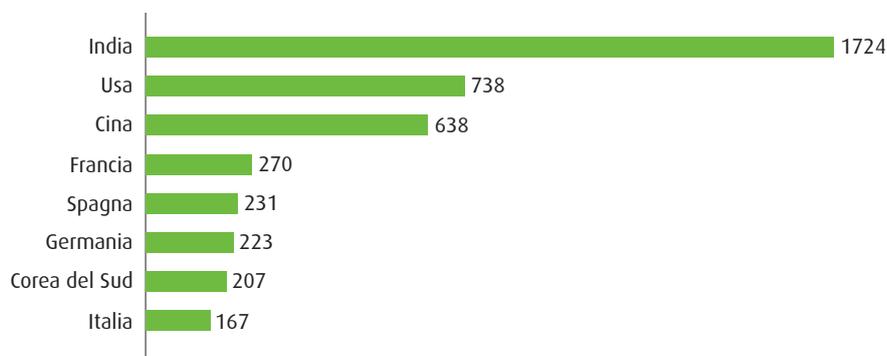
L'industria cinematografica italiana non ha più quella rilevanza mondiale che aveva acquisito negli anni '60 con la forte capacità produttiva di Cinecittà, tanto che con 167 film prodotti si colloca all'ottavo posto nel mondo (fig. 9). L'industria audiovisiva ha assunto in Italia altre forme di specializzazione, come ad esempio la fiction televisiva. Resta comunque un'area del contemporaneo su cui investire più risorse intellettuali, creative e finanziarie.

### LA LETTURA E IL RISCHIO DELL'ANALFABETISMO DI RITORNO

Negli ultimi 15 anni il numero di lettori di libri è rimasto pressoché costante il 41% nel 2001, il 42% nel 2015. Si tratta di lettori minimi, con almeno un libro letto in un anno. Fra il 2009 e il 2013 la quota di lettori era salita fino al 47% per poi tornare a diminuire negli anni più recenti. Bisogna considerare la quota di lettori degli altri paesi europei che raggiunge l'86% in Belgio, il 69% in Francia e Germania e il 62% in Spagna.

La situazione della lettura rappresenta un vero e proprio handicap per il Paese in quanto non riguarda solo le persone con un basso livello di istruzione o con una collocazione sociale medio-bassa ma anche la classe dirigente. Nel 2015 infatti il 38,6% di "dirigenti, imprenditori e >

Fig. 9 - Produzione cinematografica nel mondo (n° di film prodotti nel 2013)



Fonte: Eurostat



# L'unione tra tecnologia e precisione... CREA SICUREZZA

[gruppofontana.it](http://gruppofontana.it)

La produzione di Fontana Gruppo destinata all'automotive, vanta forniture per i maggiori player a livello mondiale.

I prodotti speciali rappresentano il focus dell'attività e vengono ideati e realizzati con l'obiettivo di soddisfare i requisiti specifici della clientela.



**FONTANA GRUPPO**  
SPECIAL FASTENERS

liberi professionisti” dichiara di non aver letto alcun libro. Valore che sale al 44,6% degli uomini e scende al 25% per le donne. Persino tra i laureati, bel il 25% non ha letto alcun libro nel corso dell’anno.

Inoltre i cosiddetti lettori forti (chi legge più di dodici libri l’anno) rappresentano in Italia un quota dell’11,6%.

L’industria editoriale costituisce, in tutti i paesi avanzati, una componente significativa dell’economia. Anche in Italia il fatturato derivante dalla vendita di libri ha raggiunto nel 2015 il valore di 2,5 miliardi di euro, in leggera crescita sull’anno precedente ma molto al di sotto del 2011, quando si raggiunse la cifra di 3,1 miliardi.

La produzione di titoli resta sostenuta e in costante crescita a partire dal 2014. Ai libri di carta vanno poi aggiunti gli e-book che nel 2015, con 62.544 titoli, cresce del 21% rispetto all’anno precedente. Tuttavia la quota di mercato resta relativamente marginale, pari al 4,2%. Se però ai libri digitali si aggiungono altre forme di commercializzazione in rete, la quota sale all’11% del mercato.

Si può, quindi, concludere che anche in Italia le nuove tecnologie stanno influenzando il mondo dell’editoria ma che, nonostante la più facile accessibilità ai libri, la lettura resta un’attività socialmente poco diffusa.

Riecheggiano pertanto sempre più attuali gli appelli di Tullio De Mauro alla continua manutenzione delle competenze linguistiche in funzione non solo culturale, ma anche di consapevolezza civile. Una popolazione che rinunci alle competenze di base finisce per non essere in grado di valutare appieno gli eventi della vita quotidiana e i grandi fenomeni collettivi.

Un ruolo decisivo per incentivare l’accesso alla lettura e alla cultura deriva in tutte le società avanzate dal sistema di istruzione scolastico e universitario. Sulla scuola sono state probabilmente scaricate troppe responsabilità, depotenziando la funzione essenziale di fornire strumenti basilari di conoscenza e di competenza, ciò è dimostrato anche dall’esodo di molti giovani verso l’estero e dalla minore attrattività delle nostre università rispetto a quelle straniere.

Con il programma Erasmus dell’Unione Europea 26.300 studenti italiani hanno fatto un’esperienza all’estero e 20.000 studenti stranieri l’hanno fatta in Italia. In Spagna gli studenti uscenti sono stati 37mila, quelli entranti 39mila, in Germania 36mila uscenti e 31mila entranti, in Francia 37mila uscenti e 30mila entranti, nel Regno Unito 16mila uscenti, 27mila entranti.

Tecnologia e internazionalizzazione aiutano certamente

ad avvicinare il mondo giovanile alla cultura ma non ottengono gli effetti voluti, se non sono accompagnati da una solida formazione di base.

### L’IMPEGNO DELL’IMPRESA PER LA CULTURA

Il fondamentale ruolo che la cultura svolge nella realtà italiana è sottolineato dalla particolare attenzione che il mondo delle imprese rivolge alla promozione di eventi, strutture e investimenti volti ad accrescere il livello culturale del Paese.

Negli anni più recenti, anche grazie al consolidamento di un capitalismo familiare tipico della struttura produttiva italiana, molte aziende hanno creato fondazioni o musei, arricchendo il territorio ove operano con nuove opportunità nel campo dell’arte, della tutela del paesaggio, del restauro di monumenti, ecc.

In un tale ambito particolare importanza riveste l’impegno della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro che con il “Progetto Cultura” sta dando un rilevante contributo sulle tematiche della tutela e valorizzazione del patrimonio del nostro Paese. A tale fine, oltre alle diverse iniziative istituzionali, ha dato corso a un Protocollo d’intesa con il Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo teso a:

- ridefinire i modelli di governance e le politiche fiscali al fine di favorire gli investimenti e l’afflusso di risorse private nella valorizzazione del patrimonio artistico e culturale;
- sperimentare sistemi innovativi per catalizzare investimenti italiani e stranieri nel settore culturale con un’intensa collaborazione fra pubblico e privato;
- concordare con il Mibact tutte le iniziative di tipo legislativo, fiscale, regolamentare e amministrativo in grado di realizzare una fattiva collaborazione fra soggetti privati e istituzioni per il preminente interesse generale.

L’industria della bellezza è la più qualificante sfida per la società italiana essendo la cultura in tutte le sue forme, materiali e immateriali, riconosciuta in tutto il mondo quale risorsa di eccellenza che caratterizza il nostro Paese.

Si è intrapresa una strada di rinnovamento sia nella gestione che negli obiettivi da conseguire. Importante è che questo percorso venga ulteriormente rafforzato, rimuovendo gli steccanti che in passato hanno impedito il dispiegarsi di politiche rivolte a una più diffusa fruizione della cultura da parte dei cittadini e un intenso utilizzo della bellezza come carburante per la crescita economica ed occupazionale. ●

Giuseppe Roma

“I nuovi scenari del mecenatismo culturale” - La Tavola rotonda

## IL VALORE DELL'ARTE

**BELLEZZA, ARTE, CULTURA.** Parole che affiorano naturali ogni volta che si parla dell'Italia. E puntualmente tutte le volte che si ricorda l'indiscussa ricchezza del patrimonio artistico e culturale del nostro Paese, si constata come questa bellezza potrebbe contribuire molto di più alla crescita economica, all'incremento dei posti di lavoro e al miglioramento del benessere complessivo delle persone. Prova a fare il punto della situazione la ricerca “Cultura: l'industria della bellezza”, condotta da Giuseppe Roma, segretario generale dell'Associazione per le città italiane RUR – Rete Urbana delle Rappresentanze, e presentata nelle pagine precedenti.

A questo approfondito studio la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro ha dedicato l'11 ottobre scorso, a Roma, il forum “I nuovi scenari del mecenatismo culturale”. Durante l'incontro, coordinato dal direttore responsabile di AskaneWS Paolo Mazzanti, sono intervenuti Franco Bernabè, presidente della Fondazione La Quadriennale di Roma, Giampaolo D'Andrea, capo di gabinetto del ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, Gad-

do della Gherardesca, presidente dell'Associazione Dimore storiche italiane e Valter Mainetti, presidente della Fondazione Sorgente Group.

Giuseppe Roma offre il quadro di insieme da cui partire e sottolinea l'importanza del mecenatismo, da intendere prima di tutto come un atto di responsabilità sociale oggi caratterizzato anche da altre componenti, quali la necessità di un rapporto fra pubblico e privato, l'importanza di imprimere una gestione imprenditoriale, la tendenza oggi sempre più frequente a scegliere per il proprio brand una comunicazione che faccia leva anche sul legame tra l'azienda e l'impegno nella cultura o nella tutela del patrimonio artistico.

L'aspetto gestionale resta secondo Roma il nodo fondamentale da sciogliere e i modelli di governance del pubblico e del privato devono essere in qualche modo “messi in sintonia”.

Se mettere insieme industria e bellezza è il tema, fa notare Mazzanti come “sul tema dell'offerta ci sono ancora oggi cose che appaiono del tutto irrazionali. Ad esem-



pio – spiega – l'area archeologica romana è divisa a metà. Una parte è del Comune, Musei Capitolini, Mercati Traianei e Fori Imperiali, l'altra metà è dello Stato, ovvero il Foro Romano, il Colosseo e gli altri musei". Una situazione che non ha più senso, sottolinea il giornalista, alla quale si potrebbe sopperire creando una fondazione che gestisca unitariamente il patrimonio archeologico romano. Per Franco Bernabè la questione del rapporto fra mece-



natismo ed economia va affrontata definendo anzitutto due categorie: "Il rapporto fra il passato e l'economia, che si costruisce sul turismo, – precisa – e il rapporto tra il futuro, l'economia e la cultura, che fa leva sulla creatività". Per quanto riguarda il turismo Bernabè considera un errore "pensare che le dimensioni del patrimonio culturale italiano siano in qualche modo autosufficienti come elementi di attrazione del turismo". Per fare un esempio, i siti italiani riconosciuti dall'Unesco sono 53 su un totale di 1.073: appena il 4,9%. Considerazioni analoghe si possono fare per i musei, dove quelli italiani si collocano agli ultimi posti nella classifica dei primi 100 per numero di visitatori. Per Bernabè è anche un fatto di modeste ambizioni che il Paese sembra avere quando organizza eventi culturali. "Se prendiamo le mostre con il più elevato numero di visitatori giornalieri nel 2015 e 2016, le mostre italiane più frequentate si collocano verso la ottantesima posizione – spiega Bernabè – con la sola eccezione dell'evento di Christo al lago di Ise, che è stato nel 2016 il primo in assoluto a livello mondiale".

Tuttavia, numeri a parte, per il presidente della Fondazione La Quadriennale di Roma, ben più serio è l'aspetto della creazione di nuovo patrimonio culturale. "La cultura della conservazione – spiega – ha in parte compresso lo spazio dedicato alla produzione e quindi alla creazione del patrimonio futuro". Sensibile a questo aspetto l'Unesco, fa notare ancora Bernabè, ha varato nel 2004 il pro-

gramma sulle città creative proprio con l'obiettivo di stimolare la crescita e la rigenerazione urbana. Quest'anno sei città italiane hanno deciso di candidarsi a far parte del network (si tratta di Alba, Alghero, Carrara, Genova, Milano e Pesaro, ndr). "Uno strumento importante – conclude Bernabè – per ripensare al ruolo della cultura nel processo di rigenerazione urbana, ma soprattutto per offrire sia al settore pubblico che privato l'opportunità di lavorare in sinergia sul terreno che è proprio a ciascuno".

Si unisce al richiamo di Bernabè sulla necessità di avere una progettualità per il futuro anche Mazzanti, che ricorda l'esempio recente del Louvre. A novembre, infatti, è stato inaugurato il Louvre di Abu Dhabi, primo museo di arte universale presente in un paese islamico, progettato dall'architetto francese Jean Nouvel, e per il quale la prestigiosa istituzione culturale parigina ha temporaneamente prestato 300 opere delle proprie collezioni. "Avremmo potuto candidarsi gli Uffizi – commenta Mazzanti – se avessimo avuto una proiezione di questo tipo".

Con Giampaolo D'Andrea si introduce nel dibattito il punto di vista d'insieme del Governo e il capo di gabinetto del Mibact parte da una considerazione generale: "In passato la riduzione delle risorse pubbliche o la rinuncia a una iniziativa pubblica di coordinamento non era frutto del caso o delle difficoltà economiche del Paese. – afferma – Era l'effetto di una perdita dell'attenzione su questi temi". D'Andrea sottolinea l'importanza di "valorizzare nell'insieme il brand Italia", che include moltissime cose fra cui, ad esempio, il patrimonio culturale materiale, i centri storici, la produzione lirica e cinematografica, così come – in una visione più ampia – anche la moda e il made in Italy in generale.

Proiettare questa tradizione nel futuro è fondamentale perché anche altri paesi, africani e asiatici in primis, stanno maturando una maggiore consapevolezza della propria >





GRUPPO OMR  
10 STABILIMENTI IN ITALIA  
6 STABILIMENTI NEL MONDO  
3.200 DONNE E UOMINI  
ED I VALORI DI 100 ANNI DI STORIA.

PENSIAMO, PROGETTIAMO E PRODUCIAMO COMPONENTI PER I GRANDI MARCHI DELL'AUTOMOTIVE.



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

tradizione e la condizione di vantaggio italiana, sembra suggerire d'Andrea, è solo momentanea.

Sul capitolo Roma, il capo di gabinetto del Mibact ricorda la disponibilità del governo a valorizzare in modo organico i Fori Imperiali e, per ciò che riguarda la gestione dei musei di Roma, "abbiamo scelto – sottolinea D'Andrea – la strada di valorizzarli in quanto musei autonomi, con un bilancio, un programma e un piano di valorizzazione per ciascuno di essi". Un lavoro analogo si sta portando avanti anche nella costruzione dei poli museali regionali in modo da sviluppare sul territorio una maggiore consapevolezza della ricchezza culturale presente: "Con una serie di campionature – prosegue – abbiamo verificato che coloro che visitano gratis la domenica mattina il museo di 'casa loro', vanno sicuramente una seconda altrove a pagamento". Costruire un pubblico, educare le nuove generazioni, è questo l'obiettivo, che vale d'altronde anche per il cinema, dove andrebbe sostenuta la produzione. In conclusione il capo di gabinetto ricorda anche il tema della valorizzazione delle dimore storiche.

Sul punto è chiamato a intervenire Gaddo Della Gherardesca, presidente dell'Associazione Dimore Storiche Italiane, ovvero di 4.500 soci che "hanno il compito di valorizzare, tutelare e trasmettere i beni che costituiscono quello che io chiamo – afferma Della Gherardesca – la piccola e media industria culturale italiana". Compito che richiede risorse non indifferenti: "Il problema nostro – prosegue – è quello di far quadrare il bilancio". A questo proposito l'imprenditore fa notare come ad esempio l'Art Bonus non sia applicabile alle dimore storiche, in quanto beni privati. "Se trovo una persona che per simpatia personale decide di darmi una mano, non potrà farlo", commenta. Per risolvere questa ed altre questioni, viene ribadita, a nome dell'associazione, la disponibilità a partecipare alla messa a punto di un piano organico che possa sciogliere i tanti



nodi ancora presenti in fatto di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Il direttore di Askanews prosegue il dibattito dando la parola a Valter Mainetti, presidente della Fondazione Sorgente Group. Il Cavaliere del Lavoro ribadisce la ricchezza e complessità del patrimonio artistico italiano – "si pensi alla scultura antica, differente da quella asiatica che è piuttosto ripetitiva" – e condivide l'esigenza di snellire i processi affinché sia più semplice per i privati dare il proprio contributo. A proposito del Foro Romano e dei Fori Imperiali, ricorda un episodio personale: "Quando volevamo offrire un contributo per l'illuminazione, è stato impossibile perché appartenevano a due amministrazioni che in quel periodo erano addirittura in conflitto tra loro".



È fondamentale poi, come affermato dai colleghi, creare un nuovo pubblico, intervenendo già a livello scolastico. La passione per la cultura, infatti, va coltivata sin da giovani e lo stesso Mainetti ricorda gli insegnamenti ricevuti in famiglia: "Sono appassionato di arte, mio padre era un collezionista, da lui ho ereditato una collezione che ho continuato a portare avanti". Da non sottovalutare, infine, il ruolo dell'arte come elemento di comunicazione per le imprese. Mainetti stesso, in qualità di presidente e ad di Sorgente Group, ha acquistato diversi immobili iconici: "Il nostro mecenatismo – afferma – ha anche una forma di 'egoismo', in quanto utilizziamo l'arte per poter comunicare con i nostri investitori. Attualmente è in corso una mostra di gioielli antichi, romani e greci, al Metropolitan Museum di New York e questo ci è molto utile per comunicare con i nostri investitori". "Sull'arte noi italiani siamo sempre vincenti", conclude Mainetti. Sarebbe ancora più bello se gli italiani stessi ne fossero più consapevoli e valorizzassero in pari misura il loro patrimonio. ●

Silvia Tartamella

Gruppo Bracco

# NOVANT'ANNI CELEBRATI ALL'INSEGNA DELLA CULTURA



*Diana Bracco,  
una vita per la cultura*

La filantropia è da sempre nel DNA del Gruppo Bracco. Nel 1942, a dispetto delle difficoltà del momento, Elio Bracco fondatore nel 1927 dell'azienda, appassionato d'arte, decise di salvare l'intera opera pittorica di Angiolo D'Andrea, artista friulano maestro del Simbolismo attivo anche a Milano tra le due Guerre. È certo questa la scintilla di una passione scaturita in un gesto semplice e umano, qualcosa che poi ha germogliato nelle generazioni successive della famiglia. Dopo Elio, l'amore per la cultura si è trasmesso dapprima a Fulvio Bracco, che nel 1934 entra in azienda e la trasforma, anno dopo anno, in un'impresa integrata sul territorio nazionale, scrivendo una pagina importante dello sviluppo industriale del Paese. "Mio padre è stato un imprenditore illuminato, amante della musica, e da convinto scaligero coinvolse mia mamma Anita e noi figlie in questa passione", afferma Diana Bracco, Cavaliere del Lavoro e Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo. Fulvio Bracco, anch'egli Cavaliere del Lavoro e decano della Federazione, è stato un vero pioniere nel campo di quella che oggi si chiama responsabilità sociale d'impresa. Già nel Dopoguerra, varò ad esempio delle borse di studio intitolate a sua madre "Nina Salata" che sono un po' le "antenate" dei progetti per i giovani di Fondazione Bracco.

Certo, negli anni il concetto di filantropia si è via via allontanato dal mero concetto di "beneficenza" individuale e si è esteso all'idea di "buona cittadinanza" dell'impresa, un soggetto che sempre più si fa carico delle comunità in cui opera. Un modo per tenere fede ai propri valori familiari e per restituire al territorio parte di ciò che si è ricevuto.

"Io rappresento la terza generazione di una famiglia di imprenditori con novant'anni di storia alle spalle", aggiunge Diana Bracco. "Una famiglia che è già presente in azienda con la quarta generazione nella persona di mio nipote Fulvio Renoldi Bracco, Amministratore delegato di Bracco Imaging".



*"Venezia. Canaletto e i suoi rivali", alla National Gallery of Art di Washington, 2011*



*"Dentro Caravaggio", Palazzo Reale di Milano, 2017*



*Le Dame dei Pollaiuolo al Museo Poldi Pezzoli di Milano, 2014/15*



*Ritorno di Riccardo Muti con la Chicago Symphony Orchestra alla Scala, 20 gennaio 2017  
(Foto di Silvia Lelli)*

“Il Gruppo Bracco è un’azienda con un forte sistema di valori, dalla sostenibilità ambientale all’attenzione al sociale, dal sostegno alla cultura alla centralità delle persone, che sono il nostro patrimonio più importante, e a cui abbiamo dedicato un articolato welfare aziendale e una costante prevenzione per garantire il massimo di sicurezza dentro e fuori i luoghi di lavoro. Come Azienda e come Fondazione Bracco abbiamo anche promosso negli anni importanti progetti nel campo della cultura, dell’arte, della scienza, della solidarietà, dell’ambiente e della formazione delle nuove generazioni”.

In occasione del suo 90° anniversario, che cade quest’anno, il Gruppo Bracco ha pubblicato “Bracco is culture”, un prestigioso volume a tiratura limitata, curato da Moreno Gentili, che illustra i 50 progetti culturali più significativi realizzati da Bracco nel corso del tempo. Inoltre, alla vigilia della Prima della Scala, presso la sede di via Saint Bon 20 del Centro Diagnostico Italiano di Milano è stata anche inaugurata una mostra fotografica ispirata proprio all’opera.

I progetti presentati nel libro sono molto vari e realizzati in ogni parte del mondo, in partnership con grandi istituzioni, dal Palazzo del Quirinale al Teatro alla Scala, dalla National Gallery di Washington al Museo Poldi Pezzoli, dal Metropolitan di New York alla Triennale di Milano. Ci sono il restauro di preziose fontane a Genova, Napoli, Roma, Palermo, Milano e Varese; l’attenzione all’ambiente, al verde e all’habitat urbano che si rispecchia nel ripristino di giardini e parchi come la Guastalla a Milano e nel recupero di siti industriali di grande valore storico come Torviscosa in Friuli; grandi mostre internazionali dedicate a Fra Carnevale, Giorgione, Tiziano, Canaletto; concerti con la partecipazione di maestri quali Claudio Abbado, Riccardo Muti, Riccardo Chailly, Anne Sophie Mutter, Uto Ughi, Lorin Maazel, Lang-Lang, senza dimenticare i molti giovani talenti dell’Accademia Teatro alla Scala, musicisti, ballerini e tecnici dello spettacolo che Bracco aiuta a crescere. Tutti progetti che nel corso degli anni sono stati sostenuti da un’intensa attività di comunicazione che li ha giustamente valorizzati dando vita anche a una vera collana editoriale d’Impresa unica nel panorama italiano.

*Restauro della Galleria di Papa Chigi al Palazzo del Quirinale a Roma, 2011*



Secondo le stime, nel 2017 l'export italiano raggiungerà i 450 miliardi di euro, mentre nel 2020 si prevede di superare i 490

# IL COMMERCIO INTERNAZIONALE METTE IL TURBO





## INCHIESTA

**NEL 2017** le nostre esportazioni potrebbero raggiungere il record storico di 450 miliardi e nel 2020 potrebbero addirittura arrivare a 490 miliardi. Il trend di aumento dell'export è in accelerazione dal 2012 e conferma che l'internazionalizzazione non è più solo una reazione alle difficoltà del mercato interno, ma sta diventando una caratteristica stabile anche di molte imprese di medie e piccole dimensioni, modificando strutturalmente il nostro sistema produttivo. Aumentano le aziende esportatrici e i nostri imprenditori dimostrano di aver imparato a utilizzare gli strumenti che le istituzioni e la tecnologia mettono a loro disposizione per affrontare i mercati globali: il supporto delle ambasciate e degli uffici Ice per analizzare i mercati; gli strumenti finanziari e assicurativi di Sace e Simest; le piattaforme di commercio elettronico come Alibaba per il mercato cinese o Yoox per i prodotti di abbigliamento di qualità. Un impulso all'internazionalizzazione è derivato anche dalla diffusione delle reti d'impresa (già oltre tremila, per circa 20mila pmi coinvolte), molte delle quali si sono costituite proprio per affrontare insieme i mercati stranieri.

Le nostre esportazioni, che hanno retto negli anni della crisi, approfittano ora della ripresa del commercio globale. "Per gli scambi mondiali di manufatti nel 2017 - si legge nel recentissimo Rapporto Ice-Nomisma - si stima una crescita del 4,6%. Si tratta di un'accelerazione rispetto al 2016 e di una performance migliore di quanto alcuni fattori di contesto sembravano suggerire solo un anno fa. >

## INVESTIAMO IN NUOVI MERCATI PER CREARE VALORE



Del Gruppo Sorgente (Sorgente Group Alternative Investment – USA) fanno parte Sorgente Group Spa (Italia), Sorgente Group of America Corporation (USA) e Main Source (Lussemburgo). Il patrimonio immobiliare posseduto dai fondi e dalle 70 società controllate, sommato a quello gestito - al 31/12/2016 - è di circa 5 miliardi di euro. Sorgente Group diversifica i propri investimenti operando in diversi settori: immobili, finanza, risparmio gestito, infrastrutture, restauri, alberghi, cliniche, comunicazione ed editoria.

Il commercio internazionale torna inoltre a crescere oltre la media del Pil mondiale, una soglia certo simbolica, ma utile per ricordare il contributo più che proporzionale dell'internazionalizzazione commerciale allo sviluppo globale. Le previsioni per il biennio 2018-19 confermano questo trend favorevole e mostrano un'ulteriore accelerazione degli scambi al 5,5% il prossimo anno e un assestamento al 5,3% in quello successivo. Nel triennio analizzato in questo Rapporto, gli scambi mondiali di manufatti aumentano quindi oltre il 5% annuo, un risultato

gnalare il grande sviluppo delle esportazioni di prodotti farmaceutici, che hanno raggiunto il 71% della produzione: 21 miliardi sui 30 di produzione complessiva (più 52% tra il 2010 e il 2016).

“L'Italia - ha detto il presidente di Farindustria Massimo Scaccabarozzi - è ormai l'hub farmaceutico d'Europa: secondo paese produttore e primo per crescita dell'export. Sono 14.872 i farmaci oggetto di ricerca di cui 7.379 in fase clinica”. Lo straordinario risultato in termini di export sta spingendo anche la ricerca, che a sua volta alimenterà



che pur rimanendo lontano dai picchi di maggior sviluppo della globalizzazione (8,4% tra il 1995 e il 1997, 8,6% tra il 2004 e il 2006) descrive un commercio mondiale in linea con il suo trend di lungo periodo (5,4% la variazione media negli ultimi 25 anni)”.

Uno dei nostri punti di forza riguarda la varietà delle nostre destinazioni geografiche e delle nostre produzioni: le famose “quattro A” del made in Italy: automazione, agroindustria, abbigliamento e arredamento.

Per quel che riguarda l'automazione e la meccanica, le esportazioni si goveranno anche degli investimenti in nuovi macchinari industriali e in tecnologie digitali in forte crescita negli ultimi due anni grazie agli iper e super ammortamenti del Piano Industria 4.0.

Nei settori più tradizionali c'è da registrare l'ottima performance del settore agroindustriale che sta crescendo quest'anno del 7-8% con esportazioni complessive che supereranno i 40 miliardi. Tra i settori innovativi da se-

nuovo export in un circolo virtuoso: nel 2016, le imprese del farmaco biotech hanno investito nel nostro Paese quasi due miliardi di euro in attività di produzione e ricerca. Anche l'altra faccia dell'internazionalizzazione, quella dell'attrazione degli investimenti esteri, sta registrando una crescita notevole: nel 2016 abbiamo registrato una crescita degli investimenti esteri in entrata del 50%, raggiungendo i 29 miliardi di dollari e conquistando cinque posizioni nel ranking mondiale, dove ora siamo tredicesimi. Siamo così tornati in prossimità del record del 2007.

Gli investimenti esteri sono stati 181, dato che assume maggiore rilievo se si considera che nell'ultimo anno solo la Spagna, tra i grandi paesi dell'Europa occidentale, ha registrato una crescita (+33%), mentre Francia (-8%), Regno Unito (-12%) e Germania (-59%) hanno evidenziato cali più o meno ampi. Anche le imprese italiane hanno incrementato i propri investimenti esteri (+12,4%), per un valore complessivo di 23 miliardi di dollari. ●

# EXPORT, PILASTRO PER LA RIPRESA

La quota è oggi pari a un terzo del Pil e sono in aumento anche le aziende esportatrici: nel 2016 hanno raggiunto le 215mila unità, diecimila in più rispetto al 2010. Ma c'è ancora molto da fare. Ne abbiamo parlato con il Sottosegretario agli Esteri, Benedetto della Vedova

## Quali sono le stime sull'andamento dell'export e delle imprese internazionalizzate per il 2017 e per i prossimi anni?

Le esportazioni italiane sono costantemente in crescita dal 2012. Nel primo semestre del 2017 sono ulteriormente aumentate del 7,9% rispetto ai primi sei mesi del 2016, superando i 330 miliardi di euro. Secondo Sace, l'export italiano entro tre anni potrebbe raggiungere i 490 miliardi l'anno. Il dato riflette un aumento delle aziende esportatrici. Nel 2016 erano oltre 215mila, 10mila in più rispetto al 2010.

È imperativo accrescere ancora il loro numero nei prossimi mesi e anni. L'Italia esporta oggi un terzo del Pil ed è grazie all'export negli anni della crisi che nel 2017 avremo, secondo l'Ocse, una crescita economica dell'1,6%. L'attività delle nostre imprese sui mercati esteri ha innescato la ripresa. Ma c'è ancora molto da fare: la Germania esporta metà del Pil.

## L'export è stato il settore che ha retto l'Italia negli anni della crisi: quali sono state le ragioni di questo successo?

Nei lunghi anni della crisi, dal 2008 al 2014, l'Italia ha perso ben sette punti di Pil, mentre ha registrato un +8% nelle esportazioni. In questo modo, abbia-

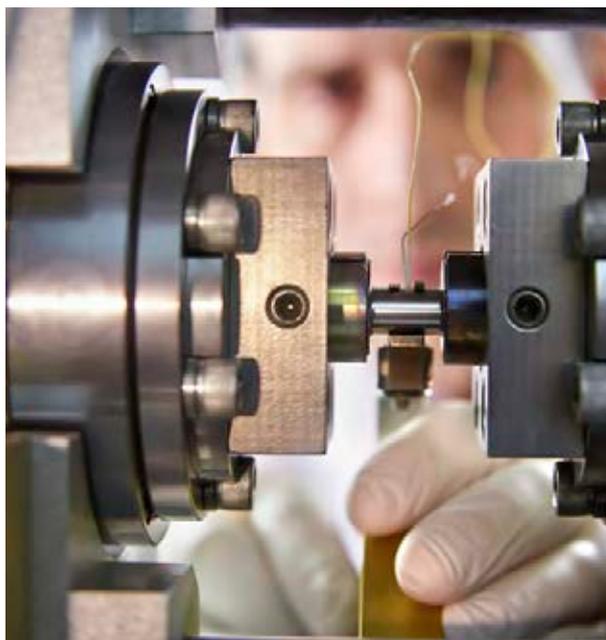
mo mantenuto stabile, al 2,9%, la nostra quota a livello mondiale delle esportazioni, mentre ad esempio la Francia dal 2010 al 2016 è scesa dal 3,4 al 3,1%.

Anche nel 2016 il nostro export è cresciuto dell'1,2%, toccando i 417 miliardi di euro e con un surplus della bilancia commerciale di quasi 52 miliardi. È stata determinante la capacità delle imprese italiane di presentarsi sui mercati esteri in maniera competitiva per qualità, prezzo, customizzazione del prodotto e capacità di innovazione. Ma aggiungerei che al successo ha contribuito anche un'azione istituzionale vigorosa e ben coordinata tra pubblico e privato, con numerose missioni imprenditoriali a guida politica, un Piano straordinario per il made in Italy che ha realizzato una serie di azioni mirate in aree focus

per il nostro export nei mercati individuati come prioritari e un'azione quotidiana di supporto alle imprese nel mondo.

## Quali sono i settori economici e le aree del mondo che hanno dato le maggiori soddisfazioni?

Nell'insieme le esportazioni italiane si caratterizzano per essere molto diversificate sia per settori che per destinazione e questo è un bene perché le rende meno vulnerabili ai mutamenti geopolitici o ad altri shock. Nel 2016 i settori trainan-



ti sono stati meccanica, agroalimentare e farmaceutica, tra gli altri. Per quanto riguarda le aree geografiche, il nostro export si è affermato fortemente nei mercati maturi, quindi soprattutto in Europa e negli Stati Uniti, che insieme assorbono i due terzi delle nostre esportazioni. Ma siamo cresciuti molto anche nei paesi emergenti, a partire dalla Cina, con il 6,4%.

### **Le imprese esportatrici sono ancora relativamente poche: cosa si può fare di più per aumentare il numero delle imprese esportatrici?**

Al ministero degli Affari esteri (Mae) siamo impegnati, assieme al ministero dello Sviluppo economico (Mise) e gli altri partner della Cabina di regia, in una costante attività di informazione alle imprese sulle opportunità di un percorso di internazionalizzazione e sul supporto che le istituzioni possono fornire.

Mi riferisco a iniziative quali i Roadshow per l'Internazionalizzazione delle Pmi, che realizziamo oramai dal 2014 e che ci hanno visto incontrare piccole e medie imprese su tutto il territorio, nell'arco di 52 tappe. Ad alcune ho partecipato personalmente.

A breve interverrò alla cinquantatreesima tappa, a Firenze. L'iniziativa proseguirà nel 2018, accanto ad altre azioni mirate di informazione e formazione alle imprese sul tema. È importante che le imprese siano informate del sostegno istituzionale di cui possono usufruire e della necessità di strutturarsi per affrontare i mercati esteri, al loro interno, ma anche superando il vincolo dimensionale che spesso limita la loro sfera d'azione, attraverso reti d'impresa o altri strumenti idonei.

### **Come funziona la Cabina di regia sull'internazionalizzazione e in particolare la collaborazione tra Mae e Mise?**

La Cabina di regia è un modo di lavorare insieme tra settore pubblico e privato, un coordinamento agile ma efficace per lavorare in squadra nel portare sempre più imprese a fare affari all'estero, per sostenere la crescita di tutto il Paese e la creazione di posti di lavoro in Italia.

Guidata dal ministero degli Esteri e dal ministero dello Sviluppo economico, la Cabina dal 2012 definisce le linee guida del sostegno pubblico all'internazionalizzazione, integrando tutti gli altri ministeri che operano in campo internazionale (Mibact, Mipaaf, Mef), la Conferenza delle Regioni e il settore privato, dalla Confindustria al mondo cooperativo.

Oggi è fondamentale presentarsi compatti all'estero.



### **Quali servizi offrono le nostre ambasciate alle imprese che vogliono internazionalizzarsi?**

Market intelligence e sostegno istituzionale sono i capisaldi dell'azione delle ambasciate e dei consolati, che grazie alla loro interazione con tutte le istituzioni degli Stati in cui operano, fino ai massimi livelli, con gli ambienti politici, economici e della società civile, dispongono di una visione complessiva degli interessi italiani nei vari Paesi. Mi riferisco, ad esempio, al sostegno nella partecipazione a gare, alla soluzione di problemi di accesso ai mercati, per esempio di tipo doganale o fitosanitario, alle iniziative di promozione commerciale, al sostegno nel reperimento di partner o investitori, alla segnalazione di opportunità di business mediante canali istituzionali.

Tutto ciò nell'ambito di una strategia promozionale attuata con l'Ice, il supporto degli Istituti di cultura, che coniuga made in Italy, cultura, arte, lifestyle, scienza e tecnologia, gastronomia e soprattutto lingua italiana, e mirato anche ad attrarre investimenti e turismo di qualità.

### **Il neo protezionismo del presidente Trump sta avendo qualche effetto sulle nostre esportazioni negli Usa?**

Gli Stati Uniti assorbono quasi il 9% delle nostre esportazioni e sono il nostro primo acquirente fuori dall'Ue. La nostra presenza sul mercato statunitense, in settori tradizionali come cibo e moda e in quelli tecnologici, è in crescita dell'8,8% nei primi otto mesi del 2017.

Nel piano promozionale abbiamo dato priorità al mercato Usa e in questo ambito alla grande distribuzione >



## 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.

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**  
artigraficheBoccia

**A DIFFERENT IMPRINTING.**

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

CONTACT

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

Tel. +39 089 380311 - Fax +39 089 771017

[www.artigraficheboccia.com](http://www.artigraficheboccia.com) - [info@artigraficheboccia.com](mailto:info@artigraficheboccia.com)



organizzata. Sono fiducioso che il made in Italy sarà sempre più ambito e apprezzato dai nostri amici americani, di cui almeno 18 milioni sono di origini italiane. Le istituzioni, tra cui in prima fila è la nostra ambasciata, lavorano per risolvere eventuali problemi di accesso al mercato, su cui occorre certamente essere vigili.

Al momento non registriamo problemi nuovi rispetto al passato. Teniamo sempre presente, comunque, che la nostra forza negoziale in ambito commerciale è data dal fatto che siamo membri dell'Ue, la seconda più grande economia al mondo.

### **Sta andando bene anche l'attrazione degli investimenti stranieri dall'estero? E che si può fare di più per attrarre i capitali stranieri?**

L'Italia è diventata una destinazione di crescente interesse per gli investitori ed è oggi al 13° posto per il World Investment Report dell'Unctad, con uno stock di 29 miliardi di dollari di investimenti diretti dall'estero nel 2016, rispetto ai 19 miliardi del 2015. Sono dati positivi, anche se non siamo ancora tornati ai livelli pre-crisi.

Adesso dobbiamo impegnarci in due direzioni. Da un lato, consolidare l'immagine positiva del Paese e offrire un quadro chiaro ai potenziali investitori delle riforme messe in campo dai governi di questa legislatura per creare un ambiente più favorevole per le imprese e quindi anche per gli investitori stranieri. In questo è importante anche il concorso degli enti locali, ai quali talora sfugge l'interesse nazionale.

Dall'altro lato, dobbiamo rendere pienamente operativo ed efficace il supporto istituzionale agli investitori esteri, in modo che questi possano trovare nella nostra rete di ambasciate, consolati e desk dell'Ice risposte concrete ai loro bisogni e un collegamento effettivo con chi in Italia può aiutarli nell'investimento, come Ice, Invitalia e strutture regionali.

### **L'Unione europea è un facilitatore o un freno per le nostre esportazioni?**

Grazie al mercato unico, l'Unione europea è il primo mercato di sbocco per le nostre esportazioni, di cui acquista il 56%. L'Eurozona assorbe da sola il 40% del nostro export complessivo. Moneta unica e mercato unico, per un Paese esportatore come il nostro, sono di grande utilità, specialmente per le Pmi, che hanno meno risorse da investire nell'esplorazione di mercati con regolamentazioni diverse dal nostro.

Per gli stessi motivi abbiamo interesse agli accordi di libero scambio come quello esistente tra l'Ue e la Corea del Sud, o il tanto contestato Ceta con il Canada, che tutela le nostre principali indicazioni geografiche in misura superiore a ogni altro accordo internazionale precedente, con un ordinamento basato sui marchi come quello canadese.

### **Alcune forze politiche sostengono che l'Italia starebbe meglio fuori dall'euro, perché potrebbe svalutare la moneta e fare più deficit pubblico senza i vincoli europei: a suo giudizio questa politica euroscettica, se attuata, che effetti avrebbe sul nostro export?**

Per finanziare un deficit più elevato, ovviamente senza alzare le tasse, occorrerebbe convincere gli investitori, italiani ed esteri, a prestarci ancora più denaro acquistando più debito pubblico. Se poi uscissimo dall'euro, dovremmo addirittura convincerli a comprare anche i titoli di Stato assorbiti oggi dalla Banca centrale europea. Questi investitori, temendo di essere ripagati in una nuova "lira" sempre più svalutata, chiederebbero interessi molto elevati per il rischio di prestarci altro denaro. Si innescherebbe una spirale negativa debito-interessi, che renderebbe irrealistica ogni prospettiva di ripagare il nostro debito pubblico, con conseguenze molto negative sulle famiglie che detengono titoli e sulla stabilità del nostro sistema bancario. In questo quadro, l'aumento delle nostre esportazioni dovuto a una valuta svalutata in una prima fase di questo processo servirebbe a ben poco. Il maggior costo delle importazioni, a partire dalle materie prime, spingerebbe nuovamente in alto i prezzi.

Anche per questo stiamo promuovendo con Emma Bonino la lista "+Europa", un progetto fortemente europeista che si presenterà alle prossime elezioni per offrire agli italiani un messaggio semplice: vogliamo un'Italia più europea, cioè più libera, responsabile e competitiva, in un'Europa più unita e forte. Contro i sovranisti che sognano il ritorno all'Europa delle piccole patrie e che vorrebbero doppie monete o il ritorno alla lira. ●

Paolo Mazzanti

# IL TREND È POSITIVO, OCCORRE PROSEGUIRE

Con Piergiorgio Borgogelli, Direttore generale Ice-Agenzia, facciamo il punto sulle principali strategie messe in campo per supportare le imprese, e in particolare le Pmi, nell'attività di export e internazionalizzazione. I segnali sono incoraggianti: nuove opportunità in Canada grazie al Ceta, mentre la Cina si conferma un mercato sempre più interessante



## Qual è l'andamento dell'export italiano?

Il 2016 è stato un anno record in termini di export: abbiamo raggiunto quota 417,1 miliardi di euro continuando il trend positivo del 2015. Un segnale ulteriormente incoraggiante in un contesto nazionale in cui l'export è un traino fondamentale della crescita economica italiana, il cui peso specifico diventa determinante quando consumi privati, spesa pubblica ed altre componenti sono meno dinamiche.

Quest'anno abbiamo poi segnali molto incoraggianti: nel 2017, con i dati a otto mesi, abbiamo assistito ad un incremento del 7,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Un'accelerazione significativa che ci rende fiduciosi sulla possibilità di superare quota 440 miliardi di euro alla fine dell'anno e che mostra anche driver molto

interessanti, che confermano la direzione strategica che abbiamo condiviso in occasione della Cabina di regia per l'internazionalizzazione di ottobre scorso.

Penso alla Cina, ad esempio, che con il +26% dei primi otto mesi di quest'anno registra un dato interessante che ci fa proiettare ben oltre il traguardo degli 11 miliardi di euro di export complessivo raggiunto nel 2016.

Una conferma importante della svolta strategica che abbiamo impresso già dal 2016, aumentando di quasi due volte e mezzo l'investimento promozionale in Cina, mantenendolo su livelli analoghi anche nel piano 2018 che abbiamo appena presentato in Cabina di Regia.

## Gli investimenti esteri in Italia sono cresciuti rispetto allo scorso anno. Un dato positivo ma, come lei ha sottolineato, "c'è ancora molto da fare". Che cosa in particolare?

Lo stock degli investimenti diretti esteri in Italia è cresciuto del 5,7%, considerando il solo primo trimestre del 2017. Un dato che conferma la tendenza positiva registrata nel corso del 2016 con gli investimenti esteri in entrata che hanno raggiunto i 29 miliardi di dollari con un incremento del +50%.

Siamo ancora lontani dai 44 miliardi in entrata del 2007, nel periodo che ha preceduto la crisi e il forte calo del 2008-2009, ma vediamo un miglioramento significativo rispetto alla situazione internazionale e ai dati attuali. La crisi è alle spalle, ma rimane un gap importante rispetto ai nostri competitor confrontando il peso sul Pil dell'investimento estero, sia in entrata che in uscita, che è inferiore circa la metà rispetto alla media Ue.

La nostra bilancia tecnologica con l'estero, che traccia il

flusso di innovazione nella formazione del Pil, è in attivo da quattro anni, ma su volumi inferiori ai nostri principali concorrenti. Il peso della ricerca e sviluppo, in termini reali, rispetto al Pil è, poi, poco più della metà della spesa media europea. Se prendiamo ad esempio il segmento high tech, vediamo come in termini di brevetti registrati (3,9%) siamo al di sotto della media europea (9,3%). In questo contesto diventa fondamentale il piano "Industria 4.0", destinato a influenzare fortemente l'attrattività italiana nei confronti dei flussi di capitale estero in termini di localizzazione per il manifatturiero del futuro (oltre il 70% dell'investimento estero in fusioni ed acquisizioni è già rivolto al manifatturiero).

Una conferma della direzione giusta che ha preso il Sistema Paese è arrivata proprio nel primo semestre 2017: gli ordinativi interni dei beni connessi alla digitalizzazione dei processi sono cresciuti del 9% su base annua.

Dal lato del venture capital italiano, nel suo ruolo di miglioramento del contenuto tecnologico e della conoscenza produttiva, vediamo però risposte meno in linea con le aspettative. Di qui la conseguente necessità di rafforzare l'azione di attrazione dell'investimento estero, per integrare la componente interna e consolidare il mantenimento della competitività della sua economia sul lungo periodo.

### **Da settembre è in vigore il Ceta. Quali opportunità si aprono o si rafforzano per le imprese italiane che hanno rapporti con il Canada?**

Il Ceta riduce e abolisce il 99% dei dazi doganali canadesi con un effetto molto esteso su tutti i settori dell'export italiano verso il paese, ma su alcuni asset del made in Italy l'effetto è determinante. Penso all'agroalimentare innanzitutto: siamo il primo fornitore europeo del Canada per i prodotti agroalimentari e il quarto mondiale dietro ad Stati Uniti, Messico e Cina. Vino, olio d'oliva, formaggi, pasta e caffè rappresentano tre quarti del nostro export agroalimentare nel paese e beneficeranno degli effetti del Ceta. Sono aboliti i dazi sui vini, viene aumentato il contingente di formaggi europei che rientra nella quota di prodotti caseari senza dazi aggiuntivi, e soprattutto viene esteso il range di denominazioni geografiche protette che, dai soli vini e alcolici dell'era pre-Ceta, arriva ora a coprire anche i prodotti agroalimentari come formaggi, carni, olii. Interessante anche l'impatto sull'abbigliamento e le calzature, con un'abolizione dei dazi del 16% medio che colpivano questa categoria in precedenza, ma anche sulla meccanica, sui veicoli e la componentistica automotive e

su altre categorie sensibili per l'Italia come l'arredamento, la nautica, la chimica ed i prodotti farmaceutici cui è stata estesa l'abolizione delle tariffe doganali.

Un contesto favorevole nel quale si innesta la strategia innovativa dell'Agenzia Ice per la promotion in Nordamerica che, puntando su forme evolute come le partnership con grande distribuzione, independent retailer e top player dell'e-commerce, mira ad aprire nuovi spazi di mercato.

### **Da anni Ice Agenzia, insieme ad altri partner, promuove sul territorio una capillare formazione in tema di internazionalizzazione rivolta alle Pmi. Possiamo fare un bilancio? Il numero di chi esporta o internazionalizza è cresciuto?**

La base degli esportatori, secondo gli ultimi dati disponibili del 2016, è aumentata arrivando a circa 216mila operatori all'anno precedente, portando il totale a quasi 216mila all'aumento con un incremento del 4% rispetto al dato di quattro anni fa.

Il contributo viene principalmente dalla classe dei micro-esportatori, cioè degli operatori che hanno un fatturato all'esportazione inferiore a 75mila euro, alcuni dei >



# L'ITALIAN STYLE DI TONINO LAMBORGHINI:

Dalla passione per il design e la meccanica,  
l'heritage brand che porta nel mondo il puro talento italiano

L'azienda Tonino Lamborghini SPA è stata fondata nel 1981 a Bologna dal commendatore Tonino Lamborghini. Traendo ispirazione dal suo heritage familiare e dalle sue esperienze professionali nel campo dell'ingegneria meccanica e del design automobilistico, ha creato un "lifestyle experience brand" che include un'ampia gamma di prodotti di lusso.

Il core business aziendale è rappresentato da orologi e occhiali (40% del fatturato), seguito a ruota dai progetti nel campo dell'hospitality (30% del fatturato), che negli ultimi anni hanno visto l'azienda fortemente impegnata in Cina e Medio Oriente con aperture di hotel a 5 stelle, café lounge e ristoranti a marchio. Nel 2016 l'export ha rappresentato il 97% del fatturato, 70% del quale proveniente da attività in Medio ed Estremo Oriente.

Sono tre gli hotel e resort a 5 stelle firmati Tonino Lamborghini attualmente aperti in Cina, paese in cui è prevista l'apertura di nuovi alberghi e resort a marchio nei prossimi anni. Accanto al progetto hotellerie, la Tonino Lamborghini conta anche 4 lounge e caffetterie in Medio Oriente.



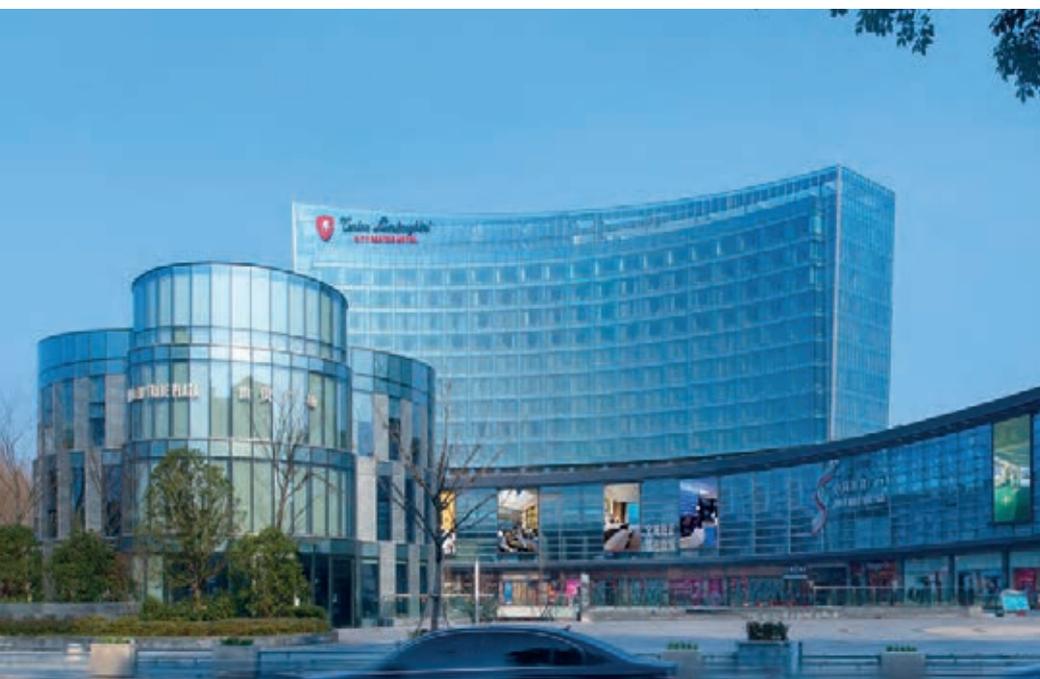
## *Tonino Lamborghini*

Montenegro in Emilia-Romagna, Tonino Lamborghini in 36 anni di attività ha realizzato un lifestyle emblema del made in Italy.

L'azienda è nata dalla grande passione per il design dell'erede di una delle più celebri famiglie dell'imprenditoria italiana: classe 1947, Commendatore al Merito della Repubblica Italiana e Console onorario della Repubblica del

L'azienda del Toro non è rinomata solo per orologi con movimento svizzero del design ispirato al mondo delle quattro ruote, occhiali in carbonio e titanio, arredi in pelle di struzzo, pavimenti in ceramica con resine speciali, piccola pelletteria realizzata da artigiani italiani e accessori da fumo che sembrano opere di design: e anche una line adì caffè espresso, una selezione di tè e cioccolate, vodka, energy drink, vini e condimento balsamico di altissima qualità. Prodotti dal design distintivo ispirati a una storia italiana leggendaria: questi i valori che caratterizzano il marchio e conquistano i clienti in tutto il mondo.

***lamborghini.it***



quali presumibilmente si affacciano in maniera occasionale sui mercati internazionali. Ma è stato importante anche il contributo dei maggiori esportatori, ovvero con fatturato all'esportazione superiore a 15 milioni di euro e la classe dei 50+ milioni di euro.

C'è ancora molto da fare: stiamo lavorando a progetti di marketing specifici per le aziende ad export zero e abbiamo lanciato il Piano Export Sud 2 (Pes) che, oltre a coprire tutte le otto regioni del Mezzogiorno, ha determinato nell'edizione precedente un incremento del fatturato estero per oltre l'83% delle aziende coinvolte.

Il Pes 2 prevede azioni specifiche e mirate per Pmi e startup come il progetto Ice Export, che mette a terra efficaci servizi di assistenza personalizzata, attraverso l'affiancamento mirato al lancio di prodotti e servizi nei mercati internazionali individuati attraverso la rete estera dell'Agenzia Ice. La formazione è cruciale: abbiamo intensificato le azioni e puntato su un focus digitale importante, per cogliere le opportunità dell'e-commerce ed affiancare le Pmi ancora in ritardo su questo canale. Formazione che diventa hands on nell'ambito dei progetti promozionali che lanciamo alla fine di quest'anno: partnership con retailer digitali globali, con focus sulle Pmi e sull'export negli Stati Uniti e in Cina, che affiancano le aziende coinvolte in una condivisione di know how ancorata al business concreto. Una opportunità senza precedenti per le nostre imprese di salire a bordo di piattaforme complesse e orientate integralmente al canale digitale.

### **Parlando di fiere, sono uno strumento ancora efficace per supportare la promozione delle imprese italiane all'estero?**

Le fiere sono uno strumento fondamentale nella strategia internazionale delle imprese.



Nel nostro promotion mix sono tra le azioni tradizionali più rilevanti, sia nell'aggregazione di imprese italiane nelle collettive made in Italy in occasione degli appuntamenti esteri principali per i settori di riferimento, sia nella forma di incoming di buyer e operatori esteri nelle maggiori fiere italiane.

Nell'ambito del programma di potenziamento fiere abbiamo puntato su una evoluzione della qualità: negli ultimi tre anni abbiamo sempre superato l'obiettivo quantitativo di buyer e operatori media coinvolti dall'Ice nelle azioni di incoming, ma abbiamo investito sulla qualità.

Nelle delegazioni estere progettiamo missioni di acquisto di buyer della Grande distribuzione e delle catene retail con cui abbiamo stipulato partnership strutturate, che diventano fondamentali nello scouting di nuovi prodotti ed aziende, e continuano a generare payoff importanti per il Sistema Paese: nelle attività dell'ultimo triennio in questo canale complesso abbiamo coinvolto quasi 3.400 imprese italiane, 840 nuovi fornitori, generando un incremento nelle vendite wholesale di 250,5 milioni di euro di acquisti aggiuntivi.

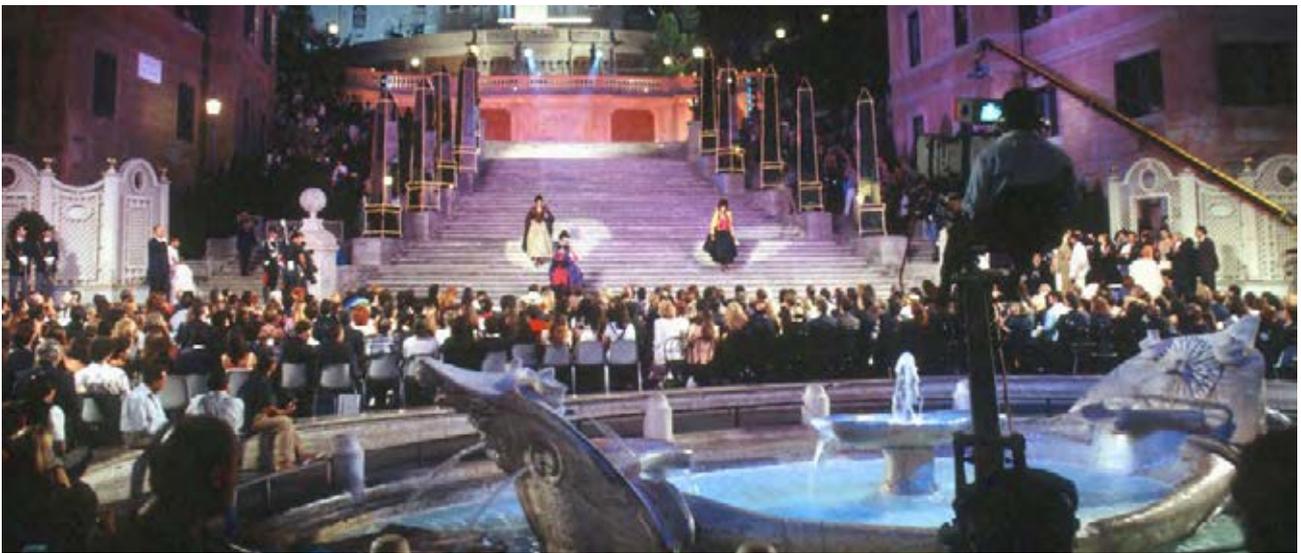
Un effetto moltiplicatore pari al 15x sull'investimento pubblico, immediatamente misurato e riscontrabile, con un effetto concreto in termini di fatturato e un passo avanti nell'evoluzione del promotion mix.

È importante, dunque, evolvere il mix di attività promozionali: le priorità sono presidiare, qualificare e sviluppare

i canali commerciali attraverso le fiere e le attività, integrando con forme evolute di business e allargando dalla fine di quest'anno ai canali digitali, con i nuovi progetti e-commerce e le attività online to offline che li caratterizzano. ● (s.t.)

# TUTELARE L'ECCELLENZA DEI NOSTRI PRODOTTI

Dobbiamo lottare, avverte Claudio Marenzi, Presidente SMI - Sistema Moda Italia, per continuare a preservare il nostro patrimonio culturale, creativo e tecnico e qualitativo che ci rendono orgogliosi di passeggiare tra le vetrine più belle del mondo



## Qual è lo stato di salute del settore?

Con la moda in Italia siamo quello che è la Germania per l'auto. Con un fatturato tra i 75 e gli 85 miliardi di euro, siamo il secondo settore manifatturiero italiano e arriviamo a quasi il 40% del totale moda europeo, con oltre 20 punti di distacco dal secondo, che è la Germania.

Una differenza simile c'è solo nel settore dell'automobile, con la Germania al 50% e la Francia al 17%. Per quanto riguarda il 2017, i numeri del centro studi di SMI dicono che vi è un primo quarto chiuso al +2,8% e di un secondo a +3,8%. Non solo l'export, dato che la vera novità è il segno positivo dei consumi interni che non vedevamo da tempo in crescita: è solo un +1%, ma siamo estremamente fiduciosi.

Non dobbiamo, però, dimenticare che il nostro comparto è fatto da aziende che vanno molto bene e che trainano il settore soprattutto nel valle, ma anche da imprese che continuano a essere in difficoltà, soprattutto nel monte. Ritengo che sia importante non perdere mai di vista que-

sto orizzonte per orientare le nostre strategie future per il successo non solo di chi oggi vince, ma anche di chi ora fa più fatica.

## Quali cambiamenti, in termini di innovazione di processo e di prodotto, hanno comportato gli anni della crisi economica?

Gli anni della crisi hanno determinato scelte rigorose rispetto alle priorità da adottare. Abbiamo deciso di concentrarci ancora di più sulla qualità del prodotto e per raggiungere questo obiettivo ci siamo aperti agli strumenti dell'innovazione, perseguendo l'efficienza produttiva e la soddisfazione dei nostri clienti tramite gli strumenti dell'Industria 4.0 e l'Internet of Things. Grazie alle nuove tecnologie, infatti, è possibile sviluppare modelli di forte partnership tra il monte e il valle che consentono alle imprese del made in Italy di lavorare in maniera più efficiente lungo tutta la catena di creazione del valore e competere con miglior successo sui mercati internazionali.

### **In termini di esportazione, oggi quali sono i mercati di sbocco più interessanti per l'Italia?**

Uno dei mercati più interessanti a livello internazionale è oggi l'Asia, dove la domanda continua a crescere in modo costante e variato tra grandi e piccoli brand.

Per quanto riguarda l'Europa, che si è ripresa rispetto a qualche anno fa, troviamo ottime opportunità in Germania, in Spagna, e nel Regno Unito, dove per ora la Brexit non ha sortito effetti negativi, anzi, ha dato impulso al turismo grazie all'indebolimento della sterlina.

### **Che cosa si può fare di più, invece, per aumentare l'internazionalizzazione del settore?**

L'internazionalizzazione rappresenta certamente un'enorme opportunità per espandersi all'estero e aumentare i margini, a fronte di un mercato interno fino a pochissimo fa in sofferenza. Dall'altro, però, dobbiamo lottare per continuare a preservare il nostro patrimonio culturale, creativo e tecnico e qualitativo che ci rendono orgogliosi di passeggiare tra le vetrine più belle del mondo.

La contraffazione è un cancro del nostro sistema e deve essere combattuta con ogni forma di lotta, dato che crea un danno alle imprese, ai consumatori e allo Stato, sotto forma di evasione fiscale. L'integrità delle nostre aziende e dei nostri prodotti, insieme con la qualità, devono essere tutelate e questo deve essere sempre al primo posto.

### **L'ultimo rapporto del Centro Studi Confindustria (Scenari industriali, novembre 2017) riporta che nella classifica del Trade performance Index l'Italia indietreggia nel tessile, cedendo il primo posto alla Cina. Come va interpretato questo dato?**

Viste la grandezza dell'industria cinese e la forza della loro produzione nel tessile non stupisce che ci abbiano superato in quantità di merci esportate.

Tuttavia è necessario porre l'attenzione non soltanto ai numeri, ma anche alla qualità delle merci esportate e ai processi di lavorazione e al giro di affari che creano nel paese di produzione e in quelli di esportazione. In questo senso l'Italia ha da temere una competizione basata sul prezzo. Il nostro know-how, la creatività e le tecniche del made in Italy sono ancora saldamente nelle nostre mani, anche se vi è un pericolo concreto da parte di gruppi industriali cinesi che acquisiscono imprese italiane, imparano a padroneggiare le nostre competenze e riescono così a fare una concorrenza più forte.



### **Il tema della crescita sostenibile è sempre più presente nel dibattito pubblico. In che modo impegna e coinvolge il settore del tessile-abbigliamento?**

La sostenibilità è oggi un tema di centrale importanza a mio avviso per tutti i comparti dell'industria, compreso chiaramente il nostro. È un tema centrale non soltanto per il suo valore etico e ambientale, ma anche perché se oggi vogliamo essere all'avanguardia in tema di innovazione, se vogliamo trainare veramente il settore in tema di efficienza produttiva e sviluppo tecnologico, tutto questo oggi passa anche dalla sostenibilità. Sostenibilità di business, in tutti i sensi, per me è oggi sinonimo di innovazione, tecnologia e futuro. Non è solo una vocazione, ma deve essere un imperativo per tutte le aziende, dato che il mercato già lo chiede: vi sono fasce intere di clientela, penso ai millennials, ad esempio, che fanno scelte d'acquisto consapevoli e guidate proprio dai valori di sostenibilità. ● (s.t.)



**Claudio Marenzi è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2016. A capo dell'azienda di famiglia attiva nella produzione di capi di abbigliamento di alta gamma che, sotto la sua guida, si è trasformata, grazie alla ricerca e all'innovazione, da brand di nicchia a marchio globale. Realizza il 70% del fatturato all'estero e occupa oltre 150 dipendenti.**

Per incoraggiare le Pmi a internazionalizzarsi e a esportare di più occorre cambiare approccio

# REGOLE SEMPLICI E MENO BUROCRAZIA

Enrico Colavita, Presidente Colavita Spa

**L'IMPORTANZA** dell'export sul Pil dell'Italia ci impone, anche solo egoisticamente, una posizione ferma sul tema. Promuovere il libero scambio a tutti i livelli, negoziando in particolare con gli Stati Uniti e Cina (salutiamo con favore la recente decisione della Cina di abbattere i dazi per circa 190 prodotti). Bisogna scongiurare i rischi di misure protezionistiche che minaccino il commercio mondiale e che si evocano demagogicamente a ridosso delle campagne elettorali in molti paesi, a cominciare dal nostro. Sembra sciocco e un po' arrogante pretendere di portare il nostro made in Italy nel mondo e contestualmente chiedere o scoraggiare le importazioni da altri paesi. L'internazionalizzazione del nostro sistema Paese è un processo che viene da lontano (parlo per esperienza personale, essendomi messo in circolo nel mondo con i prodotti della mia azienda - e non solo - da circa 40 anni) e credo che ci sia un potenziale enorme ed in parte ancora inesplorato per il nostro made in Italy.

Condivido la visione del mio grande maestro Piero Bassetti, che nel suo libro "Manifesto per un futuro glocal - Svegliamoci italici" ci spinge verso una "world com-

munity" fatta di milioni di persone nel mondo che chiama italici e che sono attratti dalla nostra "italian way of life" (cultura, storia, cibo, moda etc.)

Per favorire questo processo bisogna fare di più. Voglio fare un cenno al mio settore, quello dell'agroalimentare, che è costituito da una moltitudine di piccole aziende spesso di eccellenza, che però da sole non ce la possono fare.

Internazionalizzarsi è un percorso lungo ed impegnativo, richiede tempo e capacità di inserirsi in circuiti lontani e diversi, capirne e interpretarne le esigenze, affidarsi a partner validi, investire e radicarsi a livello glocal.

Questo percorso richiede una strategia di lungo periodo, per molti già avviata, per supportare e accompagnare queste imprese: meno burocrazia, riferimenti istituzionali, sportelli di aggregazione di imprese anche sulla scia di chi è più avanti. Burocrazia: gli adempimenti amministrativi tipo

certificazione di prodotto e/o di origine di Camere di Commercio e soprattutto delle dogane sono troppo complessi per le nostre piccole aziende. C'è bisogno a livello locale territoriale di uno o più soggetti istituzionali, ad esempio le Camere





## LA DEBOLEZZA DELLE PMI ITALIANE STA NELLA DIFFICOLTÀ DI FARE SISTEMA. BEN VENGANO FORME DI COLLABORAZIONE COME I CONSORZI EXPORT

di Commercio di una volta, che supportino queste aziende e le organizzazioni e le accompagnino sui vari mercati esteri. Le attività di promozione (fiere e/o missioni) organizzate da enti locali (regione, province, comuni etc.) sono state ridotte o azzerate perché spesso fonte di sprechi e di confusione: ma non c'è una soluzione alternativa. L'Ice non è cambiata, il sistema fieristico italiano per il food che potrebbe soddisfare almeno una parte dei bisogni di visibilità dei nostri prodotti è ancora inspiegabilmente bloccato sulla contrapposizione tra Fiera Milano e Fiera di Parma. Ma la grande debolezza delle piccole e medie aziende italiane risiede nella difficoltà e incapacità di mettersi insieme, di collaborare, fare sistema.

In questi ultimi 3-5 anni, si è sviluppato molto il modello delle reti di impresa soprattutto nel sistema Confindustria. Ma è un modello che si adatta alla media impresa ed è stato adottato soprattutto al Centro-Nord Italia. Proporrei di rivalutare le diverse forme consortili, come i consorzi export, per le Pmi dell'agroalimentare. Quando avremo pacchetti di prodotti rappresentativi di settori e

specifici territori, sarà magari anche più facile raccordarli e agganciarli a processi di traino da parte di aziende già presenti e che avrebbero tutto l'interesse a rafforzare la loro offerta di prodotti. Sono troppo stimolanti le opportunità che il mondo offre agli italiani: non rinunciare è il nostro motto e insieme si va più lontano. ●



**Enrico Colavita è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2015.**

**Ha saputo trasformare il piccolo frantoio familiare in una realtà presente nella produzione a livello internazionale dell'olio di oliva per uso alimentare, soprattutto negli Stati Uniti e in Canada, Giappone, Brasile, Australia, Malesia ed Europa. Realizza l'80% del fatturato in più di 70 paesi nel mondo, oltre 140 i dipendenti.**

Le istituzioni hanno un ruolo nevralgico nel promuovere l'Italia e sostenere le esportazioni

## OCCORRE FARE SISTEMA

Paolo Vitelli, Presidente Gruppo Azimut-Benetti

**QUESTO NOSTRO** malandato Paese presenta una strana contraddizione: tanto più siamo criticati per il nostro debito, la nostra burocrazia, talvolta purtroppo per la nostra inaffidabilità, tanto più siamo amati per il nostro stile di vita, il nostro design, la nostra cucina, le nostre piccole e medie aziende super efficienti: insomma per tutto ciò che si può sintetizzare nel concetto di made in Italy. Il made in Italy è come una carta di credito che ci apre tantissime porte e ci permette di andare per il mondo a testa alta, orgogliosi della nostra storia, della nostra eleganza, della nostra creatività.

In attesa che il Sistema Italia diventi più efficiente e che la nostra burocrazia si semplifichi, il made in Italy è un viatico, un biglietto da visita; una carta di credito, appunto, per esportare. Ma quanto la utilizziamo? Quanto dura il nostro credito? Quando potremo ripagare il debito pubblico, ma soprattutto la fiducia che ci viene concessa grazie al nostro meraviglioso dna?

Alcune cose sono state fatte; grazie alla congiuntura internazionale l'export è cresciuto e il ministero dello Sviluppo economico ha cominciato a mettere ordine nella promozione del made in Italy. Ma si può fare molto di più.



Vediamo come potrebbero muoversi politica, istituzioni e il Sistema Italia. La politica condiziona l'immagine del Paese: cito un esempio significativo. Spesso, per esportare grandi forniture, la mia impresa, come molte altre, deve fornire garanzie bancarie agli acquirenti. Ebbene, quando l'Italia aveva a capo Primi ministri poco credibili o addirittura discussi, le banche italiane dovevano ricorrere ad una banca straniera per far avallare le garanzie prestate. Quando, per contro, anche se purtroppo non è accaduto spesso, disponevamo di un governo forte e rispettato, il nostro sistema bancario diventava improvvisamente credibile e accettato all'estero e non era necessaria alcuna controgaranzia. In questo momento in cui la politica attraversa nuovamente una fase di grande instabilità, i candidati leader dovrebbero riflettere su quali siano veramente le priorità del Paese.

Un ruolo determinante per la promozione dell'export lo giocano naturalmente le istituzioni: a mio parere sarebbe necessario pensare a un sistema centrale di promozione ben strutturato, non più frazionato in iniziative singole, gestite dai Comuni, dalle Regioni, dalle Camere di Commercio, dalle associazioni di categoria, dall'Ice, ma ordinato in una unica efficiente organizzazione. Qualcosa è stato fatto, ma non abbastanza.

La Sace sarà mai in grado di occuparsi anche dei piccoli operatori, con la stessa velocità e la stessa efficienza che caratterizzano la francese Coface e le tedesche Kfw ed Euler Hermes? Il sistema pubblico-privato italiano sarà mai in grado di sostenere e sviluppare armonicamente la più grande industria esportatrice italiana, quella del turismo, promuovendo un'agenzia veramente internazionale, una rete alberghiera affidabile, una tutela di qualità del nostro patrimonio ambientale e culturale e una seducente immagine del vivere italiano? Abbiamo perso il valore aggiunto di un forte vettore aereo nazionale; non perdiamo gli altri pezzi del "sistema" turismo.

Ciò detto, è innegabile che di recente i più prestigiosi giornali internazionali abbiano ripreso a guardare con curiosità le novità che riguardano il Paese, segno che in un mo-

do o nell'altro qualcosa sembra aver ricominciato a muoversi. Anche in questo caso il merito va a quei comparti del made in Italy che, nonostante tutto, sono riusciti a presidiare le proprie aree di riferimento: la moda, il design, la gioielleria, l'alimentare. E anche la nautica, di cui sono orgoglioso rappresentante e testimone. Più



in particolare il Market Monitor dedicato al comparto nautico elaborato da Deloitte e presentato all'ultimo Salone di Monaco posiziona l'Italia, con una produzione di imbarcazioni per il 2016 stimata in valore due miliardi di euro, quale prima produttrice in Europa e seconda nel mondo dopo gli Stati Uniti.

Il Market Monitor ha inoltre confermato la leadership globale italiana nell'area dei grandi yacht, con uno share del portafoglio ordini 2017 pari al 49%.

Ho la fortuna di aver fondato e di presiedere un'azienda veramente rappresentativa del made in Italy nel settore della nautica da diporto, la Azimut-Benetti. Raffinatezza, eleganza e innovazione ci hanno portato a diventare il primo produttore al mondo di barche a motore. Un primato che ben poche aziende italiane possono vantare. Esportiamo il 99% della nostra produzione perché negli anni '70 sono partito con la mia valigetta per andare a bussare alle porte dei ricchi di tutto il mondo e da allora non abbiamo mai smesso; perché abbiamo creato una vera multinazionale tascabile, perché abbiamo imparato ad adattarci a tutti i gusti e culture, senza però rinunciare al nostro dna italiano.

Vendiamo poco in Italia a causa del livello di tassazione, della persecuzione ai diportisti, e non da ultimo, dell'individualismo del cliente italiano che per super personalizzare la propria barca ricorre ai piccoli produttori artigianali, scoprendo ben presto che tali barche nel tempo perdono rapidamente valore perché prive della credibilità di un grande cantiere e non coperte da una adeguata assistenza tecnica. Per contro, la nostra 'mission aziendale' recita: "costruire le barche più belle, affidabili, innovative e assisterle sempre e ovunque".

Con questa mission, noi di Azimut-Benetti siamo orgo-

gliosi di aver dato il nostro contributo alla creazione del fascino del made in Italy inventando e diffondendo nel mondo tutte le innovazioni che si ritrovano negli yacht di oggi: grandi flybridge coperti, le ampie e luminose finestre sullo scafo, i salotti a prua, i garage a poppa e le beach area.

Siamo i primi a costruiri

re yacht in carbonio, rendendoli più efficienti ed economici nella gestione. Inoltre, sono anche particolarmente orgoglioso e soddisfatto per aver personalmente promosso nei primi anni Duemila una legislazione favorevole che permette di non immatricolare le barche sino a dieci metri e di avere un'Iva ridotta, introducendo il sistema del leasing finanziario.

Più recentemente, quando per aiutare il mio Paese ho deciso di entrare in politica e sono stato eletto parlamentare (ma poco dopo ho dato le dimissioni), ho ottenuto dai ministri Lupi e Alfano l'emanazione di una direttiva che finalmente dimostra la sua efficacia evitando ai diportisti la persecuzione dei reiterati controlli in mare.

Penso dunque che sia possibile sostenere più efficacemente le nostre esportazioni a patto e condizione che il sistema paese metta la questione dell'export in cima alle priorità delle varie agende: a livello politico, a livello istituzionale e infine in ambito associativo, evitando le sovrapposizioni e favorendo un maggiore coordinamento delle varie attività, al fine di rispondere in modo più puntuale alle reali esigenze delle aziende. ●



**Paolo Vitelli è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1996. Alla fine degli anni '60 fonda la Società che si è rapidamente sviluppata fino a diventare il primo cantiere nel mondo della produzione di yachts a motore. Oggi il Gruppo Azimut esporta il 99% della produzione in 68 paesi nel mondo e i dipendenti sono oltre 2.000.**



# ECCELLENZA TECNOLOGICA, IMPRENDITORIALITÀ E FORZA INNOVATIVA DI UN MODELLO INDUSTRIALE ITALIANO

**8000** persone | **50** società  
**40** paesi | **10** fusi orari

**1000+** impianti realizzati  
**1100** brevetti

RE EVOLI  
THE EVI  
EVOLI  
IE EVI  
EVOLI  
IE EVI  
EVOLI  
IE EVI  
EVOLI  
IE EVI  
EVOLI  
THE EVOLV  
HE EVOLV

**ANNI IN BORSA**  
**2007/2017**



[www.mairetecnimont.com](http://www.mairetecnimont.com)



INTERVISTE

# A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO

## SAPORI ITALIANI NEL MONDO

**Giuseppe Ambrosi**

Industria Alimentare – Brescia



È presidente e amministratore delegato di Ambrosi, azienda di famiglia leader nel segmento premium del mercato dei formaggi tradizionali italiani. È presente in Francia, Germania, Stati Uniti e Giappone. 45% l'export. 500 i dipendenti, di cui 300 in Italia.

**Prima di entrare nell'azienda di famiglia ha accarezzato l'idea di una carriera manageriale in una multinazionale: era solo voglia di fare esperienza per poi ritornare ai business di famiglia o aveva altre ambizioni?**

Prima di entrare in azienda ero assolutamente intenzionato a fare un'esperienza di lavoro all'estero. Nel 1990 stavo infatti per iniziare un'esperienza lavorativa in un importante gruppo multinazionale francese operante nel settore lattiero caseario. Lo stesso anno mio padre si ammalò gravemente e morì nel giro di pochi mesi; abbandonai allora quel progetto e affiancai mio fratello Luigi nella gestione delle attività di famiglia.

Nel 1990 entrai nel consiglio di amministrazione della Ambrosi, oltre a occuparmi della gestione delle attività agricole, delle attività immobiliari e finanziarie di famiglia.

**Qual era il profilo della Ambrosi nei primi anni '90 quando ne ha assunto la gestione?**

Nel 1990 contava 52 dipendenti e fatturava 100 milioni di

euro. Si trattava di un'azienda familiare orientata perlopiù al mercato italiano; era comunque già rivolta alla grande distribuzione, ma con un'impronta più commerciale. Nel 1994 il gruppo raggiunse i 137 dipendenti, con ricavi per 140 milioni di euro, mentre alla fine degli anni '90 il fatturato fu di circa 150 milioni di euro con 150 unità impiegate.

**Quale è stata la motivazione principale che l'ha indotto a guardare al mercato mondiale piuttosto che solo a quello domestico? Quanto ha contato, per la crescita, l'alleanza con un player globale come la svizzera Emmi?**

Sulla base delle dinamiche dei consumi dei formaggi e della qualità richiesta a livello mondiale, già si intravedeva una forte attrazione per la produzione di formaggi italiani. Alla fine degli anni '90, abbiamo deciso di avviare un processo di internazionalizzazione dato che il trend era fortemente in crescita. Per le aziende di media dimensione non era però così facile aprire una filiale all'estero, abbia-

mo pertanto scelto di optare per un'alleanza con un gruppo internazionale che potesse fungere da acceleratore verso l'internazionalizzazione.

**Quanto incide l'innovazione dei processi produttivi in un comparto come il suo, che all'apparenza può essere tradizionale?**

L'innovazione dei processi produttivi nel comparto del lattiero-caseario incide in maniera sostanziale in quanto abbatta i costi di produzione, aumenta le prestazioni della forza-lavoro e ne migliora le condizioni lavorative.

**Quello dell'industria alimentare rappresenta un settore particolarmente esposto alla contraffazione, come ci raccontano quotidianamente le cronache mondiali: ritiene che le istituzioni nazionali e comunitarie facciano abbastanza per combattere il fenomeno? In cosa bisognerebbe migliorare la tutela delle vostre produzioni?**

Il fenomeno dell'Italian sounding è una conseguenza del

grande successo dei prodotti italiani che tutti ormai ci vogliono copiare. L'espressione fa riferimento all'imitazione di un prodotto o marchio attraverso un richiamo alla presunta italianità del prodotto che non trova assolutamente fondamento nel prodotto stesso.

Questo fenomeno evocativo è maggiormente diffuso negli Stati Uniti, in Canada, in Australia, in America latina e in diversi altri mercati, inclusi anche quelli europei, relativo ai prodotti alimentari prodotti in tali paesi che, attraverso l'utilizzo di parole, colori, immagini e riferimenti geografici sulle etichette e sulle confezioni, inducono il consumatore ad associare erroneamente il prodotto locale a quello autentico italiano.

L'Italian sounding costituisce purtroppo una reale perdita di fatturato per le aziende italiane e l'unico modo per contrastarlo è quello di migliorare la conoscenza dell'originale italiano attraverso una massiccia strategia di comunicazione rivolta al consumatore e l'apertura di reti capillari di distribuzione per arrivare ai consumatori di tutto il mondo con i prodotti originali. ●



# IMMOBILIARE E NON SOLO

**Luigi Aquilini**

Edile/Agricoltura/Turismo – Canada



È presidente e fondatore di Aquilini Group. Emigrato in Canada a 23 anni, lavora prima come operaio poi come giardiniere e muratore. Il Gruppo, attivo nell'edilizia, agricoltura, ristorazione, turismo e sport professionale è oggi presente in Italia, Canada, Stati Uniti, Australia, Romania e Filippine. Oltre 10.000 i dipendenti.

**Come si riesce a passare da giardiniere o muratore a big dell'imprenditoria? Qual è stato il segreto o il consiglio che si sente di dare ai giovani che si affacciano al mondo del lavoro in un contesto tanto difficile di congiuntura mondiale? Lei ce l'ha fatta.**

Da ragazzo ho sempre avuto due lavori. Ne lasciavo uno quando ne arrivava un altro migliore. Ho cominciato in una fonderia e al contempo lavoravo come giardiniere.

Poi ho cambiato il lavoro in fonderia con un impiego da muratore e sostituito quello da giardiniere con la costruzione di case. Ho lasciato il lavoro da muratore e mi sono messo a costruire appartamenti. Ho lasciato l'edilizia e ho cominciato a fare investimenti. Ciò che ha funzionato, nel mio caso, è stato il fatto che prima di finire di scalare una montagna, stavo già cercando quella successiva.

**Cosa l'ha spinto a soli 23 anni a lasciare il suo Paese? E come mai proprio per il Canada?**

Quando conclusi il servizio militare, era duro trovare un lavoro in Italia. Venni a sapere che era semplice entrare in Canada

e la mia intenzione iniziale era quella di mettere da parte dei soldi, all'incirca 20mila dollari, e poi di tornare a casa. Costruii una casa a Vancouver e dopo averla venduta avevo abbastanza denaro per comprare tre aree fabbricabili. Costruii nuove abitazioni con 12mila dollari e le vendevo a 18mila. Vendetti le case che stavo costruendo per comprare un'area commerciale e cominciai a costruire appartamenti. All'età di 27 anni avevo già risorse sufficienti da poter smettere di lavorare, ma continuai a farlo perché quella è la mia passione e infatti lavoro ancora oggi che di anni ne ho 85.

**Il suo è un gruppo attualmente attivo in diversi settori: quale ritiene possa ancora darle margini di crescita?**

La nostra azienda è diversificata in venti attività. È molto utile essere coinvolti in business differenti. Per esempio, il reddito derivante dalle operazioni negli Stati Uniti ci aiuta a proteggere il nostro investimento nella squadra di hockey perché l'introito è in dollari canadesi e le spese sono in dollari americani.

Avere così tante attività comporta certo un gran lavoro,

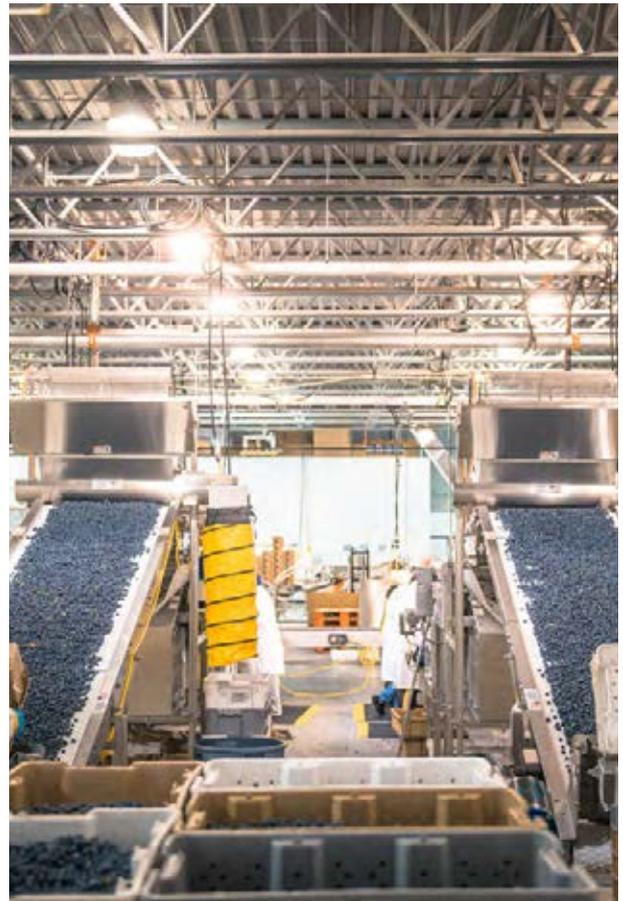
ma riesco a mantenermi in contatto diretto con i rispettivi responsabili. Sanno che possono chiamarmi sempre e che io rispondo. Ed è molto importante avere i leader giusti sul posto.

**In Italia ha qualche interesse imprenditoriale?**

In Italia ho casa e alcuni investimenti nell'immobiliare e in alcuni terreni. Ad esempio siamo proprietari del Miralago Resort, che si trova sul lago di Garda a Desenzano. Abbiamo anche dei vigneti nell'area di Lugano.

**Lei e il suo gruppo vi siete distinti anche per un massiccio impegno verso la sostenibilità ambientale e la solidarietà, due delle emergenze globali: oltre alla creazione delle British Columbia Nature Conservation Areas e al progetto avviato con le comunità indigene britanniche "First Nations", ha altri progetti in procinto di essere varati?**

La mia azienda è conosciuta per la forte partnership con "First Nations". Attraverso queste iniziative congiunte, stiamo aiutando le comunità indigene britanniche creando lavoro per i loro membri e aiutandoli a prosperare sotto il profilo economico. Abbiamo anche istituito la "Aquilini Land Conservancy", con 600 acri riservati a parco per proteggere le paludi naturali per le attuali e le future generazioni. ●



## LA SFIDA GREEN DELLE BIOPLASTICHE

**Catia Bastioli**

Industria chimica - Novara



È amministratore delegato di Novamont. Dopo una carriera nel management scientifico è tra i fondatori del centro ricerche Fertec, diventato poi Novamont. Il Gruppo, leader nella produzione di bioplastiche e prodotti biochimici, è titolare di 1.000 brevetti e ha sedi in Italia, Germania, Francia e Stati Uniti. 600 i dipendenti.

### **Da ricercatrice a fondatrice e Ad dell'azienda leader mondiale nello sviluppo e produzione di bioplastiche e biochemicals, la Novamont: come è accaduto?**

Novamont nasce come Fertec (Ferruzzi Ricerca e Tecnologia), centro di ricerca del Gruppo Montedison, in cui all'epoca convivevano il più grande gruppo agroindustriale europeo, Eridania-Beghin Say, e la Montecatini, una delle più importanti multinazionali della chimica.

Compito di Fertec era quello di creare un ponte tra due mondi fino a quel momento completamente separati, partendo dalle materie prime agricole di Eridania-Beghin Say e sfruttando le tecnologie chimiche disponibili in Montecatini in diversi settori (materiali, biocarburanti, biolubrificanti, prodotti per detergenza e così via).

La mia esperienza in questo settore comincia nel 1988, dapprima come responsabile di un gruppo di ricerca strategica chiamato ad applicare le proprie conoscenze di chimica e di scienza dei materiali a materie prime e scarti vegetali con l'obiettivo di sviluppare bioplastiche, e poi come direttore del centro.

Nel 1992, con la crisi Montedison, Fertec, che nel frattem-

po era diventata Novamont, perde il suo ruolo strategico. Nel 1996 Novamont esce da Montedison, comprata dalla merchant bank di Banca Intesa Sanpaolo e da altri investitori istituzionali che hanno creduto nel progetto e in un piccolo gruppo di ricercatori che si accingevano a diventare imprenditori.

In quel momento il potenziale delle materie prime rinnovabili mi era chiaro, ma percepivo anche i rischi che un modello di globalizzazione economica senza radici poteva comportare e la necessità di trovare modelli che puntassero all'uso efficiente di queste risorse così preziose. Decisi quindi che avrei impegnato tutte le mie energie per sperimentare insieme e intorno ai prodotti rinnovabili via via sviluppati un approccio sistemico che doveva partire dal rimettere le radici nei territori.

### **Ovvero?**

La bioplastica per noi non doveva essere un semplice prodotto tra i milioni di prodotti esistenti: abbiamo impostato le nostre ricerche e i nostri brevetti nell'ottica di dare vita a una filiera che potesse riconnettere lo sviluppo econo-

mico al territorio, attraverso applicazioni capaci di risolvere problemi ambientali e sociali.

Abbiamo lavorato sulla strategia, puntando su un'economia sistemica, non dissipativa, che non gettasse risorse preziose e soprattutto che non creasse dei costi in più, producendo scarti umani, scarti di materia e scarti di energia. Così siamo diventati quello che siamo oggi: un gruppo industriale con all'attivo mille brevetti, sei siti in Italia in fase di riconversione e reindustrializzazione e quattro tecnologie originali e prime al mondo applicate a questi siti.

**Ambiente e agricoltura da coniugare con la chimica: per i profani una sfida impossibile. Eppure stando alla sua vicenda imprenditoriale è un binomio reale. C'è consapevolezza in Italia? Ritieni che le nostre leggi e la conoscenza collettiva siano adeguate?**

Le innovazioni e le tecnologie non sono di per se stesse buone o cattive: perché abbiano un effetto positivo devono essere applicate con saggezza, tanto più quando si ha a che fare con i terreni agricoli e con le materie prime rinnovabili.

L'economia locale improntata alla sostenibilità nell'uso delle fonti rinnovabili permette di utilizzare diverse materie prime e scarti in modo circolare, partendo dalla natura e ritornando alla natura, facendo sì che il ciclo di vita del prodotto si chiuda e che non rimangano scarti inutilizzati. Credo che in Italia ci sia una conoscenza del potenziale della bioeconomia anche superiore rispetto ad altri paesi. Tuttavia, occorre che cresca la consapevolezza collettiva e individuale di questo potenziale, intesa anche come maggiore comprensione delle regole per massimizzare l'accelerazione del settore. Quando viene a mancare il rispetto delle regole, si lascia troppo spazio ai "furbi" e all'illegalità, a scapito dell'innovazione e del necessario rafforzamento del tessuto sociale e delle comunità.

**La sua azienda intrattiene forti relazioni con il mondo universitario: la vostra è una eccezione o una realtà molto più diffusa di quel che si pensi?**

Novamont da sempre collabora con il mondo accademico a progetti di ricerca e formazione a tutti i livelli e sicuramente non è un caso isolato in Italia. Realtà come i cluster tecnologici nazionali - penso ad esempio a quello della "chimica verde", che conosco da vicino - contribuiscono inoltre a creare e potenziare le sinergie tra mondo industriale e ricerca pubblica e a costruire un tessuto dinamico, competitivo e in continua crescita.

Queste sinergie devono essere però mantenute, coltivate



e potenziate soprattutto a livello locale, nei territori, condividendo progetti capaci di catalizzare una molteplicità di ulteriori iniziative e di garantire la sostenibilità economica, sociale e ambientale. L'innovazione si nutre, infatti, di contaminazione dei saperi e di stimoli trasversali e non è solo il frutto di competenze tecniche.

**La Novamont detiene un ricco portafoglio di brevetti: quanto lavoro c'è dietro?**

Un lavoro molto importante e soprattutto costante. Dietro a ogni brevetto ci sono investimenti continui in innovazione e anni di ricerca sul campo, che si trasformano in nuovi processi, nuovi prodotti e nuovi mercati, che a loro volta generano ulteriori competenze tecniche in ambiti sempre più ampi.

C'è un approccio sistemico e una visione condivisa di innovazione continua tra persone che credono in un modello e lo fanno proprio.

**La vostra presenza aziendale è significativa anche in aree complesse del paese proprio dal punto di vista ambientale come il Mezzogiorno: che difficoltà incontrate?**

Le zone più fragili e con più problemi sono quelle più difidenti e meno aperte ai cambiamenti e all'innovazione. Per questo è così importante la Strategia nazionale sulla bioeconomia, che potrebbe permettere di connettere settori diversi attraverso un processo di innovazione continua, che punti all'uso efficiente delle risorse, alla preservazione e al ripristino del capitale naturale e al miglioramento della qualità della vita delle persone.

Da parte nostra cerchiamo di andare oltre le difficoltà e di trasformare le fragilità di alcune aree del Paese, come la deindustrializzazione o la scarsità di risorse idriche, in opportunità di rigenerazione territoriale, guardando ai problemi come a delle grandissime sfide di innovazione. ●

## UN'AZIENDA A TUTTO ROBOT

**Fabrizio Bernini**

Industria meccanica – Arezzo



È presidente di Zucchetti Centro Sistemi, da lui fondata come software house, oggi leader internazionale nel settore della robotica e dell'automazione per il giardinaggio, la casa e l'uso domestico. Presente in oltre 50 paesi è titolare di 110 brevetti relativi a 50 invenzioni. 65% l'export, 210 gli addetti.

**Robot tagliaerba, robot per pulire le piscine, macchine di distribuzione automatica di uniformi. Tecnologia al servizio della qualità della vita: è questo il filo rosso che unisce tutte le iniziative imprenditoriali in cui si è tuffato?**

Direi di sì. Da quando ho iniziato la mia attività imprenditoriale oltre 30 anni fa, ho cercato di diversificare ed estendere il know how accumulato nella progettazione di software gestionali ad ambiti diversi e complementari con l'obiettivo di garantire l'eccellenza dell'offerta sui tre fronti – informatica, elettronica e meccanica – sempre nell'ottica di apportare un miglioramento nella qualità della vita delle persone o dell'impresa stessa.

La grande attenzione all'innovazione di prodotto e di processo ha permesso una forte diversificazione del business fino a sviluppare cinque strategic business unit, che trattano prodotti diversi e si interfacciano in mercati diversi. Software per le aziende private, software per la sanità, automazione per gli ospedali, gli hotel e l'industria, robo-

tica per il giardinaggio, le piscine o l'agricoltura e l'ultima divisione dedicata alle soluzioni per il risparmio energetico come inverter fotovoltaici e sistemi di accumulo di ultima generazione.

Obiettivo è cogliere le potenzialità delle tecnologie digitali e introdurle nei nostri prodotti, soluzioni e processi interni trasversalmente alle varie divisioni.

Altro punto da sottolineare: tutte le idee e i progetti nascono all'interno dell'area R&D che ho chiamato laboratorio delle idee, composto da giovani tecnici, ingegneri e designer, che opera trasversalmente alle varie divisioni. Le idee e i progetti sui quali stiamo lavorando oggi si basano sul concetto di connettività, cloud, Internet of Things and People, Big Data, automazione avanzata.

Le idee trasformate in vere e proprie soluzioni automatizzate vengono sviluppate per diversi ambiti di mercato all'insegna della tracciabilità, della sicurezza, della velocità, della mobilità, della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico.

**Industria 4.0 per lei era cominciata già trent'anni fa: quale la molla che l'ha spinta a fare il salto da tecnico di laboratorio a imprenditore?**

La scelta di avviare una mia attività imprenditoriale è stata dettata anche dal particolare contesto nel quale stavo vivendo: l'azienda per la quale lavoravo stava chiudendo assorbita da un colosso internazionale.

La voglia di iniziare un mio percorso assumendomi tutti i rischi è stata di gran lunga superiore e più forte rispetto alla delusione della temporanea perdita di lavoro. E mi sono buttato in questa delicatissima avventura con grande entusiasmo e pieno di idee da realizzare.

Tuttora conservo la passione e l'entusiasmo del passato per il mio lavoro da tecnico.

Negli anni si sono aggiunti altri valori come la condivisione di gioie e sacrifici con i miei collaboratori, oltre che un forte e crescente senso di responsabilità e una costante buona dose di coraggio.

**Come ha avuto l'idea di investire e cimentarsi nell'ambito della sanità, che è tradizionalmente molto complesso in Italia?**

L'approccio con il mondo della sanità è avvenuto all'inizio della mia attività imprenditoriale grazie alla collaborazione e partnership con l'azienda farmaceutica Menarini Diagnostics, primo gruppo farmaceutico italiano nel mondo, che ci ha permesso di entrare in un mondo delicato come quello dell'healthcare.

Offriamo sistemi informatici integrati user friendly e completi che rispondono alle esigenze gestionali, organizzative e tecniche di chi opera in ambito diagnostico come ospedali, case di cura, cliniche private e pubbliche, laboratori di analisi.

Nel mondo della sanità siamo presenti anche con l'hardware della divisione automazione, che realizza distributori automatici e "armadi intelligenti" per la distribuzione di capi tessili ospedalieri.

Questi distributori garantiscono 24 ore su 24, sette giorni la settimana, una tracciabilità completa del capo, consentendo alle strutture pubbliche e private evidenti vantaggi in termini di risparmio spazio, tempo, azzeramento degli sprechi, riduzione degli stock dei magazzini, generando efficienza nella filiera produttiva e riducendo al minimo l'impatto ambientale, oltre a garantire un monitoraggio costante.

**Qual è stata l' "invenzione" che ha dato la spinta verso la dimensione di azienda leader internazionale della robotica e della automazione?**

Certamente il robottino tagliaerba Ambrogio. Da una mia esigenza personale, ho realizzato un robot completamente autonomo in grado di gestire l'erba di qualsiasi giardino. Entrato sul mercato nel 2000 come prodotto unico e rivoluzionario, ha saputo guadagnarsi la fiducia di centinaia di migliaia di utilizzatori in tutto il mondo grazie a una diffusa rete vendita internazionale. Oggi esistono sul mercato 16 modelli di Ambrogio, ognuno sviluppato con specifiche caratteristiche in grado di gestire qualsiasi tipologia di area verde con diversi gradi di grandezza e difficoltà. I nuovi modelli sono dotati di un'alta tecnologia a bordo, che permette all'utente di connettersi e interagire con il proprio robot sempre e ovunque utilizzando un'apposita App. Dal prossimo anno lanceremo la Next Line, una nuova generazione di robot rasaerba modulare, flessibile e iperconnessa. Sono convinto che il miglioramento, l'evoluzione e il grado di innovazione tecnologica devono essere sempre al centro di un'impresa che desidera competere con un mercato sempre più difficile ed aggressivo. Grazie al continuo rinnovamento e innovazione anche su prodotti già affermati, siamo riusciti a trasformarci da piccola azienda provinciale a realtà industriale affermata con percentuali medie annue superiori al 10% negli ultimi 15 anni.

**Che interazione ha con il mondo universitario la sua azienda? Che percentuale di "quote green" c'è nella sua azienda?**

Abbiamo collaborazioni soprattutto con le università toscane di Siena e Firenze e con la Scuola Superiore S. Anna di Pisa. Siamo anche tra le aziende che partecipano attivamente a un progetto di formazione delle competenze trasversali - le cosiddette soft skill - con il Santa Chiara Lab dell'Università di Siena. Sosteniamo, inoltre, come sponsor il corso di laurea online in Ingegneria informatica del Politecnico di Milano gestito dal polo universitario aretino, un'iniziativa importante a favore dei giovani e del territorio. Grazie ai costanti rapporti, molti dei nostri giovani ingegneri ci sono stati segnalati dalle varie facoltà di appartenenza. Siamo un'azienda giovane con oltre il 50% di millennials, ovvero giovani nati tra inizio anni '80 e metà '95, molti dei quali con un buon percorso formativo tecnico-ingegneristico arricchito da un forte entusiasmo e da una spiccata creatività. ●

## DALLE RETI TLC PASSA IL FUTURO

**Stefano Borghi**

Industria impiantistica - Bologna



È presidente e amministratore delegato della Site, azienda di famiglia attiva a livello internazionale nella progettazione e realizzazione di sistemi integrati e soluzioni per reti di telecomunicazioni, di energia e trasporti. 27 le unità locali in Italia, 1 in Algeria e 1 negli Emirati Arabi. 1.578 i dipendenti.

**Debutta nel mondo del lavoro come avvocato, ma poi entra nell'azienda di famiglia come direttore del personale: cosa ricorda di quegli anni? È stato un passaggio spontaneo o indotto da esigenze familiari?**

La mia esperienza legale era concentrata nel diritto del lavoro e l'azienda, che contava allora circa duemila dipendenti, aveva subito le conseguenze di un acceso confronto sindacale protrattosi nel corso degli anni '70, nonché l'infiltrazione delle Brigate Rosse. Mi fu chiesto di occuparmi professionalmente di una delicata trattativa per il rinnovo del contratto aziendale nel 1980 e da lì incominciò il mio progressivo coinvolgimento, che mi portò alla direzione del personale l'anno successivo.

**Dal punto di vista imprenditoriale cosa ha in comune con suo padre, che fondò l'azienda, e come invece ritiene che abbia cambiato la Site da quando ne ha assunto la guida?**

Purtroppo ho lavorato per pochi anni con mio padre, che si è ammalato dopo poco tempo dal mio inserimento ed

è mancato nel 1985, ma mi ha lasciato un profondo senso dell'etica negli affari, che ho trovato incardinato anche in azienda come valore guida condiviso.

Ci accomunavano senza dubbio la determinazione e il grande impegno personale in azienda, mentre per il resto rispecchiavamo le caratteristiche dei nostri rispettivi tempi. Da una parte, il primo dopoguerra e gli anni del boom economico con un mercato in continua espansione e, dall'altro, gli anni '80 e '90 sino a oggi, con le crisi economiche e le esigenze di diversificazione, internazionalizzazione e lo sviluppo tecnologico.

**Qual è l'aspetto del suo impegno imprenditoriale che la gratifica maggiormente?**

Pur non essendo un tecnico mi appassiona la tecnologia che, però, connetto sempre al mercato e ai bisogni, magari ancora inespressi, dei clienti. Mi piace occuparmi di quanto potrà diventare fatturato l'anno successivo, così come continuo a mantenere i rapporti con i clienti sia per trarne indicazioni sugli sviluppi futuri, sia per monitorarne



la soddisfazione, cercando di consolidare il rapporto di fiducia, necessario a realizzare relazioni commerciali stabili.

**Lei è un “esperto di reti”. La manutenzione di quella elettrica dell’Enel, di quella ferroviaria di Rfi e, in un certo senso, di quella telefonica avendo partecipato alla nascita di Omnitel: pensa si tratti di infrastrutture su cui il Paese deve mantenere il controllo o vigono le regole del libero mercato tout court?**

Quello della progettazione, costruzione e manutenzione delle reti di telecomunicazione è assolutamente il nostro core business. È molto difficile dare una risposta univoca a questa domanda. Per alcune reti, come quella ferroviaria, ritengo assolutamente preferibile un controllo statale, sia perché si tratta di una infrastruttura non replicabile, sia per i tempi assai lunghi del rientro dell’investimento, che mal si conciliano con i tempi di rientro della finanza privata, mentre questi investimenti sono cruciali per lo sviluppo economico nazionale. D’altra parte, è necessario che il pubblico si unifichi a criteri di gestioni privatistici

in termini di efficienza. Per altri tipi di rete, come quelle di telecomunicazione, è possibile prevedere un maggior tasso di privatizzazione, anche se in occasione di significativi cambi di tecnologia un gestore in mani pubbliche può garantire meglio di altri un flusso di investimenti programmaticamente più allineati agli interessi nazionali.

**Negli anni ha assunto numerosi incarichi di rappresentanza: pensa che i cosiddetti “corpi intermedi” abbiano ancora un ruolo da svolgere?**

Confesso che me lo sono chiesto molte volte. Indubbiamente la disgregazione dei grandi partiti organizzati, sostituiti da leader in diretta connessione con gli elettori, ha ridotto la funzione dei cosiddetti “corpi intermedi”.

Non va, però, dimenticata una importantissima funzione, che è quella di sviluppare il dibattito sui grandi temi della società e dell’economia, nonché quella di contribuire alla formazione della classe dirigente, anche in funzione politica, non più svolta dai partiti che hanno perso la loro componente organizzativa. ●

## LA PASSIONE PER I MEDIA

Urbano Roberto Agostino Cairo  
Editoria – Milano



È presidente e fondatore di Cairo Communication, gruppo attivo nell'editoria multimediale nato come concessionaria per la raccolta pubblicitaria. Con La7 è presente nell'editoria televisiva e dal 2016 con l'acquisizione di RCS MediaGroup è editore del "Corriere della Sera" e de "La Gazzetta dello Sport". Oltre 4.150 i dipendenti.

**Lei è protagonista di un settore, quello dell'editoria, tradizionalmente in difficoltà: qual è il suo segreto, al contrario, per riuscire a risanare e rilanciare ogni azienda di cui ha assunto la proprietà?**

L'editoria ha vissuto momenti migliori, ma penso che nonostante ciò si possano fare cose importanti. Non ho un segreto particolare, ma ho sempre avuto una grande passione ed entusiasmo per il settore fin da ragazzo. Sono cresciuto con l'amore per i quotidiani, i settimanali, i libri, la carta stampata in generale. E così, quando ho acquistato successivamente tre importanti aziende editoriali, la Giorgio Mondadori prima, poi LA7 e infine la Rizzoli, ho agito con quella passione e quell'entusiasmo.

Quando nel 1999 ho comprato la Giorgio Mondadori, si trattava di un'azienda che fatturava 50 miliardi di lire e ne perdeva dieci.

Quando ho comprato LA7, era un'azienda che perdeva 100 milioni di euro l'anno da dieci anni, al punto che la Telecom, che la possedeva, non voleva più caricarsi questo peso economico. La stessa cosa per quanto riguarda la Rizzoli: era un'azienda che aveva perso 1,3 miliardi negli ultimi

cinque anni, prima del mio arrivo. Quello che ho sempre fatto, in tutti e tre i casi, è stato innanzitutto entrare nel cuore dell'azienda per conoscere tutti i meccanismi e soprattutto conoscere le persone, i manager, conservando, tranne qualche rara eccezione, i gruppi dirigenziali e tutto il personale e innestando pochissimi collaboratori di mia fiducia; ma soprattutto rianimando e motivando nuovamente tutti quanti, dando loro nuovi obiettivi e una nuova strategia di lavoro.

Poi sono intervenuto sui costi, tagliando sprechi e inefficienze. Mai però tagliando i dipendenti e di questo ne faccio un punto d'onore e d'orgoglio. E ancora rilanciando i prodotti già esistenti e lanciando nuovi progetti.

Quando l'ho acquistata, la Giorgio Mondadori aveva 140 dipendenti; oggi tra Giorgio Mondadori e Cairo Editore ne abbiamo quasi il doppio. Da allora abbiamo lanciato nove settimanali, due nuovi mensili e tre quindicinali, conquistando il 30% di un mercato editoriale di settimanali che per tutte le altre case editrici era invece in crisi.

Anche a LA7 abbiamo tenuto la maggior parte dei programmi di qualità, dal Tg di Mentana a "Otto e mezzo" di

Lilli Gruber, a "Piazza Pulita" di Corrado Formigli, ma ne abbiamo lanciato anche altri, come "Dimartedì" di Giovanni Floris e adesso il nuovo programma di Massimo Giletti. Quanto alla Rizzoli, siamo riusciti a rilanciare prodotti già esistenti, da "Oggi" a "lo donna", a "Sette", e soprattutto i due grandi quotidiani, "Il Corriere della Sera" che piace sempre di più, anche grazie ai nuovi allegati, e "la Gazzetta dello Sport", rilanciando e sviluppando anche le iniziative collegate, prima tra tutte quel grande evento che è il Giro Italia.



all'attitudine di non dare nulla per scontato e soprattutto alla voglia di credere che nulla sia impossibile, che anche le sfide più difficili si possono combattere e vincere.

Basti pensare poi, anni dopo, a quando ho scalato la Rizzoli: sembrava una sfida impossibile, contro colossi economici che avevano lanciato una contro Opa per contrastarmi, eppure si è rivelata una battaglia vincente.

Ogni obiettivo si può realizzare grazie al lavoro, all'impegno, alla passione, all'entusiasmo e sapendo cogliere il momento giusto. Bisogna anche capire quando val la pena lottare e quando invece ci si imbarca in una battaglia persa in partenza.

#### **Attualmente si sta misurando con una sfida straordinaria: quella di Rcs Media-Group. Qual è stata la molla che l'ha indotta nel 2016 a tentare l'Opa?**

Alla Rizzoli sono sempre stato legato, fin da ragazzo, perché è una storica azienda milanese e perché è stata la prima con cui ho lavorato da imprenditore, nel 1996, quando ho ottenuto la concessione pubblicitaria di tre testate: "Oggi", "lo Donna" e "Tv sette".

Poi c'è stata la figura leggendaria del "Cumenda", Angelo Rizzoli, che mi ha sempre affascinato, un personaggio al quale - posso confessarlo - mi sono anche ispirato leggendo avidamente il libro di Alberto Mazzucca a lui dedicato, "La erre verde", quando anni fa quando ho lanciato i miei settimanali, da "DiPiù" a "Diva e donna", dal "Settimanale Nuovo" a "F".

E così, quando ho visto che la Rizzoli era in grande difficoltà, sono intervenuto, in un'operazione nella quale ho unito ragionamento e passione, il gusto della sfida e il grande impegno per vincerla.

#### **Fininvest e Publitalia '80 prima della sua avventura imprenditoriale con la Cairo Communication che detiene anche La7: cosa le hanno lasciato in dote tutte le esperienze precedenti?**

La mia esperienza in Fininvest e in Publitalia, ma anche in Arnoldo Mondadori, è stata molto importante e positiva. Ho avuto la fortuna di lavorare tre anni come assistente personale di Silvio Berlusconi. Una grande esperienza da cui ho imparato molto: dalla grande capacità di lavoro, anche più di 15 ore al giorno, al costante impegno,

#### **Anche la scelta di acquistare il Torino F.C. è da spiegare per un milanese come lei.**

Sono milanese d'adozione ma piemontese di nascita, da ragazzo ho sempre giocato a calcio; il Torino da ragazzo era la mia seconda squadra e poi mia madre è sempre stata una grande tifosa "granata", fin dai tempi del Grande Torino. Così, quando nell'agosto 2005 l'allora sindaco Sergio Chiamparino mi chiese se ero interessato a prendere la squadra, la sfida mi ha subito eccitato e in pochi giorni, il 2 settembre 2005, avevo già preso il Torino.

#### **La costante crescita imprenditoriale è sotto gli occhi di tutti: quale il prossimo obiettivo? Magari un gruppo editoriale oltreconfine?**

Abbiamo già un grande gruppo editoriale internazionale, la Unidad Editorial, posseduta al 100% dalla Rizzoli, che in Spagna ha tre importanti quotidiani, il maggior quotidiano sportivo, "Marca"; il maggior quotidiano economico, "Expansion" e il secondo quotidiano generalista, "El Mundo", con circa 1.300 dipendenti totali e oltre 300 milioni di euro di fatturato.

Quindi, direi che in questo momento l'obiettivo è consolidare il lavoro in Rizzoli, dove lo scorso anno, dopo appena cinque mesi di lavoro, siamo riusciti a riportare l'azienda in utile netto, dopo cinque anni consecutivi di perdite. E dove soprattutto per il 2017 prevediamo un risultato economico molto in crescita con un margine operativo lordo intorno ai 140 milioni di euro. ●

## TESSUTI INNOVATIVI DI ALTA QUALITÀ

**Laura Colnaghi Calissoni**  
Industria tessile – Bergamo



È presidente e amministratore delegato del Gruppo Carvico, specializzato nella produzione e vendita di tessuti elasticizzati indemagliabili per l'abbigliamento sportivo. Opera con 3 stabilimenti in Italia e 1 in Vietnam. Ha sedi commerciali in Cina e Stati Uniti. 80% l'export, 827 i dipendenti.

### **L'industria tessile rappresenta una delle eccellenze italiane: che momento sta vivendo il comparto?**

I dati che abbiamo a disposizione per l'anno in corso ci indicano un andamento molto positivo per il Gruppo Carvico. Siamo, infatti, raggiungendo tutti gli obiettivi che ci eravamo prefissati e per giunta con ottimi risultati. L'abilità artigianale, lo stile e la creazione di tessuti innovativi di altissima qualità attraverso il nostro reparto di ricerca e sviluppo continuano a rivelarsi elementi imprescindibili del nostro modo di produrre e di quel made in Italy che tutto il del mondo ci invidia. Guardiamo quindi al 2018 con animo positivo e rassicurato.

### **Nella sua storia imprenditoriale figura anche la collaborazione con grandi marchi mondiali: quanto ha inciso questa collaborazione nelle scelte di internazionalizzazione che ha adottato nella sua azienda?**

La collaborazione con i grandi marchi mondiali e con le

multinazionali ci ha portato a una maturità industriale e manageriale tale da innescare un naturale processo di internazionalizzazione dell'attività stessa ma, e ci tengo a sottolinearlo, senza indebolire in alcun modo il marchio italiano. Ciò che occorre saper affrontare sono le nuove sfide che la globalizzazione e una concorrenza internazionale sempre più serrata ci pongono giorno dopo giorno. In quest'ottica ci interroghiamo periodicamente su quali possano essere gli interventi più efficaci in grado di sostenere al meglio l'incessante evoluzione dell'innovazione e dell'export.

Il Gruppo Carvico da anni aspira a essere una realtà industriale al passo coi tempi, aprendosi ai mercati internazionali e alle contaminazioni socio-culturali, e investendo per innovare prodotti e processi.

A nostro avviso questa formula è quella che determina la credibilità futura non solo del nostro gruppo, ma di tutto il settore tessile italiano più in generale.



**L'altra sfida che ha "imposto" è stata coniugare tecnologia e moda nelle produzioni: cosa l'ha indotta a questa scelta?**

Il rapporto tra moda e tecnologia ha comportato una rivoluzione importante in ogni fase della produzione e del commercio tessile. Anzi, sono certa di potere affermare che il Gruppo Carvico sia stato uno dei capofila di questa "rivoluzione tecnologica tessile", facendo entrare in maniera determinante l'alta tecnologia in azienda.

Pronti a leggere e intuire quali siano le richieste del consumatore, cerchiamo di capire quali saranno le tendenze nel futuro prossimo venturo convogliando le nostre produzioni il più vicino possibile alle richieste che il mercato verosimilmente ci farà. In questa ottica il nostro reparto di ricerca e sviluppo è costantemente intento a "intercettare" oggi quelle che saranno le richieste di domani.

**Cosa le piace particolarmente del suo lavoro?**

C'è un aspetto del mio lavoro che amo più di altri e al

quale non potrei mai rinunciare ed è l'opportunità di confrontarmi sempre con nuovi progetti.

Stiamo vivendo un'epoca piena di stimoli e ogni giorno dobbiamo reinventare noi stessi per essere pronti ad affrontare sfide sempre diverse.

Non ho mai amato la noia e il mio lavoro, per fortuna, me ne concede molto poca.

**È molto impegnata anche nelle attività sportive: come si divide tra famiglia, sport e impresa?**

Lo sport è un meraviglioso elisir di lunga vita. Offre la possibilità di conoscere meglio il proprio fisico e aiuta ad affrontare con decisione i problemi quotidiani.

Certo, conciliare lavoro, famiglia e sport può sembrare un'impresa ardua ma, in realtà, ritengo sia possibile farlo e anche conseguendo buoni risultati, seguendo poche semplici regole: intelligente programmazione del quotidiano, disciplina mentale e fisica, forza di volontà e approccio positivo alla vita. ●

# IL PRIMATO DELLA MECCATRONICA

**Marisa Carnaghi**

Industria meccanica – Milano



È presidente dell'azienda di famiglia Pietro Carnaghi, attiva nella produzione di torni verticali di grandi dimensioni con una produzione annua di 40 macchinari destinati ai settori aerospaziale, energetico e oil & gas. Realizza il 40% del fatturato attraverso la fornitura di know – how. 90% l'export. 200 gli addetti

## Qual è il suo primo ricordo in azienda?

Nella storica "Casa e bottega" ho vissuto l'infanzia e l'adolescenza, riportandone ricordi indelebili come la fucina del nonno Pietro. Ricordo i carboni ardenti che, rendendo il ferro malleabile, consentivano la forgiatura di alcuni pezzi a corredo della produzione.

## Quale è stata la fase determinante per trasformare l'azienda, fondata da suo nonno nei primi anni Venti e che si occupava di forgiatura di metalli, in azienda leader nella produzione di macchine utensili, torni verticali in primis, come è attualmente?

A cavallo delle due guerre mondiali avvenne l'impetuoso sviluppo dell'industria tessile e, sotto questa spinta, la nostra attività artigianale si convertì in industria di macchine utensili per alimentare i costruttori di telai tessili. Tutto avvenne all'interno di questa filiera produttiva e nel distretto industriale dell'Alto Milanese.

Negli Anni Trenta l'inserimento di mio padre e di mio zio nell'attività portò allo sviluppo delle prime piallatrici per

la lavorazione dei metalli rivolte al mercato italiano e, in parte, anche europeo.

Nel 1973, su richiesta della mia famiglia, mio marito Flavio divenne il responsabile dell'azienda, mentre io mi occupavo con mio fratello delle società partecipate. Egli, unendo le sue conoscenze ed esperienze nel campo elettronico al know how produttivo aziendale, diede vita a nuove tipologie di prodotti (torni verticali, gantry a portale mobile, centri di lavoro) rivolti al settore della lavorazione delle turbine per la produzione di energia elettrica e, successivamente, per l'industria aeronautica, raggiungendo livelli di riconosciuta alta tecnologia.

## E per quanto riguarda i tempi più recenti?

Negli anni Novanta ci indirizzammo in modo deciso verso lo sviluppo del business di lavorazioni con le nostre macchine. L'opportunità fu applicata per la prima volta per una commessa Boeing negli Stati Uniti. Il progetto prevedeva la fornitura di otto macchine da sei metri di diametro e la fornitura di know how per la lavorazione dei Buster

del vettore spaziale "Delta 4", destinato al posizionamento in orbita di oltre 30 satelliti per le telecomunicazioni. Successivamente ripetemmo l'esperienza per Caterpillar - North Carolina (Usa), dove fornimmo il progetto dell'intera catena produttiva: il macchinario, i programmi di lavorazioni dei pezzi e gli istruttori per due anni di assistenza alla produzione.

Oggi la fornitura di know how rappresenta una parte significativa del nostro business, oltre ad assicurarci una posizione di leadership al di sopra della normale concorrenza.

Grazie allo sviluppo della nostra competenza nella lavorazione del titanio, negli anni Novanta costruimmo la prima macchina per la lavorazione dei fan case del motore Rolls Royce Trent per l'applicazione su aerei a lungo raggio (Airbus 380 e Boeing 787).

La macchina, ma soprattutto la tecnologia di lavoro, fu omologata da Rolls Royce per la lavorazione delle strutture in titanio di questi grandi motori aerei (4 metri di diametro).

Verso la fine del 2010 Rolls Royce decise di dare in outsourcing la lavorazione e il montaggio delle strutture dell'intero motore e fu così che, associandoci al fornitore del materiale Forgital, fondammo la società Fly di Grigno, in provincia di Trento.

Oggi la Fly, partecipata dalla famiglia, è titolare fino al 2025 della fornitura completa del case del BWX, motore dell'Airbus 350. Il settore di sbocco aeronautico rappresenta attualmente il 60% del nostro fatturato.



### **Ricerca e sviluppo, un binomio spesso solo enunciato: quanto invece vi investe la vostra azienda? E che grado di collaborazione avete con il sistema universitario?**

La ricerca e sviluppo sono parte inscindibile del nostro processo produttivo che ci permettono di anticipare i trend tecnologici per i nostri clienti, adattandoli alle loro esigenze. Il rapporto con l'università ci consente non solo di sviluppare le nuove tecnologie, ma anche di inserire giovani

preparati nella struttura aziendale. Le collaborazioni principali sono con l'Università Liuc di Castellanza, il Politecnico di Milano e Aachen in Germania.

### **Come si compete sul mercato internazionale e quali sono i vostri mercati di sbocco?**

Occupandoci di energia e aeronautica, dobbiamo operare su mercati industriali all'avanguardia come Stati Uniti, Europa e Cina. In queste aree geografiche operiamo attraverso nostre società di sviluppo e assistenza, formate da

personale locale che meglio interpreta le esigenze dell'utilizzatore finale.

### **Nell'industria della meccanica cosa abbiamo da imparare dai competitor internazionali e in cosa siamo imbattibili?**

Il mix di meccanica ed elettronica (meccatronica) è il comparto in cui operiamo. L'elevato grado di flessibilità, unito al know how del processo produttivo del nostro cliente, rendono la nostra azienda unica, all'avanguardia sui mercati internazionali. ●

## LA CAPPA DIVENTA OGGETTO DI DESIGN

**Francesco Casoli**

Industria meccanica – Ancona



È presidente esecutivo del Gruppo Elica, azienda di famiglia attiva nella progettazione e produzione di cappe aspiranti da cucina e motori elettrici per elettrodomestici. Realizza ogni anno oltre 19 milioni di unità e con 9 stabilimenti è presente in Italia, Polonia, Messico, Germania, India e Cina. 3.600 i dipendenti.

**È entrato in azienda molto presto: da ragazzo come immaginava il suo futuro? Nell'azienda di famiglia o, magari, professionista, imprenditore in altro ambito?**

Da bambino volevo fare il tagliaboschi. Non provengo da una famiglia di industriali, infatti, mio padre Ermanno, prima di fondare Elica, era veterinario con una forte passione per l'arte, in particolar modo gli piaceva dipingere. Allora come oggi amo la natura e gli spazi aperti. Mio padre era una persona molto simpatica a cui piaceva stare in compagnia. La nostra casa era sempre piena di persone; ecco, la mia adolescenza la ricordo così: tante piacevoli conversazioni e la passione per l'arte.

Comincio a pensare al lavoro nel 1978 quando, in seguito alla morte di mio padre, a soli 16 anni, entro in azienda. Ero terrorizzato; per molto tempo non ho parlato, ma ascoltavo tanto. Questo è stato per me un grosso insegnamento che ancora coltivo, cioè l'ascolto. Mi piace ascoltare tutti, ognuno ha qualcosa da insegnarci. Nel dicembre 1990, a 29 anni, divento amministratore delegato e nel 2006 presidente, carica che ricopro tuttora.

L'impegno in azienda non mi ha impedito di coltivare la passione per i viaggi e le spedizioni naturalistiche, da cui ho tratto personali e affascinanti documentari.

Tra le mie "avventure" ricordo la barca a vela: a bordo dell'imbarcazione Gulliver ho vinto la prima edizione di "Europa '92 - Round the World Rally", il giro del mondo in sedici mesi.

Nell'aprile del 1999 sono partito alla volta del Polo Nord, percorrendo a piedi circa 200 chilometri del Circolo Polare.

**La dinamica di crescita del gruppo Elica è chiara: avete puntato su un prodotto di nicchia, vi siete specializzati e poi avete "aggredito" i mercati internazionali. È questa l'unica strategia per avere successo?**

La parola successo personalmente non mi piace perché il "successo" è successo, quindi una cosa volta al passato; a me piace il futuro, il "succederà".

Le nostre produzioni sono in ogni continente, questo ci consente di produrre nei mercati in cui vendiamo e di essere vicini ai nostri clienti. Dunque l'internazionalizzazione

è fondamentale, ma non è sufficiente. La differenza la fa il modo con cui si attua la strategia, la nostra filosofia è diventare giapponesi in Giappone, messicani in Messico e così via senza essere provinciali.

Il tempo dei conquistatori è finito, questo è il tempo della condivisione. Su un nuovo mercato non imponiamo semplicemente la nostra cultura, cerchiamo anche di imparare dagli altri.

**Quando e perché ha deciso che il design doveva entrare nelle vostre produzioni? Basta solo il design?**

Oggi, per essere competitivi sul mercato, è importante capire i bisogni dei clienti e rispondere alle loro esigenze, interpretandole nel migliore dei modi. Nel contempo è fondamentale anticiparne le necessità, immaginando funzionalità e prodotti innovativi, creando nuove tendenze. La simbiosi tra design e funzionalità è uno dei nostri tratti distintivi.

Non c'è dubbio che la voglia di misurarsi con sfide sempre nuove ha impresso un radicale cambiamento al vecchio modo di concepire la cappa aspirante, trasformandola da semplice elettrodomestico a elemento in grado di dare un'impronta di forte personalità alla cucina.

La lunga esperienza nel settore, la grande attenzione al design, la ricercatezza dei materiali e le tecnologie avanzate, che garantiscono massima efficienza e riduzione dei consumi, sono gli elementi che ci contraddistinguono sul mercato e che ci hanno consentito di rivoluzionare l'immagine tradizionale delle cappe da cucina: non più semplici accessori, ma oggetti dal design unico in grado di migliorare la qualità della vita.

**È imprenditore in un mercato molto specifico, che le offre un angolo di osservazione per il comparto dell'arredo: come vanno questi settori in un periodo tanto lungo di crisi socioeconomica?**

Il nostro settore è in stretto rapporto con il mondo dell'arredamento, le cappe sono elementi necessari per ogni cucina e sempre di più oggi vengono considerati veri e propri elementi di arredo. La grande crisi finanziaria iniziata nel 2008 ha creato la grande sospensione delle compravendite immobiliari, questo è stato il principale elemento bloccante per lo sviluppo di tali settori. Siamo molto legati all'andamento del mercato immobiliare, che in questi anni è stato un fattore di freno per la crescita.

A questo dato si deve aggiungere la tendenza alla formazione di grandi aggregazioni nella produzione di elettrodomestici.

Quindi, grandi soggetti in grado di creare più prodotti per la casa sotto un unico brand. È stato fondamentale il processo di internazionalizzazione: la crisi non ha colpito allo stesso modo e con la stessa intensità tutti i paesi, l'essere presenti in tutti i mercati, soprattutto in quelli emergenti, ci ha consentito di reggere a questa sfida. Ora il mercato è tornato a crescere.

**Da cosa nasce la sua passione per l'arte che l'ha portata a investimenti e iniziative continue? Si definirebbe un mecenate?**

Credo nella contaminazione tra arte e impresa, ma non sono assolutamente un mecenate. Mio padre era un appassionato di arte e gli piaceva dipingere. A lui è dedicata la Fondazione Ermanno Casoli (Fec), nata nel 2007 per promuovere iniziative in cui l'arte contemporanea diventa uno strumento didattico e metodologico capace di migliorare gli ambienti di lavoro e di innescare processi innovativi, ponendosi come obiettivo quello di favorire il rapporto tra il mondo dell'arte e quello delle aziende.

Pioniera nell'indagare le potenzialità del dialogo fra arte e industria, la Fec si è affermata in Italia come modello di riferimento all'avanguardia nel campo della formazione aziendale attraverso l'arte contemporanea, proponendo attività sempre più strutturate e specializzate, in grado di far interagire questi due mondi nel rispetto dei reciproci obiettivi.

Siamo convinti che l'arte intesa come forma di creatività produca innovazione e, nella nostra azienda, grazie ai progetti realizzati dalla fondazione che hanno coinvolto centinaia di nostri dipendenti, ne abbiamo potuto toccare con mano i risultati. Per questo sono convinto che l'arte, e in modo particolare quella contemporanea, fa bene alle imprese. ●



## CENTO ANNI DI BUON CAFFÈ

**Maurizio Cimbali**

Industria meccanica – Milano



È presidente del Gruppo Cimbali, azienda di famiglia leader nella progettazione e produzione di macchine professionali per caffè espresso. Con 4 brand - LaCimbali, Faema, Casadio e Hemerson - ha una quota di mercato mondiale del 25%. Opera con 3 stabilimenti e 2 filiali in Italia; 7 le filiali estere. 58 i brevetti, 660 i dipendenti.

### **Sfatiamo, se ritiene, il mito che il segreto di un buon caffè sta nella miscela: e le macchine?**

Io credo che per fare un buon caffè la miscela e la macchina siano due componenti ugualmente importanti, ma non bastano. A queste due "M" ne aggiungerei almeno tre: la macinatura perché è indispensabile regolarla spesso per ottenere un espresso eccellente, la "mano" perché il contributo dell'operatore è fondamentale e, infine, la manutenzione per fare sì che il prodotto sia sempre nelle migliori condizioni.

### **E sempre in tema di miti da sfatare: meglio un'azienda familiare o aperta al mercato? E quanto conta il management?**

Il nostro impegno è teso a fare sì che persone, prodotto, clienti e brand rappresentino i punti di forza dell'azienda. Il ruolo della famiglia continua a essere quello di improntare, attraverso la presenza costante, le strategie societarie trasmettendo sicurezza, continuità, lungimiranza

za e visione a medio-lungo termine. Noi siamo convinti che proprio l'indipendenza del management favorisca l'innovazione, fondamentale per brand e prodotti. Il nostro management è guidato da un amministratore delegato e dalla sua squadra con cui la famiglia è sempre in contatto. Ad ogni modo, la mia visione imprenditoriale è che anche i giovani della famiglia che dovessero in futuro entrare in azienda, dovranno aver seguito un preciso e approfondito percorso formativo per consentire loro di unire il talento alla professionalità e allo spirito imprenditoriale che, sempre, ha contraddistinto gli oltre cento anni di Gruppo Cimbali.

### **Lei fa parte della terza generazione Cimbali: cosa ha avuto in "eredità" dalla seconda in termini di valori imprenditoriali e cosa ha invece portato in "dote" alla quarta generazione?**

La generazione che mi ha preceduto ha vissuto degli eventi storici significativi come la seconda guerra mondiale. In

quegli anni la produzione si era interrotta bruscamente per la mancanza di materia prima, ma, subito nel primo dopoguerra, aveva ripreso partendo dal Nord Italia per poi estendersi al resto del Paese.

Ecco, penso che in un contesto sociopolitico ed economico così delicato sia stato lo spirito imprenditoriale e la voglia di ricostruire l'azienda che abbia dato l'avvio all'esportazione, il cui sviluppo ha permesso alla terza generazione di far crescere il nostro gruppo e di far diventare le macchine per caffè un simbolo del made in Italy nel mondo. Con lo stesso impegno e con lo stesso entusiasmo, mi auguro che la nuova generazione possa accrescere lo sviluppo dell'impresa in un contesto internazionale globale. Per raggiungere questo obiettivo dovrà evitare di compiacersi e di accontentarsi dei risultati raggiunti, peraltro motivi di orgoglio, e cercare di migliorare sempre cogliendo le opportunità future che il mercato, in continuo cambiamento, potrà offrire.

Ed, infine, un ultimo ma non meno importante consiglio alle prossime generazioni: i componenti della famiglia non dovranno mai dimenticare che l'accordo e i buoni rapporti tra loro saranno una condizione indispensabile per garantire il futuro.

La coesione è stata un elemento distintivo del successo del nostro gruppo e dovrà continuare a esserlo.

**Pur rivolgendovi al mercato mondiale di cui siete leader perché avete scelto di mantenere la produzione in Italia?**

In uno scenario sempre più competitivo, Gruppo Cimbali ha scelto di mantenere la sua produzione totalmente in Italia per sottolineare ancora di più l'efficienza, la valenza

strategica e la qualità del made in Italy che è un valore a cui non vogliamo assolutamente rinunciare.

**Made in Italy, valorizzazione del territorio in cui operate e "cultura del caffè": come è nata l'idea del Mumac, il più grande museo al mondo delle macchine per il caffè espresso?**

Nel 2012, in occasione del centenario, abbiamo voluto realizzare uno spazio che restasse nel tempo e rendesse omaggio a un prodotto, conosciuto in tutto il mondo, simbolo della creatività italiana. È perciò stato inaugurato il Mumac, il museo della macchina per caffè espresso, che rappresenta la più importante collezione al mondo di oggetti unici, dal design innovativo, che raccontano, dal 1901 ai giorni nostri, l'evoluzione degli usi e costumi nei luoghi in cui abitualmente viene servito il caffè.

Mumac oggi è diventato luogo di incontri ed eventi, in cui ci si relaziona con il territorio e con altre grandi realtà Italiane e internazionali e ovviamente con la cultura del caffè. Qui si organizzano mostre, conferenze, lanci di prodotto, workshop con i principali clienti, conferenze stampa ed eventi aziendali per i nostri dipendenti e per le loro famiglie. All'interno di Mumac sono, poi, sorti Mumac Academy, vero polo della formazione interna e esterna, e, nel 2016, Mumac Library, la biblioteca d'impresa del gruppo, che raccoglie migliaia di testi sul caffè e sulla progettazione delle macchine e che costituisce un'importante collezione, attualmente la seconda in Europa.

Di fatto l'impegno del Gruppo per la diffusione della cultura del caffè espresso e per la valorizzazione del territorio si è tradotto nella costruzione di un luogo in cui, partendo dal passato, si possa pensare al futuro con fiducia. ●



## DOLCI ECCELLENZE DAL SAPORE ANTICO

**Giuseppe Valentino Condorelli**  
Industria alimentare – Catania



È amministratore e socio unico dell'Industria Dolciaria Belpasso, azienda di famiglia attiva nella produzione di torroncini e di specialità dolciarie siciliane. Con oltre 160 varietà prodotte e una lavorazione quotidiana di 15mila chili di torrone è presente in 25 paesi. 50 gli addetti.

### **Studiare sociologia e respirare l'aria dell'azienda accompagnando il padre in giro per il mondo: cosa ricorda di quel periodo?**

Sin da piccolo ho respirato l'aria dell'azienda e mentre studiavo seguivo mio padre al fine di carpire l'arte e i segreti di un'attività imprenditoriale che mi ha sempre entusiasmato. L'aver completato gli studi in Sociologia con indirizzo "economico, organizzativo e del lavoro" mi ha permesso di approfondire quelle conoscenze umanistiche, sociologiche ed economiche che, unite all'esperienza maturata negli anni in azienda, hanno contribuito alla mia formazione professionale.

Ricordo con piacere i diversi viaggi d'affari che facevo con mio padre in giro per l'Italia e nel mondo e in particolare, nel lontano 1981, quando accompagnai mio padre in Germania, a Bad Salzuflen, per acquistare un nuovo impianto di produzione.

### **Come è riuscito a trasformare un'impresa artigianale in un'industria leader di mercato?**

Ho seguito con impegno e dedizione l'attività fondata da mio padre e grazie a una chiara vision strategica, oggi l'azienda rappresenta uno dei "brand" più noti e affermati nel comparto dolciario. Indubbiamente, l'attività di diversificazione della produzione abbinata a una efficace attività di marketing e comunicazione hanno costituito nel tempo quei fattori di successo dell'azienda.

### **A metà degli anni Ottanta siete stati tra i primi marchi a seguire la strada della pubblicità in televisione avvalendosi di testimonial molto noti: una sua scelta? Indotta da cosa?**

Abbiamo deciso di sostenere il nostro prodotto principale qual è il "torroncino morbido" con una intensa attività pubblicitaria avvalendoci di un testimonial italiano nonché



siciliano: Leo Gullotta. La scelta non fu assolutamente casuale e né tanto meno indotta, ma scaturì da una selezione di potenziali testimonial che avrebbero potuto favorire con successo lo sviluppo della notorietà del nostro brand.

**Al di là delle strategie di marketing, quanto conta la qualità della materia prima nella vostra storia di successo imprenditoriale?**

Posso affermare che la qualità delle materie prime da noi impiegate nella produzione, da sempre, ha rappresentato uno dei punti di forza del nostro successo.

Difatti, non a caso, la nostra azienda seleziona le migliori mandorle siciliane, il miele di zagara, il pistacchio dell'Etna, tutti ingredienti primari e di eccellenza per la produzione dei nostri prodotti.

**Perché ha deciso di istituire la Fondazione Cav. Francesco Condorelli?**

Nell'ottobre 2013, subito dopo la scomparsa di mio padre, decisi di istituire la Fondazione Cav. Francesco Condorelli, perché ho pensato che sarebbe stato l'unico modo per mantenere sempre vivido il ricordo di un uomo straordinario.

Oggi la Fondazione Cav. Francesco Condorelli, tra le sue molteplici attività, ha un ruolo fondamentale nella promozione dell'arte pasticceria siciliana e a tale scopo ogni anno organizza un "Concorso di Pasticceria" riservato ai giovani apprendisti pasticceri siciliani e non solo. ●

# LA “GRANDE DISTRIBUZIONE” DEL MADE IN ITALY

**Juan Bautista Cuneo Solari**  
Grande Distribuzione/Agricoltura - Cile



È Presidente Onorario di S.A.C.I. Falabella. Ha iniziato il suo percorso imprenditoriale con un piccolo locale commerciale nella città di Santiago. Oggi il Gruppo è leader nel commercio e nella distribuzione di prodotti di largo consumo in America Latina con 476 punti vendita e 39 centri commerciali. Oltre 100.000 i dipendenti.

## **Da figlio di un contadino emigrante ligure a imprenditore a capo di un gruppo leader in America Latina: come è stato possibile questo salto? Quali la motivazione e le intuizioni?**

La mia storia è semplice. Ho avuto genitori che mi hanno sempre spinto a fare di più e meglio. Il mio carattere è stato molto influenzato da loro. Mio padre nacque nel 1898 in Liguria dove fece i suoi studi primari e lavorò.

Poi emigrò al Nord del Cile nella città di Iquique per lavorare in un negozio di proprietà di un suo zio. Come tanti altri giovani della sua generazione aveva un forte senso di patriottismo e si arruolò come volontario nella prima guerra mondiale. Fu un esempio e mi impartì valori che mi sono portati per il resto della vita, oltre all'ammirazione e all'affetto per l'Italia.

Mia madre era, invece, il cervello pensante della famiglia e mi ha spinto a studiare. Feci economia e commercio all'Università Cattolica del Cile dove mi laureai a pieni voti, il che facilitò il concorso per una cattedra di contabi-

lità, permettendomi a 23 anni di essere professore titolare. Nella mia famiglia ci ripetevano sempre che bisognava lavorare duro, essere corretti, responsabili, ma soprattutto razionali e coraggiosi al momento di prendere decisioni. Ho lavorato molti anni nella ditta Falabella dove un mio zio era l'amministratore. Lui è stato una grande guida per me aprendomi la strada per diventare il gerente di finanza e del personale della stessa ditta.

La mia aspirazione fu sempre quella di essere un industriale e così nel 1983 presi la decisione di rendermi indipendente creando una fabbrica di confezioni di capi di abbigliamento: Italmod.

Lo sviluppo fu oltre ogni aspettativa; producevamo sotto la licenza di una fabbrica americana. Tutto questo, unito ai contatti che avevo in Italia, mi permetteva acquistare tessuti di qualità e a buon prezzo e solo dopo otto anni riuscii a essere il titolare della fabbrica di tessuti più grande del Cile per l'epoca.

Quando il Cile si aprì al commercio orientale la concorren-

za mi spinse a diversificare. Questo coincise con un riassetto azionario della famiglia di quella che era l'azienda originaria Falabella.

Così nel piano di vendita del 75% delle azioni, insieme ad altri membri della nostra famiglia entrai a far parte della proprietà e fui nominato amministratore unico.

Con i miei contatti con il mondo universitario fu possibile reclutare gli alunni migliori e formare uno staff forte, capace e impegnato. A loro sempre dicevo che dovevamo costruire una "impresa del futuro". Fu con loro e altri professionisti che si unirono con il tempo che prese piede quello che sarebbe stato lo sviluppo definitivo che oggi conosciamo.

Realizzammo un cambio di paradigma nei piani aziendali quando preferimmo privilegiare la centralità dei buoni prodotti (che sempre abbiamo avuto presente) con quello dei "clienti come i 'padroni' dei nostri affari"; così ci concentrammo a capire quali fossero gli interessi dei clienti. Questo ci portò a offrire servizi efficienti, buoni prezzi, un credito diretto ai consumatori con tassi favorevoli, e poi a diversificare l'offerta dei prodotti per la casa, l'alimentazione, le assicurazioni e finanche i viaggi.

Così è iniziata la nostra internazionalizzazione dal Cile verso l'Argentina, il Perù e la Colombia e, più recentemente, anche il Brasile e l'Uruguay.

### **E quanto ha influito, per la crescita dimensionale, la quotazione in Borsa?**

L'apertura al mercato borsistico era prevista fin dall'inizio della mia conduzione dell'azienda e difatti questo facilitò la raccolta dei capitali necessari per uno sviluppo più accelerato. Oltre questo aspetto debbo anche segnalare che con essa è stato possibile dare trasparenza ai nostri azionisti quotidianamente delle operazioni e quindi offrire loro una conoscenza sempre aggiornata del valore dei propri investimenti. Ma questa apertura aveva anche lo scopo di sviluppare una politica delle risorse umane in modo da applicare un sistema di premi e incentivi basato sulla trasparenza e la fiducia del pubblico verso l'impresa.

### **Che ruolo ha assunto il fattore "made in Italy" dei prodotti che ha commercializzato?**

È stato fondamentale per l'immagine della nostra impresa. Sono stati diversi anni di viaggi in Italia, visite alle fie-

re per conoscere e acquistare i migliori prodotti e offrirli ai nostri clienti. Le nostre origini italiane fanno sì che questi vincoli ancora oggi permangano.

Le iniziative sull'Italia e i suoi prodotti che si sono realizzate in questi anni sono diverse. Non abbiamo trascurato mostre d'arte e sull'oreficeria italiana manifestando in questo modo anche il nostro impegno con la cultura insieme a tanti eventi propri di marketing.

Tutto questo ci ha permesso di essere considerati dal pubblico come una impresa "quasi" italiana e naturalmente con il valore aggiunto che questo significava.

### **Ottimi risultati e numerosi riconoscimenti le sono arrivati anche grazie all'attività agricola: cosa l'ha spinto a investire nella vitivinicoltura?**

Per quello che riguarda l'attività vitivinicola, in verità debbo dire che è iniziata come un hobby, quando ho acquistato il primo terreno soprattutto per dare spazio alla mia passione di galoppare, che al giorno d'oggi ancora sussiste e si svolge nei pressi delle collinette dove in questi anni sono stati piantati 200 ettari a vigneto.

Anche qui sono stati gli anni di dedizione e il lavoro con enologi italiani riconosciuti insieme ad altri di paesi esperti in vini che abbiamo portato in produzione questi vigneti che ci permettono di ottenere ottimi vini che in media raggiungono già annualmente le 150mila casse con 12 unità ognuna.

### **Cosa manca all'Italia?**

All'Italia non manca niente. L'Italia è un paese spettacolare per sviluppare il turismo che combina le bellezze naturali con un clima speciale e una storia millenaria.

Possibilmente se al sud si privilegia uno sviluppo turistico si apre una strada anche per una crescita economica più rapida e consone propria alla bellezza di queste terre. Da un punto di vista economico credo che l'inserimento nell'Unione europea ha permesso agli imprenditori italiani di spostarsi con successo anche in altri paesi e questo ha anche consentito ricevere in Italia anche imprenditori di altri paesi.

Anche l'Italia quindi è entrata nel processo di globalizzazione dell'economia beneficiandone internamente ma anche portando nel mondo il contributo della sua esperienza e creatività. ●

# EDITORIA AL PLURALE

Cesare De Michelis  
Editoria - Venezia



È presidente e fondatore della casa editrice Marsilio Editori. Con oltre 8.500 titoli pubblicati, di cui 3.000 ancora in listino e circa 250 novità all'anno, è tra i principali editori italiani specializzati nell'urbanistica, nella sociologia, nella saggistica politico-culturale e nella narrativa. Occupa oltre 30 addetti.

## **Cosa prova a essere il protagonista, da fondatore e presidente, di una delle case editrici più significative del panorama nazionale?**

Ho da sempre ben presente che nel lavoro editoriale la stagione dei protagonisti è tramontata con la prima metà del Novecento e che ad essa è seguito il tempo del lavoro di squadra: non per niente la società scelse sin dall'origine di chiamarsi Marsilio Editori con un'insegna plurale che vuole sottolineare la collaborazione di molti nella costruzione di un catalogo, dai rapporti con gli autori, alla scelta dei singoli volumi, al lavoro redazionale e così via. Una casa editrice è prima di tutto una "casa" che accoglie ospitale chiunque suoni alla sua porta ed è fondamentale il lavoro di promozione che avvicina all'editore autori e collaboratori noti e ignoti, esperti e alle prime armi: se poi il catalogo che si viene costruendo negli anni acquista significato nel panorama nazionale vuol dire che si è lavorato senza narcisismi, anzi attenti al lavoro degli autori, che nasce e cresce fuori dalla casa editrice, e alla

domanda dei lettori che non sono "clienti" ma più esattamente "complici" di un'avventura culturale che né inizia, né si conclude dentro un solo catalogo.

## **Cosa significa essere editori indipendenti e misurarsi con colossi del settore dopo averne fatto parte per un breve periodo?**

L'indipendenza di un editore è il risultato di una ricerca libera, nel senso cioè che non si aspetta "compensi" di sorta da nessun altro che dai suoi lettori, tuttavia non credo che essa abbia a che fare con l'assenza di rapporti con altri soggetti del sistema editoriale.

Quando nel 2000 decidemmo di cercare un'alleanza con un grande gruppo editoriale, che poi si concretizzò con l'acquisizione di una quota importante di Marsilio da parte di Rcs Libri non intendevamo in nessun senso rinunciare alla nostra indipendenza, più semplicemente ci rendemmo conto che non eravamo abbastanza forti da crescere in solitudine e che molti dei servizi di cui avevamo biso-

gno – sistemi informativi, tipografie, magazzini, distribuzione, promozione – non si potevano acquistare sul mercato se non subendo prezzi penalizzanti e che lo stare dentro un gruppo forte avrebbe facilitato la gestione senza imporci “compromessi” ideali che non avremmo altrimenti accettato.

Andò esattamente come avevamo immaginato e noi abbiamo riacquisito la Marsilio a seguito del provvedimento dell’Autorità Antitrust che ha obbligato Mondadori a cederla.

### **In Italia esiste un contesto che aiuta l’editoria indipendente?**

Il contesto italiano è analogo a quello degli altri paesi europei, nel senso che non esistono forme di protezione pubblica dell’indipendenza editoriale se non nel sostegno “morale” delle nuove imprese e della qualità dei prodotti, per altro sostegni modesti che non stravolgono il ruolo ordinativo del libero mercato, né credo sarebbe auspicabile immaginare interventi molto più incisivi.

### **Qual è il titolo pubblicato da Marsilio Editori a cui è maggiormente legato?**

Il buon padre di famiglia non solo non manifesta “preferenze”, ma non le ha, nel senso che non le confessa neppure a se stesso. Questo vale anche per l’editore, che ha solo due scale per valutare i propri libri, la prima è ovviamente quella quantitativa che si basa sul numero delle copie vendute e da questo punto di vista nella storia di Marsilio il best seller in assoluto è la trilogia di “Millennium” di Stieg Larsson, che ha consentito alla casa editrice di fare un salto dimensionale assolutamente straordinario. Di Larsson abbiamo venduto milioni copie e continuiamo a venderne varie migliaia ogni anno.

Ci sono poi vari altri titoli che hanno avuto in tempi e condizioni assai diversi significativi successi, alcuni anche duraturi negli anni, altri invece legati a una sola stagione. A tutti sono e siamo sempre grati, a Sergio Maldini, che vinse il Campiello venticinque anni fa, e a tutti gli altri che non nomino per non dimenticarne nessuno.

La seconda scala, meno quantitativa, tiene conto delle strade che alcuni libri hanno aperto suggerendo linee di sviluppo che nel corso degli anni sono state premianti: io vado orgoglioso del lavoro di ricerca tra i nuovi e giovani narratori italiani che dagli anni Sessanta ai Novanta del Novecento Marsilio ha fatto pubblicando molte opere prime e seconde di scrittori che si sono affermati come protagonisti: da Susanna Tamaro a Margaret Mazzantini,

a Chiara Gamberale solo per citare le più note.

Ci sono anche i molti libri amati e inseguiti che poi non sono stati pubblicati da Marsilio, insieme fanno l’elenco dei “rimpianti”.

### **Ha chiuso la sua esperienza accademica con una lectio sulla letteratura italiana: quali sono le sue considerazioni sul momento della grande letteratura italiana che spesso ha incrociato le scelte della sua casa editrice?**

Ho sempre lavorato in due settori contigui ma distinti, affiancando al lavoro editoriale l’insegnamento universitario. Quando nel 2013 sono andato in pensione ho dedicato la mia “ultima lezione” a un bilancio di un cinquantennio di studi che in realtà non aveva granché a che fare con i miei ruoli editoriali, ma cercava di valutare quanto intanto era successo nelle aule accademiche, dove gli studi di storia della letteratura italiana certo avevano perduto importanza e rilievo; era un bilancio non entusiasmante, ma per quanto possibile sereno e realistico, che si augurava di stimolare l’impegno dei più giovani che avrebbero continuato a insegnare di non accettare la progressiva emarginazione degli studi letterari rivendicandone il significato civile e morale. ●



# TUTTA LA GAMMA DELLA LOGISTICA

**Luigi De Rosa**

Trasporti/Logistica – Salerno



È amministratore unico della Smet, leader nella logistica integrata e nel trasporto intermodale. È presente in Europa con oltre 20 sedi e dispone di un parco veicolare di 2.500 unità. 80.000 mq le aree coperte per deposito e produzione su 300.000 mq di superfici complessive. Oltre 1.000 i dipendenti.

**A leggere i numeri del suo gruppo si resta colpiti: 20 sedi in Europa, mille occupati, 2.500 veicoli e così via. Come ci è riuscito? Qual è il segreto della Smet?**

In effetti sono numeri importanti che ci inorgoliscono. Sono frutto di un lavoro iniziato più di 40 anni fa e che oggi vede la nostra presenza su tutto il territorio continentale. Non ci sono segreti. I numeri che lei citava sono semplicemente il risultato di felici intuizioni portate avanti con spirito di sacrificio e di abnegazione mio, della mia famiglia e dei nostri collaboratori che hanno creduto e credono in questo grande progetto logistico-industriale.

La presenza su quasi tutto il territorio europeo rappresenta il nostro modello di business, che prevede servizi logistici dai più semplici, come il trasporto, ai più complessi, come la gestione dei magazzini e dei processi industriali in outsourcing per importanti gruppi multinazionali. In questo modo seguiamo i nostri clienti presso i loro siti produttivi e consolidiamo la nostra presenza su tutte le di-

rettici di traffico strategiche. Per questo siamo sempre in evoluzione e i nostri investimenti sono costanti.

**Qual è stata la scelta strategica che ha trasformato la sua azienda da piccola realtà locale a “multinazionale” del trasporto?**

Non c'è stata una sola scelta, ma diverse. L'ampliamento della gamma dei servizi offerti, la specializzazione in alcuni settori come il glass e l'automotive prima e il trasporto intermodale poi, hanno concorso a farci raggiungere la dimensione e la posizione di mercato che abbiamo oggi.

**È entrato molto giovane in azienda: cosa ricorda di quel periodo?**

Avevo poco più di vent'anni e, ultimato il biennio della facoltà di ingegneria, ho dovuto interrompere gli studi per occuparmi dell'azienda di famiglia, che all'epoca era una piccola realtà che operava su base regionale. In quegli an-

ni, 1975-1976, si respirava quotidianamente la voglia di fare e ricordo l'ottimismo di quel periodo.

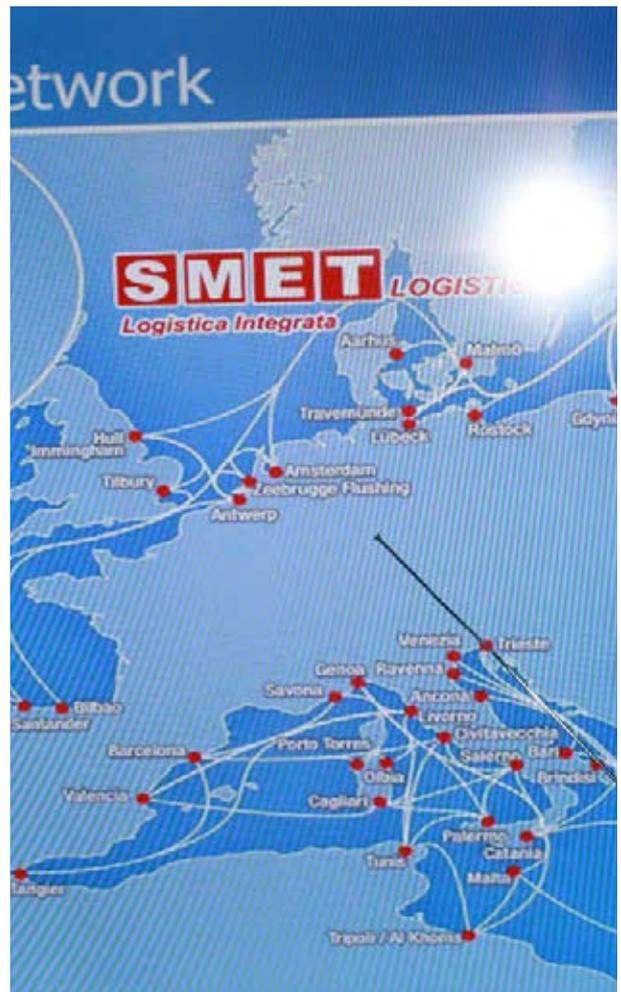
**Che ruolo ha in azienda la sua famiglia? I suoi figli hanno già ruoli apicali?**

Dopo la laurea i miei figli hanno voluto interessarsi dell'azienda, questo mi ha reso molto felice e mi ha fornito ulteriori stimoli per guidare il gruppo attraverso i cambiamenti che nel nostro settore sono intervenuti con ulteriore energia. Dopo la giusta esperienza maturata sia in azienda che fuori, oggi ricoprono i ruoli di amministratori delegati di società del Gruppo.

**In Italia si discute da decenni di "autostrade del mare", soprattutto per il trasporto merci. Che livello di "infrastrutturazione" è stato raggiunto? Qual è la sua esperienza?**

Finalmente sono una realtà. Oltre a quelle già consolidate per le isole e per il Mediterraneo, come Barcellona-Valencia-Tunisi-Patrasso, oggi ci sono la Tirrenica Salerno-Genova e l'Adriatica Brindisi-Ravenna.

Decongestionare le strade, aumentando così la sicurezza stradale, abbattere le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera e garantire una più efficiente mobilità delle merci, aumenterà la competitività del nostro Paese e dell'intero sistema produttivo con lo sguardo puntato verso lo sviluppo sostenibile. ●



## UN'INDUSTRIA 4.0 DI BISCOTTI

**Pietro Di Leo**

Industria alimentare – Altamura/Matera



È amministratore unico della Di Leo Pietro, azienda di famiglia attiva nella produzione di prodotti da forno. Con 6 linee di produzione completamente automatizzate e tecniche di lavorazione artigianale ha una capacità produttiva annua di 180.000 quintali. È presente in Australia, Canada, Israele e Stati Uniti. 48 i dipendenti.

**Nonostante la Di Leo sia un'azienda di famiglia, ha dovuto scalare tutti i gradini per diventare amministratore unico: quanto è stato influenzato da questo percorso per gradi?**

Il percorso formativo interno è fondamentale per una crescita professionale consapevole. Da sempre ho avuto la fortuna di occuparmi del "nuovo", che negli anni avanza con forza e determinazione: continui investimenti in nuove tecnologie produttive unitamente a nuovi approcci di mercato e di prodotto. Tutto questo ha creato inevitabilmente una sana crescita professionale.

Devo aggiungere, però, che i migliori insegnamenti vengono dati dagli esempi e infatti ho avuto la fortuna di poter seguire l'operato di mio padre e di mio zio, due grandi maestri di vita, che mi hanno insegnato molto.

**Nell'immaginario la panificazione resta un comparto artigianale: eppure la Di Leo è un'industria altamente automatizzata. Quando e perché ha deciso questa svolta tecnologica?**

Il nostro punto di forza è sempre stato quello di adattare su scala industriale tecniche produttive ereditate da una lunga tradizione artigianale.

La mia rappresenta l'undicesima generazione di una famiglia di fornai e le nostre origini risalgono alla metà del 1.600. La svolta tecnologica è stata necessaria per poter competere in un mercato complesso come quello della prima colazione e per soddisfare le esigenze del trade.

Negli anni Sessanta, grazie al boom economico, si decise di investire in nuove tecnologie produttive, come gli impianti automatizzati per la produzione dei biscotti (fi-

no ad allora fatti in maniera artigianale), interrompendo definitivamente negli anni Settanta la produzione artigianale del pane.

### **Che ruolo ha svolto il legame con il territorio?**

Abbiamo coniato il termine “marketing responsabile” per indicare un modo di fare impresa che non solo mette al centro il prodotto e i consumatori, ma anche il nostro territorio. Sono da sempre convinto che un territorio forte avrà aziende forti perché la competitività del territorio influenza la competitività delle imprese e viceversa.

Abbiamo sostenuto con forza la candidatura della città di Matera a capitale europea della Cultura nel 2019, facendola conoscere tramite le pagine dei principali quotidiani e destinando a questa operazione importanti risorse. Abbiamo avuto un ruolo chiave nel coinvolgere i sindaci del territorio murgiano pugliese per far firmare loro un protocollo d’intesa a sostegno della candidatura, che non poteva restare ristretta alla sola città di Matera.

È stato anche coinvolto il mondo delle scuole con il progetto “Porta la tua scuola nel 2019”.

All’iniziativa di sensibilizzazione e promozione hanno partecipato 30 istituti con circa mille ragazzi e i lavori creativi premiati sono stati esposti in una mostra d’arte. Inoltre, grazie ai nostri biscotti, abbiamo voluto far conoscere a tutti i celebri Sassi di Matera. Sono stati ideati i “Caveosi”, biscotti prodotti con olio extravergine di oliva e vino bianco Igp Basilicata.

Un biscotto quindi legato a doppio filo con il nostro territorio. Altro importante progetto a favore del territorio è l’accordo di filiera siglato con Coldiretti Basilicata.

In virtù di questa iniziativa, abbiamo iniziato a impiegare un grano tenero italiano autoctono, varietà Bramante, importandolo in Basilicata dalla pianura padana.

Il protocollo d’intesa garantisce anche la genetica del seme certificato dalla Sis (Società Italiana Sementi).

Altro ingrediente fondamentale è il latte fresco alta qualità lucano prodotto sulle colline del Vulture. Un marketing responsabile che guarda al prodotto, ai consumatori e al territorio, in maniera olistica.

Stiamo vivendo un momento favorevole per gli investimenti tecnologici con l’inizio di una nuova era, Industria 4.0 e sono convinto che questa nuova rivoluzione industriale ci accompagnerà per molto tempo e che avremo bisogno della prima grande “rivoluzione culturale”, che partirà proprio da quei territori virtuosi e predisposti a un cambiamento culturale.

### **Che peso hanno avuto nella crescita dell’azienda gli investimenti in marketing e comunicazione?**

Nel mercato dei biscotti costruire una marca è un importante fattore critico di successo. Gli investimenti in marketing e comunicazione sono fondamentali nell’incrementare la notorietà del brand e soprattutto nel costruire reputazione. Bisogna evitare che la comunicazione diventi un semplice rumore di fondo, ma cercare di differenziarla attraverso storie vere che raccontino il passato, reale e non costruito ad hoc. Partendo proprio dalla nostra esperienza che coinvolge undici generazioni, piena di aneddoti e storie vissute, siamo riusciti a costruire uno storytelling che emoziona e che rende il tutto un ricordo realistico con un forte legame col passato, trasportando il nostro consumatore indietro nel tempo.

Per questo il nostro payoff è “Tutto il buono di una volta”. Nacque così, cinque anni fa, il cineracconto, un cortometraggio di circa quattro minuti che racconta parte della nostra storia. In queste ultime settimane, invece, è stato lanciato sulle reti nazionali il nuovo spot dei “Fattincasa integrali”, girato nei famosi Sassi della città di Matera, a testimonianza del legame al nostro territorio.

### **Le performance della Di Leo sono state influenzate dalla crisi? Dal suo osservatorio, se ne sta uscendo?**

Il mercato dei biscotti ha risentito meno della crisi probabilmente perché si tratta di un prodotto radicato nella tradizione italiana della prima colazione ed è il settore che meglio si è adattato ai nuovi modelli di consumo. La crescita della Di Leo negli ultimi anni è dovuta principalmente allo sviluppo di prodotti in linea con le richieste di un pubblico sempre più consapevole e attento. Siamo stati infatti i primi a comunicare l’assenza di olio di palma, prendendo quindi una posizione chiara su un tema di grande interesse per i consumatori, forti di un know how risalente agli anni ’90, anno in cui fu lanciata per la prima volta in Italia una linea di biscotti senza olio di palma. La nostra vision aziendale continua proponendo altri temi di grande rilevanza nel food, come l’uso di ingredienti funzionali, farine meno raffinate, farine integrali, l’assenza completa di sale o, per quanto attiene al tema delle allergie alimentari, l’assenza di frutta a guscio nei nostri biscotti. In generale per le Pmi è importante orientarsi verso prodotti premium e sviluppare nicchie di mercato come quelli del biologico, vegano e per celiaci, per poter vincere le sfide con le multinazionali puntando sulla sensorialità del prodotto piuttosto che sul prezzo. ●

## PARTNER FIDATI DELL'AUTOMOTIVE

**Nicola Di Sipio**  
Metalmeccanica - Pescara



È presidente e fondatore di Raicam Group. A 29 anni vende l'automobile e avvia la sua prima attività di rigenerazione ganasce usate per le officine meccaniche. Il Gruppo oggi è leader nella produzione di frizioni e freni per l'industria automobilistica e ha stabilimenti in Italia, Inghilterra e India. 60% l'export, 500 i dipendenti.

**L'appellativo di "self made man" le sembra calzare a pennello: cosa ricorda degli anni in cui faceva contemporaneamente il cameriere di notte e l'agricoltore di giorno? Cosa l'ha spinto a vendere la sua prima auto per avviare un'attività imprenditoriale?**

Dividevo la mia vita tra la grande passione per i motori e il lavoro, quel lavoro che ho sempre vissuto nell'ambito della mia famiglia, dove la serietà e la dedizione sono stati gli esempi più importanti della mia vita sin da bambino. Ed è proprio la passione che, con umiltà e coraggio, mi ha portato a realizzare il mio sogno di quando ero ragazzino, costruire una fabbrica seguendo sempre il principio che accompagna ancora oggi la mia vita: fare le cose "fatte bene".

Ho iniziato la mia attività imprenditoriale nei primi anni Ottanta, organizzando una piccola officina meccanica per la produzione di freni e guardando sempre avanti verso nuove iniziative.

**Oggi il suo gruppo conta tre stabilimenti in Italia, uno in Inghilterra e uno in India: come è riuscito nel grande salto da officina ad una tra le industrie leader mondiale nella produzione di pastiglie, ganasce e frizioni?**

Dalla mia piccola officina meccanica ho iniziato a guardarmi in giro, ad osservare, a cercare il nuovo, definendo così soluzioni innovative, cercando di creare opportunità dalle mie "visioni".

Il 1995 è l'anno della mia prima acquisizione, a Torino, della Permafuse per la progettazione e produzione di materiali di attrito per freni a disco.

L'obiettivo è diventare fornitori di primo impianto per le più importanti aziende automobilistiche: un percorso di crescita segnato da forti investimenti in ricerca e sviluppo, da collaborazioni con centri di ricerca e università e dalla realizzazione di impianti produttivi avanzati.

E i risultati sono un successo: nel 2008 i materiali di attrito sono montati sulla nuova Fiat 500 e Raicam diventa



così fornitore di primo impianto. Nel 2005 Raicam amplia la sua gamma prodotti con l'acquisizione di Automotive Products Italia, azienda leader in Europa nella progettazione, sviluppo e produzione di frizioni, per poi inglobare nel 2009 AP Driveline Technologies Ltd - oggi Raicam Clutch Ltd - acquisendo così anche una storia lunga cento anni nella produzione di sistemi frenanti e sistemi frizioni di alta qualità.

Raicam è costantemente in espansione, nel 2013 si avvia la costruzione del primo centro di ricerca e sviluppo in India per supportare i costruttori automotive nel mercato asiatico, mentre nel 2016 si avviano le prime produzioni del nuovo plant indiano per la fornitura di componentistica di primo equipaggiamento per il mercato locale. Molte delle più famose auto sulle strade montano oggi prodotti Raicam come prodotto originale, con un range che varia dalle utilitarie alle supercar e ai veicoli commerciali, sia per applicazioni OE sia per quelle aftermarket. Ma Raicam non si ferma.

Con i suoi ingegneri continua a lavorare vicino ai produttori di veicoli per supportare lo sviluppo di nuove tecnologie e continuerà a essere parte integrante dell'industria automobilistica del futuro.

Perché non dobbiamo arrenderci mai, per "fare bene" bisogna attraversare il futuro con la passione dell'origine.

#### **Che momento vive il settore dell'auto in Italia e nel mondo? Quanto ha avvertito la crisi? C'è ripresa?**

Non definirei crisi la situazione che sta vivendo il settore dell'auto, ma l'inizio di una radicale trasformazione ricca di opportunità. L'auto di oggi con il motore termico si trasformerà gradualmente in ibrido e poi totalmente elettrico. Da queste trasformazioni nasceranno per i costruttori di auto bisogni di nuove soluzioni e quindi nuovi spazi di mercato per le aziende di componentistica che avranno la capacità di mettersi in discussione e rinnovarsi.

#### **Una grande soddisfazione quella di comprare la terra in cui suo padre aveva lavorato come bracciante e renderla scenario produttivo di vini certificati e apprezzati dal mercato mondiale.**

Nessuno può crescere se dimentica l'esperienza e i valori del passato, gli insegnamenti della famiglia segnano il percorso della vita, il mio entusiasmo, la mia passione partono dall'infanzia. Certo, la gioia è stata grande nell'acquistare questa terra dove mio padre ha lavorato e nel potersi misurare nella realizzazione di vini di eccellenza.

#### **La prossima sfida?**

Portare i nostri prodotti di eccellenza in tutto il mondo diventando una azienda globale e continuando ad attraversare il futuro con la passione dell'origine. ●

# STORIA DI UNA STRATEGIA DI SVILUPPO

Michl Ebner

Editoria/Energia/Turismo – Bolzano



È amministratore delegato di Athesia, holding di famiglia attiva nell'editoria e presente anche nei settori dell'industria, del commercio, del turismo e dell'energia. Edita oltre 20 pubblicazioni tra quotidiani, settimanali e mensili ed è presente sul web con 9 siti di informazione. 1.500 i dipendenti, 73 le sedi.

## Da editore di un gruppo tanto articolato che detiene varie testate, ritiene che il futuro sia nell'editoria generalista, specializzata o locale?

L'editoria ha il compito non solo di informare i lettori della cronaca e dei fatti della realtà in cui vive. Essa ha innanzitutto il dovere di spiegare e sostenere le idee e gli impegni delle democrazie; fare crescere il pensiero politico e civile delle comunità.

Quella generalista è fondamentale per sostenere la cultura, l'economia e lo sviluppo del Paese, per accompagnarne le scelte e per comprendere le dinamiche dell'Europa e del mondo. Per questo motivo, sia che sia cartacea o digitale, l'editoria è rimasta l'unico strumento in grado di relazionare i pensieri e informare i lettori.

L'editoria locale, invece, esprime il trend dei mercati di mirare la propria informazione sul locale. Dare valore alle economie che creano lavoro e che nel loro piccolo sono l'avanguardia dello sviluppo del Paese. L'editoria locale si costruisce attraverso l'informazione del territorio e di quelli limitrofi, informa e rassicura le scelte locali e quoti-

diane. Attraverso la pubblicità danno valore e forza all'economia locale, sostenendo la cultura, i servizi e il lavoro.

## C'è ancora propensione alla lettura di giornali in Italia o con l'avvento delle piattaforme all news il ruolo della carta stampata è destinato a essere marginalizzato?

I due media hanno obiettivi e dinamiche differenti. Certi siamo che la digitalizzazione globalizza l'informazione. Questo porta con sé un grande uso e desiderio di fruire di contenuti. Soprattutto la conoscenza crea desiderio d'informazione e approfondimento.

Bisogna imparare a distinguere tra notizia e informazione. I media digitali tendono a dare la notizia, i giornali su carta invece offrono la notizia, l'approfondimento e l'informazione. La stampa ancora oggi si occupa della ricerca e dell'approfondimento. Questo a vantaggio delle rubriche, dei giornali di settore e di quelli locali. Inoltre, ancora oggi vi è l'abitudine di conservare la carta come prova della veridicità dell'informazione.

Il digitale non ha ancora raggiunto lo status di qualità e

professionalità che assicurano le redazioni della carta stampata, ancora oggi composte da professionisti. Le due piattaforme attualmente sono complementari.

**È stato il motore del processo di internazionalizzazione del gruppo Athesia: cosa l'ha spinto a guidare il gruppo a investimenti in altri paesi europei?**

Il gruppo Athesia, soprattutto per quanto riguarda le sue attività tradizionali (stampa, media, editoria/commercio), è attiva sin dalla sua costituzione a livello locale e regionale. La necessità di crescita del gruppo, e conseguentemente la sua diversificazione delle attività, ci ha spinto a cercare mercati anche internazionali; in prima linea Germania, Austria e Svizzera, paesi limitrofi alla regione di origine del gruppo Athesia.

L'internazionalizzazione era diventata necessaria per la saturazione raggiunta dalle attività del gruppo nei mercati locali/regionali. Sono state fondamentali le approfondite conoscenze nell'attività di provenienza e di lingua. La crescita oltreconfine è avvenuta in prima linea attraverso acquisizioni in imprese attive in settori conosciuti al gruppo e ha portato a uno sviluppo del gruppo in modo organico. Inoltre ha portato il gruppo alla possibilità di acquisire nuove conoscenze in mercati che fungono da testa di ponte per nuovi passi di crescita internazionale. Tutto ciò in una logica di sviluppo sistematico.

Parallelamente alla crescita geografica, il gruppo è cresciuto anche diversificandosi, sia a livello locale che internazionale. La diversificazione in nuovi settori di attività ha globalizzato la strategia di crescita del gruppo negli ultimi dieci anni.

**È impegnato anche nel settore dell'energia, essendo proprietario di impianti fotovoltaici, e del turismo. Com'è lo stato di salute di questi due comparti "trainanti" per l'economia italiana?**

I contributi hanno senza dubbio creato un boom nel settore energetico, ma il periodo era troppo breve per creare una vera catena di valore a livello nazionale. Sarebbe necessario che un sistema contributivo desse certezze alle imprese per almeno 15 anni. Questo vale anche per il comparto delle biomasse dove gli impianti funzionano 24 ore su 24 e sono importanti per l'approvvigionamento energetico nazionale. Serve chiarezza su cosa avverrà dopo la scadenza della prima fase contributiva. Altresì l'iter per il rilascio delle autorizzazioni deve essere meno farraginoso.

Anche per l'incerta situazione geopolitica il turismo in Ita-



lia sta vivendo un periodo particolarmente felice. La montagna poi è tornata ad avere un ruolo da vera protagonista. Questo momento va sfruttato per porre le basi per il futuro e l'Italia deve compiere ogni sforzo possibile per rilanciare, favorire e riorganizzare i flussi turistici. Ottimo il lavoro del Governo per il rilancio dei musei e monumenti che tornano a livelli mondiali, ma dobbiamo essere competitivi anche nelle strutture e con i servizi.

**Dopo l'esperienza politica ha mantenuto una forte impronta europeista: come valuta il percorso di integrazione dell'Unione?**

Dal trattato di istituzione della Ceca nel 1951 all'inizio dei negoziati per l'uscita del Regno Unito dall'Unione europea del 2017, il processo di unione economica e poi anche politica dei Paesi europei ha vissuto grandi successi e progressi, così come momenti di crisi e spaccature. Dopo le due guerre mondiali era necessario trovare un equilibrio che garantisse rapporti duraturi di pace e collaborazione; ciò è stato possibile grazie a un'integrazione graduale per settori chiave e al progressivo ampliamento degli stati membri.

Attualmente ci troviamo ad affrontare il quesito sul ruolo che l'Unione europea dovrà svolgere in futuro. Sono convinto che il futuro sia in un'Europa delle regioni, nella quale un forte senso di identità si integra con l'apertura agli altri e alla dimensione sovranazionale.

L'integrazione non è più da intendersi come ampliamento ma come rafforzamento, mettendo in primo piano i principi di autonomia e sussidiarietà. È importante essere parte di un soggetto unico europeo, riconoscendo le tante diversità che lo compongono e cooperando per condividere le responsabilità. L'euroregione Tirolo-Alto Adige-Trentino, istituita nel 2011, rappresenta un esempio in questa direzione. ●

## SERVIZI E CONSULENZA OLTRE LA VENDITA

**Francesco Maldarizzi**  
Commercio – Bari



È presidente del Gruppo Maldarizzi, tra i primi concessionari del settore automotive sul mercato italiano. Sotto la sua guida il Gruppo ha esteso la sua presenza in Puglia e in altre regioni del Mezzogiorno oltre ad acquisire i mandati per il Gruppo Fiat, Mercedes-Benz, BMW e Mini. 225 gli addetti tra assistenza e vendita.

### **È a capo di un gruppo dinamico e in continua espansione: come è riuscito a crescere in un comparto, quello automobilistico, tra i più esposti ai venti della crisi e della concorrenza aggressiva dei paesi emergenti?**

Quando si parla del nostro settore, si è portati a pensare che il business sia incentrato solo sulla vendita dei veicoli nuovi. In realtà sono molto importanti tutte le aree di business, che vanno dalla vendita dei veicoli usati, alla vendita di finanziamenti e servizi, alla vendita dei ricambi e all'attività di assistenza postvendita. È essenziale non trascurare mai alcuna possibilità. È innegabile, anche, che dalla crisi possano nascere delle opportunità, che noi abbiamo sicuramente colto. Inoltre, abbiamo molto a cuore la soddisfazione del cliente. Il cliente che si rivolge a noi viene accolto e consigliato da esperti consulenti che lo guidano nella scelta dell'auto più adatta alle sue esigenze e che gli propongono un'ampia gamma di servizi personalizzati; seguiamo con la massima attenzione anche la relazione che si instaura dopo l'acquisto, con un servizio postvendita altamente qualificato. Ho sempre attribuito molta importanza alla formazione professionale, che ai

miei dipendenti non è mai mancata, neanche nei periodi più bui che ha attraversato il nostro settore.

### **Come nasce l'idea di Motoria, la prima azienda del suo gruppo, che fonda nel 1979?**

Sono passati molti anni da quando ho fondato Motoria. Nel 1979 ero molto giovane e il contesto economico era completamente differente da quello attuale. Sicuramente Motoria è nata dalla mia passione, ma anche da un'opportunità che si era venuta a creare sul territorio.

### **Essere mandatario di molti dei più grandi marchi automobilistici: qual è il segreto?**

Il mercato è molto cambiato rispetto a quando ho iniziato a operare nel settore. Venti o trent'anni fa era una rarità essere mandatario di più brand. Attualmente sul mercato i 25/30 gruppi più importanti nel settore della distribuzione automobilistica in Italia sono plurimandatari. Il mio merito è forse quello di aver percepito il cambiamento oltre vent'anni fa. Inoltre, è anche strategico saper individuare i brand nei quali investire.

### **Qual è l'obiettivo di "Giovani talenti", il programma che il suo gruppo ha lanciato nel 2016?**

Il progetto "Giovani Talent", giunto alla seconda edizione, è un ambizioso programma di formazione, rivolto appunto ai giovani. Per superare le difficoltà del mercato del lavoro, soprattutto carente di possibilità di formazione per i giovani, ho voluto investire nella ricerca di professionalità da formare e inserire poi all'interno del mio gruppo. Già la prima edizione è stata un successo; al termine del percorso abbiamo inserito in azienda 12 consulenti commerciali. Nella seconda edizione l'assessment è stato articolato in quattro distinte fasi, durante le quali i candidati sono stati sottoposti a una serie di test e prove. A loro volta, i giovani candidati hanno avuto modo di conoscere la vision della Maldarizzi Automotive Group. Al termine del percorso sono stati selezionati 16 candidati, che dopo un mese di formazione in aula con un coach di un'azienda internazionale di training, sono stati avviati a un periodo di sei mesi di stage formativo, per poi procedere al graduale inserimento nel nostro contesto lavorativo.

Questo progetto ci consente di poter elargire una formazione ad hoc per i giovani. Infatti, ciò che ho potuto constatare in tutti questi anni è la mancanza di un percorso formativo che dia loro le competenze per poter lavorare nel nostro settore.

Anche per questo motivo abbiamo sottoscritto qualche mese fa un accordo con la Fondazione Istituto Tecnico Superiore per la Meccatronica "A. Cuccovillo", con la quale collaborano le aziende più prestigiose (per citarne solo alcune, Bosch, Getrag e Natuzzi). L'Its "A.Cuccovillo", che ha sede a Bari, è stato tra i primi quattordici Its nati in Italia per la costituzione dei nuovi corsi di studio istituiti dal Miur per l'alta formazione specializzante post diploma. Il nostro accordo prevede la realizzazione del primo corso di alta specializzazione biennale pensato per l'automotive. Questo accordo ci ha consentito di esprimere i nostri reali bisogni, di coprogettare con la fondazione i contenuti tecnico-teorici e pratici necessari per la formazione di questo nuovo profilo professionale, di contribuire a rendere la formazione davvero coerente con ciò che il mondo delle imprese dell'automotive oggi richiede. Mettiamo a disposizione i nostri ambienti di lavoro, il nostro know how professionale, per trasferire competenze operative e innovative, al fine di formare un nuovo meccanico specializzato, in grado di utilizzare con agilità i nuovi sistemi informativi.

Inoltre, già qualche anno fa, abbiamo stipulato una convenzione con il Centro nazionale Opere salesiane di formazione e aggiornamento professionale Cnos-Fap Regione Puglia per la realizzazione, presso le nostre sedi, di stage riservati agli allievi del centro, finalizzati all'acquisizione di esperienze e competenze.

Il Cnos-Fap, infatti, è un'associazione senza scopo di lucro che coordina i salesiani d'Italia impegnati a promuovere un servizio pubblico nel campo dell'orientamento, della formazione e dell'aggiornamento professionale specificamente indirizzato al settore automotive, elettrico e meccanico.

### **Anche il programma di welfare aziendale che ha varato rappresenta un dato distintivo del suo Gruppo: in cosa consiste?**

Le risorse umane sono alla base della crescita delle aziende ed è per loro che abbiamo pensato di introdurre un programma di welfare aziendale volto a sostenere il reddito dei dipendenti e a migliorarne la vita privata e lavorativa. Non è, però, facile studiare un programma di welfare in un gruppo di concessionarie perché, pur avendo la stessa mansione, ci possono essere differenze sostanziali dettate dai costruttori.

Il nostro programma è stato avviato alla fine del 2016 e nella fase di avvio ne hanno beneficiato tutti i dipendenti. Proprio in questi giorni stiamo definendo il programma per renderlo più strutturato. Per il futuro sarà orientato alla meritocrazia e non contemplerà solo vantaggi di tipo economico, ma anche prodotti e servizi dedicati ai più meritevoli. ●



# I PRECURSORI DEL FASHION E-COMMERCE

**Federico Marchetti**

E-commerce moda e lusso – Milano



È fondatore di Yoox e amministratore delegato di Yoox Net-A-Porter Group, leader mondiale nel commercio on line per la moda di lusso. Con oltre 2,9 milioni di clienti, ha centri logistici e uffici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong. Distribuisce in oltre 180 paesi nel mondo. 93% l'export, oltre 4.300 i dipendenti.

**Dal suo profilo sembra che per avere successo occorra “solamente” un business plan e una giusta visione delle tecnologie “emergenti”, giusto? Cosa l’ha spinto a rischiare “le dimissioni” da un posto fisso e cominciare un proprio percorso?**

La passione. Per la tecnologia e per la moda, per il costruire le cose e per dare alle persone un sogno. Fin da bambino mi immaginavo di risolvere i problemi della fame del mondo con strane soluzioni (ad esempio produrre latte di gnu, senza considerare la difficoltà che sono animali selvatici), ma corrispondevano a una mia necessità interiore, profonda, a un’idea di equità, di democrazia. E che paradossalmente ho visto all’opera negli Stati Uniti, dove sono andato a specializzarmi dopo l’università. Realizzare i sogni, questa è la felicità che, non a caso, viene iscritta nella costituzione americana. Un concetto che mi appartiene e che ho provato a riprodurre nella mia azienda, fondata mettendo insieme due mondi diversi, ma solo in apparenza, che rappresentavano le mie due

grandi passioni: Internet e la moda. Tutto questo accadeva nel 1999, quando ho preparato il business plan di Yoox nonostante un contesto avverso: la mancanza di capitali di investimento iniziali, la crisi della bolla di Internet che scoppiò da lì a poco, la cultura dei brand, che non vedevano possibile mettere insieme l’esperienza esclusiva del lusso con quella generalista della rete.

Eppure la passione muove le montagne, come diceva qualcuno: così nel 1999 inventai Yoox. Era il primo fashion e-commerce in Italia, ma il suo successo era scritto nel suo codice genetico, davvero internazionale sin dall’inizio. Yoox è nata con una visione di lungo termine molto chiara, con un team di esperti e anche con un pizzico di fortuna, che nella vita è un elemento indispensabile che, secondo me, aiuta gli audaci.

**Dovesse scommettere adesso su un settore, un’intuizione, su quale punterebbe?**

L’intuizione non è qualcosa di preordinato. È come l’ispi-

razione dei creativi, avviene per caso. L'importante è saperla ascoltare ed essere disponibili a lasciarsi ispirare. Qualcosa che nessun computer potrà mai riprodurre. A me accade spesso quando nuoto o sono in mare o anche quando sono semplicemente sotto la doccia: insomma quando sono in acqua, che resta l'elemento dove mi sento più a mio agio.

Ad esempio, l'intuizione del mobile o smartphone, nella quale come Gruppo abbiamo scommesso già nel 2006, quando nessuno ci credeva e un anno prima della nascita dell'iPhone.

Yoox e Net-a-Porter sono stati tra i primissimi a debuttare con la prima iPhone app nel 2009, al punto che quando abbiamo lanciato la prima "shoppable app", il mobile rappresentava meno dell'1% delle nostre vendite totali. Oggi invece rappresenta oltre il 50% del nostro fatturato di oltre due miliardi di euro, ma siamo convinti di essere ancora all'inizio.

Nei prossimi anni il mondo fisico e digitale saranno sempre più interconnessi: il mobile sarà la nostra più grande risorsa per accedere ai milioni di dati che ci servono ogni giorno per svolgere ogni attività. Questi dati comunicheranno tra loro, attraverso l'intelligenza artificiale che li analizzerà e ci proporrà soluzioni personalizzate volte a semplificarci la vita. Ma questo non è futuro, è già presente.

**Forse oggi è per lei facile incontrare le grandi griffe, ma all'inizio quanto è stato complesso farsi ascoltare?**

Per fare innovazione bisogna superare barriere, retoriche e sfidare luoghi comuni. Con l'obiettivo di fare qualcosa di nuovo che funzioni di più e meglio del vecchio.

Ho sempre pensato che una bella storia di innovazione sia quella di Cristoforo Colombo. Molti pensano che Colombo sia colui che ha dimostrato che la terra fosse rotonda. Ma l'idea rivoluzionaria di Colombo fu un'altra: poiché credeva che la terra fosse rotonda, allora era possibile arrivare a est, cioè alle Indie, passando da ovest, dal mare sconosciuto. Questa fu l'intuizione geniale: mettere insieme un progetto basandosi su un'idea e realizzarlo nei fatti.

Solo con una visione forte si superano le reticenze, come facemmo nel 1999 quando Internet era considerato dai brand della moda uno strumento troppo democratico, accessibile a molti e di bassa qualità. Nel nostro piccolo, noi

scoprimmo qualcosa che oggi, 18 anni dopo, è tra le priorità strategiche di tutti i brand del lusso.

Una rivoluzione, in scala ovviamente molto diversa, ma concettualmente analoga a quella del continente ignoto. Anche noi abbiamo superato delle barriere e realizzato il nostro sogno.

**Come si sente ad essere una delle cento persone più influenti nell'innovazione e nella tecnologia in Europa secondo alcune delle più accreditate indagini del settore?**

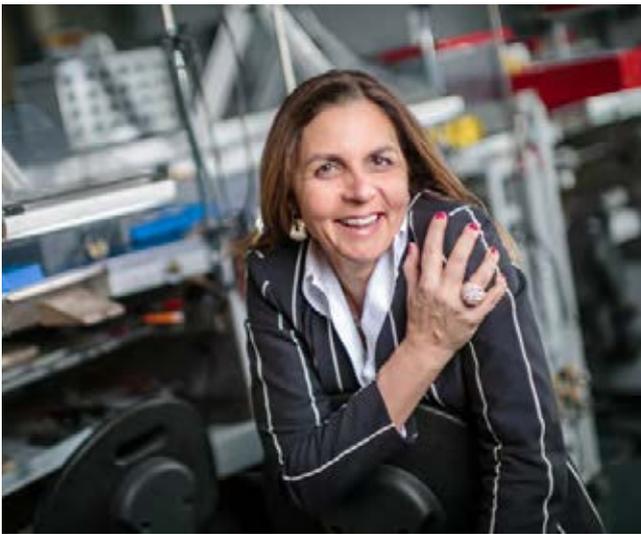
È solo merito del talento, o meglio dei tantissimi talenti che abbiamo avuto la capacità e la fortuna di attrarre, formare e valorizzare. Veri e propri artisti, quindi innovatori, che ogni giorno creano soluzioni creative e tecnologiche per migliorare le esperienze di shopping dei nostri tre milioni di clienti. Per questo continuiamo a investire nella digital education, che rappresenta oggi quello che nel Medioevo rappresentavano le botteghe degli artisti e artigiani, cioè i luoghi dove ci sono gli strumenti per la creazione e dove mettiamo i talenti nelle condizioni di imparare ad usarli.

Abbiamo sempre avuto la missione di "fare scuola" nel digitale, sia internamente, verso i nostri dipendenti, che esternamente con progetti di educazione. Per questo, fra le altre iniziative abbiamo stabilito una partnership con il prestigioso Imperial College di Londra, per insegnare il "coding" a ragazzi e soprattutto ragazze provenienti da contesti meno privilegiati, d'età compresa fra gli 8 e i 14 anni. Simili iniziative anche con la Fondazione Golinelli di Bologna con cui organizziamo progetti, laboratori sulla tecnologia, il digitale e l'e-commerce: le skill digitali saranno fondamentali per le future generazioni.

Yoox Net-a-Porter Group è stata chiamata come membro della "Coalizione per l'occupazione e le competenze digitali" istituita dalla Commissione europea, che ha lo scopo di fornire formazione digitale a un milione di giovani entro il 2020. Del resto è questo che vogliamo essere da sempre, una fucina di futuri talenti. Intanto, senza che io abbia detto nulla, mia figlia di sei anni segue un corso di robotica e programmazione di droni come parte del suo programma scolastico. Un segnale che mi fa guardare il futuro con curiosità. ●

# ALTA OREFICERIA DAL TOCCO ARTIGIANALE

**Licia Mattioli**  
Industria orafa - Torino



È amministratore delegato della Mattioli, azienda di famiglia attiva nella creazione e lavorazione di alta gioielleria e oreficeria. È presente all'estero con 200 punti vendita. I principali mercati di riferimento sono l'Unione Europea, la Russia, gli Stati Uniti e il Giappone. 85% l'export, circa 100 gli addetti.

## **L'alta gioielleria e oreficeria è ancora un vanto per l'imprenditoria italiana? Come riesce a competere sul mercato globale?**

Senza dubbio è un vanto, ma lo si percepisce notevolmente di più all'estero. L'espressione "nessuno è profeta in patria" è più che mai valida: in Italia non si ha la reale percezione della potenza del brand made in Italy, che invece ha un altissimo valore oltre confine in tutti i settori, gioielleria compresa, tanto è vero che alcuni dei paesi ormai non più emergenti, come ad esempio la Cina, orientano la propria domanda dell'alto di gamma verso l'artigianalità italiana. Oggi in Italia si può essere competitivi integrando l'artigianalità, ossia il saper fare delle nostre maestranze, con lo sviluppo tecnologico, l'innovazione e i processi industriali.

## **Lei ha anche incarichi di rappresentanza per il mondo delle imprese: cosa manca alle aziende made in Italy per agganciare in maniera definitiva la ripresa che pare fare capolino?**

Uno dei più grossi limiti per le aziende italiane è rappre-

sentato dalla loro dimensione. La piccola impresa nel contesto globalizzato appare troppo piccola per poter competere in uno scacchiere così grande, risultando quindi incapace di attrarre sia capitale finanziario che umano. In Italia abbiamo delle risorse umane eccezionali che, tuttavia, preferiscono mettere al servizio le loro competenze per aziende di grandi dimensioni nella convinzione di arricchire così il proprio curriculum.

## **È stata, tra l'altro, presidente dell'Unione industriali di Torino e attualmente è vicepresidente nazionale di Confindustria: in cosa l'ha arricchita l'esperienza associativa?**

Essere a contatto con le eccellenze del Piemonte prima, e dell'Italia poi, mi ha consentito di conoscere delle vere storie imprenditoriali di successo.

Tramite l'associazionismo ho incontrato moltissimi manager che, con la loro grinta e la loro professionalità, si tramutano in alfieri in difesa dell'italianità contro la concorrenza. Grazie a loro ho rafforzato la convinzione che l'industria italiana è in grado di primeggiare in qualsiasi settore.



**Avvocato per studi e imprenditrice di professione: quanto ha inciso nella sua scelta la sua famiglia? Perché avete scelto di investire nell'oreficeria?**

Mia madre, notaio di professione, mi ha spinto a intraprendere gli studi in legge mentre da mio padre, a quel tempo dirigente in Pirelli, è nata la volontà di rilevare un'azienda italiana di piccole dimensioni per poter sperimentare l'attività imprenditoriale quando sarebbe andato in pensione dalla grande azienda.

La scelta del settore orafa è stata del tutto casuale: in quel momento storico l'Antica Ditta Marchisio rispondeva alle caratteristiche che stavamo cercando. Sono arrivata per prima io in fabbrica, mio padre viaggiava ancora molto per il suo lavoro e da lì in poi la mia relazione con l'azienda è stata un crescendo: me ne sono pian piano innamorata abbandonando la carriera da notaio in favore dell'imprenditoria.

**È corretto dire che il suo percorso imprenditoriale di successo ha due punti chiave: l'acquisizione dell'Antica Ditta Marchisio (il più antico stabilimento orafa di Torino poi in parte ceduto al gruppo Richemont) e la nascita della Mattioli dedicata alla produzione per conto di grandi marchi e quella relativa al proprio brand?**

È corretto ma bisogna specificare come questi due momenti chiave diventino fattori di successo: dopo l'acquisizione di Antica Ditta Marchisio abbiamo attuato una radicale trasformazione da azienda solo artigianale a realtà con processi e meccanismi propri della produzione industriale, ponendo sempre una grande attenzione alle tecniche di lavorazione artigianali e all'innovazione.

Il successo della Mattioli è determinato in gran parte dall'aver, da subito, puntato all'internazionalizzazione e alla crescita, obiettivo raggiunto sia direttamente che tramite acquisizioni. ●

# SISTEMA BANCARIO LEVA DI CRESCITA

**Carlo Messina**  
Credito – Milano



È consigliere delegato e CEO di Intesa Sanpaolo, gruppo bancario

leader in Italia con 4.600 filiali e 12 milioni di clienti. Sotto la sua guida si è affermato tra i migliori gruppi bancari dell'area Euro per solidità patrimoniale e capitalizzazione. È presente in 12 paesi con 1.100 sportelli.

## **Una carriera interamente costruita e sviluppata nel settore bancario: come è cambiato il ruolo delle banche negli ultimi anni?**

Gli ultimi anni sono stati molto complessi per il sistema bancario. La crisi non ha risparmiato nessuno, Italia compresa. Il nostro Paese era arrivato a perdere rispetto al picco pre-crisi fino a dieci punti percentuali del Pil e 25 punti percentuali della produzione industriale: adesso stiamo assistendo a un'evidente ripresa con il Pil che segna una flessione del 5% rispetto al 2007 e la produzione industriale del 15%.

A livello regolamentare, poi, il comparto ha registrato la nascita dell'Unione bancaria, mentre la Bce ha introdotto norme e requisiti più stringenti oltre a nuove forme di controllo sulla dotazione patrimoniale (gli stress-test) proprio per evitare che in futuro vengano commessi gli stessi errori del passato.

A tutto questo si aggiunge inoltre un'industria del credito sempre più orientata verso sistemi di risparmio alter-

nativi e una sfida digitale che sta affermando nuovi modelli di business.

Infine, non possiamo non ricordare le crisi specifiche avvenute nel nostro Paese, generate da elementi inammissibili di mala gestio.

Se per ciò che riguarda le crisi del sistema bancario italiano possiamo dire che sono state poste le basi per una loro soluzione, tutte le altre sfide restano aperte.

## **Intesa Sanpaolo sotto la sua gestione è diventato uno dei migliori istituti europei in fatto di solidità patrimoniale e capitalizzazione: come è riuscito nonostante la crisi che ha investito il settore?**

Partiamo dal 2007, ovvero dalla fondazione di Intesa Sanpaolo. Il gruppo, nato dalla fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo Imi, era una banca a vocazione commerciale con le proprie radici nel modello tradizionale "saving and loans", basato quindi sull'attività di raccolta e impieghi e sulla trasformazione delle scadenze.

Per effetto della crisi le condizioni di mercato sono cambiate, soprattutto in termini di politica monetaria: operare in un sistema in cui le Autorità hanno dovuto optare per un livello di tassi bassi o per giunta negativo ha determinato cambiamenti radicali. La raccolta sotto forma di deposito non poteva più generare la redditività degli anni passati, così come l'attività di erogare credito, depressa dai tassi, dal costo del capitale e dal rischio di credito. Per queste ragioni, noi per primi, nel concepire il Piano di impresa 2014-2017 abbiamo pensato che questo modello fosse da innovare. Occorreva diversificare e offrire nuovi servizi alle famiglie e alle imprese, ma soprattutto puntare sulla gestione del risparmio e muoversi nella direzione di diventare una wealth-management company. A distanza di tre anni i risultati ottenuti confermano la bontà della nostra scelta: siamo diventati il terzo gruppo a livello europeo sia nell'asset management che nel private banking, mentre in Italia siamo la prima compagnia nel ramo vita.

Nell'arco del prossimo piano d'impresa vogliamo diventare uno dei primi cinque operatori assicurativi italiani nel ramo danni, mantenendo così la leadership nel mercato assicurativo italiano.

**Il gruppo negli ultimi anni ha siglato importanti accordi con il mondo delle imprese. C'era un deficit nei rapporti tra mondo del credito e quello produttivo?**

Intesa Sanpaolo ha sempre operato per sostenere l'economia del Paese e in più occasioni grazie al suo intervento ha permesso di evitare il rischio di crisi maggiori. Già nel 2009 la banca si è attivata per prima ad introdurre insieme a Confindustria la "moratoria", poi trasformata in accordo nazionale tra banche e imprese, per promuovere misure volte a garantire l'afflusso di credito al sistema produttivo: questa manovra ha permesso a più di 430mila imprese di usufruire di maggiore liquidità per circa 25 miliardi. Sempre con l'associazione degli industriali, negli anni, abbiamo siglato numerosi accordi: l'ultimo è stato lanciato l'estate scorsa e ha messo a disposizione delle imprese nazionali ben 90 miliardi per i prossimi tre anni.

Non dimentichiamoci poi degli accordi analoghi con il mondo del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura e il Progetto Filiere, l'innovativo modello di credito che finora ha prodotto oltre 450 contratti con aziende capofila con oltre 15mila fornitori per un giro d'affari di quasi 70 miliardi.

Con la Banca europea degli investimenti (Bei), inoltre, abbiamo rinnovato in più occasioni l'impegno a garantire nuove risorse a sostegno dell'economia reale: dalla fine del 2016 il totale complessivo di nuove erogazioni con fondi Bei ha raggiunto quota 1,8 miliardi di euro.

Tutto questo ci permette di affermare che Intesa Sanpaolo ha sempre fornito un contributo decisivo all'economia del Paese e non ha fatto mancare il proprio aiuto.

**In assoluto, viste le cronache recenti, meglio grandi banche a sostegno del sistema Paese o il reticolo di istituti locali ha ancora un senso?**

Le autorità di vigilanza nazionale ed europea hanno esortato il sistema al consolidamento. Il processo in Italia è partito grazie all'impulso della riforma delle banche popolari. Il nostro è un Paese in cui il sistema imprenditoriale può contare su due grandi operatori bancari, diversi istituti di medie dimensioni e una vastissima quantità di piccoli istituti che vanno dalle banche di credito cooperativo alle casse rurali. Questa struttura articolata del sistema bancario è in grado di servire alla crescita delle imprese e ai bisogni delle famiglie.

Ritengo comunque possibile un'ulteriore fase di consolidamento del settore bancario, che però non riguarderà la nostra banca.

**Oltre a Cavaliere del Lavoro, tra i vari riconoscimenti ricevuti ne ha uno a cui è particolarmente legato?**

Ne ricordo con piacere due. Il primo è quello che mi è stato consegnato nel 2015 come Alumnus dell'anno della Luiss, l'università in cui mi sono laureato. Lo reputo molto importante visto il forte legame tra me e questa istituzione. Il secondo, invece, è più recente ed è il Corporate Social Responsibility Award della Foreign Policy Association.

È un premio dedicato ai manager del settore finanziario che si distinguono nel campo della responsabilità sociale delle imprese. Mi è stato consegnato a New York lo scorso marzo da Larry Fink, numero uno di BlackRock, tra i principali azionisti di Intesa Sanpaolo.

Questo premio ci è stato riconosciuto per le attività che la banca svolge nel settore del microcredito attraverso Banca Prossima, istituto del gruppo dedicato al mondo no-profit laico e religioso.

Un aspetto importante soprattutto in questo momento di grande difficoltà per molte famiglie italiane, soprattutto al Sud. ●

## QUALITÀ DAI CAMPI ALLA TAVOLA

**Francesco Mutti**

Industria alimentare – Parma



È amministratore delegato del Gruppo Mutti, azienda di famiglia leader nei derivati del pomodoro. La produzione è di 280.000 tonnellate l'anno ed esporta in 82 paesi. Grazie alle innovazioni introdotte ha ridotto del 4,6% l'impronta idrica e del 27% le emissioni di CO<sub>2</sub> lungo la filiera. 266 i dipendenti stabili e 416 gli stagionali.

**Una vita (imprenditoriale) controcorrente: i competitor abbassano qualità e costi, la Mutti eleva il posizionamento con prodotti 100% italiani, no Ogm, coltivati solo in aree selezionate e certificate. Quanto è stata dura?**

Qualità, rispetto del consumatore, spirito di squadra, senso di responsabilità, impegno costante: sono questi i valori che da oltre cento anni accompagnano la storia di Mutti. La sua storia e il suo successo sono infatti legati a una visione imprenditoriale forte: cambiare i paradigmi della categoria del pomodoro, pilastro della cultura gastronomica italiana, attraverso una tenace politica di qualità in un settore prevalentemente orientato alla produzione massiva. Il nostro sogno e la nostra maggiore sfida è oggi quella di fermare la "banalizzazione" del prodotto. Noi stiamo provando, in Italia e all'estero, ad arginarla attraverso la proposta di referenze che fanno della qualità il loro punto di forza.

Studiamo attività in grado di sensibilizzare su questo punto sia i retailer che i consumatori finali, ma al di là delle iniziative di comunicazione, il nostro principale alleato in questa battaglia è il "word of mouth".

**E quanto ha influito nel vostro successo la scelta del legame forte con il territorio e i coltivatori?**

La passione di Mutti per l'eccellenza ha valorizzato nel tempo il prodotto italiano e l'ha portata a costruire un modello di partnership di lunga durata e di sinergia con la filiera agricola, che garantisce ai consumatori i massimi standard sia di prodotto, sia di gestione responsabile delle attività aziendali lungo tutta la catena del valore. Nei suoi oltre cento anni di storia, l'azienda ha lavorato tenacemente per migliorare la qualità della coltivazione del pomodoro, promuovendo allo stesso tempo l'imprenditorialità dei produttori. Per questa ragione, Mutti ha messo in atto una sistema di incentivi volti alla valorizzazione del

merito delle aziende agricole: l'azienda, oltre a pagare il prezzo stabilito dal contratto, attribuisce infatti riconoscimenti economici ai conferenti che hanno agito in termini di buone pratiche.

I premi "Pomodorino d'Oro" e "Targa d'oro Mutti", destinati rispettivamente agli agricoltori conferenti allo stabilimento di Parma e Oliveto Citra, sono l'esempio più tangibile di una politica che mette al centro la qualità del prodotto e la redistribuzione del valore.

Quanto entra nelle vostre produzioni l'innovazione tecnologica?

Per Mutti innovare significa lavorare continuamente sul miglioramento del vero valore, ossia della filiera. Quindi di tutte le sue componenti, "dal campo alla tavola", partendo dall'assunto che, soprattutto in questo settore, la qualità e gli investimenti nella ricerca e nell'innovazione fossero la chiave per la creazione di valore aggiunto nella filiera. A tale proposito, nel 2014 nasce Pomodoro.net, una piattaforma sviluppata in collaborazione con Hort@, spin off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e Cremona, che vuole essere uno strumento concreto, messo a disposizione degli agricoltori conferenti, per offrire loro un supporto sul campo: inserendo i dati relativi alla propria coltivazione, la piattaforma elabora le informazioni necessarie per prendere decisioni più consapevoli e definire gli interventi più appropriati.

Ma qualità del pomodoro non significa solo bontà, ma anche sicurezza. Per questo, Mutti è un forte promotore della tracciabilità degli alimenti e della trasparenza dell'origine geografica del pomodoro. Da anni l'azienda patrocina studi per l'introduzione di un sistema scientifico che consenta di individuare la presenza di materie prime non italiane nel prodotto finito.

Un primo progetto, sviluppato con l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Lims (Laboratory of Isotopic Mass Spectrometry) di Verbania, è stato presentato già nel 2012 al Senato della Repubblica. Nel 2017 è stato realizzato un altro studio, in collaborazione con i Laboratori Merieux, con l'obiettivo di mettere a punto un metodo analitico in grado di discriminare il pomodoro di origine italiana da quello di altre origini. Lo studio è stato presentato al con-

vegno internazionale Food Integrity tenutosi a Parma a maggio scorso.

**A parte quello domestico, voi distribuite in altre 81 paesi: dal vostro osservatorio, quale di questi è quello che apprezza maggiormente il valore di produzioni "made in Italy"?**

Mutti è un brand di successo non solo in Italia, ma anche all'estero. L'export infatti pesa attualmente il 33% e cresce di anno in anno a doppia cifra, a cominciare dalla Francia, dove Mutti ha aperto una filiale commerciale nel 2013 ed è leader con il 16,5% di quota di mercato nel segmento Polpe ed è la marca che cresce di più nell'intero mercato. Oltre alla Francia, paesi importanti dove Mutti è presente già oggi in modo significativo, sia in termini distributivi sia con investimenti di marketing, sono la Svezia, il Belgio, l'Austria e la Germania.

Oltre all'Europa, Mutti sta affermando la sua presenza con una distribuzione selettiva - ma molto qualitativa e con forti potenzialità di sviluppo - anche in Australia, Giappone e Stati Uniti.

**Il programma di welfare aziendale della Mutti è molto articolato e avanzato. A quale delle iniziative è più legato?**

Mutti è sicuramente impegnata in numerose iniziative di welfare aziendale con l'obiettivo di sostenere i propri dipendenti e collaboratori, migliorandone la vita privata e lavorativa. Non ultimo, ricordiamo che Mutti nel 2016 ha scelto di attivare il car pooling aziendale di Jojob, il servizio che tramite piattaforma web e app su smartphone permette di condividere l'auto nel tragitto casa-lavoro. Un sistema certificato e sicuro grazie al quale è possibile conoscere l'esatto chilometraggio percorso e il risparmio di CO2 emessa nell'atmosfera.

Una scelta che conferma ancora una volta lo spirito "green" di Mutti, impegnata da anni in pratiche sostenibili, e l'attenzione costante dell'azienda nei confronti dei propri collaboratori che potranno così usufruire di un'alternativa sicura, economica ed ecofriendly per raggiungere il luogo di lavoro. ●

# DOVE NASCONO I SUPER YACHT

**Massimo Perotti**

Industria nautica - La Spezia



È presidente e amministratore delegato di Sanlorenzo, da lui rilevato e rilanciato nella cantieristica internazionale da diporto. Oggi al 2° posto tra i costruttori di imbarcazioni sopra i 24 metri, opera nei cantieri di Ameglia, Viareggio e La Spezia; 70.000 mq le aree coperte su 147.000 mq di superfici complessive. 300 i dipendenti.

## **Solo un numero ristretto di clienti l'anno per la Sanlorenzo: giusto definirla l'artigiano dei superyacht?**

La Sanlorenzo per tradizione è un brand posizionato ai vertici della cantieristica mondiale e da sempre predilige la filosofia del "made to measure", prodotti fatti su misura per pochi clienti selezionati. Nonostante il fatturato superiore ai 300 milioni di euro, la Sanlorenzo produce circa 30 yacht all'anno e quindi riesce a mantenere un legame diretto con tutti i clienti, sia nel rapporto commerciale che durante la produzione, consegna e servizio post vendita. L'azienda distribuisce i suoi prodotti nel mondo tramite Brand Representative esclusivi.

## **Come comincia la sua avventura imprenditoriale in un comparto così esclusivo?**

Dopo aver trascorso più di venti anni in una delle principali aziende nautiche del mondo, mi è nata la voglia di diventare imprenditore e l'occasione è arrivata incontrando Iannetti, ex proprietario dei Cantieri San Lorenzo che, per problemi di salute e di età, era intenzionato a ven-

dere il cantiere. Da qui nasce l'avventura imprenditoriale. Il marchio Sanlorenzo è stato da me gestito con un principio di innovazione e tradizione e l'attività commerciale e i nuovi prodotti sono stati fatti in modo innovativo, ma mantenendo sempre i requisiti della tradizione creata da Iannetti nei 40 anni prima.

## **Dal 2007 in poi la crisi ha spazzato interi comparti produttivi: voi avete rilanciato e investito. Tracci un bilancio di questi anni.**

Dall'acquisto, nel 2005, del cantiere c'è stata una grossa crescita di fatturato, di dipendenti e di prodotto passando da 40 a 200 milioni di euro e da 75 dipendenti a 200 dipendenti diretti nel 2008.

Dal 2008 al 2013, periodo della crisi, la SanLorenzo è riuscita a mantenere dipendenti e fatturati evitando grossi cali di fatturato e perdite di maestranze, unico cantiere al mondo a non aver licenziato e non aver iniziato procedure di cassa integrazione ordinaria o straordinaria. Questo grazie al rapporto diretto con i clienti e al principio di "made

to measure”, qualità nel prodotto, del servizio e così via. La resilienza dimostrata da Sanlorenzo nel periodo della grande crisi ha permesso al cantiere di essere in pole position nel momento della ripresa. Infatti dal 2013 ad oggi ha raddoppiato il fatturato passando da 159 a 314 milioni di euro (ultimo bilancio 31/12/2016) e ha aumentato i dipendenti a 300 unità diretti e a circa mille di indotto impiegato pressoché al 100% in Sanlorenzo.

È previsto un piano triennale di investimenti 2016/2018 di oltre 50 milioni di euro in nuova capacità produttiva e anche in questo caso il cantiere è primo al mondo nell’investire pesantemente in nuova capacità in anticipo sui concorrenti.

#### **Terzi tra i venti più importanti produttori di yacht oltre i 24 metri: come si compete con i colossi del settore?**

La competizione con i concorrenti del settore viene effettuata sulla qualità dei prodotti, sull’innovazione e sui de-

sign unici ed esclusivi oltre che a un servizio post vendita preciso e completo. I clienti Sanlorenzo (più di 800 nei mari di tutto il mondo) tendono a riacquistare i prodotti Sanlorenzo nell’80% dei casi e questa è la vera forza del cantiere che ha un forte domestic market (Europa/Mediterraneo) in cui vende oltre il 60% del prodotto.

#### **A quale dei modelli prodotti dalla Sanlorenzo è più legato e perché?**

Il prodotto al quale sono più legato è il “40alloy”, la prima barca di metallo costruita da Sanlorenzo nella nuova era Massimo Perotti (2007/2008) in quanto ha permesso al cantiere di fare un salto di categoria nel segmento più blasonato dei superyacht.

È una barca che è stata costruita negli anni della crisi in più di dieci unità. Il “40alloy” è stato il capostipite di una scelta di design architettonica (terrazze sull’acqua) che è stata copiata da tutti concorrenti nel mondo. ●



# TELECOMUNICAZIONI VELOCI E AFFIDABILI

**Giuseppe Recchi**

Telecomunicazioni – Roma



È vicepresidente di Telecom Italia, dopo esserne stato presidente esecutivo dall'aprile 2014.

Nel 2016, sotto la sua presidenza, il Gruppo ha realizzato investimenti per 4,9 miliardi di euro e, sul mercato domestico, ha raggiunto con fibra ottica il 60% delle unità immobiliari e con rete mobile 4G il 96% della popolazione.

## **Quando e perché ha deciso di lasciare l'azienda di famiglia e tuffarsi nel mondo delle grandi aziende?**

Nel 1999 ebbi l'opportunità di entrare a far parte del più grande conglomerato del mondo, la General Electric, che ai tempi era la prima società per valore in Borsa, attiva in oltre 27 settori di business diversi. Ma, soprattutto, una grande scuola di performance e meritocrazia.

## **La sua carriera appare come un percorso in continua ascesa: quali complessità ha dovuto affrontare?**

Ho avuto la fortuna di poter lavorare per grandi aziende leader nei loro settori di appartenenza. La complessità maggiore è stata l'adattamento alle diversità culturali caratteristiche di ciascuna industria. Il mondo della finanza strutturata è molto diverso da quello dell'impresa privata o delle società a partecipazione pubblica, i business che si occupano di infrastrutture hanno differenti dinamiche e cicli da quelli della vendita al dettaglio. Ogni settore ha le sue peculiarità, ma la caratteristica co-

mune è la forte identità che ogni azienda leader è in grado di esprimere. Il successo delle aziende sta nelle competenze dei suoi uomini e donne e poter imparare ogni volta dai migliori è per me stato un grandissimo privilegio.

## **Qual è stata l'esperienza lavorativa che più di altre l'ha segnata e che ricorda con maggiore passione?**

I miei ricordi più forti risalgono all'epoca in cui ancora non lavoravo e, ancora studente di ingegneria, seguivo mio padre sui cantieri e nei negoziati all'estero.

Il mondo delle infrastrutture all'estero ha per le imprese italiane un significato particolare perché è un mondo di pionieri, dove tecnici e maestranze, che il mondo ci invidia, lavorano fianco a fianco affrontando difficoltà familiari e umane indicibili in contesti ambientali quasi mai accoglienti.

Sono ricordi relativi a difficoltà progettuali e imprenditoriali superati alla soglia di rischi rilevantissimi, e altrettanti relativi a successi e traguardi raggiunti. Forse il ricordo più

bello da quando ho cominciato a lavorare risale a quando riuscimmo a completare la costruzione di un ponte stradale negli Stati Uniti, ingegneristicamente molto complesso che ci valse il premio per la migliore impresa di costruzioni negli Stati Uniti: eravamo i primi non americani ad aggiudicarcelo e non solo perché era assegnato ad un'impresa privata italiana fu un grandissimo riconoscimento.

**È stato ed è in aziende multinazionali straniere e in grandi imprese italiane: quali differenze di approccio al mercato?**

Nelle multinazionali direi che è molto evidente una maggiore propensione alla semplificazione strategica e organizzativa, seguendo un continuo processo di verifica e confronto con le migliori pratiche internazionali anche di settori diversi.

A favore delle imprese italiane gioca, invece, uno spirito imprenditoriale e un'“anima” nello sforzo comune di raggiungere i traguardi, che rendono il fattore umano l'elemento fondamentale di successo. Tra i due penso che, mentre i processi si possono importare in ogni organizzazione, lo spirito di azienda è un valore aggiunto incommensurabile.

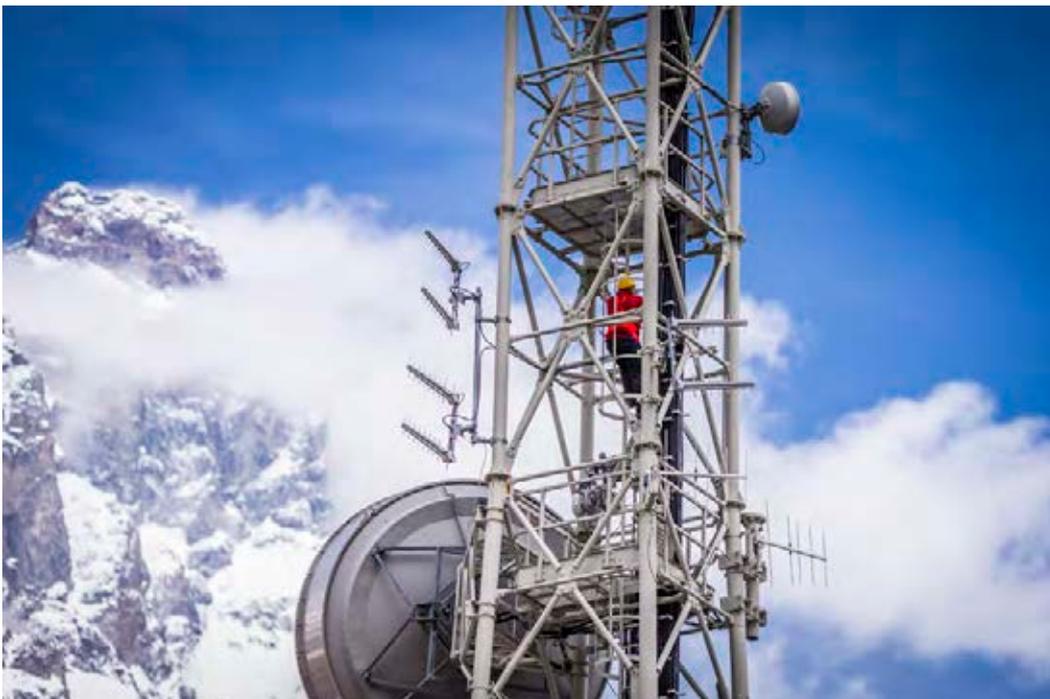
**È in un'azienda di telecomunicazioni, dunque strategica, che si sta misurando con il mercato aperto: quale deve essere il futuro delle reti?**

Le reti di telecomunicazioni e in particolar modo le reti internet rappresentano l'ossatura portante e il sistema nervoso delle società moderne.

La tempestività, la completezza e l'eterogeneità delle informazioni rese disponibili attraverso le reti rappresenta un elemento di fondamentale importanza per qualsivoglia attività economica e/o processo produttivo.

Oggi è inimmaginabile pensare che esistano ancora parti della nostra vita sociale ed economica per le quali si possa fare a meno della disponibilità di dati e comunicazione. Saremo cioè sempre connessi in ogni posto, in ogni luogo e in ogni momento senza neanche rendercene conto. Per la verità, è un po' quello che già oggi accade con cellulari smartphone e tablet. Domani, però, sarà l'ambiente stesso in cui vivremo, le cose e gli oggetti con cui interagiranno ad essere connessi.

Le reti del futuro saranno così: ubiqua, immersive e affidabili; adatte a gestire servizi ed esigenze di cui oggi ancora poco riusciamo a immaginare l'esistenza. ●



# “ENERGIA” MERIDIONALE

**Marco Zigon**

Industria elettromeccanica – Napoli



È presidente di Getra, azienda di famiglia attiva nella progettazione e produzione di trasformatori elettrici di grande e media potenza. Con 5 società, 2 stabilimenti in Italia e 2 filiali estere è presente nel Nord Europa, Regno Unito, Medio Oriente, Nord Africa e America Latina. 80% l'export, 300 i dipendenti.

## **Imprenditore di terza generazione, quanti passi ha compiuto la Getra dal 1949 ad oggi?**

In settant'anni di storia abbiamo compiuto un percorso di evoluzione e radicale trasformazione dell'azienda. Oggi Getra produce trasformatori elettrici di grande potenza e di distribuzione e sistemi per l'interconnessione delle reti elettriche in alta tensione. Dispone di due stabilimenti in Italia, fattura cento milioni l'anno, impiega 350 addetti diretti e altrettanti sono impegnati mediamente nei cantieri all'estero e nell'indotto.

L'attività industriale ha inizio nel dopoguerra, quando la domanda di infrastrutture del Paese viene trainata dalla ricostruzione e dal significativo sviluppo economico che ne è conseguito. L'impresa è cresciuta anno dopo anno, inizialmente anzitutto nel mercato domestico.

Il 2009 è un anno cruciale per Getra perché vede la trasformazione della spa in una holding con cinque società e due branch all'estero (Dubai e Casablanca) per presidiare i mercati del Medio Oriente e del Nord Africa. Così il peso delle commesse estere è divenuto preponderante, fino a

raggiungere la quota attuale dell'80% del volume d'affari. Va rimarcato che tutto ciò è stato possibile grazie a un approccio strutturato ai mercati emergenti e a una organizzazione dedicata, gestita da una delle società del Gruppo, basata sulle attività di commissioning e maintenance in varie aree del mondo. L'altra direttrice strategica che ha fatto di Getra un'azienda leader di settore, in Italia e in Europa, è senz'altro quella delle attività di ricerca e sviluppo, che la Getra implementa in collaborazione con le più importanti università e centri di competenza in Italia e all'estero. Tale attività data dai primi anni Novanta, con la realizzazione del primo trasformatore di distribuzione in materiale amorfo, una tecnologia oggi di largo uso industriale.

Ultima pietra miliare è il 2016, anno in cui abbiamo concluso un piano di investimenti nei nostri due stabilimenti in Italia del valore di oltre 30 milioni, con l'obiettivo di conferire ai nostri impianti un ulteriore upgrade tecnologico, necessario per mantenere alto il nostro livello di competitività.

**Sotto la sua gestione l'azienda si è internazionalizzata ma non ha delocalizzato e anzi ha continuato a investire in un territorio complicato: cosa ha dettato questa scelta?**

Anzitutto il legame a un territorio che ha visto crescere la nostra azienda fino a diventare un vero punto di riferimento non solo per l'area casertana, che è tuttora la più grande area industriale del Mezzogiorno.

Al territorio abbiamo dedicato anche un libro aziendale, volto a evidenziare le molte bellezze, ancora non adeguatamente conosciute, che insistono lungo il percorso che connette i nostri stabilimenti, richiamando tra l'altro la memoria di due vie consolari romane, l'Appia e la Casilina. Bisogna inoltre considerare che le nostre produzioni hanno bisogno di un alto tasso di progettazione, calcolo e ingegneria, oltre che di ricerca, competenze che la Campania detiene ai livelli migliori, a cominciare dalla scuola di ingegneria elettrica dell'Università Federico II. Una tipologia di prodotto e di processo industriale che necessita di competenze e specializzazione anche operativa, e pertanto non trapiantabile in un qualunque paese di delocalizzazione.

**Che percentuale di fatturato reinvestite in ricerca?**

Da tempo siamo attestati al 4% del fatturato. Va aggiunto che alle attività di ricerca viene dedicato circa il 20% delle nostre risorse di area direzionale, la cui età media è di circa 40 anni. Ma è una ricerca molto orientata all'applicazione industriale, quindi rivolta a ottenere l'ottimo tecnologico per prodotti e processi produttivi.

Il Piano di investimenti concluso nel 2016 ha puntato all'upgrade tecnologico e di gamma e oggi lo stabilimento di Getra Power di Marcianise è unico in Italia per dotazione tecnologica, specializzazione e capacità produttiva. Parimenti lo stabilimento di Getra Distribution di Pignataro Maggiore è divenuto il presidio di automazione e robotizzazione di settore più importante in Italia e tra i più attrezzati in Europa.

**Avete e avete avuto commesse che vanno dalla Svezia all'Africa: a quale siete più legati? Magari ai due trasformatori che sostengono l'impianto che "brucia" le cellule tumorali al Cnao, il centro nazionale di adroterapia oncologica di Pavia?**

A parte l'orgoglio di portare i nostri trasformatori nelle aree più lontane del mondo, e talvolta anche più critiche, fra le milestones più significative citerei senz'altro i trasfor-



matori che dal 2009 a Dubai illuminano il Mall, il centro commerciale più grande del pianeta, oppure il Bury Khalifa, che è il grattacielo più alto ad oggi costruito.

Un motivo di particolare merito, per la progettualità a forte componente tecnologica, riguarda apparecchiature complesse come i PST, Phase shifting transformer. Si tratta di un sistema duale di trasformatori concepito per consentire una precisa regolazione dei flussi di potenza tra reti elettriche di paesi diversi.

La loro funzione è molto importante perché riducono drasticamente i rischi di black out. Ne abbiamo forniti per il sito di Camporosso, in Liguria, con la funzione di gestire il nodo di interconnessione tra le reti elettriche di Italia e Francia, analogamente alle grandi unità realizzate per governare lo scambio di energia tra i sistemi elettrici di Norvegia e Svezia.

**Che rapporto di collaborazione ha con il sistema universitario italiano?**

L'interazione con l'università italiana da sempre ci consente di essere al passo, e talvolta un passo avanti, nella ricerca di soluzioni tecniche e tecnologiche, quindi di essere competitivi in un settore in cui la concorrenza è molto agguerrita. Faccio l'esempio dei materiali semiconduttori che potrebbero in futuro sostituire il rame, con un guadagno importante in termini di tenuta dei nostri prodotti e risparmio energetico. Ne abbiamo fatto esperienza, fin dagli anni Novanta, con un raggruppamento di quattro università italiane. Anche sulla nuova frontiera delle reti intelligenti, che per noi significa passaggio dai trasformatori tradizionali ai trasformatori elettronici, l'apporto del mondo accademico è fondamentale. ●

## ENZO BENIGNI INSIGNITO DELLA LÉGION D'HONNEUR



“Enzo Benigni, Lei è un uomo di passioni: per la tecnologia, per l'innovazione, per gli uomini e le donne da Lei aggregati intorno a sé, per la sua terra, per la cultura. Queste passioni, Lei le esprime e le condivide in tutta semplicità con tutti coloro che incontra. E penso che questo suo comportamento sia quello che ci si aspetta nella vita quotidiana da una persona insignita della Légion d'Honneur.

Caro Enzo, nel 2006 l'Italia ha riconosciuto l'importanza del Suo lavoro e del Suo impegno personale a favore del Suo Paese, conferendole l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro. Oggi, solo qualche giorno dopo che i nostri rispettivi Presidenti hanno dato un nuovo impulso alla cooperazione transalpina, in particolare nel settore che Lei riguarda – per una felice sovrapposizione di eventi – la Francia è onorata di poter salutare a sua volta la portata internazionale della Sua carriera, e soprattutto il Suo contributo duraturo e determinante per l'amicizia italo-francese”.

Queste le parole dell'Ambasciatore francese Christian Masset, che ha insignito il Presidente Enzo Benigni di questo importante riconoscimento nella splendida cornice della sede romana dell'Ambasciata di Francia, a Palazzo Farnese.

Leggiamo ora dal discorso del Presidente Benigni, l'emozione che una tale investitura ha suscitato...

“Ringrazio attraverso l'Ambasciatore della Repubblica Francese in Italia, il Presidente della Repubblica Fran-

cese che ha voluto concedermi l'alto onore di entrare a far parte di questa prestigiosa e storica istituzione che, dal 1802, ha sempre accompagnato le vicende storiche della Francia, simbolo di riconoscimento dei meriti di coloro che hanno contribuito al successo della cooperazione tra i due Paesi.

La collaborazione di Elettronica con l'Industria francese inizia negli anni ottanta con l'allora E.S.D e successivamente con Thales, che entra nell'azionariato nel 1996, con Finmeccanica già presente, evidenziando in questa cornice, un aspetto di grande rilevanza: la capacità di collaborare, niente affatto scontata.

Le ragioni di questa storia di successo consistono in chiarezza di obiettivi, trasparenza nelle relazioni fra i Partner e una governance sostenibile.

Alla base di tutto è stato fondamentale il mutuo rispetto e il fattore umano, che hanno permesso di superare le inevitabili difficoltà. È questo un momento cruciale per la collaborazione fra Italia e Francia nel mondo della Difesa in prospettiva europea. Non posso evitare di menzionare che sono attivi molti tavoli intergovernativi, aperti con un rinnovato spirito di collaborazione, fortemente presente nel recente Vertice Bi-laterale di Lione. Gli argomenti in discussione rivestono tutti carattere di grande strategicità e, se di successo, formeranno la base dell'auspicata Difesa Comune Europea facilitando il compito alla politica e consentendo un'apertura al coinvolgimento di altri Stati europei. Mi piace pensare che la Légion d'Honneur sia di positivo auspicio per ulteriori grandi traguardi e successi da raggiungere domani.

Per concludere non posso fare a meno di citare le parole di Napoleone che, come sempre, riesce a stupire per la sua visione lucida e lungimirante, anche a distanza di secoli:

“Abbiamo bisogno di una legge europea, di una Corte di Cassazione Europea, di un sistema monetario unico, di pesi e di misure uguali, abbiamo bisogno delle stesse leggi per tutta l'Europa. Avrei voluto fare di tutti i popoli europei un unico popolo.... Ecco l'unica soluzione”.

La Légion d'Honneur è la più alta onorificenza francese. Istituita da Napoleone Bonaparte circa duecento anni fa per premiare gli atti di coraggio militare e di virtù civile, contribuisce al prestigio e alla promozione dello spirito di servizio, in Francia e al servizio della Francia. Questa alta onorificenza sottolinea un'attitudine costante nella vita, fondata sull'impegno, per assolvere alle esigenze proprie e degli altri. Essere insignito della Légion d'Honneur non significa soltanto essere premiato per meriti eminenti, ma significa anche assumere un determinato comportamento nella vita di tutti i giorni.





DALLE  
FONDAZIONI

Dopo l'Opificio nasce il Centro Arti e Scienze Golinelli, dedicato a iniziative educative per i giovani

## LE RADICI DELLA CULTURA PER COSTRUIRE IL FUTURO

**LEONARDO DA VINCI** fu pittore, architetto, scrittore e scienziato. Il suo eclettismo è uno dei simboli del Rinascimento, epoca in cui le discipline e i saperi dialogavano e si fondevano tra loro con una naturalezza che oggi sembra quasi perduta.

Per Marino Golinelli, invece, è un obiettivo raggiungibile e auspicabile e a questa sfida il Cavaliere del Lavoro si dedica ormai da molti anni attraverso l'Opificio Golinelli, una vera e propria cittadella per la conoscenza e la cultura promossa e realizzata due anni fa a Bologna dalla Fondazione che porta il suo nome.

Da pochi mesi il laboratorio sperimentale didattico dell'Opificio si è arricchito di un ulteriore spazio, il Centro Arti e Scienze Golinelli. Il nuovo centro punta ad ospitare un ricco programma pluriennale di iniziative educative, formative e imprenditoriali per i giovani. Il tutto in linea con "Opus 2065", il programma ultradecennale che la Fondazione Golinelli, su esplicito mandato dell'imprenditore, si impegnerà a portare avanti per il futuro, nella consapevolezza che l'educazione delle giovani generazioni costituisce la base dello sviluppo economico e sociale di un paese. "Opus 2065 è l'ultimo traguardo della mia vita - afferma >



## LA FORMAZIONE COSTITUISCE LA BASE DELLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE DI UN PAESE

Golinelli – il mio sogno di 97enne” e obiettivo della Fondazione sarà quello di “consentire a tutti – spiega l'imprenditore – così come è stato permesso a me, di disvelare e sviluppare a loro volta i propri sogni, a partire dalla consapevolezza personale e intima del proprio significato come essere umani, e con l'obiettivo concreto di sostenere la salute e il benessere dell'umanità operando per lo sviluppo positivo del welfare dell'intera società globale”. I luoghi destinati a dare concretezza a un sogno così nobile non potevano non essere belli e per questo dal punto di vista architettonico il Centro Arti e Scienze porta la firma di uno dei più importanti nomi italiani, Mario Cucinella Architects.

La struttura ha un impatto visivo molto leggero: si tratta di un grande parallelepipedo semitrasparente esteso su complessivi 700 metri quadrati, che di giorno riflette il paesaggio esterno per accendersi e restare luminoso durante la notte. Privo di partizioni, offre grande flessibilità d'uso ed è avvolto da una griglia modulare metallica, percorribile in alcune parti dai visitatori.

Attualmente la struttura ospita la mostra di arte e scienza “IMPREVEDIBILE, essere pronti per il futuro senza sapere come sarà”. Ispirata da un'idea dell'imprenditore e pro-

dotta dalla Fondazione, la mostra si è avvalsa per la parte scientifica del contributo di Giovanni Carrada, autore e consulente nel campo della comunicazione della scienza e dell'innovazione, mentre alla parte artistica ha lavorato la curatrice e critica d'arte Cristiana Perrella.

L'esposizione approfondisce il tema del futuro attraverso le opere di artisti contemporanei italiani e internazionali. Installazioni multimediali e non, video, poster e sculture, tanti sono i linguaggi scelti dagli autori per accompagnare il visitatore durante il percorso e aiutarlo a farsi un'idea più ricca, sviluppando un proprio punto di vista sull'argomento.

Ultima di sette esposizioni che dal 2010 hanno indagato temi forti della contemporaneità, come il rapporto tra uomo e tecnologia o le nuove età della vita, la mostra ha il patrocinio del Comune di Bologna, della Regione Emilia-Romagna e del Ministero dei Beni e delle Attività culturali ed è stata realizzata in collaborazione con Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna e TPER (Trasporto Passeggeri Emilia Romagna). Per visitarla c'è tempo fino al 4 febbraio 2018. ● (s.t.)



## ASSEMBLEA GENERALE

30 novembre 2017



VITA  
ASSOCIATIVA

Il programma 2018 illustrato all'Assemblea della Federazione

## OBIETTIVO EUROPA E COMPETITIVITÀ

**RAFFORZAMENTO** della competitività italiana ed europea; collaborazione con le istituzioni per la valorizzazione della cultura e dell'arte, anche come valore intangibile del made in Italy; collaborazione con l'Associazione Amici dei Lincei per valorizzare l'eccellenza del Paese; evoluzione delle attività formative del Collegio Lamaro Pozzani anche con l'apertura all'estero; sviluppo degli strumenti di comunicazione della Federazione.

Sono i punti del programma della presidenza della Federazione dei Cavalieri del Lavoro, illustrati dal presidente Antonio D'Amato nel corso dell'assemblea annuale tenu-

tasi il 30 novembre a Roma nel centro convegno dell'Associazione Bancaria Italiana. "Nel Convegno nazionale di Verona - ha detto D'Amato - abbiamo sviluppato una linea di pensiero e progetto avviata in questi anni, che mette al centro il recupero di competitività del nostro Paese per costruire un'Europa più unita e consapevole. Proseguiremo su questa linea anche nel prossimo anno, con alcuni workshop e con il Convegno nazionale che terremo a Torino dal 28 al 30 settembre.

Daremo attuazione al Protocollo stipulato con il ministero dei Beni culturali per la diffusione dell'Art Bonus e la >



61  
MODELLI

2,7/  
12 TON

50/  
170 CV

6/  
30 METRI

# GRUPPO MERLO

PROIETTATI VERSO IL FUTURO



Eccellente  
comfort di guida



Visibilità  
a 360°



Maggiore  
manovrabilità



Sicurezza  
da primato



## Avanguardia tecnologica

Il Gruppo Merlo è un **punto di riferimento** nel mercato dei sollevatori telescopici grazie a una gamma completa rivolta al mondo dell'agricoltura, dell'edilizia e dell'industria.

**Soluzioni innovative** in tema di affidabilità, sicurezza, prestazioni, comfort e facilità di utilizzo.



**MERLO**

ADVANCED TECHNOLOGY.

[www.merlo.com](http://www.merlo.com)



valorizzazione dei beni artistici e culturali, e consolidaremo il network delle numerose fondazioni dei colleghi Cavalieri del Lavoro, per favorire la massima sinergia tra i soggetti pubblici e privati nella tutela del nostro immenso patrimonio, nel rafforzamento della nostra identità e nella valorizzazione del brand made in Italy”.

Si inquadra in questo programma la collaborazione con l'Associazione Amici dei Lincei, la nostra Accademia nazionale, fondata nel 1603 da Beniamino Cesi e di cui Galileo Galilei fu tra i primi soci. “L'Accademia - ha detto il Cavaliere Umberto Quadrino, presidente dell'Associazione - raggruppa 360 soci, tra effettivi e supplenti, che rappresentano il meglio della nostra cultura scientifica e umanistica. Dobbiamo favorire un dialogo non occasionale tra la Fondazione e l'Accademia per contribuire allo sviluppo economico e civile del Paese. A febbraio terremo un importante convegno sull'industria italiana nell'Unione europea, al quale parteciperanno personalità come Romano Prodi, il ministro dell'Economia Piercarlo Padoan e il ministro dello sviluppo Economico Carlo Calenda”.

Per quel che riguarda la valorizzazione delle attività formative del Collegio universitario Lamaro Pozzani, il presidente D'Amato ha citato la recente costituzione del Comitato Scientifico di cui fanno parte i professori Sebastiano Maffettone, Luigi Nicolais e Patrizio Bianchi, che ha il compito di elaborare percorsi di crescita del Collegio anche con una maggiore apertura verso l'estero.

Già oggi sono state incrementate le attività di scambi internazionali per i nostri studenti. Sono ospiti della struttura quattro dottorandi stranieri, provenienti da Stati Uniti, Russia, Giordania e India, mentre sono allo studio scambi di docenti e studenti con altri Paesi. “Dobbiamo rafforzare la leadership del Collegio tra le istituzioni formative universitarie - ha detto D'Amato - in un quadro di educazione alla cittadinanza e alla responsabilità per contribuire alla formazione di un ceto dirigente consapevole e impegnato”. In questo quadro va inserita la valorizzazione dell'Archivio storico della Federazione, fonte straordinaria per la storia economica e industriale del nostro Paese: prossime tappe la digitalizzazione dell'archivio fotografico e la collaborazione con il Centro Sperimentale di Cinematografia sul film industriale.

Da ultimo il presidente D'Amato ha sottolineato la volontà di rafforzare gli strumenti di comunicazione della Federazione: un sito internet più snello e accessibile, la rivista “Civiltà del Lavoro” intesa non solo come strumento informativo, ma anche come sostegno alle attività progettuali della Federazione; il varo dei nuovi “Quaderni di Civiltà del Lavoro”, che in tre numeri l'anno avranno il compito di stimolare il dibattito sui grandi temi dello sviluppo e della globalizzazione e fornire documentazione sulle idee e le iniziative della Federazione.

Prima della conclusione l'assemblea ha approvato all'unanimità il bilancio 2016 della Federazione. ● (p.m.)

La prolusione di Quadrio Curzio alla cerimonia di apertura dell'anno accademico  
del Collegio Lamaro Pozzani

## INVESTIRE IN CAPITALE ECONOMICO E SOCIALE

**IMPEGNO**, senso del dovere e responsabilità. Questi i valori richiamati da Antonio D'Amato, presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico al Collegio universitario dei Cavalieri del Lavoro Lamaro Pozzani, che ha dato il benvenuto a 14 nuove matricole. "Questi giovani che entrano nella famiglia del Collegio – ha affermato – ci aiuteranno a costruire un'Italia migliore, una nuova classe dirigente. Sono sicuro che sarete all'altezza di questa sfida". A tenere la prolusione è stato Alberto Quadrio Curzio, presidente dell'Accademia nazionale dei Lincei e professore emerito dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Liberalismo e solidarietà sono i concetti da cui l'economista è partito, ricordando come Luigi Einaudi sia stato uno dei più luminosi



esponenti del liberalismo solidale. Dal punto di vista politico è forse il Vecchio Continente, sembra suggerire Curzio, a incarnare l'esempio più vicino a questo modello. "In Europa esiste una società equa e solidale che protegge i ceti più deboli – afferma – ma non in tutti i paesi è così". Un'Europa che ha fatto molti passi in avanti, ma che tanto ancora deve fare in termini di investimenti in capitale economico e sociale. "Occorre investire anche dal punto di vista istituzionale – sottolinea Curzio – e l'Europa non ha ancora scelto tra metodo comunitario e intergovernativo. Servono scelte più precise sulla scia di quanto prefigura il Libro Bianco di Juncker". Quanto al nostro Paese,

il presidente dell'Accademia dei Lincei invita a sollevarsi dalla "palude del conflitto interno" e confida nell'impegno delle nuove generazioni, così come di docenti e imprenditori illuminati.

Nel corso della cerimonia ha preso la parola Linda Orsola Gilli, presidente della Commissione per le Attività di formazione della Federazione: "Il Collegio resta un luogo di eccellenza e di merito. – ha affermato – In 40 anni di attività i Cavalieri hanno sempre sostenuto la conoscenza". Sapere, saper fare e saper essere, una missione che gli allievi delle generazioni precedenti hanno svolto, nella consapevolezza che la formazione è determinante per lo sviluppo dell'uomo e ancora di più quando ci si candida a diventare parte della classe dirigente del Paese. Al professor Sebastiano Maffettone, coordinatore del Comitato scientifico del Collegio, è stato affidato l'intervento conclusivo della mattinata.

Dopo aver illustrato l'offerta formativa, oggi caratterizzata da un più forte respiro internazionale grazie all'ingresso di quattro dottorandi di ricerca internazionali, Maffettone ha ricordato come in generale l'investimento migliore sia quello in capitale umano, l'unico che aiuta ad affrontare cambiamenti epocali come la globalizzazione e l'innovazione tecnologica.

"Nessuno sa dove va oggi l'innovazione, ma non c'è niente di più bello in un Paese un po' 'scassato' come il nostro, di vedere giovani che vogliono studiare". • (s.t.)

*La natura è piena d'infinte ragioni*

Leonardo da Vinci



BRUNELLO CUCINELLI



80  
years  
1937-2017

**80 anni** di **professionalità** e **competenze** per la realizzazione di nuove opere edili, il restauro e la conservazione di significativi edifici del patrimonio artistico e culturale in tutto il mondo.  
MAPEI. PARTNER MONDIALE DEI COSTRUTTORI.