



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

PROFILI D'IMPRESA



Luglio-Agosto 2023

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

Settembre 2023

IN QUESTO NUMERO...

Managerialità | **Lavoro**

Visione | **Pionieri** | **Tv**

Diritti | **Dirigenza**

Leader | **Formazione**

Carriera | **Dopoguerra**

Fabbrica | **Astrofisica**

Tecnologia | **Politica**



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Quei grandi maestri

Sulla strada della vita ciascuno di noi ha incontrato figure d'ispirazione verso le quali sarà sempre, a suo modo, riconoscente. Dal maestro di scuola al docente universitario, passando per colleghi di lavoro e capi d'azienda, sono tanti i **mentor** che influenzano la nostra evoluzione, personale e professionale. Non sempre si tratta di incontri *de visu*, talvolta il legame è virtuale ma, in ogni caso, ricordiamo vivido l'insegnamento che ne abbiamo tratto. Apprendere dall'esempio altrui è un incredibile strumento di **formazione**. Rifletto su questo lascito oggi che le **scuole** stanno riaprendo e gli studenti si riaffacciano sui banchi. L'istruzione dovrebbe costituire la priorità per il nostro Paese, non il fanalino di coda. Al di là delle contingenze che ogni ciclo socioeconomico determina, l'Italia ha bisogno di superare il compromesso al ribasso su cui si è placidamente adagiata, svegliandosi dal **"torpore della conoscenza"**.

Sono allarmanti i dati Ocse, secondo cui **circa il 28%** degli italiani tra i 16 e i 65 anni sarebbe **analfabeta funzionale**. Vale a dire incapace di comprendere testi "di senso comune", si sarebbe detto una volta. Le cause di un tale degrado culturale sono certamente rinvenibili nelle abitudini private di giovani e famiglie, ma sul banco degli imputati a salire è inevitabilmente la scuola. Luogo deputato all'apprendimento e alla convivenza civile, oltre che fucina nella quale modellare i **talenti** a cui affidare le professioni di domani. *The times they are a-changin'*, canta Bob Dylan. E il World Economic Forum sottolinea infatti che **il 23% dei posti di lavoro** cambierà nei prossimi cinque anni, sotto la spinta della **green revolution** e dell'**intelligenza artificiale** in tutti i settori della produzione e dei servizi.

I giovani si troveranno di fronte a un ininterrotto **lifelong learning** e ci sarà sempre più bisogno di "grandi maestri", di formatori che alle nozioni **tecniche** sappiano abbinare il **patrimonio umanistico** in senso ampio. Un grande maestro, soprattutto sul piano delle relazioni sindacali e delle capacità dirigenziali, era **Giorgio Rembado**, scomparso nei giorni scorsi dopo lunga malattia. Fino all'ultimo alla guida della **Federazione nazionale dei dirigenti e delle alte professionalità della funzione pubblica (FpCida)**, Rembado si è sempre distinto quale persona capace di abbinare vivaci e stimolanti intuizioni a una **visione rigorosa e autorevole del ruolo dirigenziale**.

Nei nostri numerosi incontri, abbiamo lavorato insieme per garantire alta dignità al ruolo fondamentale dei **Presidi** della scuola, rappresentati nell'**Anp**, l'associazione di cui è stato fondatore e presidente. E insieme abbiamo stretto il patto che tiene unita la **Cida**, quel patto tra dirigenza pubblica e privata che è al servizio del Paese.

La sua **eredità culturale e morale** sarà preziosa per i molti che, come me, vorranno raccoglierla.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

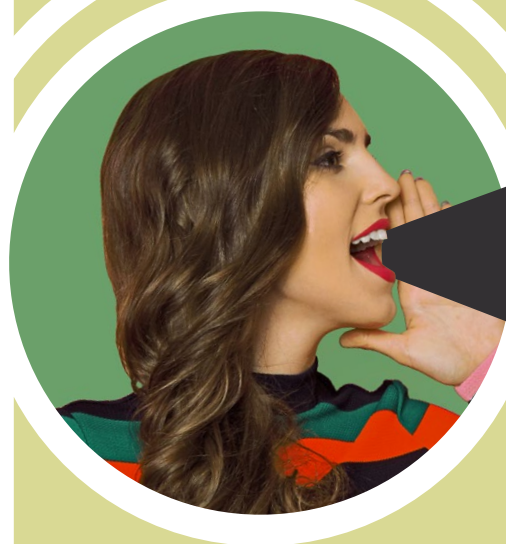
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

Il fattore coraggio

La storia industriale del nostro Paese è una **narrazione imprenditoriale**, che racconta di persone che si sono fatte da sé, di esperienze di successo, di **imprenditori illuminati** che sono entrati nell'immaginario collettivo come "alfieri del progresso" e hanno fatto del **coinvolgimento** e della **valorizzazione del territorio** un punto strategico del modello di sviluppo, con evidenti riflessi occupazionali e sociali. Pensiamo a Olivetti, Ferrari, Ferrero, Del Vecchio o agli Agnelli, icone del capitalismo italiano che hanno segnato il corso delle relazioni industriali.

È stato possibile così realizzare **prodotti** di assoluta eccellenza, motivo di vanto per ciò che nel mondo è definito come "**Made in Italy**". Figure dotate di visione e personalità, che da sole però non avrebbero mai potuto ottenere questi successi. Capaci di diffondere una **cultura d'impresa** innovativa, sono state in grado anche di costruire una **classe manageriale** cui dare fiducia nella gestione delle loro organizzazioni. Ma di questi manager cosa si dice? Poco o niente, nonostante il loro apporto ai prestigiosi traguardi conseguiti.

In altri casi poi, le figure manageriali sono state relegate a funzioni strettamente **gestionali**, senza quel respiro partecipativo che deve essere riconosciuto alla **managerialità** di alto profilo.

E difficoltà di tal genere si sono protratte nel tempo, con imprenditori restii a guardare oltre la compagine familiare, soprattutto nelle **Pmi**. Ma anche con manager talvolta troppo timidi nel far pesare il loro **ruolo strategico**. Non si tratta pertanto solo di un mancato coinvolgimento, a difettare è spesso la giusta rivendicazione di **protagonismo**.

Le Pmi hanno ancor più bisogno di aprirsi a una **managerialità** capace, esterna alla composizione familiare dell'azienda e dotata delle **competenze** che oggi il mercato richiede.

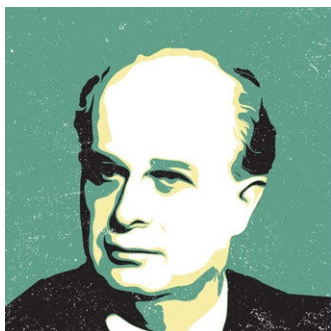
Non è più solo sul prodotto che si gioca la partita industriale. Serve un'**offerta ampia** che si proietti verso quei fattori, in prima battuta **intangibili**, a cui si attribuisce crescente importanza.

Manager di spessore possono rappresentare una **garanzia** di collegamento tra la realizzazione di giusti **profitti** e gli **obiettivi di benessere** a cui aspirano gli *stakeholder*, soprattutto in termini di **innovazione, sostenibilità e inclusione**.

Se è vero che il **Pil nazionale** è atteso in crescita, **oltre il +1%**, per il 2023 e per il 2024, nel secondo trimestre di quest'anno abbiamo registrato un rallentamento connesso alle complessità da affrontare. Per cause esogene, come le perduranti **crisi internazionali**, ma anche per il **gap di managerialità** che si rileva.

Non c'è tempo da perdere, bisogna avere più coraggio. Le imprese devono saper leggere il futuro e affidarsi - anche avvalendosi di lungimiranti **sistemi di incentivazione pubblica** - a manager preparati a guidare il cambiamento.





8 ADRIANO OLIVETTI

L'utopista pragmatico

AUTORE FRANCO FERRAROTTI

Adriano Olivetti riteneva possibile in azienda l'equilibrio tra profitto, autonomia e giustizia sociale. In questo ritratto, il sogno dello storico imprenditore di una fabbrica "a misura d'uomo"

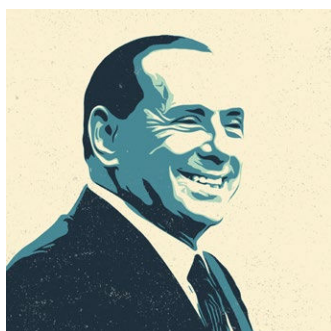


12 MARISA BELLISARIO

Sogno americano

AUTORE LELLA GOLFO

Sono molte le conquiste che dobbiamo a Marisa Bellisario, la prima donna italiana a sfidare i pregiudizi degli anni '60 e ad affermarsi con successo nel settore dell'elettronica, fino a diventare un modello difficile da imitare



15 SILVIO BERLUSCONI

Visionaria follia

AUTORE MATTIA IOVANE

A giugno ci ha lasciati Silvio Berlusconi, uomo di successo talvolta apprezzato, talvolta discusso. Il nitido ricordo delle sue mille vite, tra famiglia, imprenditoria, politica, televisione

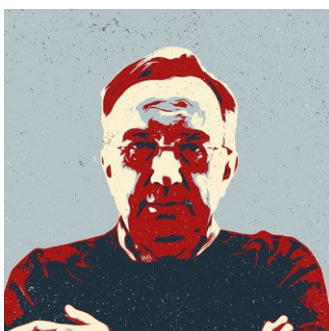


18 MARGHERITA HACK

Figlia delle stelle

AUTORE SIMONA CERRATO

Nacque a Firenze, non lontano da Campo di Marte. Il destino luminoso di Margherita Hack che, dallo studio e dall'amore per i corpi celesti, è diventata la più grande astrofisica italiana



22 SERGIO MARCHIONNE

Immaginare il futuro

AUTORE PAOLO REBAUDENGO

Chi era Sergio Marchionne? Il racconto del manager anticonformista e visionario che ridiede vita alla Fiat partendo da un nuovo modo di fare impresa

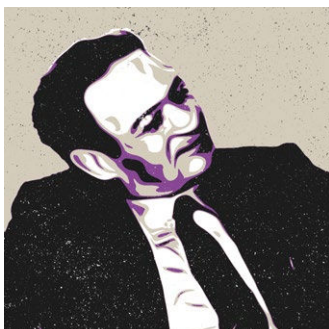


25 GIUSEPPE TOGNI

L'alba delle rappresentanza

AUTORE ASSUNTA PASSARELLI

Uomo delle istituzioni per lungo tempo, Giuseppe Togni ha promosso la nascita delle organizzazioni dei manager nella complessa fase del Dopoguerra



28 GIUSEPPE TALIERCIO

Una vita spezzata

AUTORE MARCO BODINI

Uomo giusto vittima di un'Italia sbagliata. La storia e il sacrificio di Giuseppe Taliercio, dirigente stimato anche dagli operai e dai sindacati, padre e marito devoto



30 SOFIA RAVASI

Filantropia e attivismo

AUTORE FRANCESCA PANZARIN

Emancipazione femminile e sostegno ai più deboli: le nobili cause di una vita straordinaria, quella di Sofia Ravasi. Protagonista del fermento culturale milanese, amica di Maria Montessori e mente rivolta al futuro

ADRIANO OLIVETTI

L'UTOPISTA PRAGMATICO

AUTORE: FRANCO FERRAROTTI - TEMPO DI LETTURA: 6 MINUTI



Adriano Olivetti riteneva possibile in azienda l'equilibrio tra profitto, autonomia e giustizia sociale. In questo ritratto, il sogno dello storico imprenditore di una fabbrica "a misura d'uomo"

Delle cinque carriere toccatemi in una vita che non si può francamente considerare troppo breve - traduttore per Einaudi, consulente industriale, diplomatico internazionale all'Oece, ora Ocse, deputato indipendente nella Terza legislatura, professore universitario - credo che quella vissuta con **Adriano Olivetti**, dal primo casuale incontro nel 1948 alla sua morte nel 1960, sia stata la più straordinaria. Non per merito mio, ma per le qualità dell'uomo. Alla sua morte, molti scrittori e giornalisti, in perfetta buona fede, ne parlarono e scrissero come di un "buon padrone" e di un "capitalista illuminato". Giudizi corrivi e superficiali. Olivetti ne sarebbe stato inorridito. In realtà, era un uomo **fuori dalle categorie consuete**; non era facilmente classificabile; rompeva gli schemi; trascendeva la cruda datità delle circostanze.

Ecco un capitalista che non crede e intende, anzi, **trasformare il capitalismo**; un ingegnere laureato al Politecnico di Torino, che non è mai vittima di quello che Friedrich Von Hayek definiva l'esprit polytechnicien; un imprenditore, si direbbe suo malgrado, perduto innamorado delle **bellezze naturali del territorio**, che tuttavia da una piccola fabbrica in mattoni rossi, ereditata dal padre Camillo per la produzione di "cembali scrivani", vale a dire **macchine per scrivere**, in pochi anni la trasforma in una delle più importanti multinazionali italiane, con **prodotti famosi per l'efficienza tecnica e l'estetica formale**. La **Lettera 22** viene esposta per settimane al Museum of Modern Art di New York, come una scultura di Moore o un quadro di Van Gogh.

Quest'uomo, che non ha orecchio per la musica ma sente cantare le pietre, **sa cos'è il profitto e sa farlo**. Il profitto è ovviamente il risultato della differenza fra costo di produzione e prezzo di vendita. Ma Olivetti è consapevole che il profitto non va perseguito a tutti i costi né va massimizzato nel più breve tempo possibile, senza tener conto delle condizioni che garantiscano l'equilibrio eco-sistemico della comunità.

Anche il **mercato** per Adriano Olivetti è importante e legittimo come foro di negoziazione e di contrattazione. Ma non è un totem salvifico. Quando un'economia di mercato è troppo forte e invadente rischia di trascinare e tende a trasformare la società in società di mercato, cioè in non-società, in cui gli stessi rapporti interpersonali più intimi si fanno rapporti utilitari. Si rischia allora il ritorno all'hobbesiano "*bellum omnium contra omnes*" e all'"*homo homini lupus*".

Era un uomo di cultura di tipo nuovo: riteneva indispensabile e moralmente necessario mettere la cultura alla prova, sul banco della pratica quotidiana. E in questo senso era un utopista

Per questa fondamentale ragione, nel pensiero di Olivetti la **comunità** è quel nucleo vivo, pre-utilitario, in cui il rapporto interpersonale ha valore in sé e per sé, che salva e garantisce il **rapporto umano** in quanto tale, al di là di ogni possibile tornaconto individuale.

La fabbrica, da questo punto di vista, è una comunità. La sua vocazione non può consistere solo nel procurare buoni dividendi per i suoi azionisti. In primo luogo, è certamente chiamata a garantire i mezzi di vita e di sviluppo per la comunità in cui ha avuto origine. Non è, in essenza, un fatto privato. È una **risorsa pubblica in senso non statalistico ma comunitario**. Con malcelato disprezzo Olivetti considerava che le duecento società multinazionali che oggi hanno in mano il pianeta si basano sul principio della a-territorialità e dal diritto vigente sono ancora considerate meri "domicili privati".

Come in altra sede ho avuto modo di osservare, uno dei punti fondamentali del pensiero olivettiano è il tentativo di **umanizzare il potere economico e politico**, sciogliendo il dilemma di fondo del nostro tempo, che ci divide fra il bisogno della libertà individuale e le esigenze della giustizia collettiva. I lavoratori non erano per lui dei sudditi sui quali far gravare la tutela del capitalista, per quanto illuminato. Nel pensiero di Olivetti la **classe operaia** non può venire socialmente, economicamente e politicamente emancipata se non attraverso l'**autonomia iniziativa** della classe operaia stessa. Parlando agli operai di Ivrea nel Natale del 1955, Olivetti affermava: "Noi crediamo che, sul piano sociale e politico, spetti a voi un compito insostituibile e di fondamentale importanza. Le classi lavoratrici, più di ogni altro ceto sociale, sono le rappresentanti autentiche di un insopprimibile valore: la **giustizia**; e incarnano questo sentimento con uno slancio talora drammatico e sempre generoso [...]. Nell'esperienza tecnica dei primi tempi, quando studiavo i problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'**uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altra che occorreva conciliare**. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a una pressa e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Ma il cammino era tremendamente lungo e difficile".

Adriano Olivetti non era dunque solo un buon padrone e non era neppure soltanto un uomo di cultura nel quale si incontravano l'ingegnere e l'umanista. Era un **uomo di cultura di tipo nuovo**: riteneva indispensabile e moralmente necessario mettere la cultura alla prova, sul banco della pratica quotidiana. E in questo senso era un **utopista**, ma nel senso classico, fautore di un riformismo, per la tradizione progressistica italiana, del tutto nuovo. Non oscillava fra un massimalismo rivoluzionario a parole, ma in realtà rinunciatario, e un minimalismo dimentico dei grandi ideali di eguaglianza e giustizia sociale. In questo senso Olivetti inventava un **riformismo** di tipo nuovo, che andava al di là delle due etiche a suo tempo teorizzate da Max Weber, vale

a dire l'**etica dei principi assoluti** e l'**etica della responsabilità operativa quotidiana**.

Nella situazione odierna con l'automazione in un primo tempo, e poi con l'attuale robotizzazione elettronica su vasta scala dei processi produttivi, Olivetti era consapevole che ci troviamo di fronte a sviluppi tecnici che hanno inevitabilmente ricadute psicologiche sulla manodopera di grande rilievo, non ancora determinabili con precisione, ma che Olivetti nettamente intuiva. Di fatto, anche se gran parte dei dirigenti industriali non se ne rende conto, stiamo passando dall'operaio in tuta blu, all'**operatore in camice bianco**. A questo proposito, insieme con Olivetti si cercava una nuova struttura giuridica alla base della legittimità della grande impresa odierna. Con la transizione dall'operaio all'operatore viene meno infatti il tradizionale rivendicazionismo sindacale.

Olivetti sapeva che non si può controllare se non ciò che si conosce e che le condizioni tecniche del lavoro odierno esigono una responsabilità diffusa

Fin dal loro Manifesto del Partito Comunista del 1848, Marx ed Engels avevano visto la società radicalmente divisa in due "campi nemici" sulla base del principio della **proprietà privata**, ossia fra coloro che posseggono i mezzi di produzione e coloro che ne sono posseduti. Questa prospettiva è oggi completamente superata. Ci stiamo muovendo verso una situazione del tutto diversa: la grande azienda può funzionare solo, in realtà, come una **comunità collaborativa**. Non è paternalismo. È una semplice necessità funzionale. Il principio della proprietà privata è ormai insufficiente.

Con Olivetti si pensava a una **nuova base giuridica della grande azienda**. Nelle nostre fervide discussioni prendeva corpo l'idea di una quadruplice radice della legittimità proprietaria:

- componente tecnologica (il Politecnico di Torino);

- comunità territoriale (Ivrea e Canavese);
- partecipanti al processo produttivo e distributivo in uno spirito collaborativo e con atteggiamenti non previsti e non prevedibili dai consueti contratti sindacali;
- azionisti privati.

In questi termini, nasceva, embrionalmente e forse più come sogno utopistico che previsione scientifica, l'**Industria Sociale Autonoma** (Isa). Dopo che Olivetti morì, per infarto o trombosi cerebrale, in treno alla volta di Ginevra, la figlia Lalla mi rivelò che gli trovarono in tasca un biglietto con su scritto: "**chiamate urgente Ferrarotti**". Non era solo per il viaggio che insieme il 7 marzo 1960 avremmo dovuto fare per andare a Hartford, nel Connecticut, per riorganizzare la pericolante Underwood.

Amo pensare che Olivetti avesse in mente la realizzazione dell'Industria Sociale Autonoma da vero imprenditore e non soltanto come amministratore dell'esistente, bensì come un imprenditore demiurgico alla Schumpeter. E forse anche di più: è un **autentico sovvertitore dell'esistente**, il presago inventore di un capitalismo nuovo non più legato al familismo dinastico, bensì dinamico, aperto, comunitario.

Siamo giunti ad un punto cruciale del pensiero olivettiano: la fabbrica sociale - **dalla struttura piramidale alla socializzazione del potere**.

Come ricercatore dell'Inter-University International Labor Project, insieme con i colleghi Clark Kerr (Berkeley), John T. Dunlop (Harvard), Charles Myers (Mit) e Frederick H. Harbison (Chicago), mi sono a lungo occupato, nella seconda metà del secolo scorso, di questo nucleo problematico, che per Olivetti costituisce, nella molteplicità dei suoi interessi, il centro della sua meditazione e della sua esperienza di vita. Con riguardo all'impresa così come si è venuta configurando, è necessario tener conto di una **profonda evoluzione interna**. Dal capitalista-amministratore in proprio, ossia dal detentore dei capitali iniziali, e nel contempo amministratore unico del processo produttivo, si è passati ad una sempre più diversificata e ramificata **suddivisione e specializzazione di compiti, mansioni, responsabilità operative**.

Dal capitalista-proprietario-amministratore al direttore di produzione e al direttore del personale, al direttore delle vendite, ossessionato dal rischio di produrre per il magazzino, e quindi cadere sotto la temibile contraddizione interna del capitalismo, intravista già da Marx come cortocircuito fra sovrapproduzione e sottoconsumo. Storicamente, dall'impresa individuale si passa alla **società per azioni**, non prevista da Marx, anche se si dava già l'esempio del "Patto di colleganza" nella Serenissima Repubblica di Venezia fin dal 1700, per condividere con la proprietà pro-quota delle navi che commerciavano con l'Oriente profitti ed eventuali perdite.

La **grande impresa multinazionale** odierna determina la vita e il destino di centinaia, spesso migliaia di persone; esercita un potere di fatto sovranazionale; ha quindi una importante **funzione politica**, ma dal diritto vigente è ancora considerata un semplice "domicilio privato". Inoltre, anche a fini fiscali, è a-territoriale, detentrica di capitali apolidi e vaganti, alla spasmodica ricerca di un profitto, non importa come, non importa dove. Per Olivetti non bisogna mai dimenticare la **comunità di origine**. Olivetti capovolge inoltre la dottrina e la pratica del "Taylorismo" classico. Quando certi operai ponevano domande e suggerivano soluzioni con riguardo alle linee produttive, si dice che l'ingegnere di Filadelfia, Frederick Winslow Taylor, rispondeva in tono asciutto, che non ammetteva repliche: "Voi dovete lavorare, non pensare. C'è qualcuno che è pagato per questo". Olivetti sapeva, invece, che **non si può controllare se non ciò che si conosce** e che le condizioni tecniche del lavoro odierno esigono una **responsabilità diffusa**. In altre parole, nell'azienda di oggi, a tutti i livelli, è necessario **socializzare il potere** per ottenere un atteggiamento collaborativo da tutti i partecipanti. Musica dell'avvenire. Non per caso Olivetti è rimasto un **isolato nella cultura e nella politica italiana**. Era in anticipo di almeno cinquant'anni. Mi sussurrava, talvolta, quando avevo un tavolo di lavoro accanto al suo, nella Villa Belboschi a Ivrea: "Speriamo che le nostre ardite previsioni diventino, fra alcuni decenni, la verità quotidiana. Ci faranno perdonare l'**orgoglio della solitudine**".

MARISA BELLISARIO

SOGNO AMERICANO

AUTORE: **LELLA GOLFO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Sono molte le conquiste che dobbiamo a Marisa Bellisario, la prima donna italiana a sfidare i pregiudizi degli anni '60 e ad affermarsi con successo nel settore dell'elettronica, fino a diventare un modello difficile da imitare

Marisa nasce nel 1935 a Ceva, un paesino in Provincia di Cuneo. Si laurea a Torino in Economia e commercio e la sua avventura nel mondo delle nuove **tecnologie** inizia alla divisione elettronica dell'Olivetti. È il 1959 e a ricevere la giovane neolaureata c'è Franco Tatò che le propone un lavoro a Milano nel mondo dei computer, allora un **universo inesplorato** in cui si avventuravano gli audaci. È la prima una lunga serie di intuizioni e sfide che, da donna intraprendente qual è sempre stata, Marisa decide di raccogliere. Nel 1963, l'Olivetti si fonde con la Bull, si decide la fusione della divisione elettronica alla General Electric e per Marisa cominciano i **primi scambi internazionali**. L'approdo a **New York** è nel 1965 e in breve anche l'America subisce il fascino irresistibile della manager di ferro. Sono il decisionismo, le capacità e le competenze, coniugate con l'esperienza maturata a livello internazionale, a renderla indiscussa protagonista della **Honeywell**. Un'ascesa talmente brillante che la porta nel 1979 a conquistare il ruolo di **Presidente della Olivetti Corporation of America**, carica che lascia nel 1981 quando viene richiamata in Italia per risanare l'**Italtel**.

Allora l'azienda pubblica è un colosso di 30 mila addetti che raggruppa 30 aziende elettromeccaniche, obsolete e in grave perdita. In qualità di Amministratore delegato, Marisa deve compiere **scelte coraggiose e lungimiranti**. Ha contro i sindacati, scettici sul suo piano di ristrutturazione, mentre la stampa scrive che è stata scelta una donna per rendere più *soft* la chiusura dell'intero complesso. L'unico che le dà fiducia è l'allora Ministro delle Partecipazioni statali Gianni De Michelis. Non sbaglia: Marisa riesce nel **miracolo di trasformare un complesso di fabbriche da rottamare in un'azienda elettronica moderna, dinamica e all'avanguardia**. Cambia 180 dirigenti su 300, avvia progetti innovativi che suscitano interesse anche negli Usa e in due anni riesce nella missione impossibile di riportare il bilancio dell'Italtel in attivo, con un utile di dieci miliardi e un

fatturato di oltre mille. Un successo che la consegna ai manuali di economia e le fa guadagnare il **Premio di manager dell'anno**. Anno 1986.

Questa vittoria indiscussa, però, non le rende la vita più facile: davanti la manager avrà ancora tanti, **troppi ostacoli** che parlano di pregiudizi radicati: il costo, altissimo, dell'essere una **pioniera visionaria**. Lo dimostra la vicenda della Telit, grande polo italiano delle telecomunicazioni che avrebbe dovuto nascere dalla fusione di Italtel e Telettra e che salterà per l'ostinazione della **Fiat** nel negare a Marisa, una donna, l'incarico di Amministratore delegato. Un altolà intriso di stereotipi che costerà caro al settore italiano delle telecomunicazioni e rappresenterà un ostacolo alla carriera di Marisa Bellisario. Una carriera costruita da sola, rifiutando compromessi e giochi di potere; la prima, nel nostro Paese, nel mondo delle telecomunicazioni e dell'informatica; **la prima di respiro internazionale. La prima femminile.**

Una carriera costruita da sola, rifiutando compromessi e giochi di potere; la prima, nel nostro Paese, nel mondo delle telecomunicazioni e dell'informatica; la prima di respiro internazionale. La prima femminile

Gli ostacoli li avrebbe superati tutti, i pregiudizi abbattuti con la forza dirompente delle sue idee, ambizioni e intuizioni se a fermarla non fosse stata la malattia, che la porta via troppo presto in un caldo pomeriggio del 4 agosto 1988. Finisce così, prematuramente, la storia di una vita, di una donna, di un'imprenditrice, ancora oggi **modello di difficile imitazione**. Un modello da custodire e con cui contaminare il presente come



ha inteso fare la **Fondazione Marisa Bellisario** che ho fondato nel 1989. Non conoscevo Marisa ma lei era tutto quello che noi giovani donne volevamo diventare e conquistare.

Marisa, infatti, non è solo la manager “**dura ma corretta**” come la definisce la stampa internazionale. È anche la donna che rivoluziona l’immagine in grigio degli Amministratori delegati con il suo **mix di fermezza e sensibilità**, civetteria e piglio manageriale. Il suo volto, le capigliature ardite, i *look* che anticipano le mode, le copertine dei giornali di tutto il mondo, la rendono popolare come una diva. Sicura come era della propria femminilità, è **apprezzata, rispettata e stimata** allo stesso tempo da amministratori delegati delle più grandi compagnie internazionali, politici, presidenti della Repubblica e sovrani, sindacati sul piede di guerra, operai e colletti bianchi. E nella sua vita rimane un posto privilegiato per gli affetti: il marito **Lionello Cantoni**, i cani e gatti, sua autentica passione, che ritrova nel rifugio della sua amata villa sulle colline torinesi.

Marisa Bellisario lascia un segno su tutti, anche e soprattutto sulle donne, a loro indica la strada. «**Sono sola e parto da zero: è la mia vocazione**», scrive a proposito di una delle sue nuove avventure manageriali. Il messaggio che lancia è che ogni donna, se determinata e coraggiosa, in grado di osare e inseguire le proprie ambizio-

ni, può raggiungere qualsiasi traguardo, nella vita come nel lavoro.

Nel suo libro autobiografico esprime il rammarico per non aver fatto di più per le donne: «Non ho vissuto da protagonista il femminismo nei suoi anni più caldi», dirà. In realtà, quando arriva all’Italtel, le laureate sono solo il 5% e dopo pochi anni, grazie a lei, saranno il 27%. Decide, inoltre, di far parte della **Commissione nazionale per la parità tra uomo e donna**, istituita nel 1984 dall’allora Presidente del Consiglio **Bettino Craxi** e presieduta dalla cara Elena Marinucci. Sceglie per sé la Presidenza della sezione per le nuove tecnologie, lasciando un documento in cui invita a studiare, ricercare, innovare perché, dice, «**la tecnologia è il migliore alleato che la donna abbia mai avuto**». Ma soprattutto, Marisa Bellisario dimostra nei fatti come con il lavoro, i sacrifici e la fiducia in sé stesse, si possa arrivare dovunque si vuole. **Schietta e realista** com’è, non promette strade in discesa. «Per una donna fare carriera è più difficile ma è più divertente», scrive. Nel suo modello di vita e di lavoro non c’è posto per differenze di sesso ma di **valori** e in questo modo riesce a sublimare l’idea di parità.

Marisa anticipa l’**empowerment femminile**, le campagne Stem, la **centralità delle nuove tecnologie**, della responsabilità sociale d’impresa, dell’internazionalizzazione. Marisa guarda sempre un po’ più in là. E noi con lei.

SILVIO BERLUSCONI

VISIONARIA FOLLIA

AUTORE: **MATTIA IOVANE** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



A giugno ci ha lasciati Silvio Berlusconi, uomo di successo talvolta apprezzato, talvolta discusso. Il nitido ricordo delle sue mille vite, tra famiglia, imprenditoria, politica, televisione

Silvio Berlusconi è senza dubbio uno dei personaggi più influenti della nostra storia contemporanea. Potremmo distinguere e analizzare molte "vite" di Berlusconi, ma sostanzialmente possiamo separare una prima fase (quella più lunga) dell'avventura **imprenditoriale**, e la seconda dell'avventura **politica**. In entrambe ha lasciato un segno molto forte, aldilà delle considerazioni individuali, è stato un protagonista in ogni strada che ha intrapreso, portando con sé **innovazione** e influenzando notevolmente sui paradigmi preesistenti. Ho avuto il privilegio di conoscerlo e frequentarlo a lungo. Ho lavorato con lui e nelle sue aziende, da cui ho imparato moltissimo. È stato per me il periodo più entusiasmante e formativo sul piano personale e umano. Amava spesso ripetermi una frase tratta dal celebre libro **"Elogio alla follia"** di Erasmo da Rotterdam, di cui era un grande ammiratore: «Le idee migliori non vengono dalla ragione, ma da una lucida, visionaria, follia...». Con ogni probabilità questa frase ha rappresentato una bussola che ben sposava con le sue abilità e il suo indiscusso talento imprenditoriale.

Berlusconi, già molto giovane, non ancora trentenne, fiutò la rapida evoluzione del **mercato immobiliare** e la necessità di un fabbisogno abitativo più moderno e adatto ai tempi. Era la metà degli anni '70, Milano iniziava a trasformarsi, diventava sempre più una metropoli che si proiettava fuori dalla cinta urbana. I ritmi della città diventavano sempre più frenetici, il mondo della finanza e dell'imprenditoria si espandeva, e così molte persone iniziavano a prendere in considerazione l'idea di vivere appena fuori il centro cittadino, per condurre una vita più serena tra spazi aperti immersi nel verde e lontano dal caos e lo smog del centro città. Berlusconi avvertì questo sentimento e, seguendo il proprio istinto volto sempre a voler immaginare di fare di più di quanto avesse già visto altrove - tanto è vero che lui diceva spesso: «Bisogna avere sempre il sole in tasca e il cuore oltre l'ostacolo» - progettò la celebre **Milano Due**. Un complesso residenziale

esclusivo alle porte di Milano, che avesse al suo interno un laghetto, un impianto sportivo, una chiesa, un ospedale, una serie di esercizi commerciali, insomma più di un semplice quartiere, una vera e propria cittadina dotata di tutto ciò che aveva bisogno un residente senza dover necessariamente recarsi in centro città. Fu una vera e propria **rivoluzione** che attirò architetti e urbanisti di fama internazionale. Ma lo spirito creativo e innovativo di Berlusconi non si fermò qui, anzi, questo fu soltanto il punto di partenza.

Amava esplorare nuovi campi, cimentarsi in cose in cui nessuno avrebbe mai pensato di osare, come poi si verificò per la sua invenzione più grande: la televisione commerciale italiana, Fininvest

Progetti che sembravano irrealizzabili con lui iniziano a diventare realtà. Gli anni a cavallo tra la fine degli anni '70 e i primi anni '80 furono contrassegnati da un **profondo cambiamento sociale**. Si percepiva una voglia di cambiamento molto veloce, gli stili di vita stavano modificando profondamente la società, l'economia era molto fiorente e gli imprenditori più audaci si lanciavano in esperienze innovative. Berlusconi fu sicuramente il più rivoluzionario del tempo, anche perché amava **esplorare nuovi campi**, cimentarsi in cose in cui nessuno avrebbe mai pensato di osare, come poi si verificò per la sua invenzione più grande: la televisione commerciale italiana, **Fininvest**.

Oggi può sembrare tutto così scontato. La **vasta offerta dei canali televisivi**, perfino superata dall'offerta delle piattaforme *on-demand* che diventano sempre più numerose e adatte agli stili di

vita contemporanei, a differenza del tradizionale palinsesto televisivo declinato sulla base di una giornata-tipo che ormai non è più standardizzata come un tempo. Berlusconi intuì subito le potenzialità economiche di un *medium* già esistente, ma appannaggio esclusivo dello Stato e con una funzione prevalentemente pedagogico-informativa. Nei primi anni '70 iniziano gli **esperimenti di trasmissione televisiva** via cavo con un raggio di azione molto limitato, insomma delle vere e proprie tv di quartiere. Tra queste c'è **Telemilanocavo**, una piccola tv via cavo che trasmetteva soltanto nel comprensorio di Milano Due. Con l'autorizzazione del 1976 a trasmettere via etere per le tv private in ambito locale, Silvio Berlusconi comprò nel '78 Telemilanocavo che diventa **Telemilano58** per poi evolversi in **Canale 5: il primo canale televisivo privato nazionale**. Da quel momento nasce l'impero che oggi conosciamo sotto il nome di **Mediaset**. Dopo che la Rai aveva concluso il suo compito di portare a termine l'unificazione linguistica e culturale dell'Italia, Berlusconi intuì l'esigenza di utilizzare il *medium* televisivo come forma di **svago**, di intrattenimento, spettacolo e divertimento. I tempi erano maturi per dare una svolta mediatica ad un pubblico che aveva bisogno di sciogliere i propri **desideri di libertà e leggerezza**. Chiaramente, è del tutto evidente che Berlusconi intuì, oltre alla trasformazione della società italiana, il *business* che poteva ricavare da una tv libera, o per meglio dire in questo caso: commerciale. L'accesso alla pubblicità Rai per i potenziali inserzionisti era molto difficile ed estremamente selettivo. Soltanto i grandi marchi che avevano già una certa riconoscibilità accedevano a Sipra (il nome della concessionaria pubblicitaria Rai). C'era una grande fetta di mercato fatta di medie e piccole aziende che volevano investire ma non avevano possibilità di farlo. Fu così che Berlusconi intese sfidare il monopolio Rai, con la creazione di una propria **concessionaria pubblicitaria**, tutt'ora esistente: **Publitalia '80** con l'obiettivo di vendere gli spazi pubblicitari che la Rai lasciava fuori. Gli introiti man mano diventavano sempre più importanti e Berlusconi strappava all'ormai concorrente Rai i migliori artisti, conduttori, giornalisti e star dello spettacolo, per cimentarsi in questa nuova avventura pionieristica.

Con lo sguardo dei tempi attuali, l'evoluzione storica di questo fenomeno sociale non si può che riconoscere come un **successo assoluto** e di **grande impatto socioeconomico**. Ciò che Berlusconi aveva immaginato lo ha realizzato. La tv era diventata sinonimo di spensieratezza e libertà, tra l'altro gratis per i telespettatori, a differenza della Rai. L'unico metro di giudizio usato per la scelta dei programmi è il gradimento del pubblico. Con la tv del Biscione tutte le fasce orarie erano coperte e destinate ad un pubblico specifico. La televisione così assume un connotato **nazionale-popolare** in senso gramsciano con un evidente elemento di libertà nella sfera comunicativa. Libertà in duplice senso, sia dei telespettatori, sia degli imprenditori.

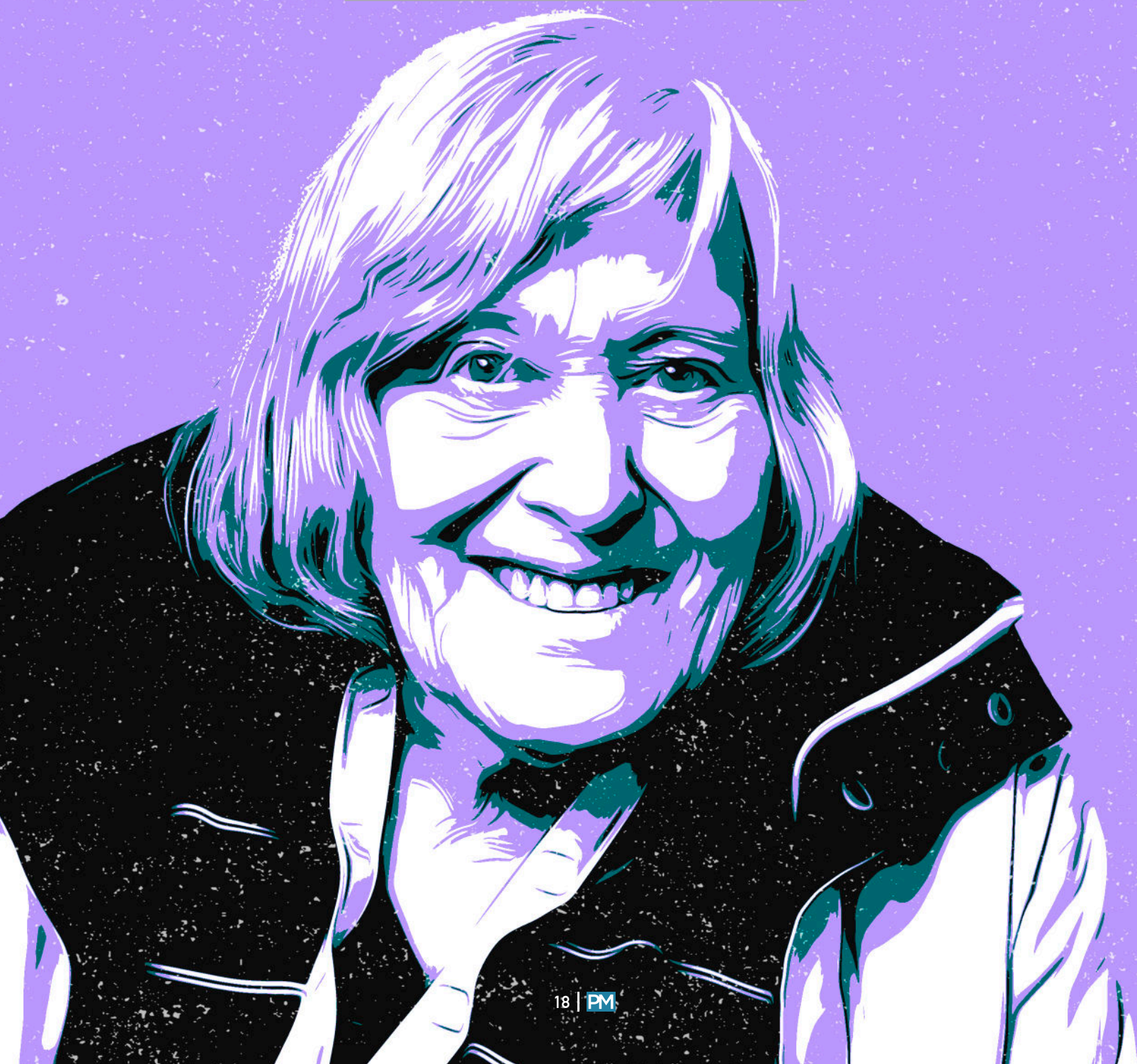
Sull'onda di questo successo "politico", in senso lato, dopo aver dimostrato le straordinarie abilità imprenditoriali, Silvio Berlusconi tenta anche l'avventura politica, in senso stretto, occupando quel vuoto che si era venuto a creare dopo i fatti di tangentopoli. La storia è nota a tutti: il primo imprenditore, uomo della società civile e senza alcuna esperienza politica, in pochi mesi diventa **Presidente del Consiglio dei ministri** della Repubblica Italiana.

Aldilà dei giudizi personali, "il Cavaliere", come è stato soprannominato dal 1977 quando divenne **Cavaliere del lavoro**, onorificenza ricevuta grazie alle straordinarie attività imprenditoriali, ha rappresentato una **guida per tanti imprenditori e manager** che sono cresciuti professionalmente nelle sue aziende. Aveva creato un **nuovo stile di vita aziendale**, molto dinamico e improntato al benessere dei dipendenti che ho avuto modo di vivere in prima persona nel periodo in cui ho lavorato in Mediaset. Sono ormai celebri le convention annuali di Montecarlo con tutti i dirigenti Fininvest, così come quelle settimanali al Jolly Hotel di Milano Due dove riuniva tutta la sua prima linea di manager per ascoltare le proposte e tracciare la linea da seguire per raggiungere i prossimi obiettivi. **Non ha mai lasciato nulla al caso**, e anche quando ha intrapreso la strada politica non smetteva mai di dispensare consigli imprenditoriali, anzi, più propriamente commerciali, perché in fondo quell'anima non l'ha mai persa. Del resto, **il primo amore non si scorda mai**.

MARGHERITA HACK

FIGLIA DELLE STELLE

AUTORE: **SIMONA CERRATO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Nacque a Firenze, non lontano da Campo di Marte. Il destino luminoso di Margherita Hack che, dallo studio e dall'amore per i corpi celesti, è diventata la più grande astrofisica italiana

Margherita Hack, la signora delle stelle, diventa **scienziata** abbastanza per caso grazie a una serie di coincidenze. S'iscrive a fisica su consiglio di un'amica, e capisce subito che è una scelta azzeccata: è una disciplina concreta, basata osservazioni, misure e dati. Anche la scelta della tesi capita un po' per caso: c'è un unico professore disponibile a darle un lavoro di ricerca autentica. E per caso, si tratta di astrofisica: lei accetta. È così che Margherita comincia a **studiare le stelle**. Per caso. La sua stella si chiama **FF Aquila** ed è una stella speciale, variabile, cioè la sua luce cambia periodicamente e lei deve capire perché.

Da quel momento le stelle l'accompagnano per tutta la vita. Margherita intraprende il mestiere di scienziata - perché di mestiere si tratta - con il suo **piglio deciso e tenace**. Si laurea nel 1945 poco dopo la fine della Seconda guerra mondiale, e da lì parte la sua **carriera scientifica**. Quando un collega le chiede cosa vorrà fare nella vita, lei risponde: «Continuerò le mie ricerche e cercherò di diventare direttrice di un osservatorio astronomico...». Al che lui ribatte: «Figurati! Una donna direttrice!».

E invece sarà proprio lei la **prima direttrice di un osservatorio astronomico in Italia**: nel 1964 a Trieste. Appena arrivata, si dà subito da fare. In breve, riesce a trasformare un antiquato osservatorio in un **centro di ricerca internazionale**: invita giovani da tutto il mondo e costruisce strumenti moderni sulle colline del Carso sopra Trieste. In questo Margherita dimostra un ineguagliabile spirito pragmatico e imprenditoriale: pianifica, coinvolge, trova i finanziamenti, organizza. Già nel 1965 ci sono **tre filoni di ricerca** avviati e nel 1967 la **prima strumentazione** nel nuovo Osservatorio astronomico è operativa, con annessi gli studi per i ricercatori, l'officina per i tecnici, la foresteria e l'alloggio per il custode.

In vent'anni, Margherita fa dell'Osservatorio astronomico di Trieste un centro di ricerca moderno: nel 1984 lavorano più di ottanta persone e si conducono ricerche tra le più avanzate, attraverso

una **rete di collaborazioni** che coinvolgono scienziati dai quattro angoli del mondo, dall'Italia a vari Paesi europei, alla Turchia, agli Usa, al Messico.

Margherita è una **forza della natura** e riesce ad arrivare dove altri non avrebbero nemmeno immaginato di poter andare.

Prima di stabilirsi a Trieste, Margherita gira un po' ovunque: comincia nella sua Firenze, poi va a Parigi, in Olanda, a Milano, negli Stati Uniti e in tanti altri posti dove crea relazioni di lavoro e di amicizia. Margherita non è solo una brava scienziata. Ha moltissimi interessi e nella sua lunga vita fa tante cose diverse, assiste a grandi cambiamenti e partecipa alla **costruzione della scienza moderna** e dell'Italia democratica.

Fa sport, divulgazione, politica. È anche scrittrice, insegnante, figlia, moglie, amica, attrice, personaggio pubblico e molto altro.

In vent'anni fa dell'Osservatorio astronomico di Trieste un centro di ricerca moderno: nel 1984 lavorano più di ottanta persone e si conducono ricerche tra le più avanzate

Nasce a Firenze, in una casa non lontano da Campo di Marte, il **12 giugno 1922**, proprio l'anno in cui il fascismo prende il potere in Italia.

Da piccola è abbastanza introversa eppure non si fa intimidire da nessuno. Mette slancio e passione in tutte le cose. Dai suoi genitori riceve un'educazione molto libera, e da loro assorbe in modo naturale lo spirito aperto e il rispetto verso tutti i viventi. Le diversità, di religione, sesso, stile di vita, provenienza, sono per lei una ricchezza.

Anche con il marito **Aldo**, che sposa nel 1944 in piena guerra, ha una relazione del tutto inu-



suale. Loro due sovvertono il modello classico di famiglia, dove la donna sta in casa e l'uomo fa carriera. Per loro è l'opposto: Aldo abbandona i suoi interessi letterari e decide di seguirla e sostenerla in tutte le sue imprese. Sono inseparabili, li uniscono un grande affetto, la stima, gli interessi intellettuali e culturali.

Margherita è vegetariana e fin da piccola non mangia né carne né pesce. Ama molto gli animali, e le sue case sono sempre piene di cani e gatti, oltre che di libri, perché sono quelli che più facilmente si incontrano per strada.

Lo sport va di pari passo con la scienza: la voglia di **esplorare i propri limiti**, di competere con gli altri su un terreno paritario e di vincere sono alla base dello sport e della ricerca. **L'atletica** è il suo primo amore, ottiene risultati eccellenti, con diverse medaglie d'oro nel salto in alto e nel salto in lungo. Anche la bicicletta l'appassiona. La prima gliela regalano i suoi genitori dopo l'esame di ammissione alla prima liceo, e lei continua a macinare chilometri sulle due ruote fino a oltre ottant'anni per godersi il senso di libertà che solo un viaggio in bici con il vento nei capelli sa regalare.

Ed è proprio la **libertà** la parola che più s'intona a Margherita. Lei è nata libera, è vissuta libera e ha combattuto per la libertà e i diritti di tutte e tutti. E questo è tanto più sorprendente dato che lei nasce e cresce durante la dittatura fascista, che è la negazione stessa della libertà.

Diventa apertamente antifascista a sedici anni, quando in Italia entrano in vigore le **leggi razziali** che tolgono i diritti a tutti gli ebrei, considerati un pericolo per la cosiddetta "razza ariana"; poi il 10 giugno 1940, quando l'Italia entra in guerra a fianco della Germania nazista, Margherita per protesta toglie la bandiera tricolore dalla bicicletta. Non la rimetterà mai più.

È la libertà la parola che più s'intona a Margherita. Lei è nata libera, è vissuta libera e ha combattuto per la libertà e i diritti di tutte e tutti

Il suo **spirito libero** la accompagna anche da vecchiaia. La scienziata importante lascia il posto ad altre Margherite diverse e sempre uguali: ancora una volta si reinventa un'altra vita e diventa **personaggio pubblico**, sempre presente in televisione e in tante manifestazioni, e addirittura attrice. A ottantadue anni partecipa allo spettacolo teatrale *"Variazioni sul cielo"* tratto da un suo libro, calca le scene e va in *tournee*. Un'esperienza inattesa e divertente. Così, da quando è in pensione, Margherita non ha più un minuto libero.

SEI UN INNOVATION MANAGER? FATTI VALERE, **CERTIFICATI**



Entra nell'elenco
degli Innovation Manager
del Mimit con la certificazione
BeManager. Cogli l'opportunità
del voucher per consulenza in
innovazione, c'è tempo
fino al 5 ottobre

**SCOPRI
COME FARE**



SERGIO MARCHIONNE

IMMAGINARE IL FUTURO

AUTORE: PAOLO REBAUDENGO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Chi era Sergio Marchionne? Il racconto del manager anticonformista e visionario che ridiede vita alla Fiat partendo da un nuovo modo di fare impresa

Le vicende personali hanno certamente segnato anche il suo modo di affrontare la vita professionale. Un ragazzo quattordicenne che, sradicato dall'ambiente italiano in cui è cresciuto si ritrova in un Paese, il Canada, dove non conosce nessuno al di fuori della cerchia dei famigliari e di altri immigrati come lui.

Sergio Marchionne non possiede la lingua di quel luogo: l'inglese, veicolo indispensabile per capire e farsi capire, per orientarsi, per inserirsi e per farsi accettare, per poter studiare e affermarsi. Deve dimenticare il modo di pensare da italiano per calarsi nel **modo di pensare** di un "americano canadese" e trovare la sua strada e cambiarla più volte per "realizzare sé stesso".

Ecco, realizzare sé stesso era la spinta che prima guida il ragazzo e poi guiderà il manager. Se era impossibile per lui, e non lo voleva fare, dimenticare le radici, perché italiano figlio di una famiglia che aveva vissuto la tragedia delle foibe istriane e due volte emigrata, diventato a pieno titolo americano dovette trovare il modo di armonizzare questa sua **doppia identità** diventando appunto "sé stesso".

Molte volte da **manager affermato** ripeterà nei suoi incontri con gli studenti:

- che bisogna abituarsi a **vivere nell'incertezza**;
- che **non bisogna arrendersi** di fronte al pericolo;
- che bisogna **essere pronti ad affrontare il nuovo**;
- che occorre **guardare al futuro ignoto come un'opportunità**, raccogliendone la sfida;
- che occorre **consapevolezza e responsabilità**.

Non si ribellò al mondo che lo circondava, ma cercò di studiarlo, di capirlo, di migliorarlo trovando soluzioni praticabili a problemi complessi che, minacciando l'azienda affidatagli, minacciavano anche la società civile e minacciavano il lavoro.

Nel discorso a Palazzo Chigi del 20 dicembre 2009 davanti al Governo e ai Sindacati italiani

ammonì che occorreva «cercare un giusto equilibrio tra logiche industriali e responsabilità sociale... che nei momenti di crisi il puro calcolo economico potrebbe portare ad un bagno di sangue... e che l'attenzione esclusiva al sociale porterebbe alla scomparsa dell'azienda».

Non si ribellò al mondo che lo circondava, cercò di studiarlo, di capirlo, di migliorarlo trovando soluzioni praticabili a problemi complessi che, minacciando l'azienda affidatagli, minacciavano anche la società civile e il lavoro

Arrivò a giugno del 2004 in piena crisi, dopo che il Gruppo Fiat in due anni aveva vissuto la scomparsa dell'Avvocato Agnelli e del fratello Umberto e il cambio di quattro Amministratori delegati: Cantarella, Galateri, Barberis, Morchio. Per prima cosa ridiede **fiducia** alle persone cambiando il modo di lavorare, cercando all'interno le **risorse migliori**, valorizzandole (è significativo il fatto che si sia portato al seguito un solo collaboratore anziché uno stuolo di consulenti), rilanciando l'immagine della Fiat con il lancio della 500 nel 2007 perché, come lui stesso ebbe a dire nel giugno 2009, «non si può immaginare una Fiat senza forti radici in Italia... Fiat fa parte di questo Paese, è un pezzo importante della sua storia e vogliamo che resti un pezzo importante del suo futuro».

Non ha mai inteso utilizzare le crisi come un paravento dietro cui nascondersi, ma era pronto a sfruttare tutte le opportunità che potevano presentarsi **immaginando il futuro**. Così nel 2008

per fronteggiare la crisi ridisegnò l'assetto del Gruppo separando le attività agricole e industriali dall'auto e predispose un piano che partendo dalla crisi del settore auto in Europa e in Nord America ottenne l'approvazione del Governo americano che gli diede: fiducia, responsabilità e finanziamenti per salvare la Chrysler.

In questo contesto, sempre facendo esercizio di futuro, consapevole che la sovracapacità produttiva europea non poteva essere saturata dai volumi europei, definì la produzione di vetture per il mercato nordamericano ristrutturando gli stabilimenti italiani, rendendoli tra i più produttivi a livello globale e con **migliori condizioni di lavoro** rispetto all'industria europea.

La costituzione poi di FCA gli consentì di mantenere la struttura produttiva europea legandola alla potenzialità del mercato nordamericano che nel frattempo aveva ampiamente superato la crisi.

Se si rileggono i suoi numerosi discorsi pubblici e si rivedono i messaggi promozionali da lui personalmente curati, più attenti alle emozioni che al prodotto, ci troviamo di fronte ad un personaggio che è stato anche un promotore della "cultura d'impresa": un'attività che purtroppo in Italia non è stata compresa in particolare dalla parte più ideologica o da quella più dedita all'attività speculativa e sovvenzionata rispetto all'attività imprenditoriale.

Malgrado le incomprensioni e il feroce dissenso, ha avuto il coraggio di rivendicare il **"diritto di fare impresa"** a prescindere da prassi e vincoli rigidi, riprendendosi la **libertà di negoziare** al di fuori del sistema confederale. Non negava l'evidenza della necessità del cambiamento anzi, aveva un'idea entusiastica forse anche un po' idealistica del cambiamento: che realizza un mondo migliore, che si prende cura dei guai causati dall'attività umana; ma era anche **realista** e consapevole che prima di tutto doveva **rafforzare l'immagine** di FCA e non indebolirla agli occhi dei *competitors* anche dissimulando con spregiudicatezza come in una partita a carte.

Ma proprio la necessità di ripensare al **sistema industriale dell'auto** in chiave ecologica ed irre-

versibile, lo induceva a ritenere indispensabile procedere con equilibrio: studiando e valutando i rischi; programmando il giusto tempo per compiere il percorso di attuazione del programma economico che comportava aggiustamenti difficili, tenendo conto di tutti i fattori in gioco; studiando per l'azienda il modo di finanziare la **trasformazione**.

È stato anche un promotore della "cultura d'impresa": un'attività che purtroppo in Italia non è stata compresa in particolare dalla parte più ideologica o da quella più dedita all'attività speculativa

Equilibrio inteso non come rallentamento, rinvio, temporeggiamento, ma come individuazione di un percorso da percorrere in un tempo definito, passo dopo passo prevedendo ogni singola decisione in modo da consentire all'azienda e ai suoi lavoratori di raggiungere la trasformazione per ridurre il più possibile il prezzo da pagare.

Equilibrio inteso come **ridistribuzione**, equa, progressiva e senza traumi, tra vari Paesi degli effetti più dolorosi e delle necessarie **ristrutturazioni aziendali** non scaricando tutti gli oneri e le conseguenze sociali su di un singolo Paese. Oggi siamo di nuovo davanti a sfide ciclopiche per il settore dell'*automotive* con la riconversione dei veicoli da combustione interna ad elettrico in tempi oltremodo ristretti, in presenza di un mondo alla ricerca di un nuovo **equilibrio geopolitico** e di guerre tradizionali dichiarate e non. E allora verrebbe da chiedersi come affronterebbe questa sfida il Dottor Marchionne?

A questa domanda, se si vuole spontanea ma inutile, non c'è risposta, ma un aiuto potrebbe arrivarci utilizzando la **filosofia**, il metodo di **Sergio Marchionne** che ho inteso richiamare con questo breve intervento.

GIUSEPPE TOGNI

L'ALBA DELLA RAPPRESENTANZA

AUTORE: ASSUNTA PASSARELLI - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



Uomo delle istituzioni per lungo tempo, Giuseppe Togni ha promosso la nascita delle organizzazioni dei manager nella complessa fase del Dopoguerra

Parlamentare per trent'anni, ministro dodici volte, presidente di cinque commissioni parlamentari, presidente dell'Istituto per il Commercio Estero (Ice). La figura di **Giuseppe Togni** si staglia nella nostra storia repubblicana con un protagonismo capace di emergere anche al di fuori dei palazzi istituzionali, per recepire le fondamentali istanze di **rappresentanza** della dirigenza industriale italiana. È a lui, infatti, che dobbiamo la nascita della nostra organizzazione, ma non solo.

Nasce il 5 dicembre 1903 a Pontedera, in provincia di Pisa, terzo di quattro figli. Nel 1919, dopo la morte del padre, comincia a lavorare come disegnatore a Pietrasanta in una cava di marmo: in dieci anni ne diventerà direttore. Nello stesso anno diventa scout, si iscrive all'Azione Cattolica e quindi al neonato Partito Popolare. In quel periodo conosce Bianca Corbin, che diventerà sua moglie. L'azienda nella quale lavorava e di cui era direttore viene assorbita dalla "Montecatini" e nel 1938 Giuseppe Togni viene nominato direttore del settore marmi, con sede a Roma, e lì si trasferisce con la famiglia.

Dopo l'armistizio dell'8 settembre 1943 e durante l'occupazione nazista è il dirigente più elevato in grado della Montecatini a Roma e in tutto il Sud Italia, e utilizza le strutture della società per favorire la Resistenza. Dopo la liberazione viene nominato Direttore dell'Ufficio del Lavoro di Roma e nel 1944 viene eletto Presidente del Sindacato Romano dei Dirigenti d'Azienda.

Tra il 1945 e il 1946 Togni viene quindi eletto **Presidente della Federazione Nazionale dei Dirigenti d'Aziende Industriali** che si è appena costituita, e successivamente di Cida e dell'Istituto per la Previdenza e l'Assistenza ai Dirigenti di Aziende Industriali. Ben presto arrivano anche i riconoscimenti sul piano internazionale: è il 1951 quando il primo "congresso interna-

zionale" dei dirigenti aziendali lo sceglie come Presidente della Confédération internationale des cadres.

Di Togni si ricorda, tra le altre cose, l'impegno nel laborioso iter della legge n. 967 del 1953, che sancì la trasformazione dell'Istituto previdenziale di categoria, l'Inpdai in Ente di diritto pubblico sostitutivo dell'Inps.

Posto fra il capitale e il lavoro, in una posizione intermedia di alta rilevanza economica e di spiccata responsabilità, al dirigente d'azienda spetta il ruolo di mediatore tra i due fattori

Nella sua lunga attività politica è stato Ministro delle Poste e telecomunicazioni, dei Lavori pubblici, delle Partecipazioni statali, dei Trasporti, dell'Industria e del commercio, del Coordinamento delle politiche economiche e Sottosegretario di stato al ministero del Lavoro e della previdenza sociale. Questo era Togni: profondamente **uomo delle istituzioni** e punto di riferimento costante per le organizzazioni dei **dirigenti** a cui «ha saputo dare non soltanto impulso organizzativo e dignità di ruolo e di rappresentanza nella società italiana, ma anche un contributo importante di idee e proposte».¹

Delinea per primo, infatti, la missione dei dirigenti all'alba dell'immediato Dopoguerra. In una circolare inviata a tutte le sedi territoriali dell'organizzazione dirigenziale il 26 aprile 1946, Togni evidenzia prioritariamente che «l'Associazione



si propone, oltre la tutela sindacale della categoria, il compito di favorire una intensa e proficua **partecipazione dei dirigenti alla ricostruzione nazionale**».

Il suo prestigio politico ha dato certamente un impulso forte alla **crescita della rappresentanza dei dirigenti**, ma uno dei meriti principali che gli vengono riconosciuti è quello di aver definito la natura e i compiti peculiari della figura dirigenziale e la sua posizione di autonomia rispetto agli altri "fattori" della produzione.

In un suo articolo, pubblicato su "Il dirigente di aziende industriali", si legge: «Posto fra il capitale e il lavoro, in una posizione intermedia di alta rilevanza economica e di spiccata responsabilità, al dirigente d'azienda spetta il ruolo di mediatore tra i due fattori», e ancora «l'azienda non è soltanto una macchina produttiva ma è soprattutto un insieme di persone che superano la dura ma nobile condizione del lavoro e debbono tendere costantemente alla propria **elevazione morale, culturale, sociale**».²

Responsabilità, ruolo del dirigente, partecipa-

zione, solidarietà: sono termini che troviamo spesso nei suoi scritti e, al contempo, nelle più moderne comunicazioni manageriali.

Perché Togni si distingueva per lungimiranza e sapeva anche comunicare da giornalista. Dopo la nascita della Federazione e di Cida, promuove infatti l'avvio di due pubblicazioni periodiche: nel 1946 il già citato mensile "Il dirigente di aziende industriali" - voce della categoria riguardante l'attività dell'organizzazione e i problemi della delicata fase economica del Paese - e, nel 1959, la rivista bimestrale "Lavoro e sicurezza sociale" che ottenne riconoscimenti come periodico di "elevato valore culturale".

Nella raccolta di scritti e discorsi a cent'anni dalla nascita, curata da Giorgio Carcelli, suo stretto collaboratore, Togni viene ricordato come "un maestro di vita" e toccante è anche il ricordo dell'uomo, del genitore, del marito tracciato dalla famiglia.

Noi vogliamo ricordarlo come il "padre" dell'**associazionismo dirigenziale**, fieri di portare avanti la sua eredità culturale, morale e civile.

GIUSEPPE TALIERCIO

UNA VITA SPEZZATA

AUTORE: **MARCO BODINI** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Uomo giusto vittima di un'Italia sbagliata. La storia e il sacrificio di Giuseppe Taliercio, dirigente stimato anche dagli operai e dai sindacati, padre e marito devoto

Giuseppe Taliercio era un dirigente che credeva profondamente nel dialogo, anche in un periodo complesso come quello a cavallo tra gli anni '80 e '90, convinto che dal dialogo, innanzitutto tra le parti sociali, potesse nascere una ragionevole prospettiva di crescita, nella fabbrica e nella società. Intitolare a Taliercio la **Fondazione promossa da Confindustria e Federmanager** è apparso naturale, vista la corrispondenza tra il pensiero e l'agire professionale dell'Ingegnere e la *mission* della Fondazione: la diffusione della **cultura** e della **formazione manageriale** in Italia. Un uomo giusto, ucciso dalle Brigate Rosse. Il corpo venne ritrovato nel bagagliaio di un'auto, come era accaduto tre anni prima ad Aldo Moro. Era il 6 luglio 1981: la Fiat 128 venne abbandonata vicino ai cancelli del **Petrolchimico della Montedison Marghera** di cui era il direttore.

Padre di cinque figli, cattolico fervente, avrebbe compiuto 54 anni il mese successivo. Ai suoi funerali presenziò il Presidente della Repubblica, **Sandro Pertini**. Rapito in quanto ritenuto corresponsabile del **"disegno capitalista multinazionale"**, lui stimato e rispettato dai sindacati e dagli operai, dopo un mese e mezzo di prigionia e di maltrattamenti venne ucciso con 17 colpi di pistola. Nel processo ai suoi sequestratori ed esecutori, si apprese che fu tenuto 47 giorni in una mansarda-prigione di Tarcento (Udine), in Friuli. L'autopsia stabilì che da tempo non si nutriva ed era stato seviziato.

L'assassinio del direttore del Petrolchimico di Porto Marghera ebbe grande **risonanza nazionale**, soprattutto, per il **profilo umano e spirituale** della vittima.

Veniva da una **famiglia di umili origini**, originaria di Ischia, emigrata a Carrara, dove gestiva un negozio di terrecotte. I suoi genitori riuscirono a farlo studiare al liceo G. Marconi e a iscriverlo a Ingegneria a Pisa, dove si laureò con il massimo dei voti in elettrotecnica. Si trasferì a Mestre negli anni '50 per lavorare alla Montedison,

azienda nella quale crebbe dalla "gavetta" fino a diventarne **direttore generale**. Senza mai dimenticare gli altri.

«Anche il lavoro, per lui che era credente, era una **missione**. E solo dopo la sua morte venimmo a sapere che, nonostante tutti i suoi gravosi impegni, trovava il tempo di dedicarsi alle famiglie bisognose della città, attraverso il volontariato nella San Vincenzo», racconta il figlio Cesare.

Spiritualmente si formò nell'Azione Cattolica, dove conobbe Gabriella, anche lei orfana, futura sposa e madre di cinque figli. Un percorso che lo formò come uomo e come dirigente. Dopo due anni dalla morte, la moglie Gabriella concesse il perdono agli autori dell'omicidio. «La strada dell'amore, della bontà e della non violenza - spiegò in un'intervista - è l'unica che Pino ci abbia insegnato».

Nonostante tutti i suoi gravosi impegni, trovava il tempo di dedicarsi alle famiglie bisognose della città, attraverso il volontariato

A queste doti umane e professionali, la Fondazione che porta il suo nome vuole rendere omaggio. Nel quarantesimo anno dalla tragica scomparsa di Giuseppe Taliercio, la Fondazione ha voluto commemorare la ricorrenza con l'istituzione di **borse studio per studenti meritevoli**, autori di tesi magistrale sul ruolo del **management** e della formazione manageriale per l'innovazione, la sostenibilità e la resilienza nelle imprese industriali. Il **premio di laurea**, giunto alla terza edizione, vuole essere un piccolo ma concreto contributo che **Fondirigenti** ha istituito per coltivare la memoria del dirigente e dell'uomo e per promuovere, nelle nuove generazioni, i **valori dell'impegno e della managerialità**.

SOFIA RAVASI

FILANTROPIA E ATTIVISMO

AUTORE: **FRANCESCA PANZARIN** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Emancipazione femminile e sostegno ai più deboli: le nobili cause di una vita straordinaria, quella di Sofia Ravasi. Protagonista del fermento culturale milanese, amica di Maria Montessori e mente rivolta al futuro

Nel 1983 l'imprenditore Livio Garzanti, in ricordo della madre **Sofia Ravasi**, istituisce la Fondazione Ravasi, che dal 2018 diventa "Fondazione Ravasi Garzanti".

Mentre la biografia dell'editore è nota, la figura della madre merita di essere approfondita per capire meglio il suo **impegno sociale e culturale nella Milano della prima metà del Novecento e il suo ruolo nella filantropia femminile italiana**.

Sofia Ravasi nasce a Milano il 5 dicembre 1886 da una famiglia di industriali della seta. Dopo gli studi classici, perfeziona la conoscenza della lingua e letteratura francese e nel 1910 pubblica il saggio *"Leopardi e M.me de Staël"* che mette in luce le influenze reciproche delle loro opere. Accanto all'attività di insegnante, inizia a collaborare con l'**Institut français di Milano**, facilitando lo scambio tra artisti e intellettuali dei due Paesi. In questi anni inizia il suo percorso di impegno sociale per la promozione dell'**istruzione** e dell'**emancipazione** delle donne collaborando a **riviste** come *"Vita fraterna"*, periodico milanese che Piero Gobetti descrive come *"rivista di apostolato mazziniano, specialmente indirizzata alle lettrici"*, e il *"Bollettino"* dell'associazione femminile milanese **Lyceum**.

Durante la Prima Guerra mondiale si dedica **all'assistenza alle persone più fragili**, fornendo sostegno morale e materiale alle famiglie colpite dalla guerra.

Questa esperienza la porta a incrociare l'**Unione femminile nazionale**, fondata nel 1899 a Milano per portare avanti i temi dell'emancipazione delle donne. Nel 1917 assieme a Paola Tarugi dirige il settimanale *"La voce nuova. Giornale delle donne italiane"*. La rivista è tra i sostenitori del congresso per il **suffragio femminile** del 1919 a Milano.

Nel 1920 sposa l'imprenditore Aldo Garzanti e l'anno successivo nasce il figlio Livio.

Seguono anni di grande attivismo, in cui viene chiamata dal Comitato di assistenza presso la

Corte d'appello di Milano per condurre **un'inchiesta sulle condizioni dell'infanzia in Lombardia**.

Il suo interesse per l'educazione e la formazione delle nuove generazioni continua con l'organizzazione del **ciclo di conferenze "Il giornale parlato" presso la casa editrice Garzanti**.

Dopo la fine del conflitto aderisce alla **Federazione italiana donne nelle arti e nelle professioni (Fidapa)**. Nel corso del suo mandato come **Presidente nazionale** dal 1953 al 1956, organizza conferenze e seminari su tematiche come l'istruzione, la formazione professionale, la parità di genere e i diritti delle donne.

Nel 1946 dà vita alla **Scuola per assistenti sociali presso la Società umanitaria di Milano**, contribuendo a fornire formazione e competenze necessarie per lavorare alle fasce svantaggiate della società

Nel 1946 dà vita alla **Scuola per assistenti sociali presso la Società umanitaria di Milano**, contribuendo a fornire formazione e competenze necessarie per lavorare alle fasce svantaggiate della società.

Uno dei suoi contributi più significativi alla cultura italiana è legato all'amicizia con **Maria Montessori**, con cui dal 1948 intraprende una fitta corrispondenza, divenendo una convinta sostenitrice dei suoi **metodi pedagogici**. Dal 1949 fa pubblicare da Garzanti tutte le sue opere e in pochi anni promuove l'apertura di tre "Case dei bambini" in diverse zone di Milano.

Sofia Ravasi si spegne nel capoluogo lombardo il 23 ottobre 1977.



VITA DA MANAGER

IL PODCAST DEL GRUPPO SENIOR
DI FEDERMANAGER

DISPONIBILE ORA
ASCOLTALO SU

Spreaker★

 **FEDERMANAGER**
federmanager.it



progettomanager.federmanager.it