Lettori: 272.000
L'ECO DI BERGAMO
25-GEN-2014
Diffusione: 49.250
Dir. Resp.: Giorgio Gandola
da pag. 15

# Italcementi, una storia lunga 150 anni tra innovazione e sviluppo internazionale

Con il convegno «Capitalismi & imprese» il gruppo multinazionale che fa capo alla famiglia Pesenti celebra lo storico traguardo contraddistinto dalla partecipazione in opere di caratura mondiale

*Tra le prime opere il ponte sull'Adda, il canale di Suez e il grattacielo Pirelli*

*Attesi al convegno Galateri, Zanardi e l'ambasciatore dell'India in Italia*

Correva l'anno 1864 quando Abramo Lincoln veniva rieletto presidente degli Stati Uniti. Da questa parte del mondo nasceva la Società Bergamasca per la fabbricazione del cemento e della calce idraulica, oggi Italcementi, presente con 53 cementerie in venti Paesi e quattro continenti. Per l'occasione l'annuale convegno Italcementi, in programma oggi, a partire dalle 10, alla Fiera di Bergamo, è incentrato sul tema «Capitalismi & imprese».

### Gli interventi al convegno

Interverranno Giovanni Giavazzi, presidente della Fondazione Italcementi; Giampiero Pesenti, presidente di Italcementi; Guido Corbetta, professore ordinario di Strategia aziendale e titolare della cattedra Aldaf-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari - Università Bocconi. Alla tavola rotonda saranno presenti Shaikha al Maskari, presidente di Al Maskari Holding, - Emirati Arabi; Taotao Chen, professoressa di Management e economia internazionale - Tsinghua University di Pechino; Gabriele Galateri Di Genola, presidente Generali e presidente comitato per la Corporate governance promosso da Abi, Ania, Assonime, Assogestioni, Borsa Italiana e Confindustria; Basant Kumar Gupta, ambasciatore dell'India in Italia; Ivan Lansberg, direttore accademico dei programmi executive in tema di aziende familiari - Kellogg School of Management (Stati Uniti); Ugo Parodi Giusino, amministratore delegato e socio fondatore di Mosaicoon. Interverrà inoltre anche Alex Zanardi, medaglia d'oro alle Paralimpiadi di Londra 2012. Il saluto di chiusura spetta a Carlo Pesenti, consigliere delegato di Italcementi.

Ma ora veniamo alla storia di Italcementi. I primi esperimenti per la realizzazione del cemento sono stati realizzati in un piccolo forno di una villa di Scanzo sfruttando i calcari marnosi delle colline vicine. La prima cottura porta la data dell'8 febbraio 1864. Il prodotto, macinato da un mugnaio in un mulino ad acqua, dà come risultato un cemento idraulico che dimostra, per i tempi, proprietà straordinarie. Il cemento di Scanzo viene utilizzato per la realizzazione di diverse grandi opere, tra cui, in Italia il ponte sul fiume Adda, realizzato con 16 archi a Rivolta d'Adda, e all'estero il Canale di Suez.

Agli inizi del '900, la gestione dell'azienda passa ai fratelli Pesenti, che fondono la loro società con quella di Scanzo: nasce un gruppo che può contare su 12 cementerie e oltre 1.500 addetti e su una produzione di oltre 2,1 milioni di quintali. La sede è a Bergamo, in via Madonna della Neve, ancor oggi quartier generale del gruppo.

Nel 1927, con il titolo già quotato in Borsa da due anni, la società assume la sua attuale ragione sociale: le cementerie sono 33 con una produzione di 18 milioni di quintali, pari al 44% del mercato nazionale. Il governo di questa crescita è affidato a Cesare Pesenti.

Nel periodo fra le due guerre la produzione si diversifica e ai cementi ottenuti da marne naturali si affiancano i cementi artificiali, ricavati da miscele diverse, tra cui il cemento bianco, prodotto ad Alzano Lombardo e realizzato utilizzando materie prime esenti o quasi da ossido di ferro e da altre sostane coloranti.

Negli anni Quaranta le redini del gruppo passano a Carlo Pesenti. Negli anni Cinquanta si intensifica il rapporto tra l'azienda bergamasca e il mondo dell'architettura e dell'alta ingegneria: è del 1956 il Grattacielo Pirelli a Milano, costruito su progetto di Giò Ponti.

Al giro di boa del centenario, nel 1964, Italcementi occupa il tredicesimo posto fra le società nazionali per fatturato. Nel 1984, alla scomparsa del padre Carlo, la guida viene assunta da Giampiero Pesenti.

### L'acquisizione di Ciments Français

Alla fine degli anni Ottanta, Italcementi dà impulso alla fase di internazionalizzazione del gruppo attraverso l'acquisizione di partecipazioni negli Stati Uniti. Ma è nell'aprile del 1992 con l'acquisizione di Ciments Français - società grande più di due volte il gruppo bergamasco - che si realizza la globalizzazione della società: si tratta infatti della più rilevante acquisizione industriale realizzata all'estero da un gruppo italiano. Nel 1992, l'unione tra le realtà italiana e francese è sancita dal lancio del logo Italcementi Group.

L'attenzione si focalizza sempre più sullo sviluppo nei Paesi emergenti. I primi passi sono rivolti verso l'Europa dell'Est (Bulgaria), ampliando poi l'orizzonte verso Oriente (Kazakistan e Thailandia). La tappa successiva è il posizionamento in India e, in Africa, dopo il Marocco arriva l'ingresso in Egitto.

Nel 2004, Carlo Pesenti, figlio di Giampiero e rappresentante della quinta generazione dei Pesenti legati a Italcementi, viene nominato consigliere delegato del gruppo.

Quest'anno, fra l'altro, in occasione dei 150 anni della fondazione del gruppo, sarà inaugurata la rinnovata cementeria di Rezzato, costruita nel 1964 in occasione del centenario di Italcementi. Con un investimento di 150 milioni di euro, la cementeria diventerà la più efficiente e ecologica d'Europa.

Sul fronte della ricerca e sviluppo, nel 2012 è stato inaugurato i.lab, centro di ricerca e innovazione progettato dall'architetto statunitense Richard Meier. Ed è proprio i.lab a ospitare, a partire dal 2013, l'Arcvision Prize, un premio che riassume in sé l'impegno di Italcementi verso l'innovazione e la sostenibilità e l'attenzione verso il mondo dell'architettura. ■

1

2

## Il gruppo Italcementi

**1.** La cementeria Italcementi a Calusco d'Adda. **2.** Il consigliere delegato di Italcementi Carlo Pesenti posa davanti all'immagine del nonno Carlo che ha guidato il gruppo dagli anni '40 alla metà degli anni '80. **3.** Il presidente Giampiero Pesenti nel 2004 ha ricevuto la Legion d'Onore dall'ambasciatore di Francia in Italia, Loïc Hennekinne. **4.** Lo stabilimento Usa a Martinsburg

3

4

Lettori: 907.000
Il Sole 24 ORE
26-GEN-2014
Diffusione: 267.228
Dir. Resp.: Roberto Napoletano
da pag. 17

# Italcementi, una lunga corsa tra Italia e globalizzazione

## Dai tempi della Grande guerra alla crescita internazionale

**12** Cementerie a inizio '900
La Società Bergamasca per la fabbricazione del cemento era nata l'8 febbraio 1864

**Cinque generazioni.** Dal 1864 a oggi la famiglia ha attraversato successi e scossoni fino alla svolta nelle tecnologie «green»

**GLI ANNI DEL BOOM**

L'azienda, quotata alla Borsa di Milano nel 1925, cresce con il Paese e asseconda un cattolicesimo pragmatico che è l'identità dei Pesenti

di **Paolo Bricco**

La storia di Italcementi e della famiglia Pesenti come un romanzo - umano e imprenditoriale - denso di colpi di scena, di successi e di attese, di scossoni e di riprese. Una storia che, per una volta nel capitalismo italiano, a un certo punto non si esaurisce ma prosegue, vivificata oggi da una dimensione internazionale sospesa fra Bergamo e i mercati globali.

Si forma e si nutre nella placenta della prima industrializzazione post-unitaria. L'8 febbraio 1864, la Società Bergamasca per la fabbricazione del cemento e della calce idraulica realizza la prima "cottura" in un piccolo forno di una villa di Scanzo. Questo cemento idraulico dimostra ottime qualità tanto che viene adoperato nel 1867 per il ponte a sedici arcate sul fiume Adda a Rivolta d'Adda, nel 1868 per la stazione ferroviaria di Santa Lucia a Venezia e nel 1869 per il Canale di Suez in Egitto.

All'inizio del Novecento il gruppo ha 12 cementerie, produce un paio di milioni di quintali prodotti all'anno e ha 1.200 addetti: a consolidare questa sua fisionomia tutt'altro che irrilevante sono le commesse di una età giolittiana che ha uno dei suoi cardini nella costruzione di infrastrutture che devono modernizzare e collegare meglio il Paese.

I Pesenti escono dalla tempesta di acciaio della prima guerra mondiale e dal caos del biennio rosso che prelude all'instaurazione del regime mussoliniano scegliendo nel 1925 - gesto di modernizzazione anticipatrice - di quotarsi alla Borsa di Milano. Nel 1927, a sessant'anni dalla fondazione, il loro gruppo ha 33 cementerie, produce 18 milioni di quintali per esercizio e ha il 44% del mercato nazionale. Allora - secondo una caratteristica che si riprodurrà nei decenni successivi - viene stabilita la regola informale che comanda un Pesenti alla volta: è Cesare, un tecnico sopraffino specialista di cemento armato e semi-armato.

Dopo le macerie e la violenza della seconda guerra mondiale, Italcementi cresce con e nel boom economico - il Grattacielo Pirelli di Giò Ponti a Milano nel 1956 e ogni anno un pezzo nuovo dell'Autostrada del Sole da costruire - diventando uno dei protagonisti di un Paese che si sta trasformando - con una inconsapevole felicità e una rude voglia di fare - uno dei motori dello sviluppo mondiale. Quella Italia, al di là di una modernizzazione secolarizzante, resta anche una grande provincia cattolica. Un cattolicesimo pragmatico che costituisce bene la cifra dei Pesenti. I quali, quando decidono di regalare un asilo per cento bimbi più un oratorio, una cappella e un convitto per le suore a Sotto il Monte, paese di Giovanni XXIII, ricevono dal Papa una lettera commossa: «Abbiamo motivo di immaginare che per la circostanza, quasi attratte dall'onda festosa delle campane del colle San Giovanni, della chiesa parrocchiale e di S. Maria di Brusico, sarà come un convenire lietissimo di anime che dal cielo e dalla terra esultano assieme ai cari nostri conterranei, e li incoraggiano al ben volere e al ben fare per il presente e per l'avvenire».

Allora la figura di riferimento è Carlo Pesenti, propugnatore nell'Italia degli anni Cinquanta, Sessanta e Settanta di una serie di diversificazioni in capo alla *holding* Italmobiliare - dall'editoria alle assicurazioni, dalle banche all'auto (la Lancia tra il 1956 e il 1969) - che trasformano la famiglia bergamasca in uno dei principali fuochi del potere italiano, in alcuni passaggi in cooperazione in altri in conflitto con il resto dell'*establishment*, in

Nel 1984, alla morte di Carlo, il figlio Giampiero sceglie di tornare a fare soprattutto - se non solo - cemento e di avvicinarsi a Enrico Cuccia, tanto che nel 1988 diventerà presidente di Gemina (con vicepresidente uno degli uomini della finanza Fiat, Francesco Paolo Mattioli). Alla fine degli anni Ottanta, però, inizia quella internazionalizzazione che consentirà al gruppo di emanciparsi da ogni diretta cogenza italiana, nella esattezza dei conti e dei bilanci e nella opacità del gioco del potere. Italcementi rileva alcune quote di società americane. Ma è soprattutto nel 1992 che acquisisce Ciments Français, di dimensione doppia rispet-

data stampa
Monitoraggio Media 33° Anniversario

to alla sua. Il peso dell'Italia sui ricavi scende dal 97% al 27,5%, mentre le 51 cementerie si trovano ora in 13 Paesi.

Dunque, il gruppo bergamasco attraversa gli anni Novanta e non muore, sopravvivendo alla maledizione storica di un decennio in cui molte famiglie del capitalismo italiano hanno visto ridimensionare le loro attività produttive e manifatturiere, mentre una parte della grande economia pubblica veniva smantellata per eccesso di marcescenza o era privatizzata secondo logiche di *break up* degli aggregati industriali di matrice Iri che hanno favorito la rimodulazione del nostro tessuto produttivo su dimensioni sub-ottimali medie e medio-piccole.

Superata così la prova degli anni Novanta, nel 2004 è diventato consigliere delegato Carlo Pesenti, figlio di Giampiero e rappresentante della quinta generazione, il quale ha finora caratterizzato la sua attività, oltre che con l'internazionalizzazione, anche con una efficienza energetica informata di tecnologie *green*. Non a caso, quest'anno sarà inaugurata la cementeria di Rezzato, in provincia di Brescia, costruita nel 1964 - anno del centenario - e riconvertita alla piena ecosostenibilità con un investimento da 150 milioni di euro, il nuovo capitolo centocinquant'anni dopo l'inizio di questa storia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il convegno**

# La forza del «capitale paziente»

«La nostra strategia è basata su un mix di economie emergenti e tradizionali. Sotto il vincolo dell'eticità dello sviluppo». Così Carlo Pesenti, consigliere delegato di Italcementi, ha illustrato lo spirito di una mattinata che, alla Fiera di Bergamo, ha visto ieri la doppia ricorrenza dei 150 anni del gruppo e dei 10 anni della Fondazione Italcementi. «Noi siamo naturali produttori di cultura di impresa e di sapere tecnologico - ha aggiunto suo padre Giampiero Pesenti, presidente del gruppo - e affidiamo alla fondazione il compito di elaborare un pensiero culturale in senso più lato».

Questo compito è stato assolto con un confronto sulle diverse forme di capitalismo che - come ha ricordato Taotao Chen, economista della Tsinghua University di Pechino - «sono variabili che dipendono dalla storia dei Paesi che di volta in volta le esprimono». Ieri - non a caso, visto l'assetto proprietario e la storia di Italcementi - è stata trattata con una particolare attenzione la questione del *family business*. A rilevare l'interesse da esso sollevato, anche negli Stati Uniti del *mainstream*, è stato Ivan Lansberg, della Kellogg School of Management. Ha invece inquadrato il problema dal punto di vista teorico Guido Corbetta della Bocconi, il quale ha identificato nel "capitale paziente" - alieno dall'ansia del breve periodo tipica di quello anglosassone - uno dei suoi punti di forza e nel "nepotismo" il suo principale rischio.

Gabriele Galateri di Genola, presidente delle Generali, ha sottolineato come il capitalismo familiare si declini in diverse forme, a seconda del maggiore o minore impegno diretto nella gestione della famiglia azionista. E ha rammentato quanto la presenza di una famiglia proprietaria sia un elemento di stabilità e di condivisione, in tutto l'ambiente aziendale, di un patrimonio culturale e di informazione comune. «Penso all'utilità - ha detto - che avevano per me i colloqui delle nove del mattino con il Dottor Umberto Agnelli e dei finesettimana con l'Avvocato. Mi dischiudevano un mondo».

Shaikha Al Maskari, imprenditrice degli Emirati Arabi Uniti con una forte vocazione al sociale (per esempio, nel microcredito), ha citato una parola avulsa dal dibattito economico italiano: «*Compassion*». Nel senso del rispetto e della condivisione, che accomunano la famiglia proprietaria e chi lavora in una impresa con questo tipo di controllo. Famiglia significa anche generazioni: «Uno non possiede la ricchezza - ha ricordato Basant Kumar Gupta, ambasciatore indiano in Italia nonché studioso di mitologia induista - uno ha la ricchezza che viene tramandata alla generazione successiva».

Al dibattito hanno conferito speranza le testimonianze del trentaduenne Ugo Parodi Giusino, giovane amministratore delegato di Mosaicoon (*start-up high-tech* ormai con 50 dipendenti, sede sulla spiaggia di Mondello a Palermo), e di Alex Zanardi, il pilota che ha perso le gambe in un incidente e che, con la sua voglia di vivere e la sua forza di progettare sempre qualcosa di nuovo, è stato applaudito con affetto e gioia da quanti hanno partecipato ai festeggiamenti per i 150 anni di Italcementi.

**P.Br.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Storia & impresa.** *Dall'alto a sinistra, in senso orario,* i.lab, è il nuovo centro ricerca e innovazione di Italcementi, inaugurato nel 2012 a Bergamo (nel Kilometrorosso), progettato da Richard Meier; un'immagine storica dello stabilimento; l'impianto di Calusco, cementeria in provincia di Bergamo; Carlo Pesenti senior alla presentazione di un progetto negli anni 50

Lettori: 385.000
Avvenire
26-GEN-2014
Diffusione: 107.541
Dir. Resp.: Marco Tarquinio
da pag. 18

# Capitalismo e imprese in Italia il valore famiglia

## *Italcementi compie 150 anni. E il presidente Pesenti ricorda il ruolo giocato dalla nostra industria tradizionale*

**Paolo Viana**
Nostro inviato a Bergamo

A Bergamo ieri risuonavano parole antiche. Etica, ad esempio. Per ricordare come sia stata tradita «anche dai manager», come ha annotato Guido Corbetta della Bocconi. Oppure famiglia: «i due terzi delle società quotate sono riconducibili alle famiglie», ha ricordato Giampiero Pesenti, presidente di Italcementi. Addirittura «patria», evocata da Gianni Riotta per raccontare che la società bergamasca è nata quando si faceva l'Italia.

La società dei Pesenti ha aperto le celebrazioni per il 150esimo anniversario con un convegno su "capitalismo e imprese", ieri, alla Fiera di Bergamo. Una riflessione sul capitalismo famigliare che non è, ha rilevato Corbetta, «un'esclusiva italiana». Tant'è vero che Shaikha Al Maskari, presidente di un'importante holding degli Emirati Arabi Uniti vede nell'impresa un «onore della famiglia» e ammette anche quanto sia difficile superare il "nepotismo", ma da grande donna araba che interpreta la beneficenza come microcredito («i poveri sono una risorsa») non discetta su quanto sia necessario cambiare mentalità, afferma che è già avvenuto, parla di compassion, sottolinea l'importanza di «far capire a tutti i dipendenti che sei il proprietario ma che tutti siamo una squadra» e definisce tutto ciò «democrazia per antonomasia».

Evidentemente, nell'esperienza di questa signora del petrolio la globalizzazione non ostacola il capitalismo familiare. Anzi, «il concorrente deve far parte della tua famiglia globale» ha detto ieri. Concetto rafforzato da Basant Kumar Gupta, ambasciatore dell'India in Italia, ricordando che già per i Veda «l'unica azione positiva è l'azione non egoista che punta al bene di tutti» e «tutto il mondo è rappresentato da un'unica famiglia». Così da cinquemila anni.

La visione "glob-soc" della Al Maskari trova delle corrispondenze da noi, se è vero che le imprese famigliari italiane dimostrano ancora una maggior vitalità di quelle pubbliche, a partire dalla fecondità occupazionale (del 6% tra il 2007 e il 2012, segnala Corbetta) e per quanto vi siano molti progressi da fare - «sono poche le imprese famigliari quotate e senza risorse finanziarie non si riescono a fare processi di internazionalizzazione importanti» ha sottolineato l'economista della Bocconi, annotando che quasi il 90% non ha fatto un'acquisizione tra il 2000 e il 2012 - la nostra cultura imprenditoriale in questa materia resta un punto di riferimento.

Lo ha testimoniato Gabriele Galateri di Genola. Il presidente di Generali, ricordando la lunga collaborazione con gli Agnelli - «il rapporto personale con l'imprenditore è un'addition importante per un management di qualità» - si è detto convinto che il successo di un'impresa dipenda più che dal modello di capitalismo dalla governance «intesa come strumenti, principi, regole, che fanno funzionare un'azienda». Ed in tema di governance, ha assicurato, l'Italia è best in class.

Secondo Corbetta, tuttavia, un capitalismo non vale l'altro. Quello anglosassone, finito alla sbarra per la crisi, sta affrontando una mutazione genetica dal breve al medio-lungo termine per porre rimedio ad un modello che fin qui è stato dominato dai manager. Punto di vista accolto da Taotao Chen economista della Tsinghua University e sviluppato da Ivan Lansberg, direttore accademico dei Programmi Executive in tema di aziende familiari della Kellogg School of Management. Quest'ultimo ieri auspicava «un'eccellenza nepotistica», che cioè le imprese investano proprio nella famiglia per selezionare i migliori. Poiché però l'errore è stato innestare manager disallineati dai valori dell'azionista (benevola concessione all'etica dell'azionista, n-dr.) il cattedratico ha concluso puntato il dito sull'emergenza formativa. Con questa esortazione: «Riflettiamo su cosa stiamo insegnando nei corsi Mba, perché ciò che abbiamo insegnato in passato ha condotto ai casi Enron e Parmalat».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lettori: 2.765.000
CORRIERE DELLA SERA
26-GEN-2014
Diffusione: 477.910
Dir. Resp.: Ferruccio de Bortoli
da pag. 25

**Anniversari** Il convegno a Bergamo. «Nuovi investimenti, attesi miglioramenti nel 2014»

# Pesenti: «Innovazione e gestione famigliare, così Italcementi è arrivata a 150 anni»

«In Italia le imprese famigliari hanno reagito meglio alla crisi, sia grazie alla loro prudenza che alla capacità di adattarsi e di interpretare meglio il presente e il futuro». A sostenerlo è Carlo Pesenti, consigliere delegato del gruppo cementiero di Bergamo Italcementi, forte dell'esperienza dei 150 anni della multinazionale e del suo ruolo di manager alla quinta generazione nel gruppo di famiglia. E una delle ragioni della sopravvivenza dell'azienda è «l'innovazione» che «è ormai la cifra del nostro gruppo, soprattutto innovazione culturale dell'impresa, dei modelli di riferimento ma capaci di evolvere e anticipare il cambiamento», ha spiegato al convegno «Capitalismi e imprese» in onore dell'anniversario del gruppo e dei dieci anni della Fondazione Carlo Pesenti. Spiega il padre Giampiero, presidente di Italcementi: «Il traguardo dell'azienda è una testimonianza della capacità di fare cultura di impresa legata alla competenza manageriale delle persone, cultura tecnologica per la passione ingegneristica dei nostri tecnici, cultura del costruire che ci ha permesso di operare al fianco dei grandi dell'architettura mondiale».

Quello di Italcementi non è un caso raro nel panorama industriale italiano. «Molte aziende familiari — ha detto il presidente di Generali, Gabriele Galateri, — a livello di governance sono più avanti di imprese quotate. Questo modello permette ai manager una visione culturale allargata». Tuttavia «molto lavoro resta da fare — ha avvertito Guido Corbetta (università Bocconi) — prima che un maggior numero di imprese familiari raggiunga posizioni di leadership internazionale e che si quoti per raccogliere capitale». Tra i presenti, l'ambasciatore indiano in Italia, Basant Kumar Gupta, docenti universitari, imprenditori e l'ex pilota Alex Zanardi.

Circa i risultati del gruppo, Carlo Pesenti ha sottolineato che i numeri dell'ultimo trimestre «sono in linea con il trend del 2013» e che le «diverse politiche di efficientamento e un paio di importanti investimenti per cercare recuperare terreno stanno già portando risultati, quindi siamo convinti che qualcosa migliorerà». Pesenti ha confermato di volersi sviluppare in India e nell'Africa Sub Sahariana e ha escluso un «progetto di dismissione a breve termine» della quota in Rcs, in cui Italcementi è scesa al 3,8%.

**F. Mas.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I vertici** A sinistra, Giampiero Pesenti, presidente del gruppo Italcementi, ieri al convegno a Bergamo per i 150 anni del gruppo cementiero controllato dalla sua famiglia. A fianco, Carlo Pesenti, consigliere delegato del gruppo, con l'ex pilota Alex Zanardi

Lettori: 272.000
L'ECO DI BERGAMO
26-GEN-2014
Diffusione: 49.250
Dir. Resp.: Giorgio Gandola
da pag. 12

# Dai caffè con Agnelli la lezione d'impresa È il fattore umano a fare la differenza

## I modelli di capitalismo nel mondo al centro del convegno della Fondazione Italcementi Gli anni di Galateri in Fiat: rapporti eccezionali

*Il fondatore della start up di Palermo: fiducia ai giovani, la tecnologia è loro*

*L'economista di Pechino: così la Cina si è aperta al mercato*

**SUSANNA PESENTI**

Aria e voglia di famiglia al convegno del decennale di Fondazione Italcementi e del 150° del gruppo. Nel grazie pubblico ed emozionato fra un padre e un figlio solitamente e tenacemente riservatissimi. Nella standing ovation al coraggio di Alex Zanardi. Nei contenuti degli interventi dedicati ai modelli di capitalismo, ma soprattutto alle imprese a controllo familiare.

Il dibattito coordinato da Gianni Riotta, sulle linee disegnate con efficacia dall'economista Guido Corbetta, ha fatto emergere, nella diversità dei modelli storici e dei contesti geopolitici, la necessità di superare le divisioni concettuali fra capitalismo familiare, public company, capitalismo di Stato per costruire compatibilità e far risaltare gli elementi necessari a uno sviluppo durevole e sostenibile. La crisi ha reso centrale il «fattore umano» nella governance, perché i diversi aspetti della competizione globale richiedono solida tenuta umana oltre che risorse. E molto ricambio generazionale, per reggere un'innovazione che è soprattutto pensare su presupposti inediti. I relatori, Shaikha Al Maskari presidente di Maskari Holding di Abu Dhabi, Taotao Chen, docente di Economia Internazionale alla Tsinghua University di Pechino, Gabriele Galateri, presidente Generali, Basant Kumar Gupta, ambasciatore dell'India in Italia, Ivan Lansberg della Kellogg School of Management, Ugo Parodi Giusino, fondatore di Mosaicoon hanno testimoniato il sentimento comune di vivere in un «momento paradosso» dove è necessario imparare a «convivere con il dilemma» e dove alla competenza e all'affidabilità devono aggiungersi un nuovo senso di «inclusività» e «sostenibilità a lungo termine» delle imprese. Per il giovane Ugo Giusino il modo più adeguato per l'oggi è «intrecciare le competenze delle generazioni», senza trascurare, secondo Gabriele Galateri, l'inquantificabile ma essenziale vantaggio che danno le relazioni umane dirette che si stabiliscono tra «la proprietà, i manager e i tecnici».

Nella globalizzazione tutti i modelli hanno mostrato di poter navigare o affondare, ma il capitalismo familiare nella crisi ha mostrato caratteri di maggior resilienza, perché più paziente, più naturalmente orientato al lungo termine. Il suo rischio è però il nepotismo, la tentazione di assicurare il passaggio dinastico sempre e comunque, anche a scapito dell'impresa stessa. Una debolezza inevitabile, secondo Shaikha Al Maskari. Ma poiché non tutti sono adatti alla leadership, il difetto va corretto introducendo esterni, senza che la famiglia rinunci a disegnare la strategia. «Nella famiglia globale che, ci piaccia o no, stiamo diventando, culturalmente ci colonizziamo reciprocamente, siamo contemporaneamente competitori e collaboratori». In questo contesto è anche essenziale in ogni Paese favorire a tutti i livelli lo spirito imprenditivo: «I poveri devono diventare risorsa, attraverso un'educazione adeguata e un accompagnamento mirato al credito». È una questione etica di «capitalismo filantropico» e politica di sicurezza.

La governance è il segreto per

Economia

Dai caffè con Agnelli la lezione d'impresa È il fattore umano a fare la differenza

L'emozione corre con Zanardi «Ecco la passione di ripartire»

Gabriele Galateri: «Se crescere è l'unico obiettivo, la qualità degli uomini e dei rapporti fra management e proprietà è importante. Per me sono stati fondamentali, nei miei anni Fiat, gli incontri quasi quotidiani con Umberto e Gianni Agnelli, a parlare davanti a un caffè. Tutto poi si riversava nel lavoro e ne cambiava la qualità». Ma Galateri ricorda anche che il senso di appartenenza, come nel caso di un dirigente Fiat nella Bolivia del '78, porta ad atti di coraggio fisico per difendere l'azienda.

Fondatore di un'impresa digitale a Palermo con 50 collaboratori sotto i 30 anni, Ugo Giusino ha rivendicato la fiducia ai giovani imprenditori come elemento cruciale per l'innovazione. Soprattutto là dove le frontiere tecnologiche avanzano più velocemente e le barriere mentali ti mettono fuori mercato prima di cominciare: «Perché esistono competenze di generazione, la mia per il web è già in ritardo, mio figlio sarà meglio».

Si è detta affascinata dal confronto con il capitalismo familiare l'economista Chen, spiegando che il mercato è stato introdotto dal governo cinese ispirandosi tecnicamente al modello del capitalismo americano.

«Lo scopo era il riequilibrio sociale attraverso l'economia - ha affermato - per realizzare il socialismo. Per questo c'è omogeneità con il sistema di regole della politica. Per la prossima generazione di imprenditori la sfida sarà avere meno Stato e più mercato, e le famiglie potrebbero giocare un ruolo di mediazione». Restando in Oriente, l'ambasciatore Kumar Gupta ha spiegato il dna del capitalismo indiano, tra l'economia di villaggio di Gandhi e la modernizzazione di Nehru.

È stato infine Ivan Lansberg a fare il punto, sottolineando il riemergere nella crisi americana del modello a guida familiare dopo l'eccesso di public company: «Deve stare alla guida chi è consapevole che un'impresa deve creare valore per più persone possibile. Abbiamo bisogno di humanistic managers». ■

## Il numero

**600**

**Partecipanti.** Al convegno della Fondazione Italcementi hanno partecipato ieri in Fiera circa 600 persone in due sale. Nelle prime file, fra gli altri, il patron della Brembo Alberto Bombassei, il patron della Gewiss Domenico Bosatelli, il presidente del Consiglio di sorveglianza di Ubi Andrea Moltrasio, il presidente della Popolare di Bergamo Emilio Zanetti, il presidente di Confindustria Bergamo Ercole Galizzi, il rettore Stefano Paleari, il presidente di Sacbo Miro Radici, il sindaco Franco Tentorio con il vice Gianfranco Ceci e l'assessore Enrica Foppa Pedretti e l'aspirante sindaco (Pd) Giorgio Gori.

Da sinistra in senso orario, la sala, i relatori, Tentorio e Moltrasio; Carlo Pesenti, Bombassei e Paleari; Galizzi e Pandolfi e, qui sopra, Zanetti e Giampiero Pesenti FOTO COLLEONI