



IL FESTIVAL DI BRESCIA

Con le aziende
familiari
una spinta al Pil

di **Giulia Cimpanelli**
e **Rita Querzè** alle pagine 34 e 35

**Crescita,
governance e
empatia: i temi
del festival
di Brescia**



IMPRESE FAMILIARI UNA SPINTA AL PIL

BRESCIA Empatia: è questa una delle parole chiave del Family Business Festival, l'evento dedicato all'impresa familiare in Italia, conclusosi ieri a Brescia. La «due giorni» ha dimostrato l'esistenza di un capitalismo familiare in grado di progredire in Italia, non solo facendo utile, ma per portare avanti un Paese che ha capacità e potenziale.

La seconda giornata del Festival ha messo al centro i valori della famiglia, in grado di trascinare quelli dell'impresa. L'emozione è emersa ripetutamente sul palco del teatro Grande di Brescia, che ospitava la manifestazione organizzata da Corriere della Sera con AIDAF e Università Bocconi, in collaborazione con EY, Aib, Ubs, A2A, Conai, Fsi, Belluzzo International Partners e Gea consulenti di direzione. Descrivendo la saga della sua famiglia e leggendo le parole del nonno Gaetano, Matteo Marzotto non ha nascosto la commozione. E riguardo la divisione imprenditoriale della famiglia ha rivelato senza mezzi termini: «Mi sono illuso: sono stato un ingenuo e mi sono fidato, pensavo che l'attacco potesse giungere «da fuori», invece è arrivato dalla famiglia». «Credevi che saresti diventato il nuovo capofamiglia?», gli ha chiesto sul palco Maria Silvia Sacchi, direttrice del Festival insieme Guido Corbetta, professore della Bocconi. «Pensavo si sarebbe ricreato il gruppo familiare di cugini, come era successo ai miei zii. Invece le cose sono andate diversamente», ha risposto. E, rivolgendosi agli imprenditori presenti in platea, ha aggiunto: «Bisogna parlarsi in famiglia. So che costa fatica ma se non ci riuscite almeno scrivetevi, mandatevi delle belle lettere, tenetene copia: serve per trovare gli accordi. È sbagliato rovinare i rapporti per accidia. La continuità azien-

dale vale un po' di comprensione, morbidezza e ascolto. Parlarsi tra familiari conviene e fa parte della responsabilità verso l'azienda e i soci. Io, che nelle aziende ho giocato in serie A, non dico che non mi manchi, adesso gioco probabilmente in Promozione. Ma mi va bene lo stesso: oggi sono libero, se faccio bene faccio bene io, ho resettato dalla generazione zero».

Se l'empatia e il coinvolgimento emotivo possono essere un punto di forza delle imprese familiari, capita anche che si tramutino in debolezza: «Con metodi scientifici, come la risonanza magnetica, possiamo stabilire come variano le attività cerebrali quando si prende una decisione — ha spiegato Nicola Canessa, professore associato di psicobiologia e psicologia fisiologica, della scuola universitaria superiore Iuss-Pavia —; abbiamo notato che più la decisione è complessa, più entrano in gioco aree cerebrali che hanno a che fare con le emozioni». Le emozioni in ambito decisionale, possono deviarci, ma ci sono modi per contenerle: «Un esempio? — ha aggiunto — Si può allenarsi a gestirle immaginando di prendere decisioni per altri».

Si è trovato certamente a doverlo fare Matteo Storch, dall'anno scorso ceo e presidente di Comer Industries, che ha preso il testimone dallo zio Fabio Storch. Esisteva già un patto in famiglia «che prevedeva di lasciare a 65 anni. Ma oggi la natura gioca contro le nuove generazioni: a 65 anni si è ancora forti e con volontà di ferro. Ed è più complicato». Ci vuole vera volontà.

I patti di famiglia sono difficili da «smontare» secondo Piergaetano Marchetti, professore emerito di diritto commerciale alla Bocconi: «Il testamento, invece, è flessibile — ha com-

mentato — ed è inoltre spesso l'occasione per dire il non detto».

Il Festival ha sottolineato come le imprese di famiglia siano e restino il cuore pulsante dell'economia italiana, anche in un momento di estrema incertezza. Dalla due giorni è emersa una preoccupazione generalizzata tra gli imprenditori riguardo le politiche economiche del governo: «I numeri parlano: non si può dichiarare di avere una ricetta miracolosa, quando le indagini di mercato testimoniano crescita zero — commenta Matteo Marzotto —. Serve credibilità, gli italiani dovrebbero avere una parola unica: sulla Tav, per esempio, è fondamentale completare l'opera che costituisce il corridoio d'Europa». Opinione confermata dal presidente di Feralpi Giuseppe Pasini — intervistato da Daniele Manca, vicedirettore del Corriere — che ritiene la Tav indispensabile per mantenere l'Italia centrale in Europa.

Sul palco del Festival, ieri, si è parlato anche di lavoro, formazione e giovani. È a loro che si deve dare spazio per creare una generazione pronta alle sfide: «Vengo da una famiglia umile, per questo mi consigliavano di frequentare l'istituto professionale, ma io volevo scrivere — ha raccontato Antonio Dikelle Distefano, direttore del magazine rap Esse Magazine, intervistato da Antonio Polito, vicedirettore del Corriere della Sera —. In passato si viveva l'esclusione in classe, a scuola. Oggi i giovani hanno i social network e il web con cui confrontarsi: chi viene escluso o non ha le stesse possibilità degli altri è arrabbiato». Ha approfondito il tema Cristiano Gandini, medico della Fondazione Ircs Ca' Granda dell'ospedale Maggiore Policlinico, che ha parlato di giovani «intrappolati» nelle sfide che il web

nero pone ai ragazzi. Alessandro Mele, presidente dell'Associazione Rete Fondazioni — Its Italia, e Paola Artioli, presidente di Fondazione Aib e Centro for-

mazione Isfor, hanno infine approfondito il tema dei giovani che non trovano lavoro e delle imprese che, al contrario, non trovano lavoratori: «È l'effetto della

rivoluzione digitale che espelle dal mercato le professionalità obsolete, ma stenta a creare quelle nuove», hanno detto. La sfida, per i giovani come per le imprese, è quella di crescere.

Giulia Cimpanelli

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ubs

Valorizzare il mix delle generazioni per arricchire il business (e il patrimonio)



Paolo Federici, market head Italy di Ubs Global Wealth Management: sul palco ha parlato di governance

Internazionalizzazione e passaggio generazionale: sono questi i valori più importanti da curare in azienda secondo Paolo Federici, market head Italy di Ubs Global Wealth Management. «La prima regola è guardare a tutto il mondo come al proprio giardino — ha detto sul palco del Family Business Festival —. La seconda è ricordare che l'azienda è un pezzo della propria famiglia: bisogna imparare come integrare al meglio i due aspetti, magari in occasione di un passaggio generazionale. Non si deve avere la pretesa che tutto finisca con la famiglia, ma nemmeno sottovalutare i talenti che si hanno in casa. Farsi aiutare in questi passaggi chiave da consulenti con esperienza globale, a nostro avviso, può essere determinante e fare la differenza tra successo e insuccesso». Il passaggio generazionale è di per sé complesso. «L'imprenditore — ha spiegato — è preso tra due necessità opposte. La prima, essere equo nei confronti della discendenza: se per esempio fra tre figli

uno solo è l'erede designato per l'impresa, occorre studiare come liquidare la quota agli altri due, e ciò potrebbe significare vendere parte significativa dell'azienda». Il secondo aspetto è che l'imprenditore può anche ritenere di non avere eredi naturali per l'azienda in seno alla propria famiglia e volere affidare la gestione a un soggetto terzo. Il passaggio, in questo modo, è spesso rinviato perché delicato, emotivamente e tecnicamente. «Per queste ragioni la Banca di riferimento della famiglia deve essere parte integrante di tale evoluzione e parlare tanto la lingua dei nonni quanto quella dei figli e dei nipoti. Deve saper affiancare le nuove leve mentre muovono i loro primi passi all'interno dell'azienda di famiglia da un lato e dall'altro, deve sapientemente aiutare a valorizzare il mix delle generazioni, che portano spesso interessi e visioni diverse riguardo la conservazione e l'accrescimento del patrimonio».

G. Cimp.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Le aziende mettono il lavoro al centro Le ricadute sul territorio»

Pasini: a Brescia l'82 per cento delle società sono familiari

BRESCIA Giuseppe Pasini ha appena concluso il suo intervento al Family Business Festival organizzato a Brescia dal Corriere. «Siamo felici che in questa seconda edizione il Festival sia approdato nella nostra città — dice il presidente di Aib, la Confindustria bresciana —. D'altra parte da noi l'82% delle imprese sono familiari, contro una media nazionale del 65%. Se siamo la terza provincia manifatturiera d'Italia è anche merito di un modello di business vincente».

A Brescia e dintorni le fami-

glie a vocazione industriale — dai Lonati ai Beretta, passando per Camozzi e Gnutti — hanno le spalle larghe. Il gruppo siderurgico Feralpi, guidato dallo stesso Pasini, fattura 1,3 miliardi l'anno. «La terza generazione sta entrando in azienda, figli e nipoti — racconta il presidente della Confindustria bresciana —. Ciascuna delle nostre imprese cerca di trovare la propria via al passaggio del testimone».

Preoccupazioni? Il Paese si trova in bilico tra stagnazione e recessione: trovate adeguate le risposte del governo? «No. Le misure finora adottate non

sono all'altezza della sfida. Siamo contenti che il governo reintroduca il superammortamento: meglio ancora sarebbe stato non toglierlo nella legge di Bilancio. Ma non basta, se il Paese è fermo, allora vuol dire che quello che si sta facendo non è sufficiente».

L'altro ieri, davanti agli industriali bresciani, il premier Giuseppe Conte ha detto che l'obiettivo del governo non è varare misure che arricchiscano pochi. Gli imprenditori si sono sentiti chiamati in causa? «Le nostre imprese mettono al centro il lavoro e le ricadute si vedono sul territorio

— risponde Pasini —. Pensare che producano ricchezza solo per gli azionisti mi pare non corretto». Non sarà che gli imprenditori se la prendono troppo spesso con la compagine pentastellata dell'esecutivo senza chiedere conto dell'azione di governo anche al «socio» leghista? «Riteniamo la Lega responsabile quanto il M5S — conclude Pasini —. Prendiamo la Tav. Per noi è fondamentale. Ci sentiamo tanto bresciani quanto europei e all'Europa vogliamo restare legati. La Lega dovrebbe puntare i piedi».

Rita Querzè

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A2A

La sostenibilità come strategia



Valerio Camerano

Il tema della sostenibilità è cruciale nelle strategie aziendali e ha tre asset di sviluppo: «La transazione energetica, che richiede una modifica degli

investimenti, l'economia circolare — ha commentato il ceo di A2A Valerio Camerano —. Infine, l'urbanizzazione: sempre più persone lasciano la campagna per andare nelle città e questo porterà formidabili problemi in futuro: A2A sta sviluppando soluzioni per aiutare i sistemi a vivere in modo sostenibile: un Pianeta intelligente può essere conservato con soluzioni intelligenti». (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Conai

L'industria cambia passo



Carlo Alberto Pratesi

Gli scarti di una filiera diventano risorsa per un'altra: «È il senso dell'economia circolare, che Conai cerca di diffondere tra le aziende

consociate — ha spiegato Carlo Alberto Pratesi, professore all'Università Roma Tre e consulente Conai —. Per farlo è fondamentale connettere aziende di settori diversi». Il consorzio ha lanciato il «Bando Conai per la Prevenzione — Valorizzare l'ecosostenibilità degli imballaggi», che prevede un premio di 500.000 euro per la migliore soluzione di packaging in ottica di innovazione e sostenibilità. (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Fsi

Perché servono (più) campioni



Maurizio Tamagnini

L'Italia è un Paese che continua a produrre i migliori imprenditori ma spesso non riesce a farli crescere. È un limite che va superato perché

competere su più mercati oggi è un imperativo e per farlo sono necessarie dimensioni adeguate. Ed è una sfida non più differibile. Questo è stato il cuore dell'intervento di Maurizio Tamagnini, amministratore delegato di Fsi. Tra gli obiettivi del suo Fondo strategico italiano c'è proprio quello di far crescere le buone società con i capitali privati, investendo in aziende che possono rafforzarsi nelle loro nicchie di mercato. (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Belluzzo

Gli strumenti per lo sviluppo



Luigi Belluzzo

Sono gli «architetti del patrimonio», lavorano accanto agli imprenditori per costruire la governance giuridica e tributaria delle

famiglie «diffuse»: «Le famiglie oggi sono sempre più internazionali — hanno raccontato Alessandro e Luigi Belluzzo, equity partner Belluzzo International Partners — e con loro i patrimoni. Bisogna essere consci che le persone che si muovono impattano le regole del diritto a seconda della giurisdizione. Siamo al loro fianco nelle scelte importanti dalle fusioni ai cambi di residenza, fino alla eventuale vendita». (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gea

Le opportunità della Borsa



Luigi Consiglio

«**L**e opportunità internazionali per le nostre aziende sono enormi». A dirlo è Luigi Consiglio, presidente di Gea consulenti

di direzione, che ha sviluppato un programma di avvicinamento ad aprire il capitale a mezzi di terzi. E prosegue: «Ci sono aziende all'Aim che possono entrare con 10 milioni raccogliendone uno. Le condizioni che devono "subire" sono: un consigliere indipendente, un meccanismo di controllo, un cfo credibile all'esterno. Adempiendo a queste condizioni si accede a mezzi investibili in attività di lungo termine». (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ey

Talenti integrati nell'era del 4.0



Donato Iacovone

Il futuro della crescita delle imprese familiari è basato su tre driver: «In primis bisogna prevedere più investimenti nel digitale e

ragionare su quali saranno tra tre o cinque anni le tecnologie più funzionali al business — ha detto Donato Iacovone, ad di EY in Italia —. Il secondo è lo spostamento delle competenze: le tecnologie consentono di automatizzare processi di produzione, ma esiste ancora la convivenza con gli esseri umani. Il terzo è la capacità di sviluppare, all'interno dell'azienda, talenti che siano in grado di gestirla, per i prossimi cinque o dieci anni». (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Aib

Le competenze del futuro



Paola Artioli

Giovani che non trovano lavoro e imprese che non trovano lavoratori. Un cortocircuito della rivoluzione digitale. Di come sciogliere questo nodo si è parlato

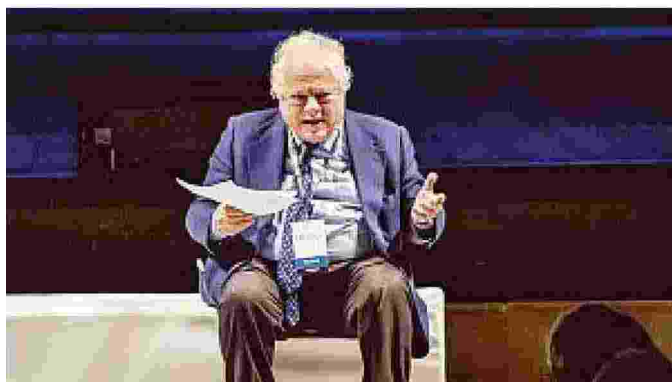
nell'incontro «Il lavoro che verrà (e che serve)», con i relatori Alessandro Mele, presidente dell'Associazione Rete Fondazioni — Its Italia, e Paola Artioli, presidente della Fondazione Aib, Centro formazione Isfor e Liceo scientifico Guido Carli. Le aziende del territorio, come quelle rappresentate dall'Aib (Associazione industriale bresciana), una delle più antiche d'Italia, sono in prima linea per raccogliere la sfida digitale. (g.cimp.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ospiti/1

A sinistra, la direttrice del Festival Maria Silvia Sacchi con l'imprenditore Matteo Marzotto; in alto, Matteo Storchi, ceo e presidente Comer Industries; a destra, Cristiano Gandini, medico della Fondazione Irccs Ca' Granda



Ospiti/2

A destra il vicedirettore del Corriere Daniele Manca (di spalle) con il presidente di Feralpi Giuseppe Pasini; a sinistra Nicola Canessa (Scuola Universitaria Iuss-Pavia); in alto il giurista Piergaetano Marchetti

