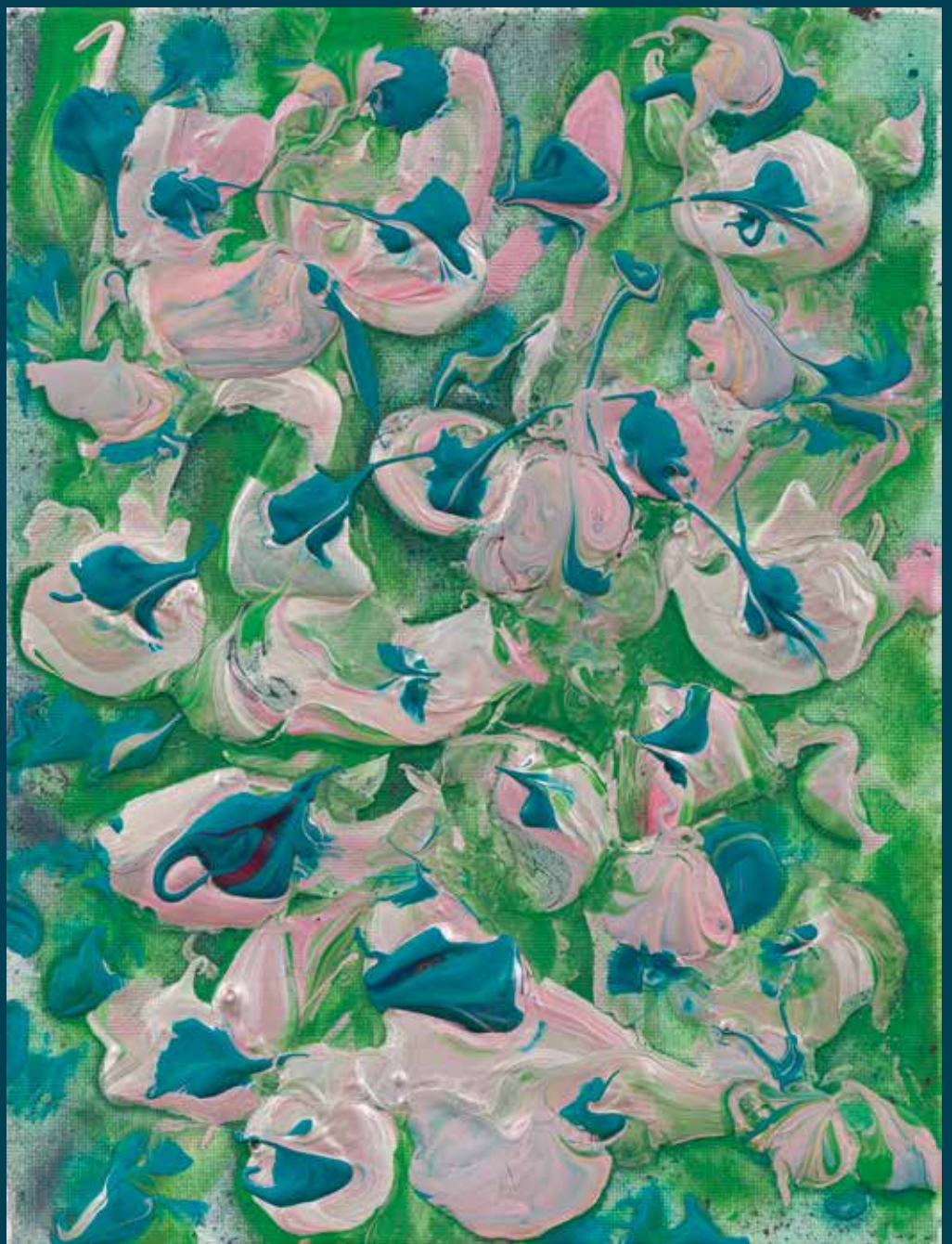


LA CITTÀ

DEL SECONDO RINASCIMENTO

LA TOLLERANZA DEL TEMPO E DELL'ALTRO

BATTILANI
BENDINELLI
BOVINA
BRUNELLI MONZANI
CAPELLI
CURTI
DALLA VAL
FIOR
FIORAVANTI
GIANNELLI
GUIDI
LA TORRE
LANDOLFO
MARCHETTI
MICHELINI
MONGIORGI L.
MONGIORGI R.
MOSCATTI
NIGELLI
OTTOMANO
PALMIERI
PASSINI
REGGIANI
ROSTAGNO
SCHIAVO
TERIO
ZAINA



ESAMETAL[®]

WELDING TECHNOLOGY

www.esametal.com

ESA MONOLITH

SILOS IN UN UNICO ELEMENTO

· SALDATURE IN LEGHE DI ALLUMINIO, INOX E NICKEL

· SILOS IN ALLUMINIO E IN ACCIAIO INOX PER SFARINATI, GRANULATI, ALIMENTARI, CARBONATI, POLVERI E CEMENTO

ESA BOLT

SILOS A PANNELLI DA ASSEMBLARE

· CONDOTTI SALDATI PER BUSBAR GIS CON SF6

· SERBATOI BLINDATI PER INTERRUTTORI GIS

ESA NESTING

SILOS CON DIAMETRO PROGRESSIVO

· COSTRUZIONI NAVALI

ESAMIX

SILOS MISCELATORE
DINAMICO E STATICO



ESAMETAL s.r.l.

via Quari Destra, 19/21 - 37044 Cologna Veneta (VR) - ITALY - Tel.: +39 0442 412 753 - email: info@esametal.com

TUTTA LA PRODUZIONE È CERTIFICATA ISO 9001, UNI EN ISO 3834-2, EN 1090-1 (EN 1090-2, EN 1090-3)



Registrazione del Tribunale di Bologna n. 7056 dell'8 novembre 2000

TRIMESTRALE,
SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE,
Art. 2 - comma 20/B - Legge
23/12/96 n. 662.
Pubblicità inferiore al 45%,
a cura dell'Associazione
Il secondo rinascimento.
Iscrizione al Registro
Nazionale della Stampa
n. 11021 e al ROC n. 6173.

Numero 107. Stampato
nel mese di febbraio 2024,
GE.GRAF Srl
Viale 2 Agosto, 583,
47032 Bertinoro FC

EDITORE: Associazione
Culturale Progetto Emilia
Romagna

DIRETTORE

RESPONSABILE:

Sergio Dalla Val

REDAZIONE E

ABBONAMENTI:

Bologna, via Galliera 62,
40121,

tel. e fax 051 0313298

Modena, via Mascherella 23,
41100,

tel. e fax: 059 8723015

Sito internet:

www.lacittaonline.com

www.ilsecondorinascimento.it

redazione@lacittaonline.com

4 *Sergio Dalla Val*

Il tempo dispensa, l'Altro accoglie

6 *Caterina Giannelli*

L'età, le donne, il fare

8 *Ivonne Capelli*

Gli anziani vogliono parlare ed essere ascoltati

9 *Matteo Passini*

Bisogna ascoltare per intendere ciò che occorre

10 *Federico Bendinelli*

L'età, le donne, l'assistenza sanitaria

11 *Elisabetta Brunelli Monzani*

Fragilità o libertà?

12 *Giorgio Fioravanti*

L'importanza delle discipline manageriali nel settore sanitario

13 *Ferdinando Schiavo*

L'abuso dei farmaci: un femminicidio?

18 *Laura Guidi*

Questo è un gioco da... anziani

19 *Pasqualino La Torre*

Fare nel modo specifico per ciascuno

21 *Letizia Rostagno*

Le rughe e la piega della vita

22 *Sergio Dalla Val*

Non c'è più donna triforme

27 *Carlo Marchetti*

Dall'età nessun limite al progetto di vita

28 *Gian Luigi Zaina*

I classici contro la dittatura del presente

32 *Alessandro Curti*

La tolleranza del fare

34 *Paolo Moscatti*

Il tempo dà ragione delle cose

37 *Silvano Palmieri*

Quante opportunità offerte dalle imprese!

38 *Stefano Fior*

Il tempo del fare non è cronologico

41 *Gian Carlo Nigelli*

Quando l'impresa è aperta alla novità

42 *Elena Reggiani*

L'Ara Pacis ispira la nuova sede di Clevertch Group

44 *Raffaele e Lamberto Mongiorgi*

Più che correggere, occorre lasciar fare

47 *Brando Michelini*

A ciascuno la sua tolleranza

48 *Luciano Bovina*

Una molla è per sempre

50 *Alessandro Terio*

Come partecipare all'investimento immobiliare

53 *Alessandro Landolfo*

Quando tradizione e innovazione si combinano nella qualità

54 *Danilo Battilani*

La tolleranza del tempo in cucina

57 *Maurizio Ottomano*

I nostri Centri odontoiatrici rispondono sempre

Questo giornale convoca intellettuali, scrittori, scienziati, psicanalisti, imprenditori sulle questioni nodali del nostro tempo e pubblica gli esiti dei dibattiti a cui sono intervenuti in Emilia Romagna e altrove, per dare un apporto alla civiltà e al suo testo.

**EQUIPE DI
REDAZIONE:**

Mariella Borraccino,
Ornella Cucumazzi,
Pierluigi Degliesposti,
Caterina Giannelli,
Carlo Marchetti,
Elisa Melzani,
Marco Moscatti,
Marco Muzzarelli,

Enrico Muzzi,
Vincenzo Pisani,
Daniela Prevedelli,
Ilaria Salvatori,
Simone Serra,
Panthea Shafiei,
Anna Spadafora,
Carlo Zucchi.

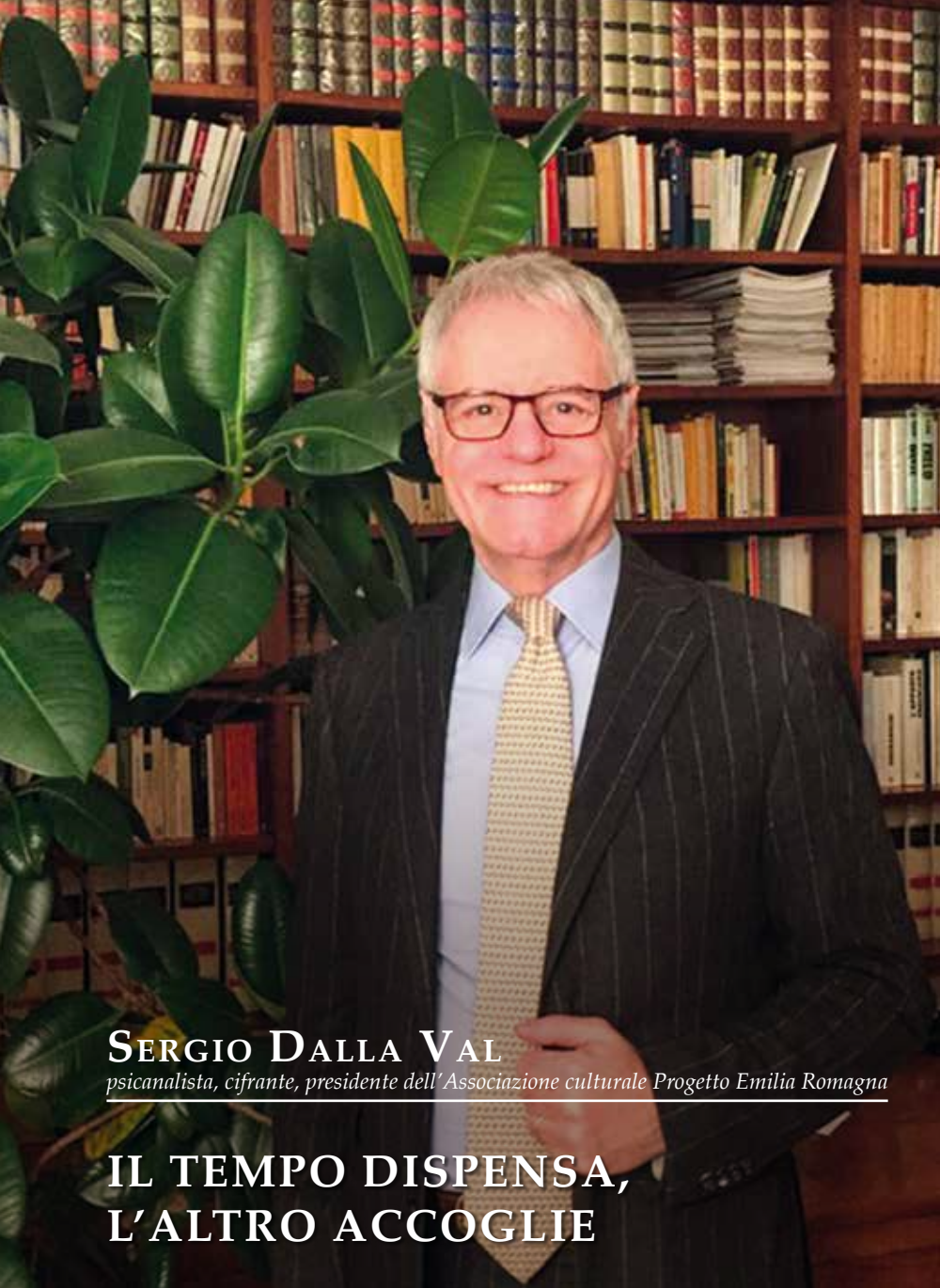
**EQUIPE
ORGANIZZATIVA:**

Agnese Agrizzi,
Elena Bursi,
Alice Debbi,
Margherita Ferrari,
Nada Milenkovic,
Anna Maria Palazzolo,
Mirella Sturaro.

In copertina:
opera di
Aleksij Vasil'evič,
Senza titolo,
olio su tela

Oltre che nelle librerie,
i numeri arretrati e gli
abbonamenti si possono
richiedere alla redazione di
Bologna, via Galliera 62,
tel. 051 248787
o tramite e-mail:
info@lacittaonline.com.

Per la consultazione on line:
www.ilsecondorinascimento.it
www.lacittaonline.com



SERGIO DALLA VAL

psicanalista, cifrante, presidente dell'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna

IL TEMPO DISPENSA, L'ALTRO ACCOGLIE

L'esigenza di tolleranza è quanto mai condivisa, almeno come la sua assenza. Tutti parlano di tolleranza, dicono che la tolleranza è importante e che bisogna tollerare il diverso, lo straniero, la vittima. E non c'è chi ammetta di essere intollerante. Ma come non cogliere che in questa accezione la tolleranza postula l'uguale sociale e mira all'Unico, risultando segregativa, talora anche razzista, cioè un modo della denigrazione e della degradazione, della ghettizzazione e dell'assimilazione, dunque dell'inclusione cannibalica, fino all'autofagia?

Questa tolleranza è l'idea della tolleranza, idea che sottopone la relazione alla soggettività e all'intersoggettività e dunque postula la tolleranza come facoltà e possibilità del soggetto del sistema e al sistema. Invece, la tolleranza di cui non abbiamo idea, la tolleranza che non dipende dal soggetto e non definisce il sistema è

la tolleranza come virtù e principio della parola.

La parola, non il soggetto, è tollerante: questa la constatazione della cifrematica, la scienza della parola. Proprio perché non è soggettiva, ma della parola, questa tolleranza non rientra nell'idea comune di tolleranza come comprensione o come margine di accettabilità. Lo indica lo stesso etimo: il lessema "tolleranza" deriva da una radice indo-germanica, tal, portare, che si trova in varie lingue, per esempio nel latino con il perfetto tuli (fero, fers, tuli, latum, ferre), sollevare; e poi nell'anglosassone tholian, sopportare, e nel greco tálanton (il talento), peso; e, sempre in greco, talmáo, prendo su di me, quindi intraprendo, mi arrogo, assumo.

La tolleranza della parola non comporta la sopportazione o l'assimilazione: le cose sono nella parola, nella sua portata,

nella sua presa. La tolleranza è virtù del principio della parola, per cui è virtù di ciascun elemento della parola. Il titolo di questo numero, La tolleranza del tempo e dell'Altro, non è un appello a farsi carico del tempo e dell'Altro, ma la constatazione che non c'è tolleranza senza il tempo, non c'è tolleranza senza l'Altro, non c'è tolleranza senza la parola e senza le sue virtù. La tolleranza sta qui: la parola agisce, oltre la comprensione, oltre l'accettazione. L'Altro accoglie: questa la tolleranza dell'Altro. Il tempo dispensa: questa la tolleranza del tempo. Senza più l'accettazione del luogo comune, la civitas esige questo accogliere e questo dispensare, che non consentono di togliere il principio della parola e le sue virtù: la tolleranza civile è tolleranza della differenza e della varietà pragmatiche, tolleranza della particolarità e della specificità.

Oggi vige il principio dell'intolleranza, rivolto contro ciascuna particolarità della parola. L'intolleranza rispetto alla relazione è la relazione sociale, è la relazione obbligatoria, è la relazione conformista, è la relazione che toglie, idealmente, la contraddizione. Come sorprendersi se la speranza e il futuro, che esigono la relazione come apertura, sembrano venire meno?

Poi c'è l'intolleranza nei confronti delle idee che avviene sotto il segno dell'uguale e costituisce il pensiero dell'Unico. Questa è la tolleranza cannibalica nella sua forma più specifica, cioè l'autofagia: il pensarsi, il giudicarsi, l'annullarsi, il divorarsi, il distruggersi. Questa intolleranza diventa l'odium sui e si appunta contro l'Altro e contro il tempo, perché nega la traccia e la memoria, la storia e l'impresa a vantaggio di una realtà spettrale, cioè dipendente dall'idea di sé, basata sull'idea di origine o sul ghenos familiare.

La tolleranza cannibalica è l'accettazione del luogo comune, con tutta la sottomissione e con tutta la soggezione che esso richiede. Qui tutto è tollerato, tranne la parola e le sue virtù, dunque la vita stessa. La morte è assolutamente tollerata, ognuno può decidere di morire, ognuno ha i suoi buoni motivi per uccidere: è il trionfo dell'eutanasia, è il diritto e la ragione di morte. Questa è la tolleranza contro la vita. Per questo è essenziale l'annotazione di Armando Verdiglione: "L'accettazione della vita è l'altro nome della tolleranza della vita, attiene al principio della parola e delle sue virtù".

La tolleranza è l'accettazione della vita:

nessuna tolleranza senza l'accettazione della vita, della nostra vita, che è l'accettazione della parola e dei suoi dispositivi, l'accettazione della memoria come esperienza in atto, l'accettazione del sé, del tempo e dell'Altro. Come potrebbe essere considerata tolleranza l'accettazione della morte (attuata dall'eutanasia), l'accettazione della pena (richiesta dal giustizialismo), l'accettazione del terrore (praticata dal pacifismo)? Inaccettabili sono il diritto di morire, il diritto di punire, il diritto di terrorizzare: sono diritti del soggetto, sottoposti all'idea del nulla e all'idea di uguale. Con Giambattista Vico il diritto non è del soggetto, come voleva Cartesio, ma è diritto dell'Altro, diritto non amministrabile e non applicabile dal tribunale, diritto senza pretesa, senza vendetta, senza rivendicazione, senza compensazione, senza pena, senza vittima. Questo diritto è alla base della tolleranza: diritto della parola, diritto delle genti, diritto incompatibile con l'inclusione e la circolarità. Diritto civile, che trova nell'impresa, nel fare, nella sessualità la sua struttura e il suo modo. Diritto pragmatico che si attiene all'Altro, per questo ogni intolleranza (sociale, politica, ma anche alimentare) è intolleranza dell'Altro e delle sue virtù.

L'Altro e il tempo non sono tollerabili e tollerati: l'Altro tollerato è l'Altro negato, il tempo tollerato è il tempo negato. "Il mio tempo" sarebbe il tempo assoggettato: "faccio con i miei tempi", "ho bisogno di tempo", "non è il mio tempo" sono enunciati intolleranti, perché poggiano sulla non accettazione della vita, della nostra esperienza, dei nostri dispositivi. "Ho sbagliato a fare così", "non dovevo fare in questo modo": la non accettazione della nostra vita non è il rifiuto della pena, è la sua assunzione, dovuta all'odium sui. Comporta il volgere il bello della vita in percorso sacrificale e mortificante, fino all'autofagia, all'autodistruzione, all'annullamento. "Si ha ragione di rivoltarsi", diceva Mao Zedong. Aveva torto: la ra-

gione esige la tolleranza del tempo, non la sua negazione, non l'idea che ci sia un tempo alternativo, un tempo sottoposto alla volontà. Il tempo sfata l'arbitrio della volontà, con il tempo pragmatico le cose si fanno nel contingente e secondo l'occorrenza, non secondo la volontà dell'Altro rappresentato, cioè dell'Altro tolto.

Se tolto, idealmente, l'Altro prenderà una forma, diventerà il nome del nemico, che si parerà dinanzi. E la ragione di rivoltarsi risulta la ragione sull'Altro (non dell'Altro) a conferma dell'ultimo tempo, della necessità che il tempo finisca, a partire dall'idea del nulla e della morte. La ragione non è sull'Altro, non toglie di mezzo il suo diritto; è ragione narrativa, esige il tempo narrativo, pragmatico, perché punta alla scrittura di quel che si fa.

C'è un tempo per il fare? C'è un tempo per la scrittura? La ragione narrativa comporta che il fare, e la sua scrittura, non finiscano, dunque che non siano appannaggio dell'anagrafe. Solo con l'idea della fine del tempo, l'età diventa cronologica e non pragmatica, dunque sottoposta all'idea di morte. Con la tolleranza del tempo l'età è età della vita, non ciò che ci separa dalla morte: solo così l'humus non è il luogo della sepoltura, per un'unanità necrofila, ma il terreno della parola, del fare, della scrittura per ciascuno, come indicano le testimonianze del convegno L'età, le donne, il fare (Bologna, 13 giugno 2023) pubblicate in questo numero. E, attenendosi all'humus, al diritto dell'Altro, l'umiltà non è la modestia ("Io faccio per l'Altro", ovvero "Io faccio a modo mio"), ma l'assenza di arroganza, la disposizione all'ascolto. L'umiltà è attenersi al tempo, per cui le cose si fanno secondo l'occorrenza, è non pensare di poter manipolare, gestire, controllare il tempo.

L'indifferenza in materia di humus e di humanitas è la base dell'intolleranza contro il tempo e contro l'Altro. Intolleranza ideologica della vita, del suo profitto, della sua ricchezza. Intolleranza

giudiziaria che vuole farla finita con la ricerca, con il mercato, con l'impresa, con il viaggio, con l'industria. Intolleranza totalitaria contro le donne, i giovani, gli anziani, i bambini, quando, sotto l'egida dell'idea di dominio (ovvero di padronanza), l'impero tenta di riempire ogni intervallo, di occupare ogni spazio, di contenere ogni corpo, di misurare ogni gesto, di schedare ogni volto, di stirare ogni piega.

Ma chi si attiene alla ricerca e al fare ignora l'intolleranza, perché non poggia sulla soggettività e sull'arbitrio della propria volontà, ma si attiene all'occorrenza, dunque al tempo e all'Altro. Per questo ogni impero, del bene o del male che sia, non regge, i suoi sforzi sono vani: parlando e facendo, ricercando e intraprendendo il soffio e il respiro non cessano, la differenza e la varietà non vengono meno, l'intervallo in cui dimorano il tempo e l'Altro non può essere riempito, nemmeno dall'idea che ce ne facciamo. Occupare l'intervallo con il pensiero ci sottopone al sovrappensiero, dunque ci blocca e ci paralizza? Questa è l'intolleranza che ognuno si affligge, quando pensa di poter abolire o fermare il tempo, oppure espungere o rappresentare l'Altro. Ma nell'atto, in quanto atto di parola (e non di pensiero, come credeva il filosofo Giovanni Gentile), il sovrappensiero è fatuo, non ha presa sull'impresa, sulla poesia, sulla politica. E non c'è più autofagia, ma accettazione.

Armando Verdiglione scrive: "La tolleranza è il gusto della vita". L'accettazione della vita, dunque, non è la sottomissione. Senza la tolleranza, la vita sarebbe senza gusto: sarebbe impossibile vivere, impossibile respirare, impossibile scrivere, impossibile pensare. Il gusto è questione temporale, questione politica, questione sessuale, questione di valutazione e di giudizio temporali, questione di piegatura di ciò che si fa. Le pieghe della vita non si raddrizzano e non si smarriscono: a ciascuna età il suo fare e la sua scrittura.

LA CITTÀ DEL SECONDO RINASCIMENTO

Per una lettura di qualità approda al nostro sito
www.lacittaonline.com

L'ETÀ, LE DONNE, IL FARE



L'età è una benedizione a vent'anni e una maledizione negli "anta"? Le rughe sarebbero il segno dell'età? Sancirebbero forse la finitezza del tempo? Rendicontano l'età come idea di durata della vita, come rappresentazione del tempo e della sessualità, di ciò che prima si poteva fare e poi non più? E allora si contano le rughe come si conta l'età, di cui sarebbero il segno e l'identità. E la vita diventa una prigione, in cui contare il tempo che resta da vivere, senza progetto e senza programma.

Secondo questa mentalità le età sono funzionali a confermare la vita come soggetta alla convenzione. Qual è la convenzione? "Tutti gli uomini sono mortali" ovvero tutti gli uomini sono soggetti a un destino comune: la morte, che tutti parifica. La morte diventa la somma idea di uguale. E quali e quante dottrine non raccolgono profitti a partire da questa idea! Gli uomini hanno inventato la religione per la paura della morte? A partire da

questo canone ognuno può differenziarsi come più uguale fra gli uguali mortali, a seconda di come arriva alla destinazione. Allora, il valore della vita sarebbe sancito dal modo in cui ognuno giunge alla destinazione comune. Per cui occorrerebbe attrezzarsi, preparandosi alla "buona" morte.

Questo canone fa del tempo una linea, uguale per tutti. Questa linea inizia e poi finisce, secondo la mitologia delle tre Parche latine o delle Moire greche, addette a stabilire il destino degli uomini attraverso la loro facoltà di taglio del filo della vita: dalla sua origine alla sua durata e fino alla sua fine. La vita è significata da questo presunto sapere sul tempo come durata, fra l'inizio e la fine. Senza il fare. Ma il tempo interviene facendo, perché il fare esige la conclusione, non la fine di ciò che si fa.

Le Parche sono la rappresentazione del tempo come durata, sono utili a confermare l'idea della vita come naturalistica, cioè della vita come de-

stino assegnato agli uguali in quanto mortali. Ma queste mitologie greche e romane non sono altro che favole pedagogiche, per educare l'uomo a vivere, a ricordarsi di essere soggetto alla morte. Educare a morire condiziona il fare? No, questa idea del tempo semplicemente è fatua, perché la condizione del fare è nella parola. E la parola, impadroneggiabile, si staglia sulla libertà, sull'aria, sulla leggerezza originaria, per ciascuno. Ognuno, invece, preso dall'idea di fine, evita la parola, accetta l'omertà. Su questa idea di fine agiscono i regimi, che però non tengono perché è la parola ad agire e la padronanza non tiene, da qui il gesto, il lapsus, il motto di spirito, la dimenticanza che restano non controllabili. Per questo sono intesi come disturbi: non rispettano la convenzione.

Contro la libertà della parola, per esempio, anche a Bologna nel 1498, l'inquisizione aveva ordinato il rogo delle donne. Le donne sarebbero difettose, disturbano perché ciarlano: le donne non dicono ciò che vuole la convenzione. In Iran, anche oggi, la questione non si ferma al capello "fuori posto" di Mahsa Amini e non è un caso se la persecuzione è proseguita con l'avvelenamento di bambine e studentesse, per far chiudere le "scuole femminili". La persecuzione interviene sempre quando qualcosa rimane fuori dal posto che la convenzione assegna.

Anche in Europa, in Francia in particolare e nel 1801, l'illuminista Sylvain Maréchal scrive un progetto di legge che vieta alle donne di imparare a leggere, indicando come la donna deve restare chiusa nella parabola naturalistica anziché rilanciare il gioco con l'intelligenza. Questo progetto di legge è basato su una serie di serissime argomentazioni, a partire dalla parola d'ordine "periscano tutte le arti, piuttosto che il pudore!", perché, scrive Maréchal, "La ragione vuole" che le donne "contino le uova nel cortile e non le stelle nel firmamento". Del resto, era stato Aristotele, nella *Generazione degli animali* a situare la donna nel canone del basso – nel ventre, in particolare – per la sua utilità a partorire il figlio dell'uomo, come avviene per gli animali, men-

tre all'uomo era deputato il comando, il cervello, la parte alta del corpo.

La questione ruota anche attorno al corpo. Per il discorso algebrico – che procede tirando le somme – il corpo della donna parla. Ma cosa succede se, per esempio, questo corpo “parla” come non dovrebbe? Nel 1887, il primario della clinica Salpêtrière, Jean-Martin Charcot scrive un libro intorno alle *Indemoniate nell'arte* (poi edito in Italia da Spirali, nel 1980). Se l'inquisizione aveva localizzato nel corpo “indemoniato” il segno della rovina spirituale, il discorso medico era intervenuto leggendo le esagerazioni del corpo come un “inganno” per mettere in ridicolo le acquisizioni scientifiche. “La loro condizione” – delle cosiddette isteriche –, noterà poi Freud, “veniva considerata frutto di simulazione e di esagerazione, indegna dell'osservazione clinica”. Il corpo sfugge alla comprensione.

Ma basterebbe leggere il manuale dell'inquisizione, *Il martello delle streghe*, pubblicato nel 1486 come testo ufficiale della Chiesa sulla persecuzione contro le donne accusate di stregoneria (anche questo edito in Italia da Spirali). Scritto da due inquisitori domenicani, autorizzati dalla bolla *Summis desiderantes affectibus* promulgata da papa Innocenzo VIII, il manuale spiega le ragioni dell'inquisizione, la procedura da attuare in ciascun “caso”, nella ricerca del “complotto diabolico”, per spazzare via il sesso che è per loro sempre contronatura se non è “pudico”. E allora: “Non bisogna lasciare in vita neanche una strega”, ritenuta rappresentare il sapere sul sesso. Le donne furono messe al rogo perché accusate di un sapere e di un fare non convenzionali.

Il presunto sapere delle donne deve essere finalizzato alla produzione genealogica. Di questo devono sapere le donne. Allora ecco che negli anni settanta incomincia una battaglia per dire, invece, che la donna ha il diritto sul corpo e al godimento non finaliz-



Aleksej Vasil'evič, *Flowers*, olio su tela

zato alla produzione della progenie. Ma, anche in questo caso, la questione della parola non viene sfiorata. Il corpo della donna non evita, per dir così, gli indici e gli asterischi del tempo, per esempio con le mestruazioni, con la menopausa, con i cosiddetti segni dell'età.

Età, *aevus*, *aevum*, ovvero: tempo, vita, generazione; dall'accadico *ewûm*, *emû*: divenire. In effetti: vivere. Non è possibile rappresentare o fermare il divenire, il divenire caso di qualità. Come non è possibile rappresentare o fermare la parola, il suo viaggio. Ecco perché i regimi non riescono: più intervengono proibizioni e prescrizioni e più queste costituiscono occasioni per l'intelligenza artificiale di giullari, poeti, scrittori, artisti e imprenditori. Parlando e facendo, l'arte e l'invenzione proprie della parola non finiscono. E interviene il sorriso, l'accettazione della vita non ideale, della vita che non rientra nei modelli convenzionali.

Il divenire, il viaggio sono propri della parola: viaggio linguistico e narrativo. Nel gerundio della parola, facendo, le cose sono in viaggio,

non sono mai fisse. Nella mia pratica constato che questo viaggio, per ciascuno, va in direzione della qualità, in modi differenti e vari. A ciascuno il suo modo, a ciascuno il modo proprio della parola. A ciascuno la particolarità. Non a ciascuno la convenzione, utile ad arginare la particolarità per ridurla a un puro nulla.

Impossibile rappresentarsi il viaggio: ciascuno viaggia in modo non convenzionale. Per esempio, ciascuno incomincia a parlare in età differenti e in modo specifico e particolare. E non c'è un modo che sia “uguale per tutti”. Se questo viaggio e questo modo non sono misurabili, cioè non sono soggetti all'idea che il tempo possa finire, allora importa il divenire nel gerundio della parola, importa la novità, che sempre esige i dispositivi della parola. Questi dispositivi sono propri del brainworking e rilanciano la vita come non naturale, ma intellettuale.

La vita è intellettuale perché il fare non è naturale. Parlando e facendo, la vita non si riduce a un puro nulla, non ha da purificare tutto ciò che non corrisponde al canone dell'uguale sociale. Contro la novità che interviene parlando da sempre si adoperano la persecuzione e l'invidia, perché l'occhio vede la pagliuzza che disturba l'uniformità, che non consente di confermare la propria idea, l'idea di sé da attribuire all'Altro.

Soltanto facendo s'instaura la tranquillità, propria del gerundio della vita, del divenire che interviene parlando, quindi ascoltando. Le età della vita sono le età della tranquillità, ovvero le età del fare non ricattato dall'idea di fine, dall'odio di sé che diventa odio dell'Altro da sé. Il fare non finisce intraprendendo nuovi progetti e nuovi programmi, senza più paura della vita come paura della morte. Ciascuna età è età della vita ed è età del fare nel modo differente e vario, nel modo proprio del divenire della vita. Allora, urge per ciascuno rilanciare il progetto e il programma di vita, la differenza e la varietà del fare infinito.

GLI ANZIANI VOGLIONO PARLARE ED ESSERE ASCOLTATI



Questo è il secondo anno che si svolge il convegno nazionale dedicato al tema dell'età e, in questo caso, anche alle donne e al fare (*L'età, le donne, il fare*, Bologna 13 giugno 2023). Io mi occupo soprattutto di anziani, fra gli ottanta e i cento anni e oltre. Incomincio dando una testimonianza intorno al tema dedicato alle donne, perché Villa Giulia è stata fondata da una donna, mia madre, che ha subito coinvolto tutta la famiglia nel suo progetto quando aveva quasi cinquant'anni, quindi in età non più giovanissima. Quando abbiamo incominciato l'attività, Villa Giulia era una struttura psichiatrica dismessa, che poi abbiamo trasformato per accogliere anziani più o meno autosufficienti. Man mano l'esperienza di Villa Giulia è cresciuta e oggi ospita 109 anziani e 68 collaboratori, fra dipendenti e liberi professionisti. La bellezza di Villa Giulia è anche di essere costituita per l'85% da personale femminile. Proprio nello scorso anno abbiamo fatto alcune verifiche sulla parità salariale, perché riteniamo che l'uomo e la donna debbano essere trattati in maniera equivalente a livello economico.

La storia di Villa Giulia si intreccia anche con quella della mia giovinezza fino a oggi. Lo studio ha sempre rap-

presentato il cardine della mia vita, ma essendoci la necessità di dare una mano nell'attività di famiglia, non potevo esimermi dal fare quanto occorreva e ho incominciato subito a lavorare con gli anziani.

Mio padre, a sua volta, teneva molto che io conseguissi il diploma di ragioneria, che mi avrebbe assicurato un impiego. Ecco perché, mentre ero ancora iscritta all'università, mi obblighò a fare il concorso per lavorare nella Cassa di Risparmio. Dovetti rifare il concorso da neo laureata in economia e commercio, guadagnandomi il primo posto in graduatoria con l'assegnazione della sede principale di Piazza Maggiore. Il giorno seguente, però, mi chiamarono dalla direzione dicendo: "No signorina, lei deve andare nella sede di Castel San Pietro Terme". Ero stata declassata al secondo posto, perché avevano destinato quella sede a un uomo. Questa è una di quelle sconfitte nella vita che mi hanno dato la capacità di non demordere. Così era avvenuto anche nello sport, in cui io non ero un'eccezione, però, tentando e provando, sono anche diventata campionessa regionale di pattinaggio corsa velocità.

Conciliare il lavoro con lo studio e con lo sport non è stato semplice. Oggi non ho nessun problema e lavo-

ro benissimo con gli uomini, perché ho capito che spesso parlano in modo arrogante coloro che hanno paura e mettono in atto un atteggiamento di difesa nei confronti delle donne che possono metterli in discussione. Questa mentalità interviene ancora soprattutto verso la donna di un certo spessore culturale che dimostra di avere vari talenti.

Oggi, mi trovo a constatare una contro mentalità, secondo cui ci viene chiesto da varie istituzioni di intervenire in posti apicali perché siamo donne e bisogna rispettare le cosiddette "quote rosa". Talvolta ho anche risposto: ma perché non mi avete chiesto di ricoprire la carica quando avevo quarant'anni? In pratica, ci chiamano in ballo soltanto per il "fattore donna", perché sono intervenute delle leggi che impongono alle società quotate in borsa di avere nel CDA una percentuale di donne. Nell'imprenditoria privata, invece, non abbiamo bisogno di una legge che imponga una quota. L'impresa dimostra di avere una grande tolleranza, perché ciò che conta è il fare e non essere uomo o donna.

Mia madre era sempre impegnata a fare, al punto da acquisire una struttura nata come psichiatrica per trasformarla in una residenza che accoglie anziani. Le persone non appartengono a nessuna categoria. Ricordo che spesso parlavo con alcuni cosiddetti pazienti psichiatrici, che rimasero nella nostra struttura perché non avevano più nessun familiare. Talora chiedevano di dar loro la pastiglia e allora noi gli davamo i confetti Tic Tac, perché non li riconoscevamo nella categoria dei malati psichiatrici, erano persone che, più che la pastiglia, chiedevano di parlare e di fare delle cose insieme. In quella fase ero ancora molto giovane e forse è nata anche da quell'esperienza l'idea di intervenire prima di tutto con la parola e con l'intelligenza.

Gli anziani vogliono parlare e vogliono essere ascoltati, ma non come malati. Hanno ancora voglia di fare e non aspettano la fine della vita. Sono grata alla mia famiglia per le opportunità che mi ha offerto e per avermi insegnato che, con il fare, la vita non finisce. Anzi, il fare continua a offrirci la possibilità d'inventare cose nuove, di migliorare e avere una vita molto più ricca.

BISOGNA ASCOLTARE PER INTENDERE CIÒ CHE OCCORRE

A proposito del titolo di questo convegno, *L'età, le donne, il fare* (Bologna, 13 giugno 2023), parto dicendo che io sono cresciuto nella dialettica tra un papà maschilista e una mamma femminista, cercando sempre di prendere il meglio da entrambi. Poi, quando mio padre è andato in pensione, in casa il dibattito ha preso una piega diversa perché mia madre aveva incominciato a lavorare e a guadagnare. Il tema dell'indipendenza economica, infatti, è molto importante anche per le donne, non soltanto per i giovani. Questa constatazione viene anche dall'esperienza di volontariato con ActionAid, organizzazione internazionale impegnata sul tema dei diritti delle donne e dei bambini, dalla quale ho appreso molto, anche per il mio lavoro: a conferma che il volontariato non è soltanto una questione di dare, perché si riceve anche molto. Mi ricorderò sempre un episodio avvenuto in Uganda, dove avevamo impiantato un pozzo e poi siamo andati a visitare l'area: le donne continuavano a fare 6 o 7 chilometri a piedi per andare a prendere l'acqua dal fiume. Quando abbiamo chiesto: "Come mai? Vi abbiamo costruito il pozzo e voi continuate ad andare al fiume?", loro hanno risposto: "Ma a noi piace andare al fiume, stare insieme, confrontarci, chiacchierare". Abbiamo capito che le cose non si devono assolutamente imporre, pensando di avere la soluzione in tasca, ma bisogna sempre ascoltare per intendere ciò che occorre davvero.

A questa mia esperienza, acquisita prima di entrare in Emil Banca, si aggiunge quella in Banca Etica, in cui come direttore generale ho contribuito ad aprire il primo sportello l'8 marzo 1999. Avevamo scelto quella data perché volevamo sottolineare l'impegno di una banca molto orientata al femminile, sia per la composizione degli organi collegiali ammi-

nistrativi sia per le iniziative rivolte alle socie e alle imprenditrici del terzo settore.

Queste esperienze, insieme all'educazione ricevuta in famiglia, mi hanno permesso di sviluppare grande attenzione a tutte le diversità, non soltanto a quella tra uomo e donna ma anche a quella fra giovani e anziani, perché, poi, ogni comunità, compresa quella di Emil Banca, è costituita da persone e bisogna cercare di valorizzarle, sempre.

Nella nostra banca non stiamo puntando al solo equilibrio di genere, ma proprio in questi giorni stiamo per ottenere la certificazione della parità di genere. La dottoressa Capelli ha seguito in prima persona tutta la procedura. A volte questa certificazione è data per scontata, perché non siamo nei paesi in via di sviluppo, dove molto spesso non vengono rispettati i diritti di donne e bambini. In realtà, sappiamo che i vertici delle banche sono spesso declinati al maschile e anche noi, nonostante la nostra grande attenzione al tema, soltanto recentemente abbiamo nominato il primo dirigente donna. Ma noi abbiamo emanato anche regolamenti che offrono l'opportunità di avere maggiore flessibilità negli orari e nel luogo di lavoro, infatti ora è possibile lavorare anche altrove, magari vicino a casa. Questo è un grande vantaggio, soprattutto per chi ha famiglia e quindi in maggior misura per le donne, che spesso continuano ad acudirle i figli, ma anche per noi uomini, perché i mariti e i padri incominciano a dare un contributo in casa sin dai primi anni di vita dei loro bambini. È inutile curare la parità di retribuzione se non si parte a monte dalla situazione che ha penalizzato tante donne e che potrebbe penalizzarle ancora. Questo



approccio è intervenuto perché siamo una Banca di Credito Cooperativo.

Le banche di Credito Cooperativo sono nate centocinquanta anni fa per combattere l'usura, quindi per risolvere la mancanza di accesso al credito, soprattutto in agricoltura e poi nel mondo artigiano. La debolezza, a volte, non dipende soltanto da una questione economica, ma anche da una questione culturale, dalla mancanza di opportunità per poter conoscere altre esperienze.

Noi raccogliamo i risparmi e li prestiamo solo ai clienti dei nostri territori, moltissimi dei quali sono soci, quindi dobbiamo raccogliere e prestare tutto nell'area che va da Ferrara a Bologna, fino a Piacenza. Quindi, per noi che lavoriamo solo qui, il territorio è ancora più importante, perché se sta bene possiamo pensare di stare bene anche noi. Termino dicendo un'ultima cosa che riguarda gli anziani, categoria spesso non molto amata dalle banche (a parte gli anziani che hanno molti risparmi). Per i motivi che ho raccontato, noi invece con gli anziani abbiamo un rapporto molto forte. Il 28% dei nostri soci ha superato i sessantotto anni. Noi vogliamo coltivare il rapporto con loro, perché anch'essi ci aiutano a mantenere viva la diversità generazionale, che è sempre una ricchezza.

FEDERICO BENDINELLI

presidente di C.A.M.P.A., Cassa Nazionale Assistenza Malattie Professionali
Artisti e Lavoratori Autonomi

L'ETÀ, LE DONNE, L'ASSISTENZA SANITARIA



La mission della C.A.M.P.A. è quella di fornire assistenza sanitaria e più in generale assistenza alle persone, anche al di là degli aspetti puramente sanitari. Naturalmente, più le persone sono anziane e più l'assistenza è necessaria, e il nostro vanto è di assistere gli iscritti senza limiti di età, tant'è che in C.A.M.P.A. abbiamo moltissimi soci di età avanzata e addirittura alcuni centenari. Tutti sanno che le compagnie di assicurazioni hanno dei vincoli: per esempio Unisalute – che ha vinto il bando della Cassa Nazionale Forense per l'assistenza sanitaria degli avvocati – pone il limite assoluto di assistenza a ottant'anni. Mi sono chiesto come ciò sia accettabile, essendoci avvocati, o loro familiari, che hanno superato questa età. Per questo dicevo che è un nostro vanto non avere questo tipo di limiti.

Poiché Caterina Giannelli mi ha invitato a ricordare alcuni esempi di donne incontrate nella mia vita, ho focalizzato la memoria su donne importanti, alcune delle quali anche più anziane di me, che mi hanno colpito per le loro grandi capacità, sia umane che professionali.

Per esempio, Angela Sbaiz, che è

stata la prima presidente donna del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Bologna, e anche consigliere comunale della Democrazia Cristiana fino al 1975, anno nel quale le subentrai. L'incontro con lei avviò un rapporto personale molto arricchente, sia in quanto avvocato di grande livello sia per la sua competenza politica.

Sempre in riferimento alla mia attività professionale, ho avuto la fortuna, anche perché all'epoca ero assistente volontario del professor Franco Bricola alla cattedra di Diritto Penale, di essere invitato a fare parte del Consiglio direttivo della prima Camera Penale dell'Emilia-Romagna, appena creata, che era caratterizzata dall'essere composta sia da avvocati sia da magistrati. In tale veste venivo chiamato tutti gli anni a partecipare a Perugia a un convegno internazionale, organizzato dall'Associazione Centro Internazionale Magistrati "Luigi Severini", cui partecipavano molti magistrati e avvocati di vari Paesi. Tra questi ricordo due figure in particolare: una era Carla Del Ponte, procuratore dello Stato al Tribunale di Lugano. Era una donna mol-

to intelligente e magistrata bravissima, che divenne poi molto nota anche in Italia prima per le famose vicende di Mani pulite, nelle quali fu coinvolta poiché alcuni politici italiani avevano risorse occulte a Lugano, poi per essere stata nominata procuratore capo della Corte penale internazionale dell'Aja per i crimini di guerra compiuti nella ex Jugoslavia dal 1999 al 2007.

Un'altra donna, in quel caso avvocato, che partecipava sempre ai convegni di Perugia, era Tina Lagostena Bassi, della quale credo molti abbiano sentito parlare. Era un'avvocata bravissima e anche una donna dalle qualità eccezionali. Anche con lei, come con la Del Ponte, al di là dei momenti in cui si svolgevano i convegni, trascorrevamo giornate piacevolissime a parlare di tante cose. Lei è stata molto importante per l'affermazione dei diritti delle donne, ed era particolarmente famosa per le sue vigorose difese delle donne vittime di stupro. Purtroppo, nei processi di stupro spesso accadeva che i difensori degli stupratori cercassero di trasformare i colpevoli in vittime, dicendo che erano state le donne a creare le condizioni del delitto. Lagostena Bassi ha fatto delle battaglie giudiziarie durissime per rovesciare questo schema, e per cambiare la mentalità al riguardo: difese di questo tipo oggi sono sempre meno accettabili.

Anche Nilde Iotti è fra le donne importanti che ho conosciuto partecipando ai convegni di Perugia. Era intervenuta ad un convegno, nel quale ero relatore, quando era Presidente della Camera dei Deputati. Abbiamo conversato a lungo a quattro occhi e mi colpì il trovarmi in sintonia, pur essendo politicamente distante, con il suo approccio conservatore sui temi etici. Del resto si era laureata a Milano all'Università Cattolica, anche se non era assolutamente praticante, tanto che quando morì volle un funerale laico. Nonostante la posizione del suo partito, era decisamente contraria all'aborto e mi disse di essere preoccupata per le giovani compagne che non si rendevano conto che si stava entrando in una fase di perdita di senso etico, che un domani avrebbe potuto portare a conseguenze nefaste.

All'ingresso della sala ho notato alcuni libri sul tema della fragilità. Ma siamo proprio così sicuri che l'anziano sia da considerarsi fragile? In altre epoche l'anziano era considerato saggio. Oggi l'età della fragilità tende sempre di più ad essere anticipata. È vero che noi prolunghiamo la salute con le medicine, con l'alimentazione e la chirurgia, ma l'età in cui l'anziano è considerato fragile si sta invece sempre più abbassando. Lo stesso discorso vale per la fragilità delle donne. Da avvocato devo dire che amplificarne le problematiche (per esempio parlando di femminicidi) ha aspetti molto negativi: vi è, da un lato, una rivincita su momenti in cui le donne non avevano ancora le stesse opportunità degli uomini e, dall'altro, una iperlegiferazione sul femminile.

Vi porto un esempio eclatante della negatività dell'idea della fragilità sull'individuo (doppia, in questo caso, essendo donna e anziana). Questa settimana dovrebbe essere emessa la sentenza relativa al reclamo avverso a un provvedimento del tribunale, di una donna di ottantacinque anni, alla quale è morto tra le braccia il fratello di novantadue anni. Lei, ovviamente, ha chiesto aiuto alla vicina, che ha chiamato subito gli assistenti sociali, i quali, vedendola sconvolta, in quattro giorni le hanno fatto sottoscrivere la richiesta di amministrazione di sostegno. Quando si è ripresa, la signora, precisando che la confusione era causata dall'improvviso lutto, dichiarava di non voler affatto essere amministrata. Nonostante il certificato del suo medico di famiglia dicesse che lei era capace di intendere e di volere, ben orientata nello spazio e nel tempo, il giudice ha ritenuto che lei avesse una degenerazione cognitiva tale da non potere che peggiorare. Sentenza emessa senza una prova scientifica. La signora ha presentato appello. L'avvocato del Comune di Bologna non contesta la capacità di intendere e volere della signora, bensì ritiene che la stessa, non avendo mai lavorato, non sarebbe stata in grado di gestire il suo ingente patrimonio. A fondamento della sua tesi, si basa sull'unica domanda posta dal sostituto procuratore: "Lei sa quanto guadagna un operaio?" e la signora dice: "Io non lo so, bella grazia se so quan-



ELISABETTA BRUNELLI MONZANI

avvocato e presidente di Confedilizia Bologna

FRAGILITÀ O LIBERTÀ?

to prendo io!". Quindi viene criminalizzata per il non fare. Ma è un diritto – dato che è una scelta libera – anche non fare. Sono solo "stili di vita" e ognuno deve rispettarli. Se vi sono persone un po' più originali rispetto ad altre più razionali, se la loro creatività è più forte, non è il caso d'intervenire. E vi assicuro, da avvocato – e fortunatamente non mi occupo di diritto penale –, che è quello che sta accadendo contro gli uomini per la "moda" al femminile, dato che non è credibile che gli uomini siano diventati, in un colpo, tutti stupratori.

Un giudice del Tribunale dei Minorenni di Bologna si è dimesso – e ora esercita la professione forense a Roma, lasciando tutti i privilegi che la carriera di magistrato offre – per tutto quello che aveva visto all'interno del Tribunale dei Minori di Bologna. Come la prassi dell'allontanamento dei bambini dalle famiglie naturali, sulla base di ciò che assistenti sociali e psicologi ritenevano fosse la necessaria condizione per la felicità dei minori.

Fortunatamente, mi occupo soprattutto di proprietà. Ma la cultura illiberale permea tutti i settori. A Bologna c'è stato il caso di Maria Teresa Morandi, che ha lasciato alla nostra comunità tutti i quadri del fratello, a condizione che fossero posti a Palazzo d'Accursio. Qual è la tesi che ora sostiene il Comune? Che "se fosse stata viva" Maria Teresa Morandi, le

sarebbe piaciuto moltissimo il Mambo, Museo d'Arte Moderna di Bologna. Ma questo nessuno lo può sapere, salvo che si convochi il fantasma della mecenate. Però, la signora era viva quando ha manifestato la sua volontà e si è privata della sua proprietà. Quindi, la libertà di scelta non è garantita se le maggioranze, siano esse di centro, di destra o di sinistra, non le rispettano.

Pensate anche alle occupazioni, al diritto alla casa. Ma chi è contrario al diritto alla casa? Nessuno. Chi è contrario al diritto alla vita? Nessuno. Se però parliamo dell'aborto, il diritto alla vita coincide con il pensiero di coloro che sono contro l'aborto mentre il diritto al proprio corpo riguarda coloro che sono a favore dell'aborto. Bisogna tenere conto che, se una delle due parti legislativamente prevale, viene negata la libertà di scelta dell'altra.

Ecco quindi il semplice pensiero che vorrei condividere in questo interessante convegno (*L'età, le donne, il fare*, Bologna, 13 giugno 2023). Lo Stato deve permettere ai propri cittadini di scegliere liberamente, senza diventare uno *stato etico - morale*, ma deve limitarsi a garantire il diritto di libertà di scelta. Iperlegiferazione, iper burocrazia, tecnocrazia sono contro il diritto alla libertà individuale di scegliere: questa è la battaglia culturale che ancora oggi ci attende.

L'IMPORTANZA DELLE DISCIPLINE MANAGERIALI NEL SETTORE SANITARIO



La scelta di svolgere l'attività di consulenza organizzativa anche a imprese del settore sanitario e socio-sanitario è avvenuta nel 1997, quando il professor Mario Zanetti, all'epoca direttore generale dell'Ospedale Sant'Orsola, ha realizzato una vera e propria rivoluzione culturale nella sanità, scommettendo sull'applicazione di discipline manageriali nate per l'industria anche nel settore sanitario. Così i nostri clienti sono diventati, anche, gli ospedali privati e le residenze per anziani.

Nella sanità le normative relative alla qualità dei servizi sono intervenute a partire dal 2000 e i primi accreditamenti sono avvenuti nel 2008; nel settore sociosanitario sono state adottate nel 2009 e i primi accreditamenti sono del 2014. Nella nostra consulenza non ci siamo mai limitati a svolgere un'attività di tipo formale. Nell'ambito di questo processo di qualificazione di tutto il settore sanitario, fra il 2016 e il 2017 vi erano già nuove metodologie previste per snellire e rendere efficienti i vari servizi, con abbattimento di costi e maggiore funzionalità, mentre nasceva la *silver economy* e incominciavano a essere attuate applicazioni di telemedicina, la teleassistenza e tele monitoraggio. Ma, proprio nel momento in cui eravamo pronti a fare un salto di qualità,

è intervenuta la pandemia.

I problemi del sistema sanitario sono di tipo organizzativo. Il settore ha un pesante sistema di governance e di costi di gestione di cui non si parla mai. Molti sono i livelli burocratici amministrativi (Stato, Regioni, Province, AUSL, Distretti, Comuni che si occupano di sanità). Abbiamo 21 sistemi sanitari che non comunicano tra di loro, più di 225 ASL e 1488 strutture gestite dalle stesse. Quando abbiamo un'azienda che ha problemi finanziari tendiamo a tagliare le parti improduttive. Nella sanità, invece, è stato tagliato il produttivo, cioè i medici, gli infermieri e i posti letto. Quindi bisogna intervenire per snellire e accorpare. Positiva la proposta di unificare tutte le ASL di Bologna. A livello micro del sistema, prendiamo l'esempio dell'ospedale, si registrano lunghe liste di attesa e tempi altrettanto lunghi nei pronti soccorsi, alti ricoveri inappropriati, percorsi di cura spesso non correttamente organizzati e mancanza di comunicazione tra i diversi livelli organizzativi. Nella sanità lo spreco è calcolato attorno al 30%, quindi oltre i trenta miliardi di euro.

Occorre intervenire all'interno dell'ospedale per organizzare lo snellimento dei processi e la reingegnerizzazione degli stessi, come indicato anche dal PNRR. Un importante si-

stema di lotta agli sprechi, costante e implacabile, si potrebbe ottenere con l'applicazione e la formazione del personale a metodologie come la Lean Healthcare.

Elemento imprescindibile di questo approccio è la necessità di recuperare la centralità del paziente, promuovendo anche un'ottica gestionale trasversale, volta a ricomporre le separazioni tipiche dei vari enti e delle varie professionalità. Se una persona ha una determinata patologia deve andare a cercarsi uno specialista, poi un altro, e intanto gli specialisti cambiano, e non viene eseguito un percorso di diagnosi, terapia e assistenza (PDTA). Sarebbe importante anche – dico questo per i nostri clienti – valorizzare l'ospedalità privata accreditata, che fa parte a tutti gli effetti del sistema sanitario nazionale ed eroga servizi che a parità di prestazione costano la metà rispetto a quelli erogati dal SSN.

Quanto al settore sociosanitario, la pandemia ha messo in evidenza che il punto critico delle RSA è stata la carenza di un servizio medico sanitario strutturale, non previsto, tuttavia, dalle normative regionali per l'accreditamento. Soltanto le aziende di un certo livello hanno introdotto volontariamente, per esempio Villa Giulia, un servizio medico rafforzato, per dare risposte adeguate ad anziani con malattie croniche e ad alto livello di non autosufficienza. La nuova legge 33/23, che discende dalla Commissione di Monsignor Paglia, sta delineando un sistema sociosanitario di tipo verticale, calato dall'alto. Non sappiamo come si realizzerà, ma il pericolo è che crei una specie di gabbia ideologica burocratica che blocca tutto. Occorre invece partire dai servizi che ci sono oggi, in particolare dalle RSA e dalle CRA, in una fase in cui l'introduzione di questi nuovi servizi medico sanitari può favorire l'aumento della qualità e una migliore rispondenza alla tipologia degli anziani ad alta intensità di morbilità. Inoltre, dovremo andare verso un'apertura delle RSA all'esterno, anche attraverso l'introduzione di nuove tecnologie di telemedicina e di tele monitoraggio. Noi consulenti organizzativi siamo pronti a dare una mano con nuovi strumenti, affinché le imprese del settore possano sviluppare opportunità e soprattutto garantire la continuità dell'attività imprenditoriale.

Nel 2021 l'ISTAT ci aveva già allertati: nel 2070 saremo probabilmente dodici milioni di meno, sempre con più anziani e con famiglie rimpicciolite. Siamo già sotto i sessanta milioni, con un aumento annuale di ultrasessantacinquenni e con una diminuzione della fascia sotto i quattordici anni. Paradossalmente, si può dire che nascono più vecchi che bambini!

Unica nota positiva, l'aumento degli ultracentenari: nel 2022 ne sono stati censiti ventiduemila, duemila in più rispetto al 2020. La maggior parte di costoro per l'80% sono donne. Nella speranza di vita (SV) la donna, infatti, si assesta sugli 84,8 anni, mentre l'uomo, anche se sembra "recuperare" nell'ultimo decennio, è sugli 80.5. Di recente, anche per effetto del Covid, vi è stato comunque un rallentamento generale della crescita della speranza di vita, che peraltro vede differenze tra regioni, dove agli ultimi posti vi sono quelle meridionali.

L'aumento della speranza di vita è dovuto ai numerosi fattori che possiamo immaginare, alle invenzioni in campo sanitario e all'introduzione di provvedimenti sociali più disparati. Tutto questo però sta creando una "coda" di persone con patologie croniche e fragili. Racconto la fragilità paragonandola ad un bicchiere antico di cristallo: se rimane custodito in una bacheca ha certamente un destino migliore rispetto a un utilizzo sul tavolo davanti a me, per esempio in un brindisi alla conclusione di questo convegno (*L'età, le donne, il fare*, Bologna, 13 giugno 2023). Qui rischia di essere urtato e di rompersi e appaiono decisive, sì la struttura del cristallo ma, ovviamente, anche l'ambiente che lo circonda, le nostre attenzioni e cure.

L'anziano fragile è inteso, malgrado la progressiva diffusione, come persona scientificamente poco interessante persino nelle corsie e nelle residenze: grida, è scomodo da gestire, è ritenuto inguaribile e di scarso valore scientifico. Tuttavia, nella mia frequentazione trentennale dei geriatri, ho imparato che "inguaribile non significa incurabile" e che possiamo prenderci cura e migliorare tante situazioni critiche attraverso gli *small gains*, i piccoli guadagni, numerosi e variegati accorgimenti che possiamo adottare. Basterebbe a volte andare a trovare gli anziani a casa o in struttura residenziale e iniziare una battaglia contro la sedentarietà e, in



FERDINANDO SCHIAVO

neurologo, autore di *Malati per forza. Gli anziani fragili, il medico e gli eventi avversi neurologici da farmaci*, Maggioli Editore

L'ABUSO DEI FARMACI: UN FEMMINICIDIO?

particolare, contro la solitudine. "Se tu vieni, per esempio, tutti i pomeriggi, alle quattro, dalle tre io comincerò ad essere felice": questo è il logo, tratto dal libro di Antoine de Saint-Exupéry, *Il piccolo principe*, che ho scelto pochi anni fa per introdurre un convegno a Udine sul tema della solitudine nemica della salute. Cerchiamo di combattere la solitudine, la noia, l'abbandono e, infine, tentiamo di ridurre e persino di sospendere i farmaci se non necessari o addirittura inappropriati, con una revisione periodica e responsabile della terapia, in un soggetto peraltro variabile nella salute. Ma, prima ancora, badiamo ai dettagli: la modalità con cui l'anziano si presenta in ambulatorio, la velocità e la destrezza con cui si alza dalla sedia, quella della sua marcia. Osserviamo come si toglie e si mette le calze, lo stato delle unghie dei piedi: se non curate, può voler dire che non riesce a tagliarle in quanto in-

capace di piegarsi a sufficienza, o che non se ne cura in quanto è apatico o depresso, oppure che ha familiari che non si prendono cura di lui.

Sono le bandierine di segnalazione di un aspetto critico rilevante. Atul Gawande, nel suo libro *Essere mortale*, racconta la visita di un collega geriatra ad una paziente anziana oncologica: lo specialista si sofferma molto sui suoi piedi notando che sono molto malandati e che necessitano dell'intervento di un bravo podologo. Cosa che è poi avvenuta, e di conseguenza la signora ha ripreso a camminare bene.

Un accenno alle differenze di salute tra uomo e donna anziani. Se le aspettative di vita in Italia permangono maggiori nella donna rispetto all'uomo, non è così per le condizioni di salute, l'Aspettativa di Vita Sana (AVS). Lo scarto tra Italia e alcuni paesi europei è sensibile: anche se siamo tra i più vecchi abbiamo un'AVS inferiore ad



Tadini & Verza

dal 1880

Il piacere di vestire.....italiano

Abbigliamento uomo completo fino alla taglia 64

E-COMMERCE:
visita il nostro sito
www.tadinieverza.eu

Viale Jacopo Barozzi, 220 - MODENA - Tel. 059 223243

SEGUITECI SU



#VESTIRE ITALIANO

altri paesi. Questo divario tra uomini e donne anziane in Italia è attualmente di circa due punti percentuali a favore degli uomini. In una proiezione per il 2047 tra gli over sessantacinquenni si prevede che una donna su quattro e un uomo su sei avranno disabilità fisiche in grado di limitare significativamente le attività quotidiane.

Mi soffermo brevemente sul concetto di genere.

Circa trent'anni fa nasceva un nuovo interesse sul tema della salute di genere. Nel 2002 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha decretato la necessità di cambiamenti nella pratica medica che tengano conto del genere. Essere uomo o donna, riguardo alla salute, fa quindi molta differenza. Genere contraddistingue quell'insieme di differenze genetiche, biologiche, sociali, e non solo sessuali, che connotano un uomo e una donna.

La diversità si può manifestare anche nella differente incidenza di alcune malattie, nell'epoca di comparsa, nei fattori di rischio, nei sintomi e negli approcci.

Vi sono malattie, dunque, che "prediligono" gli uomini e altre che "prediligono" le donne. Nelle donne, citando solamente alcune patologie, è più frequente l'emicrania, la nevralgia trigeminale e la cefalea muscolo tensiva, negli uomini la cefalea a grappolo; la malattia di Alzheimer prevale nelle donne, quella di Parkinson negli uomini; le donne, come sappiamo da tempo, tollerano l'alcol meno degli uomini, dove è maggiore l'azione di un enzima, l'alcol deidrogenasi, che metabolizza l'etanolo.

Anni fa sono stati pubblicati i risultati di un gran lavoro sulla connettività nel cervello effettuato dall'Istituto di Neuroscienze dell'Università della Pennsylvania. Per cui il cervello degli uomini avrebbe più connettività all'interno di ciascun emisfero, e questo sarebbe utile all'organizzazione del lavoro, al fare, mentre le donne avrebbero maggiori connessioni immediate tra i due emisferi, quello più portato all'intuizione e al lato artistico con quello più razionale. Oggi queste risultanze sono sottoposte ad alcune critiche.

Non posso trascurare il tema variegato che riguarda i farmaci, rispetto a cui le donne hanno più problemi degli uomini. A distanza di quasi dieci anni dalla pubblicazione del mio libro *Malati per forza*, edito nel 2014, si comin-

cia finalmente a parlare seriamente di deprescrizione farmacologica. Era ora! Aggiungo che questa strategia deve prevedere intanto una prescrizione iniziale appropriata e che attuare una deprescrizione in presenza di polifarmacoterapia ("tanti farmaci") è come salire su un treno in corsa. Ci vuole coraggio!

La terapia dell'anziano non deve essere considerata una "terapia immutabile come un diamante, che è per sempre". Occorre mettere in atto, come accennato prima, una revisione periodica dello stato di salute e della terapia della persona fragile, anziana o meno, e a una ragionevole deprescrizione, se possibile.

Nell'ambito del mio progetto "Ciabatte rosse", ho parlato più volte di "Anziane e violenza: il femminicidio da farmaci". Le donne anziane consumano più farmaci rispetto ai loro coetanei uomini e rispondono ad essi a volte in modo differente. Inoltre, sono più suscettibili agli eventi avversi che questi possono provocare.

Affrontando a questo punto il lato oscuro della ricerca farmacologica, c'è da aggiungere che questa si è prevalentemente avvalsa in passato di cavie animali e poi umane di genere maschile, quasi sempre di giovane età. Ciò è accaduto principalmente per i turbamenti che cambiamenti ormonali (ciclo mestruale) o gravidanze possono apportare alla ricerca. I soggetti maschili, infatti, vengono considerati fisiologicamente più stabili, non avendo, appunto, la ciclicità ormonale né le gravidanze. Su quest'ultimo aspetto, inoltre, può esistere il pericolo di rivalsa legale nei confronti delle case farmaceutiche nel caso si sospetti che un farmaco abbia creato una malformazione nel nascituro. Anche per tali motivi nelle sperimentazioni di un farmaco vengono sempre esclusi bambini, donne gravide e, appunto, anziani/e, in quanto facilmente affetti da polipatologie e in politerapia.

Pensate, anche il Talidomide, prodotto in Germania dalla ditta Grunenthal e approvato nel 1954, con eventi avversi quali la focomelia, è stato in uso dal 1959 e ritirato dal 1961-1962, dopo avere provocato ventimila casi nel mondo, di cui circa trecento in Italia. Solamente nel 2012 sono arrivate le scuse della ditta e il risarcimento per i sopravvissuti. Il farmaco non era mai stato sperimentato su cavie femmine

e in gravidanza. Ribadisco una realtà di fatto: una donna anziana riceve una prescrizione di un farmaco testato quasi sempre su un maschio, e di vent'anni...

Uno studio di alcune decine di anni fa sui fattori di rischio vascolare (e non solo), come l'ipertensione arteriosa, l'ipercolesterolemia, il fumo e altri ancora, escluse le donne dalla Fase III della sperimentazione dell'aspirina sulle malattie cardiovascolari, fase alla quale furono ammessi, secondo il "New England Medical Journal" 22.071 uomini e nessuna donna.

Come è noto (o almeno dovrebbe esserlo) l'aspirina è un antiaggregante e pertanto può favorire emorragie ovunque nel corpo, nel cervello in particolare (il 20% circa degli ictus cerebrali è di tipo emorragico, il resto è ischemico). Si è poi visto che forse non è così efficace, come si credeva, nella prevenzione a livello cardiaco nelle donne.

L'aspirina comporta quasi sempre l'uso di gastroprotettori come il pantoprazolo, il lansoprazolo, l'omeprazolo e altri IPP (inibitori della pompa protonica), usati anche per ulcere e reflusso gastroesofageo. Alterando l'acidità gastrica, questi IPP, possono causare mancato assorbimento di magnesio, di ferro, e pure di calcio (con un aumento conseguente del rischio di perdita di massa ossea, ovvero osteoporosi), alterazione della flora batterica e conseguenti possibili infezioni secondarie anche gravi.

Una ulteriore parentesi sull'osteoporosi. Dopo i quarant'anni, può provocare la perdita di mezzo centimetro di altezza ogni dieci anni. Su questo fenomeno influiscono la genetica, la tipologia della muscolatura, soprattutto di quelle addominale e dorsale, il peso, lo stile di vita, la riduzione dei dischi intervertebrali, l'appiattimento delle arcate plantari, l'uso frequente di certi farmaci "contro", come i cortisonici. La riduzione di statura può essere maggiore nelle donne rispetto agli uomini e, quando avviene con una certa velocità, è collegato statisticamente con un aspetto assolutamente negativo per la salute della persona anziana: le cadute. E comunque, devo aggiungerlo, l'osteoporosi non è una malattia caratteristica soltanto delle donne: circa il 20% degli uomini può soffrirne.

Mi soffermo anche sulla "malattia che rende vedove", l'infarto del miocardio, malgrado anche le donne pos-



Checchi & Magli

I T A L I A
VEGETABLE GROWING TECHNOLOGY

*Made in Italy
with Passion*

www.checchiemagli.com

**tradizione
italiana
nel
mondo**



sano esserne, ovviamente, colpite.

Cosa ci insegna la storia. Nel 1768 il medico William Heberden, studiando l'angina pectoris, l'attacco ischemico transitorio cardiaco, avvalendosi di cento casi di cui solamente tre donne, arrivò a definire una serie di sintomi, tra i quali il noto dolore retrosternale che si irradia al braccio sinistro. Nel tempo si è visto che la donna può avere spesso sintomi d'esordio differenti, come dolore alle spalle, al dorso, al collo, alle mascelle, difficoltà di respiro, nausea, vomito, sudorazione fredda, spossatezza, sintomi influenzali. Questo dato deve essere preso in considerazione poiché i cosiddetti sintomi tipici, in poche parole, portano subito ai provvedimenti immediati, come l'applicazione di stent coronarici, mentre quelli atipici, se non riconosciuti tempestivamente, fanno perdere tempo prezioso. L'infarto del miocardio nelle donne dal 1990 al 2002 è aumentato del 14,2% legato presumibilmente ai cambiamenti di stile di vita, come il "multitasking".

Desidero ricordare ancora che il tratto Q-T del tracciato elettrocardiografico della donna è più lungo rispetto a quello dell'uomo. Diversi farmaci, come di recente anche il Donepezil usato per la demenza di Alzheimer e di corpi di Lewy, possono allungare ulteriormente questo tratto, aumentando il rischio di danno cardiaco e di morte.

Accenno ad altri due aspetti degni di attenzione. Il primo riguarda, tra i tanti farmaci, la classe degli ipotensivi calcio-antagonisti: possono provocare edemi alle caviglie in misura maggiore nelle donne rispetto agli uomini. Gli ACE-inibitori provocano invece tosse, anche qui in misura maggiore nelle donne rispetto agli uomini.

Due parole sui fattori di rischio per le malattie cardiovascolari. Ipertensione arteriosa, cardiopatie, fumo, abitudini alimentari, sedentarietà, depressione, dislipidemie, diabete, obesità, apnee notturne e altro agirebbero con differente incidenza sulla salute degli uomini e delle donne.

Una utile riflessione conclusiva: le donne, avviandosi alla menopausa, subiscono la chiusura di quell'importante ombrello protettivo sulla salute presente negli anni precedenti. Quindi, almeno da quel momento in poi, se non prima, dovrebbero pensare sempre di più alla propria salute.

Vorrei spendere alcune parole sulla

pubblicità televisiva di alcuni farmaci, in modo particolare sul Geffer, un medicinale attivo a livello delle prime vie digestive per contrastare vomito, nausea e altro ancora. Si tratta di un prodotto che agisce negativamente sui recettori cerebrali della dopamina, con la possibilità di provocare parkinsonismo, con o senza tremori, distonie acute, distonie e discinesie tardive, sindrome della Torre di Pisa e altri disturbi legati alla disturbata funzione extrapiramidale. E lo stesso principio attivo del più famoso Plasil: la metoclopramide. Paradossalmente, anche una o due bustine possono cagionare distonie acute nelle persone giovani, mentre nelle persone anziane l'uso del farmaco anche solamente oltre i cinque giorni consecutivi può creare sintomi di parkinsonismo e altro ancora.

Tuttavia, sono tanti i farmaci con possibili effetti avversi di questo tipo, in prevalenza (lo ripeto) sulle persone anziane. Per esempio gli antipsicotici tradizionali come Serenase e Haldol, con il principio attivo Aloperidolo, poi Entumin, Largactil, Talofen, Moditen e vari altri.

Una diversa categoria di farmaci coinvolge in prevalenza l'acetilcolina, con un'azione antagonista. Ne cito solo alcuni di uso comune, come Buscopan e simili, antidepressivi "vecchi" come Laroxyl adoperati spesso per sintomatologie dolorose, antidepressivi di un'altra classe, i serotoninergici (SSRI) come la Paroxetina (con diversi nomi commerciali, ovviamente, fatto che crea ulteriori difficoltà a memorizzarli tutti!), e altri ancora, vere e proprie "mine vaganti" che possono, tra i vari effetti avversi, alterare la memoria.

E sollevo pubblicamente una questione essenziale: pensate davvero che noi medici, e anche i farmacisti, conosciamo tutte le azioni avverse dei farmaci, anche se sui bugiardini l'invito a rivolgersi a queste due figure professionali, in caso di reazioni avverse, appare chiaro? Da sempre si enfatizza l'errore chirurgico, come la garza dimenticata all'interno del corpo. Esistono purtroppo gli errori riguardanti la prescrizione dei farmaci, soprattutto agli over sessantacinque, i quali hanno una probabilità due volte e mezzo superiore rispetto alla popolazione generale di subire reazioni avverse. Rispetto a quelli chirurgici, questi errori sono ampiamente sottovalutati.

Le conoscenze richiedono studio,

esperienza, umiltà professionale, sacrificio. Insomma, lo avete compreso, il problema nodale è quello dell'appropriatezza delle prescrizioni di farmaci dopo una corretta diagnosi. Di fronte a queste manchevolezze ed errori nelle prescrizioni non basta indignarci, qualche volta occorre anche ribellarci: è una questione di responsabilità. Nel mio libro *Malati per forza* ho citato tante situazioni reali che non hanno mai ricevuto alcuna denuncia.

Abbiamo "rispetto", parola che insieme ad altre (tra cui "sacrificio", appena enunciato) sta scomparendo dal vocabolario, per le figure professionali con il camice bianco, ma nello stesso tempo, se riteniamo di avere qualcosa di giustificato, comprovato, da ridiscutere, provate a parlare con loro.

Ho scoperto la Carta di Firenze, che, nell'articolo 5, recita: "Il tempo dedicato all'informazione, alla comunicazione e alla relazione è tempo di cura". Anche se i tempi attuali sono duri, se manca personale, se la Sanità Pubblica viene smantellata sempre di più a favore di quella privata, combattiamo la medicina della fretta e torniamo ad imparare umilmente dagli errori. Il grande clinico medico Augusto Murri, nei primi decenni del secolo scorso, con scarsi strumenti terapeutici, diceva: "Bisognerebbe creare una cattedra di Storia degli Errori in Medicina. È mio dovere farvi assistere come medici agli errori e commentarli. Della terapia vi parlerà il mio aiuto: lui ci crede".

Due punti critici finali. Qual è la figura che dovrebbe tenere le fila di tutti gli specialisti e dei loro interventi riguardanti una persona anziana con diversi e frammentati interventi sulla sua salute? È il medico di medicina generale. Ma è in grado di farlo in presenza di complessità?

Infine, non va dimenticato, c'è la questione dell'aderenza alla terapia farmacologica (e non) da parte dei cittadini: risulta non molto elevata, soprattutto verso i noti fattori di rischio generale come ipertensione e diabete.

Salute: dobbiamo occuparcene tutti se vogliamo essere bravi medici, bravi cittadini, augurandoci che a governarci siano bravi politici. Anzi, meglio: bravi statisti, ovvero non quelli che pensano alle elezioni di dopodomani ma a coloro che ci prospettano con serietà programmi sociali e di salute a lunga scadenza!

QUESTO È UN GIOCO DA... ANZIANI

Quando siamo stati costretti a ricoverare mia madre in una RSA, a causa di alcuni suoi problemi veramente terribili, come le allucinazioni, un giorno lei mi guardò negli occhi e mi disse: "Mi devi fare – e qui cominciamo con il 'fare', a proposito del titolo di questo convegno *L'età, le donne, il fare* (Bologna, 13 giugno 2023) – una promessa: devi fare – e ripetiamo 'il fare' – qualcosa per le persone che hanno il mio problema". E, continuando a guardarmi negli occhi, aggiunse: "Tu ce la puoi fare."

Il verbo "fare", da quel giorno, ha cambiato decisamente la mia vita. Ho incontrato una persona che mi ha chiamato subito a fare parte di un gruppo di mutuo aiuto. Ho accolto l'invito con grande piacere, perché avevo una promessa da mantenere. Sono partita nel 2009, con un gruppo di auto mutuo aiuto, dove ho conosciuto il professor Rabih Chattat, docente di psicologia all'Università di Bologna, con il quale poi abbiamo proseguito questo discorso, devolvendo parte dell'incasso che deriva dalla vendita dei nostri giochi in scatola per allenare la mente al Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bologna, per la ricerca sull'invecchiamento.

Dopo il gruppo di auto mutuo aiuto abbiamo costituito un'associazione di familiari di anziani con problemi di demenza. Una volta alla settimana eravamo soliti incontrarci con uno psicologo, con un geriatra o con una terapeuta per confrontarci e capire come potevamo gestire nel modo migliore le situazioni difficili in cui si trovavano i nostri cari. Ho cominciato a chiedere a questi specialisti cosa potevo fare per mantenere la promessa fatta a mia madre e, in collaborazione con alcuni geriatri e psicologi, con un notaio e con un direttore di banca, abbiamo costituito l'Associazione Giovani nel Tempo, avviando la collaborazione con professionisti interessati ad aiutare sia

le persone che stanno bene sia quelle che hanno problemi riguardanti disturbi cognitivi. Ieri pomeriggio, per esempio, eravamo in un centro in cui si trovano anziani over sessantacinque che stanno bene e vogliono giocare con noi semplicemente per continuare a stare bene e non avere problemi di memoria. La settimana scorsa, invece, siamo stati per l'ennesima volta in un "Caffè Alzheimer", dove abbiamo incontrato persone con problemi di carattere cognitivo. In queste occasioni abbiamo la gioia di ricevere moltissimo, perché è molto più ciò che si riceve rispetto a ciò che si dà. In queste occasioni abbiamo il piacere di fare stare insieme, di fare ridere e di fare giocare queste persone, di farle sentire "persone". Questo è quanto facciamo e cerchiamo di portare avanti grazie alle tante collaborazioni che sono intervenute negli anni. Fino a due anni prima dell'avvento delle misure di emergenza per il contenimento del Covid-19 abbiamo tenuto alcuni laboratori che si svolgevano una volta alla settimana. I laboratori si chiamavano "Armoniosamente" ed erano costituiti da persone che stavano bene, che avevano l'opportunità di incontrare una volta alla settimana lo psicologo oppure il nutrizionista o il fisioterapista, che insegnava loro i movimenti più opportuni per le articolazioni.

Nel 2022 abbiamo festeggiato i dieci anni di attività e abbiamo presentato il progetto dell'Associazione, inaugurato il 15 settembre 2012 a Villa Pallavicini. Per l'occasione abbiamo ospitato il nostro testimonial d'eccezione: Pietro Mennea. Qualcuno potrà chiedersi come abbia fatto Laura Guidi a coinvolgere Pietro Mennea – peraltro sempre entusiasta dei no-



stri giochi – e a convincerlo a venire a trovarci da Roma a Bologna insieme alla moglie. Ricordo che non stava bene ed è scomparso l'anno seguente, il 21 marzo 2013. Lui amava Bologna. Essendo come me un commercialista, scriveva di sport e di sociale sulle riviste di settore.

Nella sua vita Mennea ha fatto molto per il sociale. Un giorno, dunque, gli scrissi e dopo tre giorni mi arrivò una telefonata da qualcuno che mi disse: "Ciao, Laura, sono Pietro". Risposi: "Pietro chi?". "Pietro Mennea. Mi hai scritto e mi è piaciuto il tuo progetto. Quando devo venire a Bologna?". Era il 2012, anno in cui l'Emilia era stata attraversata dal terremoto. Se andate nel sito di Giovani nel Tempo, potete vedere Pietro Mennea che consegna una busta con il suo contributo alla presidente dell'Associazione Asdam, Associazione Sostegno Demenze e Alzheimer di Mirandola, che aveva perso completamente la sede a causa del terremoto. Da quel giorno sono passati più di dieci anni, celebrati anche nell'immagine del logo dell'Associazione, disegnato dai nostri volontari. Una categoria, quella dei volontari, che dobbiamo ricordare e ringraziare sempre, perché grazie a loro abbiamo anche un sito con una breve filmato della nostra storia.

Mettendo da parte, per ora, “l’età” e “le donne”, in questo convegno dal titolo *L’età, le donne, il fare* (Bologna, 13 giugno 2023) mi hanno colpito alcune questioni che riguardano il tema del “fare”. Se voi cercate sul dizionario italiano la parola “fare”, scoprirete che sono miriadi le cose che si possono o non si possono fare. Quando nella RSA di Villa Giulia accolgo le persone – che una volta si chiamavano ospiti o pazienti e adesso si chiamano residenti –, oltre a fare l’anamnesi, chiedo quale lavoro hanno svolto. Perché questo? Perché da questo dettaglio riesco a capire come dovrò pormi con ciascuno di loro. Ecco che tramite questo aneddoto entriamo nel tema del “fare”. Il modo di porsi è “fare” e nella mia carriera di geriatra ho capito che è importante curare non soltanto con le medicine. È vero che dare più di cinque farmaci è sbagliato, in quanto noi non sappiamo e non possiamo conoscere gli effetti dell’interazione dei farmaci che una persona assume.

Di recente ho partecipato a un convegno in cui sono stati illustrati gli effetti avversi dei farmaci e fra questi c’è, per esempio, la cosiddetta demenza. Somministrare molti farmaci può causare una forma di demenza, che, una volta intervenuta, c’impedisce di capire qual è la reazione ai farmaci stessi. Ho ascoltato racconti, per esempio, di cadute terribili che possono essere causate da farmaci, perché hanno compromesso la consapevolezza dell’ambiente circostante nella persona che li aveva assunti. Quindi, il fare è “fare ciò che bisogna fare nel momento preciso in cui occorre a quella persona specifica”. Il medico non è soltanto un individuo che ha studiato medicina, ma, tralasciando la psicologia, è anche l’uomo che si caratterizza per il modo di porsi e di fare.

Io suggerisco di fare a partire dalla base. Le piramidi degli egiziani, per esempio, sono costituite da blocchi di pietra che ancora oggi nessuno sa come mai non abbiano piccole fessure. Allora, incominciamo dalla base e istruiamo corsi in cui insegnare come fare, a partire dagli operatori socio sanitari, OSS. Finalmente oggi anche questa categoria incomincia a essere investita di un ruolo importante. Poi, un elemento essenziale



PASQUALINO LA TORRE

già dirigente di primo livello all’Ospedale Maggiore di Bologna, specialista in geriatria e gerontologia e in scienze dell’alimentazione

FARE NEL MODO SPECIFICO PER CIASCUNO

della piramide che sto tracciando sono gli infermieri, cui seguono i medici e, infine, la direzione.

Vorrei aggiungere un’altra cosa. Quando mi sono iscritto all’università non c’era l’accesso a numero chiuso, come avviene oggi. Nei prossimi anni questa modalità di accesso ci porterà ad avere necessità estrema di medici e di infermieri, perché com’è noto gli studi nella facoltà di medicina durano sei anni e la specializzazione quattro, quindi parliamo di un percorso di studi che necessita di almeno dieci anni.

Questo convegno è importante perché esprime quanto sia essenziale la relazione all’interno della struttura sanitaria e, in particolare, la stima fra i collaboratori. Io collaboro da tanti anni con Villa Giulia e con la dottoressa Ivonne Capelli per la stima che ho per questo gruppo e per quella che loro ripongono in me.

Quindi è davvero importante la storia di un individuo e il medico deve tenerne conto. Per esempio, se la pet-therapy, la terapia che si avvale di animali per la cura e che negli ultimi anni è stata istituzionalizzata tanto da essere regolarmente praticata in vari istituti, venisse proposta a me che sono stato morso da un cane, allora con me non potrebbe funzionare. Tenere conto di questo dettaglio è “fare”. Alcuni anni fa, nell’ambito di un convegno, la dottoressa Letizia Spagnoli aveva

accennato alla doll-therapy rivolta a una persona anziana. In particolare, accadeva che la figlia di una paziente salutasse la madre, che stava bene, ma poi, quando tornava a trovarla dopo che questa aveva effettuato la doll-therapy, la ritrovava “fuori di testa”. Ecco perché, quando la figlia era stata informata dell’uso di questa terapia, subito l’aveva fatta interrompere riferendo che, durante gli anni della seconda guerra mondiale, la sua mamma aveva avuto un’esperienza traumatica che le aveva reso intollerabile questa terapia. La mia esperienza è tale che noi medici, e geriatri in particolare, abbiamo il compito di creare una terapia *ad personam*. Ecco il fare di cui stiamo parlando: fare nel modo specifico per ciascuno.

Quanto alle donne – per restare al tema del convegno – posso dire di non essere mai stato maschilista perché, avendo accanto donne eccezionali, fra madre e sorella, ho sempre pensato che la famiglia non sia patriarcale ma matriarcale, senza nulla togliere agli uomini. Quello che possiamo fare noi, nel nostro ambito, è ascoltare. Se sto attraversando un reparto di Villa Giulia e un residente mi ferma, significa che ha bisogno di parlare. È importante intendere l’importanza di questo gesto, anche con chi lavora con voi, con chi vi dà una mano: voi dovete dargliene due.

AUTOMAZIONI CANCELLI E PORTE
PORTE DI GARAGES • PORTONI INDUSTRIALI • PORTE REI
SERRAMENTI TAGLIAFUOCO
SERVIZI MANUTENZIONE



STOP
AI FURTI IN GARAGE

IL KIT ANTIEFFRAZIONE STOPPER PLUS
che protegge la serratura delle porte
basculanti in monolamiera
(comprensivo di cilindro di sicurezza
europeo rinforzato)

KIT ANTIEFFRAZIONE - PORTE BASCULANTI

**Promozione
kit
STOPPER
PLUS**

**STOPPER
BALLAN**



Concessionari
per la provincia di Modena



Agente
per Modena e provincia



PREVENTIVI GRATUITI

Via Torrazzi 113 Modena - Tel. 059.250177 - Fax 059.250128
www.alltecsnc.com - info@alltecsnc.com

Il mio compito è quello dell'artista, è il compito dell'arte: porre delle questioni. *L'età, le donne, il fare*: in questo convegno (Bologna, 13 giugno 2023) abbiamo sentito parlare di vecchiaia e di età, abbiamo sentito parlare di griglia temporale, di gabbia e di identità. Ciò che accade in questo momento è che la medicina cerca di farci campare cent'anni. Ma la stessa medicina poi cerca di accopparci a ottanta, perché sembra che dopo gli ottant'anni non valga più la pena di operarci. La prospettiva che ci hanno offerto è costituita da protocolli e quindi, quando entriamo nel meccanismo di una sanità che dovrebbe curarci e tutelarci, scopriamo di essere come in un girone infernale e non abbiamo più la possibilità d'intervenire, di dire la nostra – così come ci ha raccontato l'avvocata Brunelli Monzani – quando abbiamo qualche necessità. A ottant'anni e dopo questa età siamo considerati un problema, nonostante la medicina cerchi di farci vivere più a lungo. Quindi il tema è: la nostra la vita. L'atteggiamento molto diffuso è di rincorrere la nostra vita e, quando interviene un problema, andiamo dal medico che deve risolverlo immediatamente, per questo gli demandiamo qualsiasi cosa. Ma siamo noi i primi medici di noi stessi e siamo anche gli unici che si conoscono davvero. E allora dovremmo anche imporci di più anche nei riguardi dei medici, perché è vero che ciascuno ha un fisico diverso e i farmaci non hanno lo stesso effetto per tutti.

Un'altra idea sbagliata: l'età. Una volta si diceva che i vecchi sono saggi. Quindi l'età diventa sinonimo di saggezza. Ma questo è un paradigma che non sempre corrisponde al vero. La ruga è un altro paradigma che riguarda le donne. Spesso è intesa come sinonimo di bruttezza, come qualcosa di negativo, che agli uomini non piace, perché invece apprezzerebbero le pelli levigate, gommate, sode, e così via. Anche questo è un pregiudizio.

Io sono un po' stanca di tutte queste celebrazioni sulle donne, in quanto le fanno rientrare in una categoria discriminata. Allora, per l'8 di marzo scorso ho deciso di celebrare le rughe, che sono la vera libertà per le donne e uno fra gli ultimi tabù,

LETIZIA ROSTAGNO

artista e curatrice indipendente di mostre d'arte

LE RUGHE E LA PIEGA DELLA VITA



con una mostra dedicata. La ruga è un elemento prezioso, in quanto ci parla di noi.

La mia produzione artistica intorno alle rughe è incominciata nel 2017, come proposta per una mostra il cui tema erano gli archivi. Allora io ho pensato che noi ce ne portiamo appresso uno, sulla nostra pelle: le rughe, ma anche i nei, le cicatrici. Perciò ho deciso di organizzare la mostra di opere dedicate alle rughe proprio l'8 marzo, nella libreria Il secondo rinascimento. I libri consentono il rovesciamento dei paradigmi, che dipendono soprattutto da una questione culturale. Con queste opere il mio compito – ma anche l'esigenza che mi accompagna da sempre – è il rifiuto di qualsiasi paradigma, stigma o cosa intesa come già data.

Le donne: fra le mie opere oggi ho portato delle piccole sculture. Le ho intitolate "l'insostenibile leggerezza", "le inafferrabili", perché rappresentano le donne. Sono ispirate a statue votive etrusche, simbolo della deità. Ma noi donne siamo anche una combinazione di acrobate flâneuse, di Barbie, di rose con le spine. Sinuose. Adattabili. Sostituibili. Anche intercambiabili. Trasparenti. Evanescenti. Leggere però inafferra-

bili, sospese e sfuggenti. Libere da legami. Imprendibili.

Ho scoperto l'impossibilità dell'autoritratto. Anche in questo caso noi non siamo mai le stesse persone. Guardandoci allo specchio possiamo ricordare come eravamo a vent'anni. Poi, passano altri quarant'anni senza preoccuparci troppo e non ricordiamo più come eravamo. Dopo, ci riguardiamo allo specchio e non ci riconosciamo più per le rughe e il cosiddetto rilassamento cutaneo. La vita ci espone alla trasformazione continua. Io ho sempre rifiutato il paradigma dell'identità, perché dà la sensazione di essere imbrigliati. Pirandello aveva inteso benissimo questo. "Io" sono tante donne: posso essere l'amica, la madre, la sorella, l'amante, la moglie, ma posso essere anche mio fratello. Noi abbiamo un patrimonio immenso: la nostra storia, quella che ci portiamo dentro, i nostri geni. La risposta definitiva può venire soltanto da voi ed è la risposta migliore, nemmeno la scienza ve la può dare, quindi nemmeno il vostro medico. Se siete felici e state bene con voi stessi, potrete constatare che la vostra intelligenza fa la metà del lavoro della medicina, quindi non affidatevi soltanto alla medicina.



SERGIO DALLA VAL

psicanalista, cifrante, presidente dell'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna

NON C'È PIÙ DONNA TRIFORME

Come diceva Caterina Giannelli nel suo intervento introduttivo al convegno *L'età, le donne, il fare* (Bologna, 13 giugno 2023), comunemente l'età è un modo per misurare il tempo, per definirlo, per rappresentarlo nella cronologia. È il tempo come *chronos*, come durata lineare, non come *kairos*, che è il tempo come taglio in atto, tempo come contingente, come complessità. Noi non sappiamo cos'è il tempo – lo dice anche Agostino d'Ippona: “Se me lo chiedi non lo so” (*Le confessioni*, 15.18) –, allora ce ne facciamo un'idea, lo carichiamo delle nostre rappresentazioni, anche delle nostre speranze e paure, con i conseguenti tabù.

L'idea di tempo serve per farci un'idea della vita – vita breve o lunga, intensa o noiosa, senza tempo o a tempo pieno – e per farci un'idea del nostro modo di abitare la vita, anche dividendola in fasi, in età: infanzia, giovinezza, vecchiaia. Questa

questione è stata posta da Edipo, che crede di risolvere l'indovinello della Sfinge dicendo che l'animale che prima ha quattro gambe, poi due, poi tre è l'essere umano. Ma cosa dice in tal modo? Dice che l'uomo, in quanto essere nel tempo cronologizzato, è trinitario. Tre età, tre persone, che fanno *l'homo mortalis* e *immortalis*.

L'indovinello della Sfinge era il mistero della vita umana. Edipo lo risolve, o crede di averlo risolto. Siamo animali, ma siamo anche mortali, le tre fasi della vita ci portano dalla nascita alla morte: questa è la conoscenza che risolve l'indovinello. Ma allora occorre giungere a una constatazione: la Sfinge si precipita dalla rupe non perché è sconfitta, come si crede, ma perché ha vinto. Lei può dissolversi perché ha adempiuto al suo compito misterico, quello di portare l'uomo alla consapevolezza che la vita è per la morte, che la conoscenza è conoscenza della morte, che imparare a

vivere è imparare a morire. La tragedia di Sofocle è debitrice dei misteri greci, ne porta le istanze fino ai giorni nostri, in cui la morte adombra la vita. Tant'è che il bisogno di conoscenza di Edipo, la conoscenza della sua origine, comporterà un'altra vittima, Giocasta, la quale, credendo di aver conosciuto il suo incesto, divenuta dunque *mater certa* (avrebbe avuto la prova che Edipo è suo figlio), si impicca, al colmo del dolore volto in sofferenza. La *mater certa* diventa la *mater dolorosa*. Si tratta per la Sfinge e per Giocasta della conoscenza della vita, e questa presunta conoscenza della vita acquisita da Edipo porta alla morte entrambe. Potremmo allora dire che Edipo, il paradigma della condizione umana per tanti sapienti, tra cui l'antropologo Jean-Pierre Vernant, è il “femminicida” ante litteram. E la cecità davanti alla Sfinge si doppia con l'accecamento dopo il suicidio di Giocasta.

Paiono cose da antica Grecia. Ma oggi la messa a morte delle donne o il loro suicidio sembrano frequenti come non mai e, in modo demagogico, sono considerati prodotti dal patriarcato. Ma chi si pone la questione: che ne è del mito della madre in questi casi? Qual è l'idealità cui la madre dovrebbe conformarsi, per le donne e per gli uomini? La *mater certa* è la madre ideale, dunque la *mater dolorosa*, (sempre premurosa, sempre sofferente, sempre sacrificale), anzi è in quanto *mater certa* che la *mater* è *dolorosa*: basta leggere il testo dello *Stabat mater dolorosa* attribuito a Jacopone da Todi. La questione è nodale, non solo per le nostre famiglie: la *mater certa atque dolorosa* è la madre di Dio, la cui morte in croce, la cui dissoluzione conferma la vita nella pena e stabilizza la trinità cattolica. E la *mater dolorosa* è il quarto termine della trinità, ne è il supporto: così padre e figlio sono tutti figli, figli di madre uniti dallo spirito, dalla certezza del dolore assunto dalla madre. Come accade in tante famiglie, oggi come non mai.

Perché le fasi della vita stabilite sono proprio tre? Occorre notare che l'identità triforme basata sulle età non resta legata all'ambito maschile, come in Edipo: lo indica un esempio artistico, un'opera che il pittore austriaco Gustav Klimt dipinse nel 1905, la notissima *Le tre età della donna* (fig. 1, pag. 23).

Vediamo qui l'infanzia, con la bambina, poi una donna giovane, forse la mamma, con la pelle delicata come quella della bambina, adorna con una corona di fiori e una pioggia di pietre preziose e, distaccata da loro, sullo sfondo, una donna anziana, che colpisce per il ventre prominente, forse per le troppe gravidanze, e perché si copre il volto con la mano. È *mater dolorosa*? È distante da loro perché se ne sta andando per sempre? Quest'opera ebbe un successo immenso, vinse il primo premio all'Esposizione internazionale di arte a Roma, dove è tuttora esposta. Si è detto di tutto: opera dal valore universale, opera della condizione femminile. Ma ancora una volta importa il tre, ancora una volta le tre età, questa volta della donna. Ma, occorre dire, al netto di un certo scandalismo che ha suscitato, è questa la vita di una donna? La questione donna si risolve in questa idea di trinità? In essa ha da riassumersi una genealogia femminile, dato che le tre figure potrebbero essere la nonna, la mamma e la figlia?

La questione è che quest'opera, più che la condizione femminile, ripropone l'idea religiosa della donna triforme, un'idea reperibile, per esempio, nella tragedia mitologica, così cara anche a un certo femminismo, di Demetra, la dea greca delle messi e della prosperità agricola. A Demetra, Cere per i romani, venne rapita da Ade, il re del Tartaro (a Roma detto Plutone), la figlia Core, poi detta Persefone. Demetra, aiutata da Ecate, signora dell'oscurità e dea dei necromanti, riesce a ottenere da Zeus che Persefone esca dall'inferno e ritorni. Però, prima di uscire, la fanciulla mangia un chicco di melograno degli Inferi che le era stato offerto, e questo fa sì che la magia di Ecate riesca solo in parte. Per sei mesi dell'anno Persefone starà con Demetra, con la madre terra, e per sei mesi starà nell'inferno con Ade, suo sposo. Come scrive Robert Graves, nel libro *I miti greci*: "Core, Persefone e Ecate erano evidentemente la dea Demetra nel suo triplice aspetto di Vergine, Ninfa e Vegliarda, nei tempi in cui soltanto le donne partecipavano ai misteri dell'agricoltura. Core simboleggia il grano verde, Persefone il grano maturo e Ecate il grano raccolto".

Ma triforme è anche Diana, o Artemide, venerata nel triplice aspetto di



Fig. 1: Gustav Klimt, Le tre età della donna, 1905, olio su tela cm. 180x180

Diana, Luna e Ecate. Ricordate Ludovico Ariosto: "O santa dea, che dagli antichi nostri debitamente sei detta triforme" (*Orlando furioso*, XVIII, 184). E a sua volta la stessa Ecate è, secondo alcuni, considerata triforme (fig. 2, pag. 25): secondo Esiodo aveva il potere supremo sul cielo, sulla terra e sul tartaro, o sul mare. Ma gli Elleni diedero preminenza alla sua forza distruttrice a scapito della sua forza creatrice e infine fu invocata soltanto nei riti clandestini di magia nera, specialmente nei luoghi dove si incrociano tre strade. Creatrice/distruttrice: anfibologia, dualità della madre, che diviene androgino trinitario con lo spirito, la conoscenza, l'eterno femminile. Ancora il tre, come le tre teste di Ecate (di leone, di cane, di giumenta) che si riferiscono evidentemente all'antica tripartizione dell'anno solare. Ma anche come le tre Parche, di cui l'ultima, Atropo, taglia il filo: ancora una volta è il rituale segreto e misterico, il rituale delle madri, in cui il segreto di mamma è il segreto di morte.

Rispetto ai tre ruoli, allora, la risposta ce la indicano le religioni. Cosa dice il cristianesimo, in particolare Sant'Agostino con il suo *De Trinitate*?

Cosa dice l'Islam, a proposito delle tre figlie di Allah, come ci ricorda il libro di Salman Rushdie *Versetti satanici*? Cosa dicono i Veda con la sacra Trimurti? I tre ruoli, le trinità sono indispensabili all'unità. L'unità non è tale se non è trinità, se non si salda come totalità, che fa sì che la trinità sia unità. Perché? Perché è un'unità spirituale, come nella trinità: in Agostino, Padre e Figlio esigono lo Spirito perché ci sia l'Unico. In Hegel, tesi e antitesi esigono lo Spirito per giungere alla sintesi. E ciò che vale per Dio vale per la donna. La trinità femminile, che trova il pretesto delle tre età della donna per rappresentarsi nell'Unica, offre la base, la piattaforma (non l'alternativa, come vorrebbe un certo femminismo naturalistico e matriarcale), all'esigenza di unificazione, di totalità, di pensiero unico avanzata dai teismi (i monoteismi e le loro varianti, i politeismi) e dalle dittature teocratiche oggi in voga nel pianeta.

Le tre età servono allo spirito del tempo, della nazione, della razza, servono alla teocrazia, poiché pongono le età al servizio dell'unità della vita (un'unità che raccoglie anche le differenze, che anzi consente e inclu-

Noi di Tecnofinestra siamo interlocutori di chi costruisce o ristruttura edifici. Vuoi diventarlo anche tu?

Leggi come fare in questa intervista a Sara Mazzucchi
(direttore commerciale e socio di Tecnofinestra, Modena, Sassuolo, Spilamberto)

Dal 1985, oltre 26.000 famiglie si sono affidate a Tecnofinestra per l'acquisto di infissi delle migliori marche (Finstral, Garofoli, Pratic, Silvelox, Dierre, e altre), ricevendo un servizio che ha saputo dare la massima soddisfazione alle esigenze di ciascun cliente, con attenzione, puntualità e serietà.

La vostra crescita costante è andata sempre di pari passo con l'assunzione di nuove figure sia tecniche sia commerciali, alle quali voi offrite una formazione altamente qualificata per svolgere il loro lavoro con competenza e professionalità...

Il nostro compito è quello di contribuire a rendere gli edifici efficienti dal punto di vista energetico ed estetico, in modo da ottenere un confort abitativo ottimale. Pertanto, i nostri collaboratori devono divenire interlocutori non soltanto dei proprietari degli immobili, ma anche di geometri, architetti o ingegneri, referenti del progetto, per informarli delle caratteristiche tecniche più all'avanguardia degli infissi che noi proponiamo. Dare consigli precisi ai clienti e ai progettisti oggi è essenziale per chi si propone come interlocutore rispetto alla qualità di un edificio. La figura del consulente deve avere una formazione commerciale/tecnica, oltre che una spiccata predisposizione all'incontro con il pubblico e di ascolto per capire al meglio le esigenze del cliente e proporre le soluzioni più idonee alla sua abitazione e al suo gusto. Chi incontra un consulente commerciale nei nostri showroom di Modena, Sassuolo e Spilamberto verrà indirizzato verso il miglior acquisto tra tutti i serramenti dei grandi marchi presenti sul mercato.

Lavorare nei vostri showroom come consulente commerciale

offre quindi a un giovane tante opportunità d'incontro e di qualificazione del proprio itinerario.

Qual è invece il compito dei tecnici nella vostra organizzazione?

I tecnici sono gli esperti che eseguono il rilievo delle misure presso l'abitazione e procedono con l'elaborazione dell'ordine al fornitore. Poi realizzano i disegni tecnici da fornire ai montatori per effettuare la posa in opera secondo i criteri della posa certificata I.F.T.

Entrambe le professioni offrono la possibilità d'incontrare tante persone e ampliare le conoscenze del settore dell'edilizia, che è in continuo sviluppo. Il loro lavoro è molto interessante, perché tutti i giorni eseguono sopralluoghi nei cantieri e diventano interlocutori principali dei nostri clienti.

Vedere realizzato un progetto tanto desiderato e rendere un'abitazione accogliente e funzionale con i nostri infissi è davvero gratificante. E la soddisfazione del cliente è sicuramente il miglior premio.

A un giovane che voglia intraprendere un'esperienza come consulente commerciale o tecnico in Tecnofinestra offriamo formazione in tutta la sua ampiezza e un ambiente di lavoro dinamico e stimolante.

Cosa deve fare chi vuole candidarsi per entrare nel vostro team?

Inviarmi la sua candidatura su WhatsApp al numero 335493103, oppure scrivermi una mail a questo indirizzo: s.mazzucchi@tecnofinestra.it



Scopri nel nostro Studio Finstral le tre qualità della finestra perfetta: bellezza, benessere, sostenibilità.

È il momento di cambiare le finestre: approfitta dell'ecobonus.

Tecnofinestra
Via Bembo, 24 | Modena
www.tecnofinestra.it
Altri showroom
a Sassuolo e Spilamberto

TECNOFINESTRA

FINSTRAL

de le differenze), dunque al servizio dell'intolleranza. La *silver economy* non nobilita la vecchiaia, la copre con l'ipocrisia sociale, come la fake news della terza età, o della quarta o della quinta.

La vera intolleranza è intolleranza contro la vita: la vita non è accettata e allora c'è l'idea della vita, e l'idea delle età della vita, rispetto a cui ognuno è difettoso o mancante, pronto per l'oracolo, il farmaco, il chirurgo plastico. E non a caso il femminile di Goethe è eterno: la donna dovrebbe garantire l'eternità, le sue fasi dovrebbero essere circolari, senza il tempo, senza il contingente, senza il fare, senza la parola. Ma ciascuna donna avverte che il corpo, il disturbo, le sensazioni non sono esterni alla parola, non sono supporti della mistica, ovvero di ogni dottrina, anche contemporanea, che prescinda dalla parola. La mistica della femminilità, in tutte le sue forme, è la donna muta, la donna senza la parola. Ma ciascuna donna è nella parola, è indice del nome improprio, ingestibile, non è supporto di nessun nome di dio, di nessun nome del fallo, di nessuna universalità o totalità, rispetto a cui sentirsi in mancanza o in difetto, sempre malata, sempre da curare; e allora ciascun uomo è nella parola, per cui non teme più Diana, la luna e le sue fasi o Ecate e le sue furie.

Non si tratta di sostituire le divinità paterne con le divinità materne, spesso più intolleranti e feroci. Nell'atto di parola la trinità non ha bisogno di dissolversi, adempiuto il suo compito di androgino triforme: secondo i misteri, cessato il cerimoniale della trinità, la donna, l'uomo, il mondo finiranno nella padronanza. Nell'atto di parola la trinità non ha presa sull'esperienza di parola, con i dispositivi cifrematici della conversazione, della narrazione, della lettura con uno o più cifranti, che sono seguaci del tempo nella parola, non maestri misterici dell'eternità. Nel nostro itinerario secondo la procedura linguistica, secondo la procedura per integrazione e non per unificazione, ci sono tante fasi, tanti incontri, tanti interlocutori, ma nessuna fase finisce e le fasi non si susseguono. Lo spirito non guida il viaggio chiudendo o risolvendo il dubbio, perché l'enigma della Sfinge non è l'indovinello, è l'enigma della differenza sessuale, senza più segreto di mamma, senza più segreto di morte.



Fig. 2: Ecate triforme

La Sfinge non ha da morire, Giocasta non ha da morire, la vecchiaia non ha da coprirsi il volto: nessuna mistica materna. Parlando, la cura è del tempo, non è materna. Per questo la *mater* è sicura, *sine cura*, e non abbiamo paura della morte, né bisogno di cercarla per rinascere, purificati e immortali. Come scrive Armando Verdiglione: "E voi non avete bisogno della dea triforme né dell'eterno femminile, dell'*axis mundi*. Voi non avete bisogno di morire per rinascere. Voi non avete bisogno di punirvi, di pentirvi per salvarvi" (*Il gusto dell'onestà*, p. 369).

Con il secondo rinascimento non c'è più la donna misterica, non c'è più donna triforme. Nulla è da salvare o da purificare o da redimere. L'accettazione della vita è questo: nella parola non c'è l'idea di sé o dell'Altro, non c'è un'idealità della vita, una vita

ideale cui sottomettersi.

E, allora, se non c'è più paura della morte, se non abbiamo più il suo tabù, dopo l'ultimo tabù di cui parlava Letizia Rostagno, quello delle rughe, infrangiamo, parodiando, anche l'ulteriore tabù: quello della vecchiaia. Non usiamo più l'eufemismo ipocrita, basta parlare di anzianità o di senilità: diciamo la parola "vecchiaia". Sì, vecchiaia, vecchiaia: parola che ha una sua nobiltà e dignità, perché è età della vita. Età che non succede a nessuna, che non porta alla morte, età della vita senza più bisogno dell'idea di fine, quindi senza l'idea di morte e di nulla. Vecchio, vecchia; parodiando Pirandello, se ci sono i giovani, perché non hanno da esserci i vecchi? Con la vecchiaia, l'età non è più presa nell'idea della vita, dunque non c'è più età ideale.

**SOSTITUZIONE INFISSI
SENZA OPERE MURARIE!**

***Approfitta
dell'ECOBONUS al 50%
valido fino al 31/12/2024
e paga con finanziamenti
PERSONALIZZATI**

 **50%**
ECOBONUS

*Bonus valido fino al 31/12/2024

Richiedi una consulenza!



per ulteriori informazioni

059 828493



I professionisti della posa in opera

DALL'ETÀ NESSUN LIMITE AL PROGETTO DI VITA

Fra le molte iniziative culturali, formative e informative messe in campo dall'Associazione cifrematica di Bologna e dall'Associazione culturale Progetto Emilia Romagna spiccano indubbiamente quelle riguardanti il tema degli anziani. Con puntualità e frequenza tali incontri hanno affrontato le questioni rilevanti sul tema nell'attualità. Nel corso di questi nostri convegni, a cui hanno dato il loro contributo medici specialisti, soprattutto geriatri e neurologi, psicanalisti, brainworkers, scrittori, imprenditori nei settori della salute e dell'assistenza, sono emerse questioni, ma anche proposte che hanno trovato, il più delle volte, attuazioni molto interessanti e innovative da parte di ASL e IPAB.

Sul finire degli anni novanta del secolo scorso c'è stata forse la maggiore trasformazione della nozione di assistenza, passando, dopo quasi due secoli, dalla modalità caritatevole, propria delle organizzazioni religiose, che considerava residuale la quota di popolazione per anzianità non più autonoma né in grado di continuare a vivere e a operare nella società, alla modalità di cura e riabilitazione. Con il passaggio, quindi, da istituzioni asilari pubbliche secolari quali gli ospizi o, in ambito privato, da case di riposo che non offrivano alcuna specificità di assistenza, a strutture specializzate in ambito medico, riabilitativo e assistenziale come le RSA, nelle quali confluirono anche le strutture più grandi, le IPAB. E, anni dopo, in talune regioni, come l'Emilia Romagna, anche nel settore privato sono sorte strutture come le CRA, che offrono ormai prestazioni assimilabili a quelle delle RSA. La "rivoluzione" ha riguardato non soltanto le istituzioni, ma anche le cosiddette professionalità, con l'introduzione di figure quali gli OSS e gli OSA per l'assistenza e l'obbligatorietà di figu-

re sanitarie mediche e infermieristiche all'interno di RSA e CRA. Oltre a queste, ha assunto grande importanza anche l'introduzione dei LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) nelle RSA di molte regioni. Il differente e più ricco monitoraggio delle situazioni di assistenza e cura, gli atti sanitari diretti, non più mediati, quando possibile, dalle strutture ospedaliere, l'introduzione di indagini diagnostiche sempre più accurate e di farmaci più efficaci, integratori compresi, hanno determinato un aumento mai conosciuto prima dell'aspettativa di vita nelle prime due decadi di questo secolo, precipuamente in Europa, in particolare in Italia e ancora più in particolare nel suo Nord Est: Triveneto, Emilia Romagna, Marche e Umbria. Nella maggior parte di queste regioni la rete di assistenza territoriale alla cosiddetta "terza" o "quarta" età è più diffusa ed efficace. Ma, come spesso accade, soprattutto in medicina, il miglioramento di alcune situazioni porta anche a nuovi problemi.

Allungare la vita non vuol dire allungare anche il vivere in salute. Così la parte estrema dell'esistenza, che in tal modo ha una durata maggiore, può portare a molte patologie che le RSA non sono in grado di affrontare, per cui si sono dovuti ampliare i reparti di lungodegenza pubblici e privati e istituire nuove tipologie di reparto come quelle per le "cure intermedie", per garantire il ricovero a coloro per i quali le cure delle RSA non sono più sufficienti o per i quali s'instaura un pendolarismo tra ricovero in RSA e ricovero ospedaliero. Tale problema, con forti impatti sull'economia, è rimasto aperto, come emerso anche negli ultimi due convegni organizzati da noi. Vi è poi la questione dell'uso, spesso dell'abuso, di psicofarmaci anche a forte azione, i cui effetti collaterali negativi sono sempre più

evidenti. Ma esiste un altro problema rilevato in ciascuno dei nostri incontri, da quello del 1996 a quello recente, *L'età, le donne, il fare*. Nel momento della cosiddetta "istituzionalizzazione", cioè dell'abbandono della propria abitazione, delle proprie abitudini domestiche e di gran parte delle relazionali abituali, della "sottomissione", in ciascun caso, a nuove regole, il proprio progetto di vita subisce quasi sempre un arresto, un ridimensionamento o una deviazione forzata. Ciò incide fortemente su quello che viene chiamato "disorientamento", innanzi tutto emotivo. Ciascuno, nel corso della propria esistenza, formula un proprio progetto di vita e, nella "terza" e "quarta" età, è ancora più forte l'esigenza di atternersi. La stessa prosecuzione del progetto è garanzia di riuscita dello stesso, al di là del raggiungimento degli obiettivi materiali.

Negli anni in cui ho lavorato nella riabilitazione fisica degli ospiti in strutture che accoglievano anziani ho avvertito sempre come questa esigenza fosse molto forte. Anche raccontare storie e dettagli della propria vita da parte dell'anziano può essere considerato un modo di favorire la memoria precisandola e di "passarne il testimone" a chi ascolta, meglio ancora se si tratta di una persona di fiducia, affinché questi lo aiuti a salvaguardarne la cifra e a conservare i valori che hanno orientato il suo viaggio di vita. L'instaurarsi di questa modalità di ascolto e di occasione di parola è molto importante anche per il mantenimento della salute. Ma la "figura" esterna all'organizzazione istituzionale in grado di sostenerla non può essere effimera. Educatori e psicologi intervengono spesso in modo standard. L'elaborazione della cifrematica invece già anni fa mi ha offerto strumenti indispensabili per questo lavoro, e le riflessioni più recenti lo hanno ulteriormente arricchito. Come scrive Armando Verdiglione: "Il bello dell'età è il bello del principio della vita in atto: è il bello della tolleranza, è il bello dell'accettazione della vita. L'età della vita è l'età libera: non è l'età che serve a liberarsene. L'età della vita è l'età che nessuno porta: è l'età che nessuno pensa. È l'età che non sta sotto il nome ideale".

Da sin.: Dacia Maraini, Gian Luigi Zaina e Cesara Buonamici durante la cerimonia del Premio Estense 2022 (Photo Max Salani)



GIAN LUIGI ZAINA

presidente del maglificio Della Rovere, Longastrino (FE), vice presidente nazionale di Piccola Industria Confindustria e di Confindustria Emilia Area Centro

I CLASSICI CONTRO LA DITTATURA DEL PRESENTE

Questo numero della rivista s'intitola *La tolleranza del tempo e dell'Altro*. Nella vita dell'impresa si può constatare giorno per giorno fino a che punto il tempo dà ragione delle cose, nel senso che gli effetti di ciò che facciamo non sempre sono percepibili nell'immediato. Pertanto, occorre scommettere e investire anche quando apparentemente le condizioni non sono favorevoli. Così, per esempio, nel periodo della pandemia, mentre calavano gli ordini in tutti i settori, compreso quello del vostro maglificio Della Rovere – che porta l'eccellenza della moda made in Italy nelle più prestigiose boutique del pianeta con il marchio Cains Moore – lei invitava gli artigiani della vostra filiera integrata a rimanere tranquilli perché il calo non avrebbe superato il -15%. E, infatti, nell'anno peggiore della pandemia, il calo si è attestato al -12,5%. Prima che l'economia ripartisse, inoltre, lei li aveva preparati a un aumento del 30-40% da gestire con intelligenza, analizzando le proprie risorse effettive e organizzando tutti i mezzi necessari per farvi fronte ed essere pronti ad accogliere il grande incremento post pandemico che si è ve-

rificato nel 2022. Questo indica la tolleranza del tempo: non farsi prendere dal panico dinanzi a qualsiasi variazione...

La tolleranza del tempo è un bel tema, è l'antidoto alla dittatura del presente. Oggi invece la velocità dei mezzi di comunicazione, le connessioni in tempo reale e le nuove piattaforme digitali ci portano alla contemporaneità, a una fruizione immediata della conoscenza e dell'informazione e ci fanno immergere nel presente, come se il passato e il futuro non esistessero. La tolleranza del tempo è indispensabile perché alimenta la nostra capacità di programmare, di analizzare le forze che abbiamo a disposizione, le nostre specificità, quindi ci consente di fare le scelte giuste, non banali, che non si accodano, ma sono originali, perché l'originalità esige un esame attento della nostra storia e una proiezione verso il futuro. Se ci limitiamo a osservare il presente, non siamo in grado di progettare e programmare il nostro viaggio, tutt'al più riusciamo ad affrontare gli incidenti lungo

il percorso, ma non a decidere se andare a Roma o a Milano. Quindi la tolleranza del tempo è essenziale per l'analisi, la valutazione e la formazione necessarie alla costruzione.

Ma c'è un altro aspetto che ci fa capire in che modo oggi la tolleranza sia indispensabile nell'impresa: in pochi decenni, nell'arco di due generazioni, siamo passati dal servilismo del bracciantato alla contrapposizione operaia verso il capitale per arrivare alla condizione attuale in cui il lavoratore ha la libertà di scegliersi l'imprenditore, come nota Pietro Ichino nel suo libro *L'intelligenza del lavoro* (Rizzoli). Ecco perché l'azienda sta diventando sempre più un luogo di tolleranza, anziché di conflitto, un luogo che attira, che trattiene, che mantiene, un luogo di collaborazione, in cui lo stipendio è importante, ma non è la priorità: un collaboratore si coinvolge attraverso la partecipazione a un sogno, facendolo sentire protagonista dell'esperienza imprenditoriale, offrendogli opportunità di crescita e di qualifi-

cazione del suo itinerario e prestando attenzione anche alla sua famiglia. Anche per questo nella nostra azienda stiamo costruendo un programma di welfare complesso, che comprenda eventuali spese mediche familiari e polizze di indennizzo in caso di incidenti e infortuni anche al di fuori del luogo di lavoro, perché l'azienda deve contribuire alla costruzione non soltanto del proprio brand, ma anche dei valori del lavoro e della comunità allargata, prendendosene cura. I driver del futuro di un'azienda sono due: le persone e i macchinari. Un'azienda può dotarsi della tecnologia più avanzata, ma se non ha le persone in grado di farla funzionare non ha avvenire. Tra l'altro, più le macchine sono intelligenti e più hanno bisogno di persone preparate, non a caso il mercato del lavoro richiede sempre più laureati, mentre trentadue anni fa, quando ho incominciato a lavorare, sono stato il primo laureato a entrare nella nostra azienda.

Le rivoluzioni in atto nell'impresa oggi sono tante e richiedono investimenti e sforzi finanziari che vanno progettati cercando di anticipare il più possibile le azioni da compiere, in modo da mantenere i costi all'interno di un equilibrio economico, perché nessuna azienda può sopportare un disequilibrio economico per troppo tempo. Anche questo fa riflettere sull'esigenza di dotarsi di capitale intellettuale in grado di programmare azioni strategiche di ampio respiro, anziché essere imprigionati nella dittatura del presente. Ed ecco perché oggi è ancora più importante leggere un classico piuttosto che una notizia trovata su Internet in pochi minuti, che ti fa credere di avere in mano la situazione, di capire ciò che sta accadendo, ma in realtà ha un valore di provvisorietà, come tutte le cose presenti, mentre un buon libro, un buon romanzo ti dà la fotografia di un'epopea, di un popolo. La lettura dei classici mi dà sempre più soddisfazione, ho la sensazione di riordinare l'intelletto, le parole, i pensieri, e di acquisire maggiore serenità nel capire la complessità della vita e nell'affrontare i problemi reali, quelli delle persone, delle malattie, della convivenza pacifica e delle guerre. Occorre fermarsi ogni tanto a riflettere sulla precarie-

tà in cui viviamo, perché comunque siamo sempre appesi a un granello di sabbia che gira a tutta velocità attorno a una bomba nucleare, siamo in ultra equilibrio instabile.

Già nel 1872, Friedrich Nietzsche, all'età di ventisette anni, in una conferenza intorno all'avvenire della scuola (Sull'avvenire delle nostre scuole, Adelphi, pag. 36), si rammarica che i quotidiani siano considerati fonte di cultura al pari delle grandi opere classiche: "Nel giornale culmina il vero indirizzo culturale della nostra epoca, allo stesso modo che il giornalista – schiavo del momento presente – è venuto a sostituire il grande genio, la guida per tutte le epoche, colui che libera dal momento presente".

La società della comunicazione dà un peso altissimo al presente e oggi, anche con il supporto dell'intelligenza artificiale e dei motori di ricerca, la formazione in tempo reale, a portata di click, mette in secondo piano la cultura di base – matematica, scientifica e umanistica –, che invece è l'unica importante per sviluppare la capacità di affrontare il futuro, evitando di ripetere gli errori del passato.

Anche questo è tolleranza del tempo: accogliere il tempo della cultura, da cui poi scaturisce la tranquillità e la serenità per riflettere su dove stiamo andando e decidere dove andare. E questo l'imprenditore deve metterlo in conto necessariamente, perché se deve pianificare un investimento non può limitarsi al presente: per costruire un capannone, per aprire una filiale o un negozio in un altro continente occorrono anni, quindi si deve pensare a tutto ciò che occorre per realizzare il progetto e a come sarà il mondo quando sarà portato a termine.

La tranquillità che deve avere un imprenditore per fare programmi a media e lunga scadenza procede dal rischio e dell'audacia, anche se sembra strano che il rischio renda tranquilli...

Non è così per tutti. Durante le mie esperienze di sport estremi – speleologia, sci alpinismo, motoraid nel deserto, subacquea –, ho constatato che, dinanzi alle emergenze, non tutti hanno la stessa reazione. Non è facile riuscire a fermarsi, ragionare e capire cosa fare quando, per esempio, sei da solo in moto in mezzo al deserto, scoppia una gomma e sai che la

prima stazione è a cento chilometri di distanza; oppure quando sta per arrivare il temporale e istintivamente incominci ad accelerare per arrivare presto a casa: è il più grande errore che tu possa fare, è meglio prendere qualche goccia in più, anziché finire in un fosso. Però soltanto l'intelligenza, la razionalità, la cultura, l'esercitazione e l'allenamento al rischio ti portano ad accettare di prendere più pioggia possibile, perché la priorità non è bagnarsi di meno, ma evitare le cadute.

Io consiglio sempre ai giovani di praticare sport estremi, perché sono molto educativi, s'impara a gestire il controllo delle proprie reazioni in condizioni di rischio, soprattutto quando hai accanto un maestro che t'insegna a prendere le decisioni con tranquillità, a mettere in sicurezza te e i tuoi compagni di cordata, a valutare un elemento in più rispetto a quelli che valuti di solito, per esempio, da dove scende l'acqua in una grotta, con quale velocità, quali sono le vie di fuga, qual è la persona più a rischio, qual è il passo da tenere. Impari un metodo di valutazione che poi applichi anche nella vita. La gestione delle priorità dinanzi ai rischi ti allena a prendere decisioni. Sei di fronte a una scelta, sei in un luogo che non hai mai visto, c'è un imprevisto che non hai mai affrontato e tu usi tutta la tua esperienza del passato, l'intelligenza e la tranquillità per affrontare quella nuova sfida. In fondo l'imprenditore fa questo tutto il giorno perché la vita dell'impresa è sempre un imprevisto. Da qui la sua curiosità d'incontrare sempre persone nuove, di sapere cosa c'è dietro l'angolo, quali sono le tendenze, i movimenti e le trasformazioni in atto a livello locale e globale. E dall'incontro nascono nuovi spunti di analisi e nuove idee. Per esempio, di recente ho incontrato il responsabile commerciale di un gruppo industriale cinese, un'impresa nata soltanto trentacinque anni fa da una famiglia di pastori, che oggi dà lavoro a 40.000 persone e ha un fatturato annuo di nove miliardi. Questo incontro mi ha suscitato tante domande e tanta curiosità rispetto a una realtà che può avere risvolti importanti per l'avvenire della nostra azienda. E, come dicevamo all'inizio, il tempo darà ragione delle cose.



LA FORZA DI UN GRANDE GRUPPO



Specializzata in stoccaggio, taglio e distribuzione di una vasta gamma di **acciai comuni, speciali** e da **utensili**.
www.sefa.it



Specializzata in **lavorazioni meccaniche** a disegno di piastre, portastampi e particolari meccanici di grandi dimensioni.
www.sefameccanica.it



Specializzata in stoccaggio, taglio e distribuzione di leghe di **titanio, acciai aeronautici** e **leghe speciali**.
www.titanium.it



Specializzata nella prototipazione con la **stampa 3D** in metallo e nella progettazione e produzione della meccanica di alta gamma.
www.3dmetal.it



S.E.F.A. Holding Group S.p.A.

Sede Legale Amministrativa:

Via Stelloni, 39/A - 40010 Sala Bolognese (BO) - Italia

Tel. +39 051.6816850 - Email: dam@sefa.it



**TAGLIO
MECCANICO**

**TAGLIO
WATER JET**

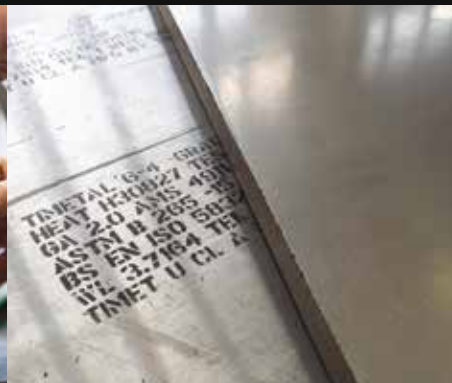
**SEFA MACHINING
CENTER**
piastre squadrate
e fresate

**LAVORAZIONI
MECCANICHE**

**STEEL
SHOP**
prezzi pronti online

**CONTROLLO
ULTRASUONI**

**ADDITIVE
MANUFACTURING**
fabbricazione additiva
con polveri metalliche
e polimeri



www.sefaholding.it

Visita il nostro
STEEL SHOP





ALESSANDRO CURTI

amministratore delegato di Curti Costruzioni Meccaniche Spa - Gruppo Curti,
consigliere di Confindustria Romagna

LA TOLLERANZA DEL FARE

Il dibattito intorno alla tolleranza del tempo e del fare che apriamo in questo numero della rivista indica che non c'è tolleranza senza l'accettazione della vita. L'accettazione della parola, della ricerca, dell'impresa, del business, del profitto è l'accettazione di quanto troviamo lungo l'itinerario: questione di accoglienza e di tolleranza. Lei ha incominciato il suo itinerario imprenditoriale assumendo, insieme a sua sorella, quanto aveva inaugurato suo padre, rilanciandone la scommessa. Oggi Curti Spa è un Gruppo che opera in settori differenti, dalla costruzione di macchine per il packaging farmaceutico a quella di macchine utensili speciali per diversi settori, alla subfornitura di parti meccaniche, alla progettazione meccanica e ricerca e sviluppo per diverse industrie, alla produzione di linee automatiche per lavorare i cavi elettrici. Poi, il vostro Gruppo produce componenti per l'industria aeronautica ed è noto per la costruzione di Zefhir, l'unico elicottero al mondo dotato di paracadute che ha anche ottenuto un brevetto internazionale. Quanta tolleranza occorre per condurre un'impresa?

Incominciamo subito con il chiederci quanta tolleranza occorre anche per costruire un'impresa, a partire dal progetto edilizio, per esempio. Oggi le normative di settore impongono, soprattutto alle costruzioni industriali, di essere anche "belle". Ma cosa

vuol dire "bello"? Il bello è un concetto relativo, che però è diventato un canone anche nella costruzione di edifici industriali, come avviene nel caso della ristrutturazione di immobili di rilevante valore storico, soggetti a vincoli e veti della Soprintendenza dei Beni Culturali. In questi casi, talvolta accade che i criteri siano soggettivi, perché, anche quando si tratta di attenersi a regole scritte, esse risentono della mentalità dell'amministratore addetto che le interpreta, e sono indiscutibili.

Analogamente avviene per il criterio del bello in ambito di edilizia industriale. Ma allora deleghiamo anche a questi uffici amministrativi le politiche di sviluppo industriale, dal momento che spesso viene bloccata la capacità decisionale dell'imprenditore che vuole fare e che vuole costruire. Non intendo dire che si debba costruire a tutti i costi, bensì che l'uomo possa ambire a stare un po' meglio, dato che, nel caso dell'imprenditore, è tenuto a pagare gli stipendi a chi lavora in azienda. Mettere dei veti a chi è proteso a costruire è una forma di intolleranza.

Un'altra forma di intolleranza è costituita spesso dagli stipendi netti "da fame" che in Italia ricevono i dipendenti delle aziende. Per il luogo comune è colpa delle imprese, che

però, fra contributi e imposte, versano allo Stato mediamente il 60% di questi soldi. Le aziende giustamente devono pagare gli stipendi e fare investimenti, ma, quando vanno a costruire un edificio, spesso sono anche costrette a pagare il doppio dei costi a cui si aggiungono quelli dell'energia, maggiori di almeno quattro volte rispetto a quanto avviene in altri paesi europei. È necessario ridurre l'imposizione fiscale, se non è possibile farlo per gli altri costi, a cui si aggiunge l'elevato costo del lavoro. Come fanno le aziende a fare la propria programmazione in mancanza di regole chiare e durature? La politica industriale è stata ignorata da troppi decenni in Italia e tutte le volte le regole cambiano. Occorre una politica di crescita per il paese, nelle sue varie componenti, non soltanto quella industriale, questo vale per la scuola, per la sanità, per l'energia e così via.

Perché sembra insistere questa intolleranza rispetto al fare?

Nel mondo del lavoro troppo spesso è stata alimentata la contrapposizione tra chi intraprende e chi, invece, fa il dipendente. Non è chiaro perché si debba stare per forza l'uno contro l'altro, quando poi si lavora insieme. È giusto che ci siano regole da rispettare per fare, ma quando l'imprenditore si attiene a quelle regole, che in

Italia sono così stringenti, dovrebbe essere ringraziato, considerando gli oneri che si accolla, fra la parte di stipendi che va allo Stato e quella che versa in tasse sul reddito. Tutto questo va a beneficio della comunità, per cui il criterio dovrebbe essere che più guadagnano le imprese e meglio è per tutti.

La tolleranza spesso è intesa come altruismo. Noi constatiamo, invece, che la tolleranza sta nel fare, quando lasciamo che le cose avvengano...

Nel nostro settore industriale, quello della meccanica, come facciamo quando dobbiamo produrre un pezzo che abbia una determinata dimensione? Il progettista deve dare una tolleranza a quella dimensione, ma è impossibile ottenere quella esatta dimensione. Allora, la tolleranza sarà un po' di più e un po' di meno rispetto a quella "nominale". Se dobbiamo fare la componente di un orologio, la tolleranza sarà molto piccola; se dobbiamo fare una piattaforma petrolifera, la tolleranza sarà molto più grande; così per misurare un immobile occorrerà utilizzare il metro, mentre altrove la misurazione sarà effettuata con il micrometro. Dipende cioè da quello che dobbiamo fare. Ma il fare è costituito anche dal modo di fare delle persone. Questo modo di fare può essere inteso come nel caso delle religioni: tu credi nel tuo dio e fai ciò che ti dice

di fare la tua religione, io credo nel mio e cerco di fare ciò che mi dice la mia. In questi casi cosa diventa importante? La libertà. Io posso fare tutto quello che ritengo giusto fare, ma non posso assolutamente limitare in alcun modo la tua libertà. In Trentino Alto Adige, che è regione italiana, non mi possono obbligare a parlare tedesco, per esempio. Ma allora lasciamo che si possano parlare l'italiano e il tedesco. Questa particolare condizione impone di usare l'intelligenza, quella vera, che non deve prevaricare le libertà altrui.

Le regole sono necessarie, anche se possono essere più o meno stringenti, però non devono ledere la libertà altrui. Allora, servono regole che la-

scino fare. Durante il fascismo non è che ognuno al sabato poteva starsene a casa, ma doveva andare con la divisa a celebrare i sabati fascisti, a dimostrare che faceva parte dei molti e tutti della stessa idea. Allora, la paura di non avere il consenso imponeva le adunate oceaniche: tutti in fila, tutti omologati con la stessa divisa e con gli stessi simboli. Ma, se non appartenevi a quella categoria, dovevi essere messo da parte. Questa è la tolleranza zero.

L'idea di appartenenza è una forma di



Aleksey Vasil'evič, Senza titolo, olio su tela

intolleranza...

Se l'appartenenza a un gruppo o a un partito m'impone di andare contro il mio pensiero, senza la possibilità di dissentire o di dissociarmi, allora non c'è crescita. Se le idee sono omologate e diventano indiscutibili accade come quando si bruciano i libri, perché si potrebbero leggere cose non conformi alla mentalità comune e potremmo dire: "Ma perché non cambiamo idea?". A volte, se parliamo di religioni, le imposizioni o le regole sono state scritte da uomini. L'idea di appartenenza, allora, diventa la somma intolleranza.

La tolleranza interviene, però, nell'ambito delle regole che ci siamo

dati. Per esempio, nelle imprese è previsto un orario d'ingresso, quindi non si può entrare in azienda quando ci pare. La regola impone la tolleranza, tant'è che si fanno le eccezioni alla regola generale. Per esempio, soprattutto le donne, le mamme che lavorano in Curti, chiedono di avere orari particolari perché devono gestire i figli spesso senza l'aiuto dei nonni. Allora, la tolleranza diventa una questione di rispetto.

Quali sono i programmi della vostra azienda quest'anno?

Per noi è essenziale poter continuare a investire per poter continuare a lavorare, con giusti margini. Nello scorso anno abbiamo raggiunto il record di fatturato, con vari settori in crescita, per esempio quello dell'aeronautica civile, soprattutto nella componentistica per elicotteri, in grande espansione come l'aerospazio. Il settore del packaging farmaceutico o quello alimentare sono stabili. In quello automobilistico si registra un calo, anche perché, se nel mondo si costruiscono circa 80 milioni di auto, 30 milioni sono prodotte soltanto in Cina. Poi, è vero che noi abbiamo dato "le chiavi di casa" alla Cina più di vent'anni fa. I primi responsabili sono stati gli americani, quando l'aiutarono a entrare nel WTO, World Trade Organization. L'Europa ha seguito questa

tendenza, non avendo però alcuna valenza politica nel mondo. È notizia di qualche mese fa che il Gruppo Hertz ha dismesso il noleggio per il 30% del proprio parco di auto elettriche. Abbiamo distrutto l'industria automobilistica, la principale voce di bilancio in Europa.

Noi abbiamo in programma di fare investimenti nella formazione, principalmente quella tecnica. Però ci vogliono anche le soft skills. Lei hai mai visto in che condizioni sono famiglie e scuola? Qui si tratta di tolleranza, bisogna partire dalle basi, cioè capire quali sono le regole per vivere, perché oggi è più che necessario intervenire nella formazione globale dell'individuo.

IL TEMPO DÀ RAGIONE DELLE COSE



Nel suo libro La mia bussola. L'amizizia, la famiglia, l'impresa (Spirali), possiamo leggere molti aneddoti in cui troviamo la tolleranza del tempo nell'esperienza di TEC Eurolab. Per esempio, lei e il suo socio, in uno dei primi anni di attività, stavate per andare in ferie quando avete ricevuto la telefonata di un cliente che chiedeva un'analisi urgente per capire perché si stessero rompendo i suoi distributori in ghisa negli Stati Uniti. Non avete avuto alcuna esitazione: occorreva aiutare il cliente, senza badare alla propria work-life balance, le vacanze potevano attendere, le esigenze della produzione di distributori che si svolgeva all'altro capo del pianeta no. E il tempo vi ha dato ragione: oggi TEC Eurolab è un riferimento per la sicurezza di auto, treni, aerei, veicoli spaziali e prodotti delle principali industrie alimentari e biomedicali. Forse, da questo aneddoto possiamo

intendere in che modo il titolo di questo numero della rivista, La tolleranza del tempo e dell'Altro, concerne l'impresa e l'imprenditore, che non pongono limiti al fare e, facendo, trovano il tempo per ciascuna cosa...

Certamente gestire un'impresa aiuta moltissimo a sfuggire ai limiti imposti dal tempo inteso in senso cronologico: l'imprenditore, anche se deve attenersi a scadenze trimestrali e semestrali e redigere bilanci annuali, pensa l'impresa in un tempo infinito, non vive in funzione del bilancio annuale, perché poi ce ne sarà un altro, poi un altro ancora e, quando esistono le condizioni, fa anche programmi pluriennali, lavora con la fantasia, seguendo un sogno, non pensa che l'impresa morirà con lui, anzi, cerca di prepararne la continuità, anche cedendo o vendendo

l'azienda purché qualcuno la porti avanti. E questo lo aiuta molto a svincolarsi dall'oppressione del tempo, dal considerare le cose come "finite".

Molte persone, però, fanno più fatica a proiettare la propria vita verso un tempo infinito, a volte per ragioni estremamente banali, per esempio, perché sono preoccupate di non arrivare a fine mese per via di una retribuzione non sempre adeguata alle loro esigenze e molto spesso nemmeno alle loro competenze. E la ristrettezza economica porta, da un lato, a ragionare alla giornata e, dall'altro, all'impossibilità di scommettere in un sogno, che può anche essere semplicemente quello di acquistare una casa o un'automobile. Allora, quando si vive nell'idea che le possibilità siano limitate, sembra che tutto si equivalga e che si possa fare qualsiasi cosa, perché tanto non cambia niente, quindi viene meno quello spirito costruttivo che invece è indispensabile per la riuscita di un progetto imprenditoriale: il lavoro diventa un mezzo per sbarcare il lunario, anziché uno strumento per la valorizzazione del talento, la cultura viene relegata nel periodo scolastico, mentre poi ognuno pensa soltanto a uscire e a sballarsi la sera con l'idea di dover "compensare lo stress del giorno" e non c'è alcuno stimolo a divenire cittadini, ovvero uomini e donne che danno un contributo alla civiltà, anzi, ognuno rimane chiuso nel suo silos, dove cerca di difendere quel poco che pensa di avere.

E qui le responsabilità della politica nel nostro paese sono lampanti: da una parte, non investe nella scuola come occorrerebbe per formare i cittadini di domani e, dall'altra, mantiene le retribuzioni a livelli enormemente inferiori alla media europea. Per me i giovani dovrebbero essere la preoccupazione maggiore di uno stato. E, a proposito di tolleranza del tempo, il tempo sarà fortemente intollerante dinanzi alle attuali scelte dei nostri politici. Senza contare che, se cambiassimo le cose oggi con una bacchetta magica, ne vedremmo gli effetti fra vent'anni. Quindi arriverà un momento in cui il tempo ci presenterà il conto. Anche perché, se consideriamo l'accezione corrente di tempo, il tempo cronologico non offre mai occasioni di tolleranza, anzi: in un'azienda, per esempio, il cliente

è assolutamente intollerante rispetto a una dilazione della data di consegna; anche il collaboratore, se il 10 del mese, collegandosi dal cellulare con la banca, non trova l'accredito dello stipendio, non pensa proprio di dover essere tollerante. Quindi è il tempo o è l'uomo che dev'essere tollerante rispetto a qualcosa che non va come stabilito? E che cos'è il tempo? Noi crediamo che sia quello che misuriamo correntemente con gli orologi atomici al milionesimo di secondo, ma invece non sappiamo che cosa sia in effetti il tempo. È spazio, come rilevava Einstein nella teoria della relatività? Niccolò Machiavelli diceva che di cosa nasce cosa e il tempo la governa, ma anche qui c'è un grande malinteso: è il tempo che governa

la cosa o l'uomo che la fa nascere e poi la governa, la trasforma e la conserva? Gli umani considerano il tempo come ciò che può essere misurato e risparmiato, ma anche qualcosa che aiuta a programmare, a scommettere di raggiungere una meta in un lasso di tempo stabilito, quindi a enunciare una scadenza rispetto a un'occorrenza. Senza una scadenza, sembra che le cose possano essere rimandate per l'eternità, invece, la scadenza esige un calcolo rispetto alle cose da fare per ottenere il risultato sperato alla data stabilita.

E, invece, le accade di constatare intolleranza verso la differenza e la varietà o verso l'anomalia che interviene nei dispositivi dell'impresa o in altri ambiti della vita civile?

È una bella virtù la tolleranza nei confronti delle idee altrui, come insegnava Voltaire, ma la metrologia invece insegna che esistono i margini di tolleranza: se un commerciante mi vende un pezzo di stoffa di un metro, so che può esserci un margine di tolleranza di un centimetro in più o in meno, ma se quando vado a casa misuro la stoffa e constato che misura soltanto mezzo metro, allora, dico che il commerciante ha superato di gran lunga la soglia della tolleranza.

A questo proposito, sempre nel suo libro La mia bussola, lei racconta un aneddoto in cui il commerciante (di generi alimentari) era suo padre e una clien-



Aleksej Vasil'evič, Senza titolo, olio su tela

te, la signora Lucia, "pretendeva che si pesassero gli alimenti senza appoggiare la carta sulla bilancia. Per la cronaca, una volta papà l'accontentò, pesò del fegato direttamente sul piatto della bilancia, e poi lo versò direttamente nella sporta dell'esterrefatta signora Lucia. Oggi succederebbe il finimondo, allora la signora si limitò a rimproverarlo: 'Mò dio, Silvano, set cumbinè? E adèsa cuma faghia a tirèr fóra al féddegh e a pulìr la spòrta?' (Caspita, Silvano, cosa hai combinato? E adesso come faccio a tirare fuori il fegato e a pulire la borsa?). Il giorno dopo la signora Lucia tornò in negozio, come se nulla fosse accaduto, ordinò del macinato e si affrettò a dire: 'Silvano, a'm arcmand, a gh mätta bèin la chèrta, an?' (Silvano, mi raccomando, ci metta bene la carta, eh?)".

Stabilire il limite non è sempre semplice. Nella società il margine di tolleranza si misura nella condivisione dei valori. Per esempio, non posso essere tollerante verso chi è assolutamente intollerante, verso chi non riconosce alla donna gli stessi diritti dell'uomo. Non c'è neppure da discuterne.

Nei dispositivi dell'impresa, invece, può intervenire l'intolleranza di un collaboratore verso il comportamento di un suo collega che al mattino arriva in azienda con cinque o dieci minuti di ritardo, nonostante dia prova di portare a termine, in modo eccellente, tutti i compiti che

gli vengono affidati. In questo caso, occorre sottolineare che nella nostra azienda valutiamo le persone in base ai risultati, non al comportamento. Eppure, insiste l'intolleranza di una simile anomalia con il pretesto che potrebbe essere presa a esempio dagli altri componenti della squadra. Ma i componenti di una squadra non sono tutti uguali: per esempio, coloro il cui lavoro è direttamente collegato a esigenze orarie dei clienti non devono confrontare la propria flessibilità oraria con chi svolge compiti per lo più svincolati dal rispetto di un orario rigido. Magari potranno godere di altri vantaggi, ma la flessibilità del loro orario di lavoro risulterà minore.

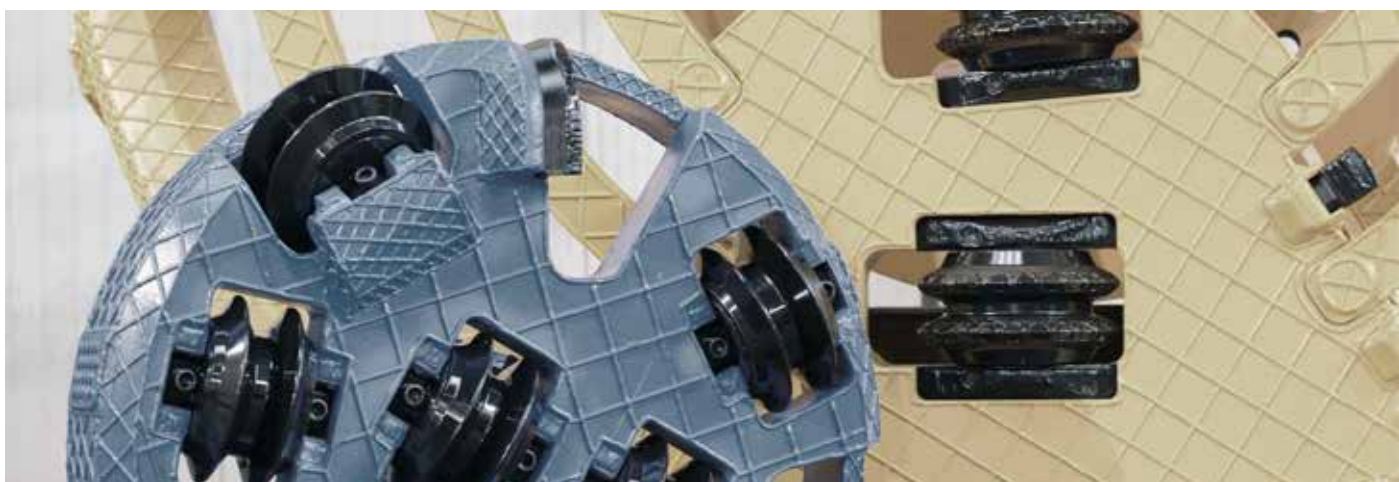
Spesso l'intolleranza verso chi non segue i canoni prestabiliti indica una paura di perdere il controllo, come se governare divenisse più facile attraverso l'omologazione. Questo è ciò che credono i regimi, ma in realtà l'omologazione indebolisce le società e le nazioni, non le rafforza. Purtroppo, anche se non siamo in un regime, nei social è sempre più diffusa la dittatura del politically correct, del pensiero unico, che tende a mortificare la particolarità, la differenza e la varietà, indirizzando l'opinione pubblica verso la cancellazione del patrimonio culturale e artistico dell'occidente...

Se c'è un posto dove regna l'intolleranza sono i social. Se il mondo dovesse assomigliare sempre più ai social, sarebbe veramente un brutto mondo. Sono favorevole all'idea di limitare l'uso dei social, anche se qualcuno potrebbe dirmi che questa non è libertà, ma se una cosa è fatta male e fa male, se non produce nulla di buono per la società, perché dobbiamo tollerarla?

Tra l'altro, il pensiero unico è il massimo dell'intolleranza: bisogna pensare e parlare tutti allo stesso modo, quasi come ai tempi della Santa Inquisizione, quando c'era un'intolleranza assoluta verso qualsiasi deviazione rispetto alla verità costituita. E questa sarebbe tolleranza? Comunque, noi proseguiamo a dare il nostro contributo, facciamo la nostra parte, per noi e per gli altri.



PALMIERI GROUP
Enduring Quality and Performance



Oggi, soprattutto in Italia, è constatabile la crescente intolleranza verso le imprese, verso il fare e l'intrapresa, gravati da sempre nuove prescrizioni e proibizioni. Lei dirige il Gruppo Palmieri, industria che mantiene la produzione di macchine per il tunneling e il drilling in Italia e interviene in vari cantieri a livello mondiale. Quanta tolleranza occorre per proseguire l'attività d'impresa in un'area montana come l'Appennino tosco-emiliano?

Basterebbe soltanto considerare la qualità della viabilità di queste aree per capire quanta tolleranza deve avere un imprenditore per continuare a produrre. Se la politica decide che i cittadini di questo paese debbano progredire, allora deve intervenire innanzitutto sulla viabilità. La qualità della viabilità è la prima cosa a cui puntare perché muove il mondo, specialmente quello della mobilità su ruote.

Il cambiamento climatico – che pure l'uomo ha attraversato anche nei secoli passati, quando non era stata ancora inventata l'automobile – non ha prodotto i danni che sta producendo la corsa all'elettrico, con l'avallo di scienziati che hanno pronosticato tempi troppo brevi, quasi idealistici, per la trasformazione energetica. Inoltre, questo approccio frettoloso ha prodotto una bolla speculativa su gas e carbone, i cui prezzi sono cresciuti a dismisura, e lo stesso vale per l'energia elettrica. Questa forzata immediatezza della trasformazione energetica, che avrebbe richiesto almeno trent'anni di preparazione, finisce per danneggiare tutti, sia gli utilizzatori sia i grandi produttori. Ancora oggi non sappiamo se ciò che stiamo facendo renderà veramente.

Sono convinto che non possiamo usufruire tutti dell'energia elettrica, perché per esempio le batterie sono uno strumento di arricchimento soltanto per alcuni produttori di paesi che oggi praticamente ricattano la politica globale. Prima che siano fruibili le cave di litio che sono in Italia, per esempio quelle in Sardegna e in Umbria, passeranno almeno cinque o sei anni e la stessa cosa avverrà per il riciclo dei rifiuti.

Voi operate anche nel settore del riciclaggio dei rifiuti tramite l'innovativa macchina PASS, Palmieri Advanced Splitting System, di vostra produzione...



SILVANO PALMIERI

presidente del Gruppo Palmieri Spa, Gaggio Montano (BO)

QUANTE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLE IMPRESE!

I rifiuti, considerati una nuova materia prima, oggi si possono riciclare grazie all'utilizzo di macchine molto efficienti. Per il resto ciò che occorre è soltanto l'intelligenza umana: la plastica va conferita negli appositi contenitori, invece di essere abbandonata nell'ambiente. L'industria offre un grande apporto perché la raccolta differenziata sia sempre più efficiente. La vera piaga è l'ignoranza di coloro che, per esempio, vanno nel bosco a fare il picnic e poi abbandonano i rifiuti dove non devono.

Una forma di intolleranza è puntare il dito verso le imprese, perché inquinerebbero producendo rifiuti...

Noi possiamo riciclare i rifiuti tramite la loro spremitura, ricavandone in poco tempo il percolato per fare il biogas. Se lo Stato desse carta bianca a un'industria come la nostra per fare nuovi progetti, potremmo dimostrare com'è possibile raccogliere rifiuti la mattina e poi trasformarli in liquido per biogas entro la giornata. Il percolato, cioè il liquido ricavato dalla massa di rifiuti con infiltrazioni di acqua, è infatti il nuovo petrolio. Oggi l'Italia è il paese che ha la tecnologia più avanzata nel settore, ma la spremitura

dei rifiuti deve partire dalle grandi municipalizzate.

Si potrebbero alimentare anche le automobili con il gas ricavato dal percolato?

Certamente. Ma attualmente il gas è bandito dalle nuove regole della Cop28, perché la tendenza è produrre soltanto energia elettrica. Anche in Francia ormai montano soltanto cucine elettriche e lo stesso avviene in Germania. Tutti gli stati del mondo devono eliminare il gas e passare all'elettrico, che si ricava dall'eolico, dal solare o dall'idroelettrico. Ma queste fonti di energia elettrica alternativa al nucleare non saranno in grado di soddisfare le necessità di intere popolazioni. Adesso alcuni paesi hanno esteso al 2050 la scadenza per smettere di utilizzare i combustibili fossili come il carbone. Dobbiamo produrre in modo diverso energia elettrica, ma con costi ridotti. Anche i rifiuti che produciamo possono diventare energia elettrica e non gas. Sappiamo che questa tecnologia è già disponibile: usiamola!

È importante lasciar fare le imprese perché le loro ricerche e produzioni, il loro ingegno, possono offrire nuove opportunità a tutti e anche al pianeta.

IL TEMPO DEL FARE NON È CRONOLOGICO



Nel numero precedente della rivista lei ha parlato del nuovo stabilimento allergen-free di CerealVeneta, con un impianto all'avanguardia che vi consente d'industrializzare tutti i processi di produzione di semilavorati funzionali e tecnologici per l'industria alimentare, che prima si svolgevano in modo più artigianale. L'impianto è così complesso che ha richiesto molti mesi di lavoro e svariati interventi in corso d'opera sul progetto. E ora, nella fase di avviamento, state dando prova di quanto "la tolleranza del tempo e dell'Altro" – come recita il titolo di questo numero – sia indispensabile nell'impresa. In che modo?

I vari interlocutori che sono intervenuti da quando abbiamo incominciato a costruire il nuovo stabilimento, nel 2020, ci hanno sempre avvisato: in un impianto così complesso – con tanti fornitori che hanno apportato il loro contributo attraverso consulenze tecniche e attività operative sui macchinari – è impensabile che non ci siano problemi.

L'idealità, per quanto sia da evitare, è sibillina e ti prospetta la possibilità che tutto funzioni alla perfezione, come ti aspetti avendo investito tanto e con tanti sforzi. Per cui, le preoccupazioni non mancano quando intervengono problematiche tecniche imprevedute che allontanano la meta di ottenere fin da subito la qualità che abbiamo scommesso di raggiungere.

Eppure, dopo un primo momento di disorientamento, siamo riusciti a superare le difficoltà anche grazie all'esperienza e all'approccio pragmatico di mio padre, Livio Fior, che ha saputo dare un indirizzo per affrontare ciascun caso specifico senza perdere mai la bussola. Lavorando insieme, affrontando ciascuna questione, siamo riusciti a trovare il modo opportuno, di volta in volta, attraverso una modifica dell'impianto o un'integrazione o un adattamento o un incontro con un tecnico, e questo ci ha consentito di capire che l'impianto non è "già dato", ma si specifica man mano che entra nel processo di produzione. In altre parole, per quanto l'abbiamo pensato, progettato e programmato, lo stiamo imparando adesso, perché quando l'impianto lavora, siccome entrano in gioco diversi componenti, la loro combinatoria e la variazione di tale combinatoria portano risultati differenti. Quindi lo stiamo imparando, anzi, l'abbiamo appena incominciato a imparare, perché ci aspetta un apprendimento di un altro anno o due, considerando tutti i processi e le lavorazioni che dobbiamo eseguire. Però è anche una bella esperienza, perché dà un contributo all'intendimento di cose nuove e inaspettate.

In particolare durante le vacanze di Natale – in cui non abbiamo mai smesso di lavorare dalla mattina alla

sera, senza neanche fare la pausa pranzo – ci siamo accorti che abbiamo dovuto dare tempo al tempo, a proposito del tema di questo numero, non accanirci nella ricerca di un funzionamento ideale, ma azzardare nuove vie ciascuna volta che interveniva un inghippo. Se c'è stata, c'è e ci sarà riuscita caso per caso, è anche perché abbiamo azzardato. L'idealità mina l'azzardo perché alimenta il timore che, se non si segue la via consolidata, le cose non vadano per il verso giusto, che ci siano incagliamenti. Invece, le sviste, gli errori di calcolo, gli sbagli di conto sono proprio ciò che consente l'invenzione.

Avete lavorato proprio come gli artisti: quando sono all'opera e devono completare un lavoro, non sentono la fame, il sonno, vanno avanti finché non hanno concluso. Anche questo forse fa parte della tolleranza del tempo e dell'Altro, in cui non c'è più il soggetto che si mette davanti all'occorrenza, dicendo che "questa è ora di mangiare e quindi bisogna interrompere". Il tempo del fare non è il tempo cronologico, non è il tempo scandito dall'orologio sulla base di uno standard, scardina tutte le convenzioni, per cui non c'è l'ora convenzionale.

Bisogna imbattersi in un'esperienza di questo tipo per rendersene conto. Anche soltanto intendere che il tempo non è cronologico è una cosa straordinaria, è una bella acquisizione che dà la forza di rilanciare proprio quando tutto sembra arenarsi.

Dinanzi all'occorrenza, come rispettare il principio della tanto invocata work-life balance, per cui ognuno dovrebbe vivere a compartimenti stagno il tempo del lavoro, quello del gioco, quello della famiglia e così via? Tutto organizzato secondo un ideale, in modo che nulla di straordinario possa accadere...

Con l'idea di tempo cronologico, c'è il tentativo incessante di pesare le cose, misurandole con l'aiuto delle lancette dell'orologio. Le cose non hanno un peso, tuttavia, se interviene il tentativo di pesarle, allora, le 17.30 sono le 17.30 e, nel momento in cui le lancette arrivano sulle 17.30, risulta più facile pensare di poter tagliare: tagliare il lavoro che si sta svolgendo perché arriva il momento "palestra" o il momento "amici al bar" o il momento "famiglia", e così via, i vari momenti di una vita ordinaria. Per quanto sia inevitabile che i pensieri della famiglia arrivino anche durante

le ore di lavoro e viceversa, perché non si può localizzare il pensiero. L'idealità è uno scempio, anche per questo il contributo che l'impresa può dare alla dissipazione dei luoghi comuni dell'epoca è essenziale, non tanto perché le persone *lavorino* meglio quanto perché *vivano* meglio, quindi è un contributo di civiltà.

L'ideale della work-life balance è proprio volgare, propone l'annientamento dell'intelletto, mentre c'è chi lo esalta come medicina per vivere bene. Rilassarsi, "staccando la spina" è l'ideale dell'elettrodomestico. Eppure, è un modo di dire ampiamente diffuso.

La tolleranza del tempo è anche l'accettazione di ciò che accade d'imprevisto in modo da accogliere la novità nei dispositivi dell'impresa già in atto: voi non avevate una squadra dedicata esclusivamente all'avviamento del nuovo stabilimento, quindi occorreva svolgere sia il lavoro di produzione in programma nello stabilimento storico sia quello per l'avviamento del nuovo stabilimento, procedendo per integrazione per affrontare le emergenze. L'imprenditore non può essere intollerante rispetto al tempo e all'Altro, all'imprevisto...

Infatti, come dicevo prima, deve

dare tempo al tempo, non arrabbiarsi se le cose non vanno come credeva o immaginava. In diverse occasioni, alle nove di sera, al termine di una giornata di prove, aggiustamenti, ragionamenti e ricerca di soluzioni ai problemi che intervenivano, eravamo stanchissimi e, anche se c'era ancora tensione nel proseguire per capire ulteriormente dove stesse l'inghippo, a un certo punto, quando le idee incominciavano a scarseggiare, decidevamo di andare a casa e di riprendere il mattino successivo a mente fresca, perché sicuramente avremmo trovato il modo della riuscita. E così avveniva.

È curioso il funzionamento dell'intervenzione, che non interviene standosene concentrati a pensare: a volte, basta alzarsi dalla sedia e arriva l'idea che cercavamo. Nella mia esperienza d'impresa, spesso mi è venuto lo spunto per risolvere un problema di sera mentre cenavo, a volte anche di notte, e allora mi mandavo un appunto, una nota sul cellulare (chissà quante note mi sono mandato). È incredibile come a un certo punto, enigmaticamente all'apparenza, ci sia una combinatoria che fa sì che emerga qualcosa che cercavi.

Quando avete previsto di portare a regime la produzione nel nuovo stabilimento allergen-free?

In realtà abbiamo già realizzato le prime produzioni complete e stiamo seguendo alcuni importanti clienti nell'audit della loro procedura prima di avviare la produzione. Abbiamo già qualificato diverse lavorazioni, ma dobbiamo qualificare ciascuna di esse perché notiamo che ci sono alcune variazioni nel corso della trasformazione dei prodotti, per quanto i processi siano i medesimi. Allora, dobbiamo qualificare tali variazioni per ottenere un prodotto che sia conforme alle loro richieste. Nelle prossime settimane procediamo sia con le produzioni sia con i test, ma è difficile essere precisi con i tempi. Tuttavia, abbiamo ipotizzato che in marzo lo scenario sia già più stabile, anche se alcune lavorazioni sono molto complesse in termini di caratteristiche del nostro semilavorato, quindi non sarà facile qualificarle. Altre però possono procedere in maniera più veloce e per questo prevediamo che entro giugno di quest'anno il ritmo di produzione nel nuovo stabilimento sia consolidato e nella seconda parte dell'anno la struttura lavori a pieno regime.

Il nuovo stabilimento CerealVeneta dedicato alla produzione allergen-free



GRUPPO NIGELLI



CARTONE



LEGNO



www.nigelliimballaggi.it



www.staff-italia.it



Da circa cinquant'anni il vostro Gruppo, Nigelli Imballaggi, opera nel settore imballaggi, sia in cartone ondulato sia in legno. Inoltre, voi produceste stampa serigrafica e digitale per comunicazione, espositori e imballaggi. Se i settori in cui intervenite hanno attraversato molte e varie trasformazioni, voi siete riusciti ad assicurare negli anni elevata qualità alle vostre produzioni. Qual è la vostra carta vincente?

Ci consideriamo un'impresa di nicchia nel settore, per la qualità e la grande varietà che offriamo in particolare negli imballaggi in cartone. Ed è proprio il cartone la nostra carta vincente. Noi interveniamo in settori molto diversi, dall'imballaggio delle macchine nel settore metalmeccanico a quello per l'arredamento, per il biomedicale, per le attrezzature sportive e altri ancora. In pratica, a seconda delle esigenze, imballiamo dal bicchiere di cristallo alla macchina di packaging. Riteniamo che lavorare in nicchie di mercato ci offra la possibilità di sviluppare e proporre la qualità delle nostre produzioni. Questo approccio ci permette di essere meno esposti alla concorrenza, perché interveniamo in modo sartoriale. Del resto, abbiamo anche investito in strutture industriali che hanno costi elevati, quindi, possiamo produrre con grande qualità e servizio. La crescita e il consolidamento del Gruppo è confermata non soltanto dai costanti investimenti in tecnologia, ma anche dall'aver ampliato l'offerta dei nostri prodotti, come gli imballaggi in legno che produciamo in una sede aziendale ulteriore.

La qualità delle vostre produzioni è constatabile anche da una serie di criteri che devono rispettare gli imballaggi a marchio Nigelli...

Tutti i nostri prodotti hanno le certificazioni di qualità richieste nel settore. Inoltre, siamo impegnati a riutilizzare tutto il materiale di scarto delle nostre aziende, che producono con sistemi a zero emissioni. Ci siamo attrezzati di impianti fotovoltaici con una capacità produttiva di 250 KW, pari al fabbisogno dell'80% circa del nostro fabbisogno energetico

I nostri prodotti hanno anche la certificazione antiparassitaria negli imballaggi in legno FITOK e PEFC, con la certificazione FSC garantiamo l'origine della materia prima per la carta a salvaguardia delle foreste. In



GIAN CARLO NIGELLI

presidente di Nigelli Imballaggi Srl, Sasso Marconi (BO)

QUANDO L'IMPRESA È APERTA ALLA NOVITÀ

altre parole, abbiamo profuso il massimo impegno perché le nostre aziende siano riconosciute come virtuose aziende green, per essere sostenibili e vincenti anche negli anni a venire. Del resto, i bambini di oggi probabilmente da adulti faranno lavori che adesso non esistono e che nemmeno possiamo immaginare. È necessario, quindi, attrezzarci ora per creare le condizioni per una cultura aperta alla novità e all'innovazione di ogni settore.

Oggi, le start up sono un esempio di questa apertura alla novità e costituiscono una realtà interessantissima che nasce dall'intraprendenza di giovani, i quali con pochi soldi provano a mettere a frutto le proprie idee innovative, a cui poi possono contribuire anche altri finanziatori. Negli ultimi anni, infatti, sono nati importanti gruppi finanziari che hanno come oggetto sociale il captare nuove start up da finanziare con diversi milioni di euro. Ecco perché le società più quotate oggi sono quelle che fino a venti, trent'anni fa non esistevano.

Fra le nuove start up, per esempio, ce ne sono alcune che già utilizzano l'Intelligenza Artificiale...

L'Intelligenza Artificiale (AI) sarebbe anche qualcosa di molto interessante, ma, a mio avviso, ha un limite: penso non possa essere controllata in assoluto. La parola "Intelligenza" trae in inganno, perché l'intelligenza è il frutto di un'elaborazione intellettuale che si combina con l'esperienza di ciascuno quando

occorre valutare una determinata situazione. Se programmo un robot cosiddetto "intelligente", per esempio, perché riordini il letto ogni mattina e a un orario prestabilito, potrà accadere che un giorno io mi intrattenga a letto oltre l'orario previsto e oltre la tolleranza del programma che ho stilato in agenda. Cosa accadrà a quel punto? Il robot potrà essere programmato per fare attenzione ai cambi di programma, ma se i suoi algoritmi in quel momento non funzionano o entrano in collisione con un elemento non registrato dal programmatore, perché a lui sconosciuto – e da questo dettaglio si capisce che non si tratta di intelligenza, ma di una macchina –, quel robot può diventare pericoloso.

Mentre l'intelligenza dell'uomo elabora tutte le varianti sconosciute e impensabili che si presentano man mano, anche con la fantasia, quella delle macchine, con l'AI, no. Per quanto la macchina possa essere capace di elaborare qualsiasi evenienza, chi l'ha programmata – essendo umano e quindi non privo della facoltà di sbagliare – può non riuscire a prevedere ciò che a lui è sconosciuto.

Quali sono i vostri nuovi progetti?

Vogliamo consolidare il Gruppo. Penso che il settore che darà ancora sorprese sarà quello che impiega il cartone, un materiale che tutt'ora è oggetto di ricerca. Noi proseguiamo sulla strada tracciata, puntando sempre con attenzione alla qualità e alla sostenibilità assoluta dei nostri prodotti.

Lei ha progettato la nuova bellissima sede di Cleverttech, l'azienda fondata nel 1987 dall'ingegnere Giuseppe Reggiani e oggi partner di riferimento nella progettazione di soluzioni integrate di fine linea per grandi industrie che operano nei settori del food&beverage, dell'home care, del pet food e del personal care, con filiali in Nord America, Cina, Francia, Polonia, India e UK.

Fra i vari riconoscimenti che ha ottenuto nel suo lavoro di architetto l'anno scorso ha collaborato al progetto Un bagno di folla, che ha riguardato la ristrutturazione dei bagni del foyer del teatro Arcimboldi di Milano e ha goduto di una grande eco sulla stampa. Quindi, il suo contributo al bello va dagli interni all'architettura globale degli edifici...

Vorrei precisare che non lavoro da sola, ma collaboro ormai da vent'anni con l'architetto Maurizio Di Mauro con cui abbiamo fondato Collettivo Inverso, raggruppando professionisti provenienti anche da altri settori.

Per passione abbiamo iniziato dall'interior design, spaziando tra il fashion, l'accoglienza e il privato, ma quando il progetto lo richiede interveniamo anche sull'intero processo architettonico di un edificio, con una particolare propensione al recupero e alla ristrutturazione. Naturalmente non capita come in questo caso d'intervenire su nuove costruzioni. Considerando che disegniamo anche oggetti e arredi per aziende di produzione seriale, possiamo dire che spaziando dal micro al macro. D'altronde la progettazione coinvolge ogni aspetto della produzione.

Com'è nato il progetto della nuova sede di Cleverttech?

Nel 2019, in seguito a un forte incremento di fatturato, è intervenuta un'assoluta esigenza di espansione. Tuttavia, la sede storica di Cleverttech è situata alla fine di una strada occupata completamente da aziende di produzione e non c'era alcuna possibilità di espandersi nell'area limitrofa a destinazione d'uso industriale. L'unica possibilità era riposta nel terreno, purtroppo agricolo, situato di fronte all'azienda. Allora, abbiamo esplorato l'eventualità di avvalerci dell'articolo 53 (Procedimento Unico) della LR 24/17, che permette di cambiare destinazione d'uso di aree agricole in presenza di forti motivazioni che si traducono in un vantaggio per la comunità. Cleverttech, di



ELENA REGGIANI

architetto, co-fondatrice del Collettivo Inverso, Reggio Emilia

L'ARA PACIS ISPIRA LA NUOVA SEDE DI CLEVERTECH GROUP

fatto, è tra le maggiori e più importanti aziende sul territorio del comune di Cadelbosco, sia per fatturato sia per occupazione, e questo ci dava la possibilità d'intraprendere l'iter di approvazione del progetto da parte del Comune, della Provincia e della Regione, che comunque è durato oltre sei mesi e ha richiesto un lavoro di coordinamento dei vari enti non indifferente.

Le linee produttive che Cleverttech progetta e realizza per multinazionali di vari settori hanno bisogno di molto spazio, perché vengono montate in sede per essere collaudate insieme al committente, prima di essere spedite nel paese di destinazione. Questa particolarità, che per il cliente è un grande vantaggio in quanto ha l'opportunità di vedere con i suoi occhi come funziona la macchina, crea però una problematica di spazio, perché a volte le linee occupano centinaia di metri quadri. Questo comportava

l'esigenza di avere a disposizione un grande capannone industriale e il terreno acquistato di fronte all'azienda era proprio adatto allo scopo, poiché consentiva di costruire uno stabilimento di 120.000 metri quadri. Quindi il primo progetto mirava soprattutto alla costruzione di un capannone industriale tipico della nostra zona, un grande rettangolo prefabbricato, con travi-pilastrini e pannelli di tamponamento all'esterno. Tuttavia, questa struttura poneva il problema della veste estetica dell'edificio, che non poteva rimanere quella degli anni ottanta, quando la Cleverttech è nata come piccola azienda locale: la sua dimensione internazionale richiedeva uno spazio dedicato agli uffici che restituisse un'immagine moderna e accogliente per i clienti che venivano e vengono in visita da tutto il pianeta. Un'esigenza sottolineata in particolare dalla proprietà, che spingeva per la realizzazione di uno spazio che tra-

sferisse i valori d'innovazione e ricerca insiti nel Dna aziendale. Quindi, per trovare una combinazione fra le esigenze di spazio della produzione e quelle estetiche, anziché ricavare all'interno di una grande scatola prefabbricata un'ulteriore scatola dedicata agli uffici, abbiamo semplicemente deciso di lasciare a vista la struttura prefabbricata, che richiama la forma tradizionale del capannone artigiano, anche perché Cleverttech è orgogliosa della sua matrice di artigianalità made in Italy, molto apprezzata dai clienti che cercano macchine progettate e costruite su misura per le loro esigenze. Ma, nell'estremità dedicata agli uffici, abbiamo completamente spogliato la struttura dei pannelli di tamponamento e abbiamo lasciato in evidenza le travi-pilastro e i solai. Infine, abbiamo deciso invece di dare una veste molto più moderna e innovativa, con una vetrata a doppio volume che avvolge come un velo l'intera area. La scelta è stata dettata dall'idea, molto caldeggiata da mio fratello Umberto, responsabile commerciale, di dare visibilità alle capacità creative dei collaboratori, che in questo modo lavorano in open space, in una sorta di grande vetrina che dà risalto al gioco di squadra di tanti talenti differenti che si esprimono all'unisono e rimangono nella stessa direzione: il valore assoluto del prodotto.

Ridurre al minimo la separazione fra interno ed esterno e fra un ufficio e l'altro è anche un modo per far sentire il team unito, perché Cleverttech non è solo una grande azienda con tanti dipendenti, ma vuole anche essere un'azienda che ascolta le persone e che trasmette questa attenzione al cliente che viene in visita e si trova subito nel pieno della vita dell'impresa, in mezzo ai protagonisti dello sviluppo: i collaboratori.

Quali sono state le vostre fonti d'ispirazione?

Un po' ci siamo ispirati all'Ara Pacis di Roma, che è stata completamente rivestita di vetro. Con le dovute proporzioni, perché quella è un'opera d'arte, però l'idea nasce da questo: dinanzi a un edificio che rappresenta una tradizione, in questo caso industriale, ovvero il classico prefabbricato, lo spogliamo e lo facciamo vedere nella sua semplicità. Come diceva Ludwig Mies van der Rohe: "Less is

more", ovvero se vuoi valorizzare una cosa bisogna che la semplifichi tantissimo, che togli tutti i decori, che potrebbero distrarti. In questo caso, che cosa volevamo mettere in evidenza? Il fatto che Cleverttech progetta e pensa il suo prodotto, oltre a realizzarlo. Chiaramente non si potevano far vedere le centinaia di collaboratori che producono le macchine, ma abbiamo cercato di valorizzare almeno quelli che le progettano.

Il nuovo stabilimento ha installato anche i più moderni impianti per il risparmio energetico?

Nella costruzione di nuovi edifici oggi le normative spingono per la realizzazione di livelli di efficienza energetica a impatto praticamente zero. Noi abbiamo incaricato uno studio di progettazione termotecnica, More Energy, che ha curato tutti gli aspetti riguardanti il trattamento dell'aria, il riscaldamento e il raffreddamento dell'edificio. Abbiamo un sistema di canalizzazione dell'aria, che permette di mantenere la giusta temperatura, ma soprattutto anche

una pulizia dell'aria, e un impianto di pannelli fotovoltaici, che permettono la produzione del 90% del nostro fabbisogno di energia elettrica.

Chiaramente, tutte le scelte sono state vagliate dal responsabile amministrativo, mio fratello Enrico, che è stato generoso con il portafoglio e ci ha lasciato la possibilità di esprimere la nostra vena artistica.



Uno scorcio interno della nuova Sede di Cleverttech Group



La vetrata a doppio volume che avvolge la nuova Sede di Cleverttech Group



RAFFAELE E LAMBERTO MONGIORGI

presidente e consigliere di amministrazione di MWM Italia, Zola Predosa (BO)

PIÙ CHE CORREGGERE, OCCORRE LASCIAR FARE

Nel luogo comune, che volge l'idea del negativo nel suo contrario, nell'idea di bene, la tolleranza diventa sinonimo di benevolenza verso l'Altro in quanto mancante di qualche cosa. Secondo questa logica occorre dare all'Altro ciò che gli mancherebbe, per esempio prescrivendogli cosa fare e come fare, e nelle ideologie questa idea di tolleranza diventa prescrivere anche come pensare. L'intolleranza è intolleranza verso il fare, perché facendo interviene la differenza. Ma l'impresa non è ideologica, non punta al bene ideale, perché è basata sul fare e mira al risultato pragmatico. Ben altra, allora, è la tolleranza che ammette il tempo e l'Altro, il fare non a partire dall'idea di mancanza.

Raffaele, lei che ha fondato MWM oltre quarant'anni fa, azienda leader nel settore della riparazione delle carrozzerie, può dirci come interviene la tolleranza nell'impresa?

Non è facile parlare della tolleranza nelle aziende. Spesso la tolleranza diventa l'arte del compromesso per poi ottenere il risultato finale. Molte volte siamo tolleranti su alcune situazioni che si creano in azienda. Per proseguire è allora necessario procedere dall'equilibrio. Anche perché in molti casi sarebbe tempo perso rincorrere ciò che non va. Se dobbiamo guardare avanti, se vogliamo crescere, dobbiamo avvalerci di collaboratori

efficienti che credono nel progetto dell'azienda e ciascuno deve fare la propria parte in modo da raggiungere gli obiettivi. Noi stiamo effettuando ingenti investimenti su nuovi macchinari e sistemi informatici, in modo da rendere sempre più efficace il lavoro di tutti in azienda, anche dei collaboratori che lavorano con noi già da molti anni.

Cambiare vuol dire mettersi sempre in discussione e, se manca uno dei collaboratori, l'altro deve essere nelle condizioni d'intervenire lo stesso. L'esperienza del nostro magazziniere, che opera in MWM da oltre trent'anni, per esempio, gli permette di reperire la merce in pochi minuti, avendo acquisito una memoria fotografica tale da sapere esattamente dove sono i prodotti e se sono disponibili. Ma il nuovo magazzino automatizzato permette di prelevare subito i vari prodotti da un unico luogo tramite un click. Oggi, quindi, digitando alcuni codici, ciascuno sarà in grado di trovare in pochi minuti tutto ciò che occorre. Quando arriva la commessa, allora, sarà più facile e veloce digitare il codice di riferimento e preparare il prodotto da spedire al cliente e l'azienda sarà più efficiente.

Noi stiamo mappando anche tutte le varie scaffalature dell'azienda, in

modo che l'operatore non soltanto potrà prendere i pezzi direttamente dal magazzino, ma, dato che non tutto è riposto nei magazzini verticali, saprà anche dove trovarli negli altri reparti. Queste nuove procedure più performanti sono necessarie per essere pronti a rispondere a richieste differenti.

Lamberto, lasciar fare è un modo della tolleranza essenziale per il proseguimento dell'azienda...

La questione è che bisogna essere pragmatici. Per alcune cose occorre necessariamente lasciar fare. A parte la considerazione che imparando interviene lo sbaglio, per esempio, quando ricevo in copia le mail inviate dai collaboratori, posso non essere d'accordo sul modo in cui sono state scritte perché esse rappresentano uno dei modi di comunicare da parte dell'azienda. Però, il mio compito non è di correggere quel modo, contrapponendo il mio, ma tutt'al più posso verificare che le informazioni fornite siano esatte. Anche questo è lasciar fare, è un modo della tolleranza.

Raffaele, a proposito di tolleranza del tempo e dell'Altro, nella vostra azienda la maggior parte dei collaboratori lavora con voi da molti anni...

Abbiamo collaboratori che lavorano con noi da dieci, venti o trent'an-

ni e altri sono andati in pensione, chi incomincia a lavorare in MWM difficilmente lascia l'azienda. Quando assumevo un nuovo collaboratore, dicevo sempre che mi sarebbe piaciuto che fosse andato in pensione con noi. Era il mio motto. Questo approccio sul lungo periodo è essenziale con i collaboratori, ma anche con i fornitori. Per noi è importante offrire nuovi stimoli ai collaboratori e ci aspettiamo che a loro volta ne creino di ulteriori, altrimenti non cresciamo. Quando assumiamo siamo soliti dire che ci aspettiamo dal nuovo assunto che porti in azienda il proprio valore aggiunto, non abbiamo preclusioni. La nostra bella squadra sta evolvendo anche grazie agli strumenti innovativi in cui stiamo investendo.

Lamberto, il Rapporto Censis 2023 registra la tendenza da parte dei giovani a non avere fiducia nell'avvenire, mentre aumentano le famiglie cosiddette mononucleari oppure le coppie che non vogliono avere figli, perché non hanno la stabilità economica necessaria. Voi cosa state constatando?

Io non sono per niente d'accordo con chi dice che i giovani non accettano le sfide. Non credo, cioè, che i giovani non abbiano voglia di lavorare, come invece spesso si legge. La mancanza di fiducia da parte dei giovani nell'avvenire è da leggere in altri termini. Noi cosa diamo loro da fare? Quali sono gli stipendi che oggi ricevono i giovani? Noi ne abbiamo parlato a lungo in azienda, anche rispetto ai nostri contratti. In generale, veramente possiamo garantire il loro avvenire a partire dalle condizioni attuali del mercato? MWM oggi è un'azienda che funziona, però, mio padre lo sa meglio di me, il mercato ha i suoi cicli e non possiamo sapere cosa cambierà nei prossimi anni e come cambierà. In questo momento, se parlo con un candidato che sta facendo un colloquio di lavoro, la prima cosa che gli chiedo è: "Che cosa vuoi fare tu? Cosa stai cercando?". Molti cercano lavoro nelle multinazionali e molti altri cercano lavoro in un'azienda più piccola, una realtà familiare come la nostra. In percentuale, è maggiore il numero di quelli che cercano lavoro in una multinazionale, anche soltanto per il fatto che abbia un nome e un marchio famosi. Ma poi vi è anche chi lascia quelle aziende perché dice: "Non voglio

più sentirmi un numero". In imprese come la nostra abbiamo sempre la necessità di crescere all'interno di ciascun settore, per questo sosteniamo chi ha entusiasmo in ciò che fa e chi ha l'ambizione di crescere. E i giovani sono più propensi a questo approccio.

Lei è molto attento alle esigenze dei giovani...

I giovani hanno la necessità di essere indipendenti dai genitori, ma le offerte di lavoro delle aziende spesso sono economicamente imbarazzanti. Chiaramente, può dipendere dalle aziende, ma più spesso dipende da una fiscalità molto esosa.

Se io potessi pagare di più i miei collaboratori lo farei, ma non posso, perché l'aumento si rifletterebbe sul costo dei nostri prodotti, che invece dobbiamo mantenere competitivi. Potremmo ridurre i margini di guadagno, ma poi non saremmo nelle condizioni di ridurre le spese e non avremmo i fondi necessari per gli investimenti da fare su persone e macchinari. Inoltre, gli oneri tributari per ogni dipendente sono esagerati rispetto a quelli di altri paesi. Oggi, quando viene assunto un dipendente gli si garantisce uno stipendio netto di 1500 euro al mese, ma all'azienda ne costa 3150, mentre in altri paesi

europei, come per esempio la Germania, i costi sono più bassi.

Raffaele, in Italia è in aumento l'offerta di lavoro da parte delle imprese. Quindi, il lavoro non manca...

Io questo fenomeno non lo capisco: le imprese hanno bisogno di assumere nuovi collaboratori, ma non ne trovano. Allo stesso modo accade che da una parte sono richiesti collaboratori qualificati, ma dall'altra gli stipendi non sono sufficienti a sopperire alle necessità di una famiglia e gli italiani non vogliono più svolgere alcuni tipi di lavoro.

Quali sono i vostri progetti per il nuovo anno?

Lamberto: noi abbiamo effettuato ingenti investimenti per assumere nuovi collaboratori e per acquisire nuove macchine utensili, ma vogliamo trovare anche altri sbocchi nel mercato. Sicuramente, ci stiamo organizzando per ottenere la certificazione di qualità.

Raffaele: io ritengo sia essenziale continuare a investire nel settore dell'attrezzatura per l'automotive e cercare di organizzare un centro di formazione. Inoltre, vogliamo migliorare i vari aspetti legati all'immagine dell'azienda e all'ambiente di lavoro. E l'entusiasmo per proseguire sulla strada tracciata non ci manca.

MWM
Italy

**SOLUZIONI PROFESSIONALI
PER LA RIPARAZIONE DELLA CARROZZERIA**

mwmautomotive.com



valuta la tua casa

Santo Stefano Immobiliare, il tuo partner di fiducia per vendere casa a Bologna!

Sappiamo quanto sia importante ottenere una valutazione affidabile. Il nostro *Valutacasa* è qui per offrirti una prospettiva realistica e professionale del valore della tua proprietà.

Prova subito il *Valutacasa* con Santo Stefano Immobiliare e inizia il tuo percorso verso una vendita senza sorprese!

Cosa rende unica la nostra valutazione con *Valutacasa*?

Il nostro strumento si basa direttamente sul Borsino Immobiliare locale: questo garantisce che il valore che otterrai sarà preciso, senza sorprese o valutazioni gonfiate.

Come funziona?

Compila il formulario online per descrivere la tua proprietà. In breve tempo riceverai una mail dettagliata contenente un range di prezzo accurato per la tua casa.



In questo numero della rivista discutiamo del tempo che interviene nel fare. Facendo, ciascuno giunge all'infinito del fare, fa molte cose in cui interviene la tolleranza dell'Altro. La tolleranza del tempo è la tolleranza del fare. Lei in che modo riscontra intolleranza rispetto al fare, per esempio, lungo la sua pratica nel settore immobiliare?

Noi diventiamo o raggiungiamo non ciò che desideriamo, ma ciò che tolleriamo, ciò in cui accettiamo di limitarci. Quando noi accettiamo ciò che ci sta attorno, quando accettiamo ciò che stiamo tollerando noi ci limitiamo. Nella nostra professione accade spesso che quando l'agente vuole raggiungere uno standard – per esempio che il cliente paghi il 3% di provvigione – poi finisca per ottenerne al massimo il 2%, perché ha tollerato qualcosa come limite. La propria idea stabilisce una tolleranza intesa come limite al fare.

Io trovo che oggi in Italia vi sia poca voglia di fare. Certamente, spetta all'imprenditore guidare ciò che ha costruito, dal momento che assume il rischio d'impresa. Però, oggi l'azienda è sempre più costituita non da dipendenti che devono essere sollecitati a fare, come pesanti sacchi di patate da trascinare, ma da altri imprenditori, come sono i collaboratori con partita IVA. Quindi, ciascuno dovrebbe avere quel piglio trainante essenziale per avanzare. Ma non è così.

A mio parere, la dote migliore di un imprenditore non è la capacità di rischiare, bensì le sue capacità di scegliere e di decidere. Ma esse implicano che non possa accontentare tutti. Steve Jobs diceva più o meno così: "Se vuoi fare felici tutti, non diventare un leader ma sii un gelato".

Allora, per tornare all'esempio del sacco di patate, in alcuni casi occorre che i sacchi siano lasciati dove sono, aprendoli e prendendo una patata alla volta. In altre parole, occorre non limitarsi pensando che nella propria squadra tutti possano raggiungere gli stessi risultati, ma talvolta dobbiamo accettare che al gioco di squadra partecipi chi fa i goal e chi semplicemente è più bravo a passare la palla. Quello che noi possiamo fare è insegnare a passarla nel modo migliore.

Lei dice che ciascuno ha il proprio modo...

Per fare questo lavoro occorre essere imprenditori di se stessi e, quindi, non c'è un canone da seguire. Soprattutto



BRANDO MICHELINI
presidente di Immobiliare Santo Stefano, Bologna

A CIASCUNO LA SUA TOLLERANZA

nelle pubbliche relazioni ciascuno interagisce in modo specifico. Lei parla con me e interagisce con me in modo differente da come può fare con un'altra persona. Per questo occorre valorizzare il proprio modo, perché è il modo in cui non ci sono limiti.

L'imperativo più diffuso, invece, spesso è: "Conosciti!". "Conosci i tuoi limiti" è il leitmotiv del successo...

Conoscere i propri limiti corrisponde a farsi un'idea di sé, che è sempre limitante. "Io arrivo fin lì, non vado oltre". E, allora, dove arriverai al massimo? Lì. Il mio mentore, che è stato anche un vogatore professionista, diceva sempre che ciascuno dei vogatori fa la propria gara. Il vogatore che è seduto avanti, se guarda quello dietro per paura che lo superi, non procede e perde terreno. Ciò avviene perché si sta limitando a guardare l'altro, invece di fare la propria gara. Occorre fare la propria gara, perché sarà quella gara che ci spingerà ad andare avanti, non guardare indietro.

Guardare indietro è fare riferimento all'idea di uguale, confrontarsi a partire dalla propria idea di parità ideale. Questo approccio è la base dell'intolleranza. Facendo, ciascuno fa in modo differente e vario. Nessuno fa in modo uguale a un altro.

Nella scorsa riunione con i miei collaboratori facevo un esempio, rappre-

sentando una catena con vari anelli. Il primo anello regge 6 chili, il secondo ne regge 4, il terzo ne regge 3, poi c'è l'anello che regge 10 chili inanellato a quello da 3 e così via. La catena si può rompere e ciò avverrà sempre nel punto più debole, quello dell'anello che regge 3 chili. Questo per dire che spesso in una squadra si tende a prendere ispirazione da chi è più forte, cioè da chi raggiunge i risultati migliori. Poi, però, scatta una sorta di mistica competizione con questo collega e l'ambizione diventa raggiungere quel limite. Ma quel risultato è frutto di chi ha una sua logica, un suo modo e una sua tolleranza di cose diverse da quelle che invece tolleriamo noi. In una squadra bisogna non attenersi agli standard, come avviene, per esempio, nel caso del bicchiere mezzo vuoto e mezzo pieno. Ma il bicchiere è sempre tutto pieno! È pieno perché c'è un po' di acqua e un po' di aria. Ecco come smontare il famoso luogo comune che ci descrive tutti conformi e portati a rispondere sempre la stessa cosa: "mezzo pieno". E cioè cosa facciamo? Fissiamo il limite, la convenzione. Attenersi a ciò che occorre fare vuol dire non accettare l'idea di limite, gareggiando con se stessi anziché fare riferimento alla propria idea di limite.

LUCIANO BOVINA

presidente del Mollificio Bomoll Snc,
Sant'Agata Bolognese (BO)

UNA MOLLA È PER SEMPRE



Leader nella lavorazione dei fili d'acciaio per la produzione di molle, nello scorso dicembre la vostra azienda ha festeggiato il traguardo dei sessant'anni dalla fondazione. Il tema che ha accompagnato il ricevimento con oltre duecento ospiti è stato il viaggio, non soltanto quello lungo l'attività di Bomoll, ma anche il viaggio attraverso i vari continenti che lei ha attraversato e fotografato, firmando i documentari commissionati dalle diverse emittenti televisive con cui lei ha collaborato finora.

Se consideriamo che il vostro marchio, Bomoll, rappresenta un'aquila che ghermisce in volo una molla sferica costituita da una serie di spire sovrapposte simili ai paralleli geografici, potremmo dire che il marchio è il vostro destino: come la spirale, procede dall'apertura senza chiudersi mai e il viaggio continua...

Il ricevimento che abbiamo tenuto in occasione del sessantesimo anniversario dalla nascita di Bomoll è stato davvero una bella occasione per salutare amici, parenti, dipendenti (vecchi e nuovi), clienti e fornitori che ci hanno sostenuto in tutti questi anni. Poi è stato naturale accoglierli ciascuno in un tavolo contrassegnato dalla fotografia ritraente uno fra i paesaggi dei diversi paesi del mondo che, di volta in volta, ho attraversato nei miei viaggi. Abbiamo voluto omaggiare così i tanti amici arrivati in Italia da vari paesi.

È stato possibile raggiungere que-

sto risultato perché per noi è sempre stata importante la qualità della produzione. Peraltro, io sono stato ingaggiato per fare documentari in seguito alla necessità di sostituire un cineoperatore che non garantiva la qualità delle riprese. Oggi il digitale consente di vedere immediatamente la qualità del lavoro svolto, ma, quando si usava ancora la pellicola, i risultati potevano essere verificati soltanto una volta rientrati in Italia e, se non erano di qualità, occorreva fare nuove riprese, quando questo era ancora possibile. Allo stesso modo avviene per il lavoro in azienda. In pratica, la qualità è garantita dall'impegno e dalla decisione di fare un buon lavoro. In particolare, io ho anche avuto collaboratori che si davano da fare ancora di più quando ero impegnato a fare riprese cinematografiche.

Se un'azienda non ha collaboratori bravi, poi non procede ed è costretta a chiudere. Questo non significa che su cento dipendenti, per esempio, tutti siano bravissimi, però, una buona parte di loro devono esserlo. Questo è un vantaggio sia per il dipendente sia per l'azienda. Nei primi anni di attività noi lavoravamo anche il sabato. Poi è vero che dirigere un'azienda è più difficile, perché occorrono capacità che non tutti hanno e la crescita delle imprese spesso dipende anche da chi le dirige.

Cosa intende quando parla di direzione?

La qualità della direzione è constatabile anche dalla crescita dell'azienda oppure, per esempio, dalla collaborazione fra chi vi lavora, e allora ecco che arrivano anche i risultati. I risultati non sono costituiti soltanto dall'aumento dei ricavi o dei dipendenti, ma dalla collaborazione fra i dipendenti. Mi sono commosso, e mi capita raramente, per esempio, nel constatare l'armonia fra gli ospiti durante il ricevimento per il nostro anniversario, perché indicava che qualcosa ha funzionato, qualcosa di ciò che ho dato in questi anni mi è stato restituito da ciascuno, soprattutto dai collaboratori.

Lei ha incominciato l'attività in un'area che negli anni sessanta era considerata depressa...

Ho intrapreso la mia scommessa proprio qui, a Sant'Agata Bolognese, esattamente per questo. Anche la Lamborghini, che aveva un'altra sede a Cento, ha deciso di costruire a Sant'Agata Bolognese perché, essendo questa un'area depressa, consentiva di ottenere agevolazioni fiscali per diversi anni. Oggi Sant'Agata Bolognese è una città nota in tutto il mondo anche grazie alla lungimiranza delle amministrazioni di allora. Quelle condizioni hanno dato nuovo impulso all'area, diversamente da come avviene oggi, quando appena nasce un'impresa viene assalita da incombenze amministrative e fiscali che ne minano il proseguimento.

In quegli anni molti fra i dipendenti delle aziende che erano già operative hanno intrapreso l'attività in proprio. Il problema di oggi, invece, è che aprono poche aziende. Fino a trent'anni fa a Sant'Agata Bolognese svolgevano l'attività almeno trenta aziende artigianali, oggi si contano sulle dita di una mano. Anche perché, l'artigiano con pochi dipendenti non è più competitivo. I fondi d'investimento stanno acquisendo molte imprese della zona: quelle più strutturate e appetibili vengono vendute perché, facendo parte di un gruppo, ottengono la riduzione di costi per effetto dell'economia di scala che quindi gli consente di essere più competitive. I costi fissi di un'azienda artigiana di cinque o sette dipendenti sono analoghi a



Lilla Querzé con alcuni invitati al ricevimento



Alcuni invitati speciali al ricevimento di Bomoll

quelli di un'azienda che ne impiega quaranta. Com'è possibile crescere in queste condizioni?

Oggi si parla molto di resilienza. La capacità della molla di resistere ne indica la qualità?

Certamente: se la molla non è capace di mantenere il carico, non funziona più. Le molle sono impiegate in quasi tutti i settori, da quello degli elettrodomestici all'automotive, dal biomedicale a quello del giocattolo e così via. Noi produciamo molle su disegno del cliente e poi collaboriamo anche alla loro progettazione, quando richiesto. Inoltre, noi siamo strutturati per produrre molle con materiali particolari, lavoriamo l'acciaio speciale, tant'è che negli ultimi vent'anni l'azienda è cresciuta moltissimo grazie al loro impiego. Siamo in grado di rispondere con precisione e puntualità alle diverse esigenze dei clienti. Le aziende che si rivolgono a noi in maggioranza sono imprese nazionali, che però a loro volta producono componenti per l'estero o comunque per multinazionali.

Se dappertutto è utilizzato il digitale o l'elettrico, i mollifici sono realtà in cui è ancora la meccanica a dettare legge?

Sì, la molla è un componente meccanico che probabilmente rimarrà

tale per sempre. Potrà essere sostituito con altri tipi di materiale, ma la molla rimarrà sempre tale.

Ecco perché noi abbiamo grandi scorte di filo d'acciaio tali da consentirci di rispondere alle richieste in modo tempestivo. Per molte imprese il magazzino rappresenta un costo, ma bisognerebbe considerare anche i ricavi che può consentire un magazzino ben fornito, soprattutto per i vantaggi della consegna in tempi brevi.

Non a caso i nostri clienti sono le

aziende che hanno bisogno di lotti abbastanza consistenti e si rivolgono a noi perché abbiamo un'elevata capacità produttiva e un'ampia disponibilità di materiale in magazzino, che ci permette di soddisfare le esigenze di consegna anche in pochi giorni. Se dovessimo ordinare ogni volta il materiale, invece, non potremmo rispettare i tempi di consegna che ci chiedono i clienti. Ecco perché oggi possiamo dire che da sessant'anni qualità e puntualità sono i nostri assi vincenti.

Sede di Bomoll





ALESSANDRO TERIO

amministratore delegato di Rerum Capital Spa, Bologna

COME PARTECIPARE ALL'INVESTIMENTO IMMOBILIARE

Nel 2016, lei è stato fra i fondatori della holding immobiliare Rerum Capital, attiva nell'ambito della rigenerazione ambientale e nella creazione di opportunità di business nel mercato immobiliare. Ma il suo itinerario nel settore edile è incominciato molti anni prima...

Negli anni ottanta, quando ho incominciato l'attività avevo poco più di vent'anni e due studi tecnici, a Bologna e a San Giovanni in Persiceto. L'attività cresceva, anche in forza del primo condono edilizio del 1985, e ho subito allargato lo studio coinvolgendo molti dei miei compagni di scuola con i quali ho trascorso in un clima di entusiasmo i miei primi anni di attività professionale come geometra.

Successivamente ho cominciato a operare all'estero, con una prima esperienza nelle isole di Capo Verde, dove ho partecipato alla realizzazione del primo villaggio turistico sull'isola di Boa Vista. È stata un'esperienza molto singolare, in quanto producevamo tutto sul posto, dalla ghiaia ai mattoni. Dopo Capo Verde è stata la volta della Polonia, dove ho sviluppato diverse iniziative immobiliari e dispongo tutt'ora di un ufficio operativo nella città di Czestochowa.

Devo dire che l'esperienza in cantiere mi ha reso più semplice la comunicazione con tecnici, progettisti, architetti e addetti ai lavori, con la possibilità di poter dare indicazioni semplificative anche ad operazioni complesse. Anche perché oggi non è facile trovare manodopera specializzata e non sono più operativi i "maestri" di una volta, quindi, in tanti casi, semplificare è d'obbligo.

Aggiungiamo che l'evoluzione del settore comporta che per costruire una casa sia necessario avviare una macchina complessa già a livello progettuale, sia per la parte strutturale sia per quella impiantistica. Ecco perché cerchiamo di selezionare le imprese edili nostre partner secondo determinate caratteristiche, valutando anche la loro organizzazione tecnica.

Oggi, la tendenza è costruire rigenerando le aree in degrado delle città...

Nell'edilizia i limiti sono tanti e abbiamo l'obbligo, comunque, di dare il massimo anche per cercare di costruire case belle o che, perlomeno, si avvicinino il più possibile a questo criterio nonostante i vincoli e non mancano clienti che ci ringraziano per questo.

Spesso l'attività di rigenerazione

passa attraverso la demolizione del nucleo edilizio preesistente per poi costruire il nuovo edificio, normalmente multipiano anche per i numerosi vincoli che obbligano a dissigliare i lotti già edificati. Infatti, soltanto edificando in altezza, a parità di volumi, potremo recuperare area scoperta. Dove possibile abbiamo comunque cercato di portare avanti anche progetti di riqualificazione dell'esistente, attraverso la creazione di unità indipendenti, loft o similari, ma questi sono purtroppo casi rari.

Attualmente, una recente normativa inserita nel nuovo PUG, il Piano Urbanistico Generale, pone forti limitazioni nelle altezze. Vedremo, quindi, quali saranno gli esiti in termini progettuali, oltre all'obbligo – che sarà di difficile soluzione – di fare realizzare a noi sviluppatori edilizia sociale da dare in locazione a canoni agevolati. Queste e altre novità che si aggiungeranno a tutte le limitazioni e ai vincoli già esistenti speriamo che non favoriscano una seria battuta d'arresto a tutto il settore.

In pratica, il nostro lavoro sarà sempre più simile a quello degli sminatori. Noi dobbiamo sminare il campo

da tutta una serie di insidie operative, edili e urbanistiche e capire velocemente quante limitazioni può avere l'area che stiamo valutando, determinandone il conseguente reale valore potenziale, al di là delle cifre che ci vengono chieste per acquisirla.

Le norme sempre più restrittive per costruire sembrano andare in controtendenza rispetto alla continua richiesta nelle città, e soprattutto a Bologna, di nuovi alloggi...

Qualche settimana fa leggevo che l'amministrazione comunale di Barcellona, alla stregua del Comune di Bologna, ha già previsto la realizzazione di importanti quote di edilizia residenziale sociale (Ers) all'interno dei progetti di sviluppo immobiliare, con conseguente accollo di costi ulteriori alle imprese realizzatrici, portando l'intera filiera ad un momentaneo stallo operativo, così pare. Pertanto, credo che anche da noi, l'intervento di rigenerazione urbana dell'impresa che recupera l'area in cui era edificato l'immobile in stato di degrado – e quindi elimina situazioni di disagio oggettivo, creando economia e nuovi alloggi – sarà di più difficile realizzazione in quanto gravato da ulteriori e forse eccessivi oneri di ristoro sociale. Tuttavia, il nostro gruppo non ha intenzione di abbandonare il campo e cercherà di metabolizzare e risolvere le sfide sempre più difficili che il set-

tore ci impone.

Nel vostro progetto la casa è il cosiddetto capitale collettivo, a cui possono partecipare altri investitori. Quindi non vi rivolgete soltanto al privato, ma anche a chi vuole tutelare i propri risparmi investendo nel settore...

Lungo il nostro percorso è andato costituendosi un gruppo di piccoli investitori che vuole mettere a reddito una parte dei propri capitali. Il Club Deal è un modo collettivo di partecipare all'investimento. Rerum Capital Spa è una società immobiliare nata da un Club Deal, un ristretto numero di investitori che hanno creduto in questa formula, e anche nelle mie capacità operative e, in pochi anni, abbiamo fatto passi veramente importanti, sia in termini di capitale sia in termini di tipologia e qualità degli interventi.

Da quando ha intrapreso l'attività nel settore lei instaura dispositivi facendo squadra con gli amici, con gli investitori e anche con i collaboratori. Il suo approccio si attiene alla tolleranza del tempo e dell'Altro, tema di cui discutiamo nel dibattito di questo numero della rivista...

Sono pienamente soddisfatto dei miei collaboratori ai quali ho sempre cercato di dare giusti riconoscimenti. Infatti credo che la premialità, quando dovuta, sia un fattore effettivo di coesione e crescita per ogni tipo di impresa. La tolleranza diventa fattore determinante in quanto tutti possono

sbagliare nel lavoro, ma occorre che gli errori di cui è costituita l'esperienza non si ripetano. Inoltre, dobbiamo essere tolleranti a vari livelli, per esempio rispetto alle differenti esigenze e culture che intervengono anche nei cantieri, con maestranze che ormai hanno nazionalità e credo religiosi diversi, tenendo conto dei clienti che "hanno sempre ragione" e della Pubblica Amministrazione, dispensatrice di pareri non sempre di facile accettazione.

Ma il migliore investimento, in Italia soprattutto, sembra essere ancora quello immobiliare. Quali sono i progetti di Rerum Capital?

La casa è un investimento che dura nel tempo e che nessuno può sottrarre. Inoltre, gli immobili che stiamo realizzando oggi, in classe A+ e NZEB, non consumano energia e hanno standard di qualità talmente elevati che rimarranno efficienti e funzionali ancora per molti, molti anni.

Per i nostri interventi presenti e futuri noi restiamo aperti ad accogliere nuovi soci, che sono la linfa vitale della nostra società. Stiamo realizzando circa 100 appartamenti, fra Via Toscana e Via Spadini, e i primi 25 appartamenti in via King, di fronte al Centro Borgo. Poi abbiamo in programma altri innovativi interventi, a partire dal 2025, ma questa è un'altra storia...



Maccagnani Ferro srl

55

**PROFILATI IN FERRO - STRACCI
RITIRO ROTTAMI FERROSI
1967 - 2022**



**Via L. Menarini, 5 - Zona industriale
40054 Budrio (BO)**

Tel. 051 802525 - Fax 051 802694

info@maccagnaniferro.it

www.maccagnaniferro.it

ALESSANDRO LANDOLFO

titolare dell'Enologia Pezzoli, Bologna

QUANDO TRADIZIONE E INNOVAZIONE SI COMBINANO NELLA QUALITÀ

In ciascuna città italiana esistono botteghe "storiche" che costituiscono un prezioso valore aggiunto per l'attrazione di turisti nel nostro paese. Ciò è tanto più vero in una città come Bologna, dove sono numerose e particolarmente antiche. Una notazione da mettere in rilievo è inoltre che, se parte di queste botteghe vendono prodotti di particolare qualità della grande tradizione gastronomica bolognese, una parte altrettanto importante vende prodotti, accessori e strumenti legati al "fare", a mestieri e attività che taluni considerano desueti ma che, invece, suscitano ancora grande interesse, in Italia e all'estero. D'altronde, il Comune di Bologna, tra i primi in Europa a istituirsì dopo la notte dei "secoli bui", ha sempre prosperato non tanto su ricchezze nobiliari, ma su quelle prodotte dall'artigianato, poi dall'antica industria e dal commercio. Quindi visitare una bottega storica sorta nella prima metà dell'ottocento come l'Enologia Pezzoli, ubicata da sempre in una delle zone più iconiche di Bologna, in via Santo Stefano, tra Piazza della Mercanzia e le famose Sette Chiese, costituisce sempre una forte emozione.

Come attuale conduttore di questa antica bottega che fa parte dei ricordi d'infanzia di tante generazioni, può darci alcune tracce della sua storia?

L'azienda è stata fondata nel mitico 1848 da esponenti della famiglia bolognese Pezzoli. Invece che con i fucili, molti bolognesi fecero la rivoluzione con strumenti commerciali: l'Enologia Pezzoli fu il primo negozio a rifornire contemporaneamente di tutti gli strumenti e gli accessori chi produceva, chi commercializzava e chi consumava il vino. Inizialmente, damigiane, bottiglie, bicchieri, tappi di sughero e accessori di tutti i tipi. Poi ha esteso la gamma anche a liquori e birra tutte le dotazioni specifiche. Il successo fu immediato, tanto che permise alla famiglia di acquistare l'attuale negozio in uno dei più importanti palazzi storici di Bologna. Nel 1975 la famiglia Pezzoli ha aperto a Villanova di

Castenaso, in un magazzino di mille metri quadrati, il Centro Enologico Bolognese, in cui vengono venduti gli stessi prodotti del negozio ma anche, direttamente, vini delle migliori marche. E, dal 1990, entrambi i punti vendita offrono articoli di qualità per la casa, spesso scelti come regali di matrimonio. Inoltre, abbiamo l'esclusiva a livello regionale di un kit per fare la birra in casa molto funzionale. Negli ultimi anni abbiamo ampliato ulteriormente la dotazione strumentale in vendita, con articoli per l'olio, per la pasticceria e per le conserve. Nella vendita al dettaglio, oggi riforniamo non soltanto produttori, ma anche bar, ristoranti e catering. È un nostro fiore all'occhiello il laboratorio di analisi di vino e olio.

E nel 2012 cos'è accaduto?

È accaduto che uno studente di giurisprudenza, a un certo punto, si accorse che quella non era la sua strada e iniziò a lavorare come magazziniere all'Enologia Pezzoli. Intanto gli ultimi due discendenti della famiglia, non avendo avuto figli, si posero il problema della successione nel proseguimento dell'amata attività e la misero in vendita. Caso volle che ad acquisirla, con il sostegno della propria famiglia, fosse quel magazziniere, il sottoscritto, entusiasta di questo mestiere. Al mio ingresso come titolare, anche per proseguire lo stile dell'azienda, ho mantenuto lo stesso staff di quando

lavoravo come magazziniere, a cui sono aggiunti mio padre e mio fratello.

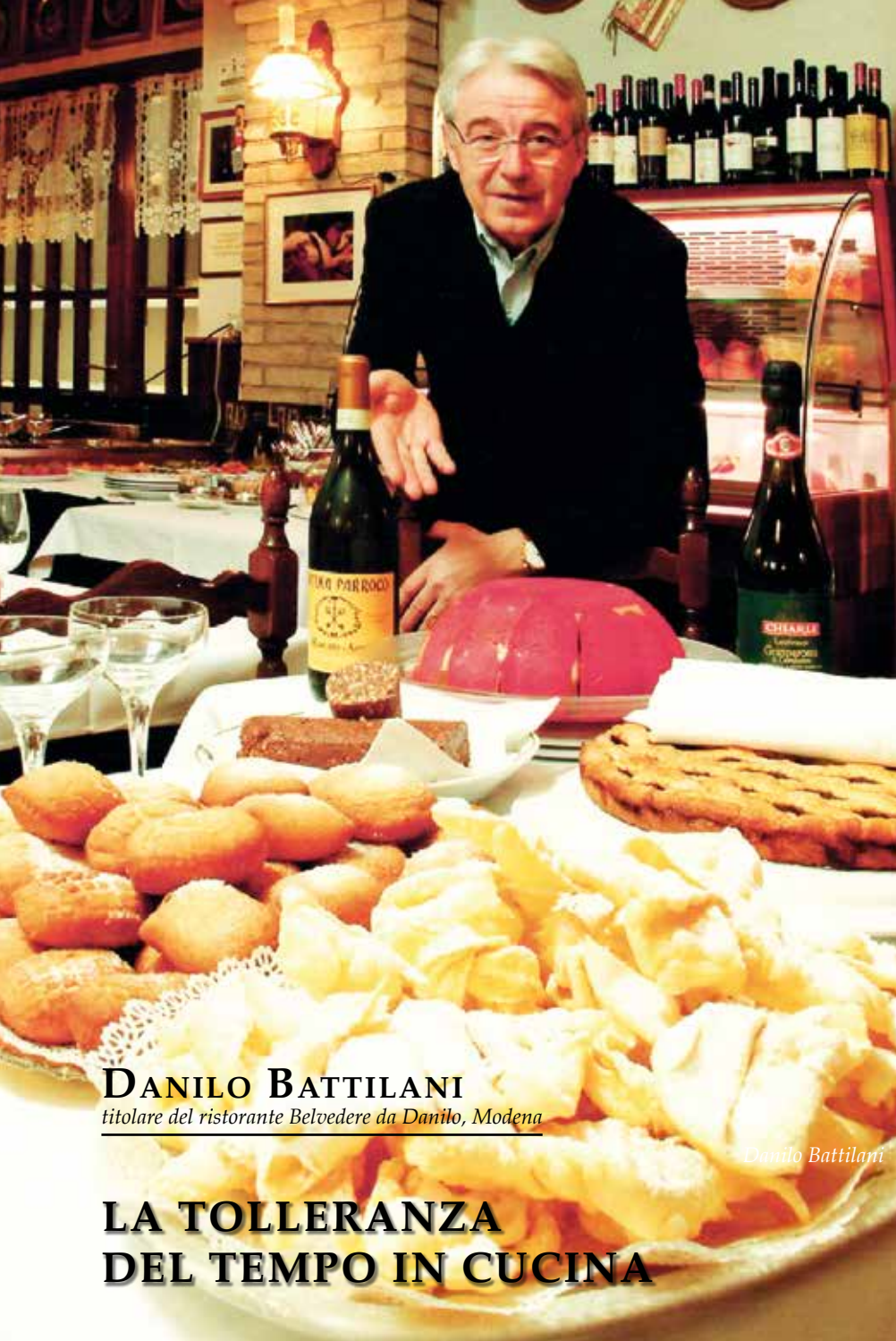
Con il cambio di gestione si è modificato il volume di vendita?

Direi soprattutto qualitativamente. Sono calati i prodotti inerenti all'imbottigliamento del vino, perché oggi i clienti prediligono vini etichettati, ma si sono mantenuti stabili o sono aumentati gli altri tipi di articoli. Oggi c'è anche il grande apporto delle vendite online, cui tengo particolarmente. Ritengo che l'avvenire possa offrirci ancora molte soddisfazioni, grazie alla grande tradizione del negozio, sempre punto di riferimento per questi prodotti, alla nostra gestione e al favore che la famiglia Pezzoli continua a offrirci, mantenendo l'affitto dei locali molto più basso del valore di mercato e interessandosi ancora all'attività, spesso con visite in presenza.

Ha qualche messaggio da comunicare attraverso la nostra rivista?

Vorrei dare soprattutto un messaggio agli amministratori pubblici. Noi e tutte le realtà commerciali come la nostra, aderenti all'Albo delle Botteghe Storiche, ma anche le altre del centro di Bologna, vorremmo che fossero più vicini nella quotidianità e maggiormente propensi alla nostra tutela, compresa quella nei confronti della grande distribuzione, anche in considerazione di quanto siamo in grado di offrire alla città e ai turisti appassionati dei nostri prodotti.





DANILO BATTILANI

titolare del ristorante *Belvedere da Danilo*, Modena

Daniilo Battilani

LA TOLLERANZA DEL TEMPO IN CUCINA

Da oltre cinquant'anni il suo ristorante, *Belvedere da Danilo*, è una garanzia per chi è alla ricerca dei gusti della cucina tradizionale modenese: tortellini in brodo, tortelloni di zucca o di ricotta all'aceto balsamico tradizionale, tagliatelle con i funghi porcini, bollito misto (premiato dalla Camera di Commercio come il migliore della provincia di Modena) e tanti altri piatti frutto dell'arte sapiente della "brigata" che prepara le ricette tramandate da sua mamma Angiolina e da Paola Caselli, mettendo insieme l'accurata scelta delle materie prime e la genuinità degli ingredienti fatti in casa.

Nella vostra cucina non c'è posto per la fretta, ciascun piatto ha i suoi tem-

pi. Ma non dev'essere facile combinare le esigenze della cucina con quelle dei clienti...

In sessant'anni di esperienza in questo ristorante, prima come cameriere e poi come titolare, ho imparato che c'è un tempo per ciascuna cosa, sia in cucina sia in sala. E occorre prestare molta attenzione alle sfumature per capire come fare in modo che i clienti siano soddisfatti non soltanto del gusto del cibo, ma anche della qualità del servizio e della sua tempestività.

E qui chi è il direttore d'orchestra?

Premetto che i nostri camerieri sono bravissimi, ma tocca a me fare acrobazie per tenere le fila dell'or-

ganizzazione. Per esempio, anche se prendiamo le prenotazioni, riserviamo sempre qualche tavolo per i clienti occasionali. Il nostro telefono squilla ogni dieci secondi e a volte ci stanchiamo di ripetere che siamo al completo, quindi lo lasciamo squillare. Ma c'è uno dei nostri camerieri che, se è nei paraggi del telefono, si diverte a rispondere e a prendere più prenotazioni del dovuto. Allora, quando arrivo la sera al ristorante e vedo l'elenco, gli chiedo come possiamo mettere a sedere tanta gente: "Dai, che tu ci riesci sicuramente!", replica, mentre gli altri camerieri ridono. Poi tocca a me sbrogliare la faccenda, ottimizzare gli spazi per aggiungere tavoli, unirne due per accogliere gruppi di cinque o sei persone e poi fare la spola fra la cucina e la sala per mantenere il necessario tempismo.

Una delle principali difficoltà di un ristorante consiste notoriamente nel calcolo dell'approvvigionamento: non sono pochi i ristoranti che chiudono dopo poco tempo che hanno aperto perché non riescono a calcolare la quantità di prodotti da acquistare ciascun giorno per le esigenze della cucina. Anche questo calcolo rientra nella tolleranza del tempo. Voi in che modo riuscite a farlo?

Questo calcolo è importantissimo: la spesa della cucina è ciò che ti fa guadagnare o rimettere, e se perdi chiudi. Noi sappiamo che il lunedì, per esempio, a pranzo arrivano più clienti rispetto al martedì, al mercoledì e al giovedì, giorni in cui è meglio acquistare qualcosa in meno. Poi, se arriva qualche cliente in più del solito e qualche piatto presente nel menu è terminato, sta alla bravura del cameriere invogliarlo a ordinare qualcos'altro.

C'è soltanto l'imbarazzo della scelta nel vostro menu ricco di piatti dal gusto unico e inconfondibile...

Quando arrivo al mattino alle 8.30 prendo la nota della spesa che abbiamo compilato la sera precedente e vado subito a procurare ciò che serve per accontentare i clienti del pranzo e della cena. La nostra è una cucina molto difficile, che esige una mattina intera di preparazione. Noi cuciniamo a lungo gli ingredienti, per questo i clienti ci dicono che da noi sentono i sapori e i profumi dei piatti, ma non la pesantezza della digestione, e possono tornare tranquilli-

lamente in ufficio a lavorare come se non avessero mangiato. Invece, ci riferiscono che, quando vanno a mangiare in altri ristoranti, sentono una tale arsura che devono tenere a portata di mano la bottiglia dell'acqua. Questo accade perché oggi i prodotti non sono più naturali, come negli anni quaranta, cinquanta o sessanta; per questo occorre cuocerli per due o tre ore e schiumarli man mano, per togliere le impurità e gli eventuali residui dei trattamenti chimici. Anche se noi usiamo prodotti che sono i più freschi possibile, il rischio che non siano del tutto naturali rimane.

Spesso i clienti ci dicono che i nostri tortellini sono i migliori di Modena e provincia, ma sono il risultato di un lavoro quotidiano, eseguito con cura ed esperienza: non acquistiamo la pasta pronta, ma impastiamo la farina e le uova, tiriamo la sfoglia ancora con il mattarello e prepariamo il ripieno con il vitello, il prosciutto crudo e il culatello. Come potrebbero non essere buoni? E ci siamo accorti che basta cambiare macellaio per introdurre una variazione che il cliente percepisce. Di ritorno dalle vacanze di Natale, abbiamo scoperto che il nostro macellaio era ancora chiuso e avrebbe riaperto dopo due giorni. Così, siamo corsi ai ripari per comprare due chili di vitello da un altro macellaio. Prima di mettere il ripieno nei tortellini me lo hanno fatto assaggiare, come sempre, ma questa volta ho sentito che qualcosa non andava e ho chiesto che cosa avessero sbagliato. Allora la cuoca mi ha risposto prontamente: "Non abbiamo sbagliato niente, è il vitello che è diverso da quello che prendiamo di solito".

Al mattino, durante la colazione, mia moglie mi chiede se non ho voglia di parlare con lei, perché mi vede tutto intento a capire come organizzare i giri che devo fare per riuscire a comprare ciò che serve al ristorante, incastrando bene tutte le cose, altrimenti non riesco ad arrivare in tempo. Il mio lavoro è molto impegnativo, però è bellissimo.

Richiede vocazione...

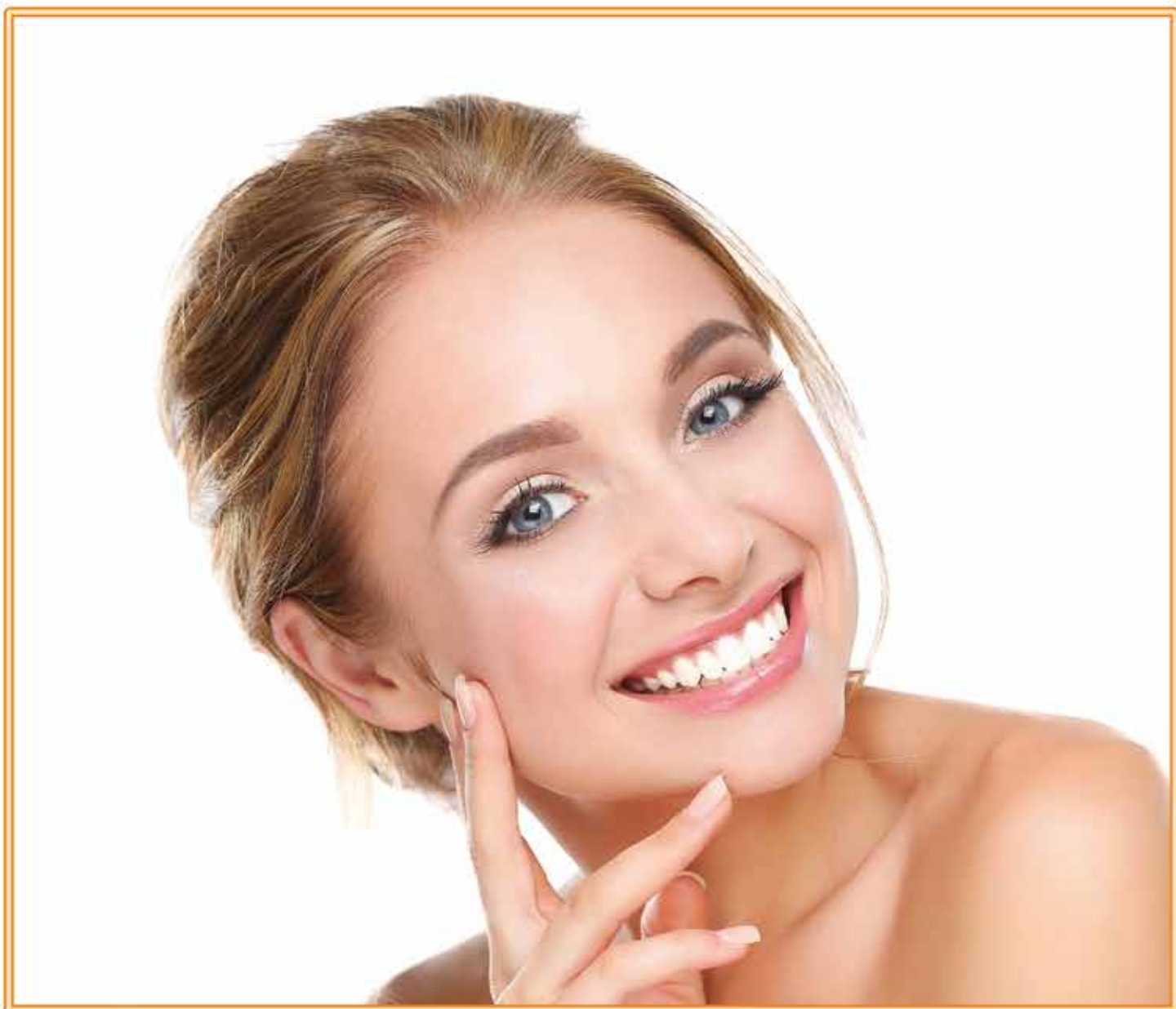
Direi che la mia è stata più di una vocazione: a quattordici anni e mezzo sono entrato dalla porta di questo stesso ristorante come cameriere, a venti l'ho rilevato con mia madre e, dopo sessant'anni, sono ancora qui.



Foto storica del ristorante Belvedere da Danilo: Luca aveva appena tirato un'altra sfoglia per i tortellini, come continua tuttora a fare secondo l'antica tradizione modenese



L'ingresso del ristorante Belvedere da Danilo in via Coltellini



Denti sani per un sorriso perfetto!

I Centri Odontoiatrici Victoria sono dotati di tutte le più moderne e avanzate tecnologie odontoiatriche che permettono di affrontare con sicurezza e predicibilità dei risultati ogni branca della moderna odontoiatria.



Modena (dir. san. Dott. Maurizio Ottomano), **Carpi** (dir. san. Dott. Daniele Marino), **Sassuolo** (dir. san. Dott. Maurizio Ottomano), **Castelfranco Emilia** (dir. san. Dott. Al Krenawi Nizar), **Formigine** (dir. san. Dott.ssa Giuseppina Sarcone), **Reggio Emilia** (dir. san. Dott. Maurizio Tripodo).

www.victoriacentroodontoiatrico.it

MAURIZIO OTTOMANO

medico specialista in Odontostomatologia, presidente dei Centri Odontoiatrici Victoria

I NOSTRI CENTRI ODONTOIATRICI RISPONDONO SEMPRE

La tolleranza del tempo e dell'Altro è un titolo molto congeniale all'organizzazione dei Centri Odontoiatrici Victoria, che richiede la gestione di tante sedi (Modena, Carpi, Sassuolo, Castelfranco Emilia, Formigine, Reggio Emilia e Lecce), ma anche il coordinamento dei professionisti che collaborano in modo permanente con voi da diversi anni. In che modo lei riesce a combinare le esigenze dell'impresa con quelle della professione medica, mantenendo lucidità e distacco anche dinanzi a una difficoltà improvvisa che appare insormontabile?

L'impresa richiede l'accettazione degli imprevisti, perché sono all'ordine del giorno, altrimenti non si chiamerebbe impresa. L'imprenditore deve mettere sempre in conto che nella gestione di un'azienda possono intervenire anche più problemi simultaneamente e deve affrontarli con lucidità, avvalendosi delle competenze e delle capacità dei vari attori che giocano con lui la partita e puntano alla riuscita. Quindi l'impresa deve essere abbastanza solida, da una parte, ma flessibile e duttile, dall'altra, in modo da affrontare le eventuali avversità che possono intervenire ciascun giorno.

Il distacco è difficile da instaurare dinanzi a problemi che sembrano attaccare l'impresa, anzi, il primo approccio è spesso di coinvolgimento e d'impegno assoluto per affrontare la difficoltà e andare oltre. Se però per distacco intendiamo il fatto di non accanirsi e di non prendersela, certamente occorre che ce ne sia tanto, per non perdere la capacità di ragionare e valutare la portata del problema in modo pragmatico. Chi si lascia prendere dal panico non può certo gestire un'impresa. L'imprenditore, in una realtà come quella dei nostri Centri, deve essere in grado di valutare e di mettere in campo tutte le capacità e le competenze di cui dispone l'organizzazione, al di là del giorno di riposo o di ferie dei singoli professionisti: se c'è un'emergenza, occorre che si rendano

disponibili. D'altronde, nei periodi di vacanza (Natale, Pasqua e Ferragosto), stabiliamo giorni di apertura per le urgenze, che i professionisti sono stati istruiti a gestire attraverso protocolli condivisi che applicano con estremo rigore.

Quindi voi mettete a disposizione dei pazienti i vostri Centri durante tutti i periodi festivi?

La nostra reperibilità, che è costante, viene tramutata in attività odontoiatrica vera e propria in alcune giornate dei periodi festivi, a seconda delle esigenze dei pazienti, in modo da smaltire le urgenze ricevute, risolvendole al meglio in terapia d'urgenza.

A proposito di emergenza e di urgenza, nel periodo della pandemia voi siete stati fra le poche realtà della provincia a tenere aperto per dare continuità al servizio odontoiatrico...

Durante il periodo della pandemia siamo sempre stati aperti, naturalmente con gli accorgimenti necessari per evitare la diffusione del contagio. Devo dire che i risultati sono stati ottimi, visto che nessuno dei nostri collaboratori ha avuto problemi d'insorgenza del virus durante il periodo di attività lavorativa e nessuno dei nostri pazienti ha manifestato qualche tipo d'infezione dopo essersi recato in visita nei nostri Centri. Sappiamo che siamo sempre in trincea e a rischio, quindi interponiamo le dovute barriere protettive fra noi e i pazienti.



Naturalmente sono barriere che s'innalzano maggiormente nei momenti in cui il rischio aumenta.

In questo periodo state notando una recrudescenza del Covid-19?

In questo periodo stiamo constatando che il virus si diffonde in modo molto più veloce e sistematico, anche se si è ridotta la sua morbilità, quindi per fortuna si avvicina molto di più a quella che può essere una sindrome influenzale. Chiaramente, come tutte le sindromi influenzali, gli anziani e le persone a rischio devono comunque mantenere alta l'attenzione alle misure di protezione dal contagio, soprattutto nei luoghi pubblici e in quelli affollati.

Che cosa le evoca la tolleranza del tempo nell'impresa?

Il tempo nell'impresa non basta mai, perché ci sono tante cose da fare, tante cose da mettere a punto e a posto, da verificare per migliorare sempre le risposte alle esigenze dei clienti. Purtroppo, la quantità delle cose da fare è spesso maggiore del tempo che si riesce a dedicare ciascun giorno, quindi si è perennemente in debito con il tempo.





LA CITTÀ DEL SECONDO RINASCIMENTO

Per abbonarsi
o richiedere
i numeri arretrati,
scrivere a
redazione@lacittaonline.com
o telefonare
al numero 051/248787



Per la consultazione online
www.lacittaonline.com
www.ilsecondorinascimento.it

Alcuni autori intervenuti nei precedenti numeri: Nabil Al Mureden, Felice Accame, Francesco Amato, Giorgio Antonucci, Calogero Armenia, Fernando Arrabal, Alessandro Atti, Antonio Baldassarre, Bachisio Bandinu, Renato Barilli, Gary S. Becker, Stefano Benassi, Maurizio Bendandi, Francesco Benvenuti, Joseph Berke, John Bloch, Mario Boetti, Marco Bongiovanni, Mariella Borraccino, Cesare Brunetti, Enrico Brunetti, Vladimir Bukovskij, Marco Buriani, Roberto Busa S. J., Marco Cammelli, Ruggero Campagnoli, Ennio Cavalli, Roberto Cecchi, Roberto Cestari, Nerio Checchi, Ruggero Chinaglia, Aldo Cicinelli, Michael Cimino, Ferdinando Cionti, Luca Cocconi, Bruno Conti, Elisabetta Costa, Ornella Cucumazzi, Antonio Curti, Roberto F. da Celano, Cristina Dallacasa, Sergio Dalla Val, Roberto De Caro, Flavio Delbono, Alfredo De Paz, Giuseppe Di Federico, Assia Djebar, Dong Chun, Peter Duesberg, Shirin Ebadi, Vincenzo Eusebi, Paolo Fabbri, Franchino Falsetti, Emilio Fontela, Piero Formica, Stefano Frascari, Cristina Frua De Angeli, Fabiola Giancotti, Caterina Giannelli, Sara Giordano, André Glucksmann, Bruno Gnudi, Gabriele Gnudi, Enrico Grani, Rolando Gualerzi, Isabella Gualtieri, Benito Guerra, Guidalberto Guidi, Otto Hieronymi, Noam Hirsch, Aleksandr Jakovlev, Abbas Kiarostami, Evgenij Kiselëv, Boris Kurakin, Giancarlo Lehner, Simona Lembi, Zwi Lothane, Marco Macciantelli, Marco Maiocchi, Alberto Mantovani, Manuele Marazzi, Carlo Marchetti, Dante Marchetti, Leonardo Marchetti, Paolo Mascagni, Vittorio Mascalchi, Marcello Masi, Vittorio Mathieu, Sergio Mattia, Angelo Mazza, Antonio Mazza, Giancarlo Mengoli, Virginio Merola, Sam Mhlongo, Massimo Michelini, Radu Mihaileanu, Aurelio Misiti, Massimo Mola, Carlo Monaco, Giampaolo Montaletti, Francesco Montanari, Gianfranco Morra, Paolo Moscatti, Gian Luca Muratori, Ettore Nanni, Giuseppe Nanni, Marina Nemat, Michael Novak, Averardo Orta, Silvano Palmieri, Maria Donata Panforti, Davide Passoni, Luciano Passoni, Marcello Pecchioli, Luigi Pellegrini, Shimon Peres, Stefania Persico, Riccardo Petrella, Jean-Marc Philippe, Giorgio Pighi, Graziano Pini, Elserino Piol, Paolo Pontiggia, Francesco Rampichini, David Rasnick, Jeremy Rifkin, Gianni Rigamonti, Alain Robbe-Grillet, Davide Rondoni, Roberto Ruozi, Mariella Sandri, Gregorio Scalise, Martin Scorsese, Giovanni Semprini, Alberto Sermoneta, Alessandra Servidori, Maria Grazia Severi, Angelo Sferrazza, Lucien Sfez, Shen Dali, Amarthya Sen, Nadine Shenkar, Antonella Silvestrini, Carlo Sini, Robert Sirico, Carlo Alberto Sitta, Daniele Sitta, Barbara Sofer, Manuela Solci, Anna Spadafora, Joseph Stiglitz, Mirella Sturaro, Donald Sull, Viktor Suvorov, Thomas Szasz, Enzo Tardino, Bruno Toniolo, Vito Totire, Aldo Trione, Michele Ugliola, Graziano Uliani, Masaomi Unagami, Armando Valladares, Maurizio Venara, Armando Verdiglione, Gianni Verga, Mario Veronesi, Luigi Giuseppe Villani, Adam Zagajewski, Adriano Zannini, Aldo Zechini D'Aulerio, Stefano Zecchi, Sandra Zinelli, Diego Zoboli, Carlo Zucchini.



La revisione del bilancio è un'arte...
che procede dall'equilibrio.

Con



il controllo contabile è un valore
aggiunto per la riuscita dell'impresa,
non il mero rispetto di un obbligo legale.

PRM Società di Revisione S.r.l.

Via Ganaceto 126 - 41121 Modena

Tel. 059 212895 - fax 059 238420

www.prmrevisori.it - segreteria@prmrevisori.it

Member of



Alliance of
independent firms



E. Veronesi & Figli

gioielleria - argenteria - orologeria DAL 1893
jewellery, silver, watches. SINCE 1893

PIAZZA MAGGIORE, 4/A (ANG. CLAVATURE) - TEL. +39 051224835 - BOLOGNA
www.ferdinandoveronesi.com - info@veronesi1893.it



GRAPHIC LIVE - Bologna

RIVENDITORE AUTORIZZATO - OFFICIAL RETAILER



PATEK PHILIPPE
GENEVE



ROLEX



TUDOR



Chantecler
CAPRI

NIMEI
CIELO
VENEZIA 1270

Gioielleria

ANNAMARIA
CAMMILLI
FIRENZE

Miluna

SERAFINO CONSOLI
JEWELRY

Gioielli di squisita fattura con pietre selezionate. Posateria e oggetti in argento.
Servizio post-vendita ed assistenza tecnica qualificata.
Exquisite jewellery with carefully selected precious stones. Silver and tableware.
Warranty and qualified technical assistance of our purchased goods.