

Andrea Serri

Roma - Sassuolo: biglietto di sola andata

*Piccola storia
dell'industria italiana
delle piastrelle*



Prefazione di Edmondo Berselli
Postfazione di Leo Turrini

*Arbe
Editoriale*

A mio figlio Paolo,
perché conoscere la storia aiuta a capire il futuro.

A mia moglie Monica,
per la capacità di alzare l'asticella della pazienza ogni giorno di più.

A mio padre Roberto,
a cui credo sarebbe piaciuta questa storia.

Andrea Serri

Roma - Sassuolo: biglietto di sola andata

*Piccola storia
dell'industria italiana
delle piastrelle*

Arbe Editoriale

Roma - Sassuolo: biglietto di sola andata
di Andrea Serri
aserri@confindustriaceramica.it

© Arbe Editoriale
Via Emilia Ovest, 1014
41100 Modena
Tel. 059 896811

ISBN 978-88-903536-1-1

Progetto grafico:
Mainstreet Communication Design - Modena

Stampa:
Arbe Industrie Grafiche - Modena

Stampato nel mese di giugno 2008
su carta certificata Ecolabel



Introduzione, 9

Quegli uomini dell'Emilia con le mani nell'argilla, 11

di Edmondo Berselli

I Dalla Madonnina al Campanone

Un'Italia inquieta tra sviluppo e terrorismo, 18

Alcide Vecchi, il Sindaco delle ristrutturazioni aziendali, 21

La Sassuolo delle fabbriche e delle discoteche, 23

Quella cena 'da Oreste' a Modena, 26

Generale sul campo, 28

II "Nun c'è 'na lira"

I caldi anni '70, 31

La FULC dall'altra parte del tavolo, 33

"Siete proprio due figliandrocchia!"; 35

Dalla piastrella 'discontinua' a quella 'industriale sistemica', 37

Monocottura produttiva, mercati deboli, 40

L'avvento del ciclo continuo, 42

"E mammà che dice?"; 48

Il nuovo Rinascimento ceramico, 52

III Trentacinque anni dopo, la Bretellina

Dopo l'Autosole, il buio, 63

Camellini, predicatore nel deserto, 66

W la TAV, 68

Un network ferro-stradale attento all'ambiente, 70

Il treno delle argille, 72

Charles Darwin a Ponte Fossa, 75

Il 'decennio lungo', 78

Germania über alles, Stati Uniti superstar, 82

La Bretella parte, per arrivare a Sassuolo, 86

IV Tra ambasciatori, ministri ed architetti

- I ragazzi di "Asso che?"; 93*
- Direttore Generale di Assopiastrelle, 96*
- Un Cersaie da Nobel, 99*
- Palazzina Ducale, sede diplomatica ed istituzionale, 104*
- La visita di Umberto Agnelli, 111*
- Cari Romano e Luca, vi scrivo, 114*
- Assopiastrelle festeggia 40 anni, 117*
- Franco Vantaggi tra le Archistar, 119*

V Lo zio di Confindustria Ceramica

- Un popolo di ceramisti, 123*
- Ognuno per la sua strada, 125*
- Il crollo dopo le Torri Gemelle, 127*
- Una industria con parametri di eccellenza, 129*
- Vocati all'internazionalizzazione, 132*
- Fuori dai cancelli, a monte e a valle, 133*
- La finanza buona, 136*
- Il distretto della conoscenza ceramica, 137*
- Dal prodotto alla griffe, dal design all'architettura verde, 139*
- A worldwide promotion strategy, 143*
- Verso una piastrella della conoscenza, 145*
- Energia, motore dell'industria, 149*
- Nasce Confindustria Ceramica, 152*

"Annamo ar sodo"; 159

di Duccio Campagnoli

Franco Vantaggi, l'ironia dei grandi, 161

di Leo Turrini

Le Interviste, 167

Fonti iconografiche, 169

Indice dei nomi, 171

“Roma - Sassuolo: biglietto di sola andata” è la storia di tre viaggi nel tempo, distinti ma strettamente interconnessi.

Il primo è il racconto della quarantennale esperienza professionale di Franco Vantaggi, il dirigente che ha gestito il passaggio alla turnazione continua e che dal 1996 è diventato direttore generale di Assopiastrelle: allora piccola Associazione di categoria con sede a Sassuolo che, attraverso l'allargamento agli altri comparti industriali correlati, ha dato origine lo scorso anno a Confindustria Ceramica.

Il terzo è la storia dell'industria italiana delle piastrelle di ceramica, delle sue azioni ed iniziative nei diversi ambiti competitivi, che le hanno consentito di diventare uno dei settori di punta del made in Italy.

Molti sono gli artefici di queste pagine, senza i quali questo volume non sarebbe mai uscito. La prima persona che ha saputo e condiviso con entusiasmo questa idea è stato il presidente di Confindustria Ceramica Alfonso Panzani; un sentito ringraziamento va ad Edmondo Berselli e Leo Turrini che, seduta stante, mi hanno confermato la loro adesione al progetto. Un sentito grazie ai tanti colleghi dell'Associazione che a diverso titolo - chi con il racconto di un aneddoto, chi spiegandomi i meccanismi tecnici, chi facendomi arrivare una fotografia, chi impaginando con grande professionalità e passione - hanno contribuito a questo libro: una ulteriore testimonianza di affetto nei confronti del direttore Franco Vantaggi.

Ultimo, ma non meno importante, un riconoscimento per la disponibilità dimostrata alle quasi 40 persone che ho intervistato, ma anche alle tante con le quali mi sarebbe piaciuto conversare e che, per oggettive ragioni di tempo, non sono riuscito a fare.

So di avere perso qualcosa di importante, ma non mi è stato umanamente possibile fare diversamente.

Quegli uomini dell'Emilia con le mani nell'argilla

di Edmondo Berselli

Se si doveva raccontare a uno di fuori che cosa era Sassuolo, occorreva spiegargli in primo luogo che cosa fosse l'Emilia. Figurarsi a uno come Franco Vantaggi, romano «de Roma» nell'essenza più intima. Era necessario spiegargli l'Emilia vera, quella così aspra e dura, legata alla terra, alle cose, alla materia. Non le sottigliezze e le sofistiche francesizzanti di Parma, dove hanno anche la erre gutturale, tanto per farsi notare, e una quantità di raffinati giornalisti in giro per l'Italia; e nemmeno il garbo metropolitano di Bologna, con i suoi professori all'università, i nove secoli di storia, l'abitudine agli stranieri, e quel cetto professionale e commerciale che aveva assimilato da tempo le abitudini dell'alta borghesia, salotti inclusi e madame comprese.

No, l'Emilia era, e per qualche aspetto è ancora, una zona dove si sentono rumori di acciaio, sonorità di cilindri e pistoni, il frastuono dei metalli, e dove ancora esiste, eccome, la classe operaia. Perché qui sono anni speciali, e ci sono i comunisti d'una volta: che saranno anche comunisti speciali, saranno pure comunisti che hanno rispetto per il lavoro chiunque lo faccia, e quindi anche i padroni, ma sempre comunisti restano, e con loro e le loro bandiere rosse e la falce e martello bisogna farci i conti. Perché non ci sono soltanto i sindacati, gente pratica, ma dietro il partito e le Feste dell'Unità ci sono i sindacati, e quindi in primo luogo bisogna avere le idee chiare. Sapere fin dove si può arrivare, e che cosa si può concedere; ma conoscere anche perfettamente ciò a cui non si può rinunciare, quando c'è una trattativa.

Andate negli archivi dei grandi giornali, quelli che facevano le inchieste, e vedete se trovate qualche reportage su Sassuolo o Casalgrande. Al massimo troverete durante gli anni Settanta qualche inchiesta apocalittica, dove si dirà che l'ambiente, da queste parti, è invivibile, che nell'aria si misura una concentrazione infernale di piombo, cosicché se si lascia fuori l'auto parcheggiata per qualche giorno si riempie di uno strato di untuosità che contiene tutti i metalli pesanti dell'universo, uranio compreso. Cosicché a leggere i giornali ci si farebbe l'idea che qui a Sassuolo è già molto se non nascono bambini con sei dita, e magari gozzuti o gobbi, e con i bozzi mostruosi sulla fronte come l'uomo elefante.

Invece, non è che siano riusciti a raccontare per benino come si è sviluppata questa economia, questo settore, questo «distretto», che come dicono i professori universitari di economia industriale «ha un indice di produttività superiore di quello di Baden-Württemberg». Perché prima di tutto ci vorrebbe lo stile analitico e descrittivo di un grande economista come Joseph Schumpeter, quello della «distruzione creatrice», per spiegare come lo spirito degli imprenditori liquida il passato e investe nelle imprese nuove, con una specie di volontà nichilista che agisce sulle cose in una continua volontà di manipolazione creativa. E poi bisogna avere l'idea di come sono fatti gli uomini dell'Emilia vera: gente che disprezza le astrazioni, che ha il senso della consistenza della realtà, della terra, degli elementi materiali.

Davvero, altro che la leggerezza buongustaia e borghese di Bologna, altro che la sofisticeria quasi parigina dei parmigiani. Metallo, argilla, fuoco, motori, forni, soldi. E anche il gusto della scommessa, la voglia di provarci. Lo spiegò bene una volta Romano Minozzi, e tutti sanno che le sue parole sono diventate una specie di mito di fondazione del distretto ceramico: «Allora si diceva che, a Sassuolo, tra il fare una partita a briscola e fondare una ceramica non c'era differenza... ma non era vero: si facevano molte più ceramiche che briscole». È questa la sintesi di un clima, di un ambiente, di un'atmosfera particolare, di quegli anni Cinquanta e Sessanta in cui bastavano pochi milioni per «fare un rogitto», come si diceva fra soci magari improvvisati, e mettere su un'impresa: e dare il via a una delle esperienze industriali che hanno caratterizzato l'Italia, il Made in Italy, l'intelligenza italiana, nel mondo sviluppato, fra le economie avanzate.

Fin dagli inizi la ceramica si colloca entro un apparato di piccole e medie imprese tenute insieme da una miscela di cooperazione e competizione. In un contesto simile si respira una specie di «atmosfera industriale», come ha spiegato lo studioso Francesco Ramella, che permette ai soggetti coinvolti nel processo produttivo di beneficiare di una serie di vantaggi: «circolazione di informazioni, fornitori e lavoratori specializzati, valori di fiducia e cooperazione servizi e infrastrutture collettive, esperienze professionali tramandate di generazione in generazione». A cui si aggiunge che tutta la vicenda dell'industria ceramica avviene in un contesto sociale e politico particolare, in cui la stabilità delle amministrazioni e il pragmatismo del Partito comunista locale permettono alla politica di assecondare la crescita industriale, garantendo anche un basso livello di conflitto nelle relazioni industria-

li (perché quando il sindacato esagera, il Partito interviene, e dopo avere sollevato il conflitto è capace di sedarlo e di passare alla mediazione).

In una situazione di questo genere, talvolta ci voleva poco più, poco meno di un anno per passare dall'atto di fondazione della società alla produzione industriale. E gli impianti potevano essere ammortizzati in un lasso di tempo ridotto, come ha rilevato a suo tempo il primo economista che ha messo la piastrella al centro dell'analisi economica, e cioè Romano Prodi: «Gli accresciuti costi d'ammortamento non intaccano la redditività delle imprese, che mediamente rimane assai elevata. Non sono rari i casi di imprese che in 18-24 mesi ottengono profitti pari all'intero investimento iniziale». Certo, oggi le cose sono molto cambiate, i margini si sono abbassati, il costo del lavoro si è alzato, e ci vuole più tempo per ammortizzare un impianto automatizzato che comporta un investimento di un centinaio di milioni di euro. Ma per diversi profili la creatività imprenditoriale è rimasta la stessa, e certamente è rimasta altissima la capacità di adattarsi al mutare del contesto competitivo e alle esigenze dei mercati.

Già, è un dato di fatto che il distretto ceramico nasce con entrambi gli occhi al mercato estero e all'esportazione, e dunque incorporando l'abitudine a fare i conti con il mercato, con la concorrenza, e soprattutto con i clienti finali. La particolarità della struttura distrettuale, quella già citata miscela di collaborazione e competizione, ha consentito anche alle aziende più piccole di entrare nel giro dell'export. Da allora, si è assistito a un andamento ciclico, onde lunghe di crescita e di contrazione del mercato che accompagnavano le ristrutturazioni dell'apparato produttivo. Ma ciò che contraddistingue le aziende ceramiche, ancora oggi, è la flessibilità nella produzione, la capacità di adeguarsi a ciò che richiede il mercato, cioè il consumatore finale. È la particolare struttura del distretto, la sua integrazione, che consente questa duttilità così pronunciata. Ed è l'economicità di servizio che consente anche agli operatori più piccoli di rimanere sui mercati.

Dati i tempi, e l'andamento sussultorio dell'economia globale, non è il caso di sfoggiare ottimismo a buon mercato. Oggi risulta difficile delinearne quale sarà l'avvenire delle aziende del distretto e dell'intero settore in Italia. Le fluttuazioni del cambio con il dollaro influenzano pesantemente la presenza sul mercato americano. Da più parti si è auspicato un processo di delocalizzazione spinta, per ridurre i costi di produzione ma anche per avvicinare la produzione al consumatore finale. Si è ripetuto spesso che nel distretto resteranno la ricerca, il

brand, il marketing, l'immagine, ma buona parte della produzione dovrà inseguire i flussi della divisione internazionale del lavoro e le opportunità offerte in termini di costi dai paesi di più recente industrializzazione.

In realtà, anche per il futuro prevedibile non sembra esserci una formula definitiva e unica. Oggi il settore ceramico, specialmente nel comprensorio modenese-reggiano, sembra rappresentare una combinazione difficilmente districabile di elementi di vantaggio e di fattori frenanti. Anche se il costo del lavoro non incide in misura penalizzante, almeno rispetto ad altri settori ad alto contenuto di innovazione il tasso di profitto è ridotto, tale da disincentivare tendenzialmente gli investimenti.

Finiti i tempi eroici, in cui la quantità era il parametro decisivo, si tratta di vedere se la ricerca sulla qualità, e il continuo miglioramento delle tecniche, insieme alla creazione di nuovi mercati e all'approfondimento delle potenzialità che da sempre promette – magari senza mantenere le promesse, l'area americana – può dare un futuro alla ceramica italiana. Nel mezzo secolo della sua vicenda recente, il settore ceramico è riuscito continuamente ad adattarsi, metabolizzando le novità, ammortizzando i rischi, assimilando le acquisizioni della ricerca e proiettandosi verso le opportunità.

Chi adesso visita un'azienda del settore, con i materiali accumulati nella stazione iniziale del processo di produzione, rimane stupefatto per il grado altissimo della tecnologia incorporata negli impianti, che ha trasformato gli stabilimenti in autentiche cattedrali dell'automazione, con i carrelli programmati che si muovono da soli sui binari disegnati sul pavimento e gli operatori in camice che controllano la qualità del processo e dei prodotti. Ma probabilmente per tutto il comparto ceramico la profonda trasformazione avvenuta nel corso degli ultimi quarant'anni, per replicare ciò che disse Winston Churchill dopo la battaglia d'Inghilterra che salvò il Regno Unito e il mondo dal nazismo, «non è la fine; non è neanche l'inizio della fine; forse è la fine dell'inizio».

Questo significa che ulteriori cambiamenti sono attesi, e che quindi l'inquietudine che serpeggia ha le sue legittime ragioni. Ma nello stesso tempo occorre avere ben chiaro che i prodotti non finiscono mai. C'è sempre la possibilità di reinventarli. Il fax è nato dai tentativi falliti di realizzare una macchina per scrivere che stampasse gli ideogrammi. Il videoregistratore è una costola di un prodotto considerato a suo

tempo stravecchio come il televisore. Ed è possibile allora che il settore ceramico si trovi in questo momento davanti a uno spazio in cui tutte le vacche sono grigie, in cui non si riesce a distinguere con nettezza ciò che sta avvenendo. Nuovi concorrenti sono apparsi, nello scenario orientale, capaci di mettere sul mercato milioni di metri quadri di piastrelle, con una brutale capacità produttiva e per ora con scarsa flessibilità nella produzione.

È possibile che il futuro delle piastrelle sia ancora impregiudicato, cioè che nessuno l'abbia ancora visto con chiarezza; e che possa coinvolgere fattori ed elementi che in questo momento nemmeno immaginiamo: una connessione più stretta con il design e l'Italian Style sarebbe il minimo, in questo senso, mentre è ancora largamente inesplorata la strada che conduce nei pressi delle fonti di energia rinnovabile, alla sperimentazione in materia ambientale, e a tutte le potenzialità tecnologiche che possono sprigionarsi dalla contaminazione e dall'ibridazione della ceramica con altri materiali: ossia verso un orizzonte in cui la sostanza inerte che proviene dalla terra potrebbe diventare un elemento attivo nel mondo nuovo che deve fare i conti con la tutela della biosfera (e quindi, quasi poeticamente, restituire alla terra ciò che alla terra aveva sottratto).

Non è una fuga in avanti pensare al prodotto ceramico come uno dei possibili strumenti di un riequilibrio, nello scambio di calore, nell'osmosi fra le componenti chimiche dell'aria, nell'attenuazione dei gas serra, nella creazione e nella conservazione di energia solare. Ma per il momento, mentre sembra chiudersi una fase, e in attesa che se ne apra un'altra, converrà che chi rimane a combattere sul campo la partita del mercato faccia tesoro dell'ostinazione saggia, della determinazione sorridente, della volontà che dissimula la fatica, che ha condotto tante persone a impegnarsi nella battaglia quotidiana dell'impresa: e che hanno trovato nell'ironia di Franco Vantaggi una specie di sigla, una tonalità di *humour*, il segnale che il futuro di un settore lo si affronta meglio e con più intelligenza se non si cede alla sirena del pessimismo.

Dalla Madonnina al Campanone

“Il Presidente informa il Consiglio Direttivo della situazione determinatasi a seguito delle dimissioni di due funzionari dell’Ufficio Sindacale. Il Consiglio, dopo ampia discussione, dà incarico al Comitato di Presidenza di definire le nuove assunzioni, d’intesa con il Segretario, e demanda al Presidente di determinare, d’intesa col vice Presidente per i Rapporti Sindacali, le assunzioni anche per quanto riguarda l’aspetto economico. In particolare, dopo averne definito le caratteristiche, il Consiglio decide che venga fatta una apposita inserzione pubblicitaria per la ricerca del Capo dell’Ufficio Sindacale”. Recita così il verbale del Consiglio Direttivo di Assopiastrelle che, nella sua seduta del 16 ottobre 1973, apre le porte ad una nuova organizzazione nell’ufficio sindacale, ma anche - come testimonierà il tempo - ad una nuova stagione delle relazioni industriali per il comparto italiano delle piastrelle.

Al Presidente Aldo Savigni, a quello della Commissione Sindacale Romano Minozzi ed al Segretario Generale Giorgio Saltini, il più longevo *leader maximo* di Assopiastrelle con quasi 25 anni di ininterrotta guida, spettava il compito di scegliere il nuovo responsabile delle relazioni industriali. Saltini, profondo esperto di quella Confindustria nata dalla Riforma Pirelli-Mazzoleni di inizio anni '70, conosceva un giovane dirigente sindacale dell’Associazione dei Tessili, Franco Vantaggi, guidata a Milano da quel Mario Boselli che, più avanti negli anni, sarebbe diventato il leader incontrastato della Camera della Moda, potente braccio armato del Sistema della moda tricolore.



Il Consiglio Direttivo Assopiastrelle nel biennio 1974-75. Da sinistra: Leo Barbolini, Romano Minozzi, Mario Tedeschi, Eugenio Fontana, Alberto Conean, Giorgio Saltini (segretario generale), Aldo Savigni (presidente), Enrico Gabbianelli, Ferruccio Franceschini, Filippo Marazzi, Francesco Zironi, Giovanni Piancastelli.

Romano di nascita ma milanese di adozione, il neo dottore in scienze politiche Franco Vantaggi prima di trasferirsi nella capitale morale d'Italia entrò nel 1966 - con un contratto a termine di un anno, poi rinnovato per un secondo - in Rai-Tv. Nella più grande industria della cultura italiana, guidata con piglio fermo da Ettore Bernabei, poteva contare su due amici di famiglia, pezzi da novanta dell'allora monopolista televisivo: Gian Paolo Cresci, eminenza grigia di via Teulada in quota Dc, e Maurizio Barendson. Ma la prestigiosa, seppur elefantiaca Radiotelevisione Italiana andava stretta al già da allora esuberante *pupone de San Giovanni*, che, salutati amici e famiglia, emigrò al nord.

A Milano, dopo esser sbarcato in un piccolo hotel appena dietro Piazza Cordusio ("molto bello, ma lasciato libero nel giro di pochi giorni per i prezzi da capogiro della stanza"), Franco Vantaggi mette su casa in via Statuto e, con essa, famiglia: nell'ottobre del 1971 nasce la primogenita, Valeria. Che, per uno strano gioco del destino, farà la giornalista in primarie riviste mensili e poi settimanali, tra Piazza Cadorna ed il Palazzo Sforzesco.

Un'Italia inquieta tra sviluppo e terrorismo

La cifra della Milano di quegli anni è il fermento economico delle sue grandi fabbriche nella cintura a nord della città, cui fa da contraltare l'avvio della stagione delle stragi - con la bomba alla Banca Nazionale dell'Agricoltura di piazza Fontana il 12 dicembre 1969 - e l'*escalation*

La prima pagina del Corriere della Sera del 18 maggio 1972





Rivalta. Linea di montaggio della FIAT 128

della lotta armata, aperta dall'uccisione il 17 maggio 1972 del commissario Luigi Calabresi in via Cherubini. Fermento che interessa tutta l'Italia, dove una società civile alla ricerca di nuovi canoni si scontra con le incertezze della politica nel saperle cogliere e rappresentare.

La positiva crescita dell'economia nazionale nel periodo 1966-1969 portò in quell'ultimo anno all' 'autunno caldo': Cgil, Cisl e Uil non solo riescono ad ottenere aumenti salariali nell'ordine del 25-30% e ad adoperarsi affinché il 20 maggio 1970 il Parlamento approvi lo Statuto dei Lavoratori, ma anche a rivendicare un proprio ruolo come interlocutore attivo per le politiche economiche del Governo. Una strategia perseguita anche attraverso ripetuti scioperi generali, che suscitavano non poche preoccupazione negli ambienti economici e politici e che, sul versante più generale, portarono ad una caduta della produttività ed un forte rialzo nei prezzi delle merci. L'Italia scivola in una doppia spirale: quella 'inflazionistica', alimentata dalla continua ricorso tra salari e inflazione, che si sarebbe progressivamente allentata nel corso del tempo e definitivamente interrotta solo due decenni dopo, con la cancellazione della scala mobile. A cui si aggiunge quella 'debitoria' dei conti pubblici, per i quali l'entrata in servizio delle Regioni ed una certa politica avvezza a scaricare sulle casse dello Stato i costi dei diversi conflitti, determina una crescita esponenziale del debito pubblico: dal 3,1% del Pil nel 1969 al 7,1% del 1973. Anche in questo caso si assiste ad una *escalation*, per il quale l'unico argine serio, ancorché non determinante, fu il 'divorzio Tesoro-Banca d'Italia' voluto dal cattolico Beniamino Andreatta.

L'inquietudine diffusa si alimenta, con incessante frequenza, anche dalle notizie internazionali. Nell'ottobre del 1969 il Cancelliere tedesco Willy Brandt promuove l'Ostpolitik, un mese dopo diventa legge l'accordo tra Italia ed Austria per l'autoregolamentazione dell'Alto Adige; a marzo 1970 entra in vigore il trattato di non proliferazione nucleare, risposta alle fortissime tensioni derivanti dalla 'Guerra Fredda'; a luglio il colonnello Gheddafi annuncia il sequestro di tutti i beni degli italiani residenti in Libia; a novembre gli Stati Uniti d'America riprendono a bombardare il Vietnam; a dicembre Danzica è teatro delle manifestazioni popolari polacche contro la crisi economica, che vengono represse nel sangue e costringono il premier Gomulka a cedere il passo a Gierek.

Immagini e racconti che la televisione porta nelle case degli italiani, ai quali la lettura dei giornali non porta conforto, vista la cadenza quasi quotidiana di episodi di cronaca nera. Il 3 marzo 1972 Idalgo Macchiarini, dirigente della Sit-Siemens, viene rapito a Milano, fotografato e poi rilasciato; nel febbraio 1973 tocca al sindacalista della Cisnal Bruno Labate venire rasato a zero ed incatenato in mutande al cancello 1 della Fiat Mirafiori. Poi è la volta di Michele Mincuzzi, dirigente Alfa, e di Ettore Amerio, capo del personale di Fiat Auto. Mentre il 18 aprile 1974, con il sequestro a Genova del giudice Mario Sossi e la sua successiva scarcerazione si chiude la fase della 'propaganda armata', per lasciare il posto ai tristemente famosi 'anni di piombo'. Il tutto mentre l'Italia è impegnata a confrontarsi e a dividersi sull'opportunità o meno di introdurre una legge che disciplini il divorzio, mentre fortissime sono le polemiche sul finan-



Uno sciopero dei metalmeccanici a Milano



Giovanni Leone e il segretario di stato Usa Henry Kissinger (4 novembre 1974)

ziamento pubblico ai partiti.

Debole e confusa è la risposta della politica italiana al nuovo che avanza. Dal 5 agosto 1969 (Rumor II) al 14 marzo 1974 (Rumor V) sono ben sette i Governi che si succedono alla guida del Paese, alcuni dei quali di pochi giorni come l'Andreotti I (febbraio 1972), molti a 'geometria variabile' come governi di coalizione oscillanti talvolta verso il centro destra, tal'altra verso il centro sinistra, senza dimenticare di inaugurare quella che sarebbe diventata la lunga serie dei 'monocolori' e dei 'governi tecnici'. La vigilia di Natale 1971 viene eletto il raffinato giurista napoletano Giovanni Leone quale Presidente della Repubblica dopo 23 interminabili scrutini: sarà proprio lui, due mesi dopo la sua elezione, a sciogliere anticipatamente le Camere per la prima volta nella storia della Repubblica e ad indire nuove elezioni.

Alcide Vecchi, il Sindaco delle ristrutturazioni aziendali

Alla mutevolezza della politica nazionale, Sassuolo contrappone una situazione di sostanziale stabilità del quadro politico, anche se non scevra di questioni piuttosto importanti. Alcide Vecchi viene eletto Sindaco una prima volta nel 1970, con una maggioranza (PCI+PSIUP) di 21 consiglieri su 30; viene confermato poi nel 1975 alla guida di una coalizione PCI+PSI che dispone di 25 seggi su 40. "Fin dai primi anni del mio mandato ci furono forti tensioni sociali - ricorda Alcide Vecchi - derivanti dall'assistenza agli immigrati o dal problema della casa, anche se il proble-

ma più sentito era quello dell'inquinamento e della salute in fabbrica. Qualcuno puntava sull'equazione 'ceramica uguale a inquinamento' e vedeva come unica soluzione possibile quella di chiudere le aziende. Io invece ho sempre creduto che la fabbrica non fosse solo un affare del padrone, ma riguardasse le famiglie dei lavoratori e, in senso generale, tutta la comunità. La prospettiva politica era di far maturare la convinzione che la ceramica fosse una attività industriale come qualunque altra presente in Italia”.

Una situazione di grande difficoltà, resa più stringente da alcune ordinanze emesse da pretori e da approcci interpretativi molto diversi tra le due sponde del fiume Secchia. Quella data fu una risposta di sistema, guidata dalle 'ristrutturazioni aziendali': i Comuni negoziano con le imprese il trasferimento della fabbrica dal sito inurbato verso spazi più ampi alla periferia della città, dove le nuove tecnologie installate sono a minore impatto ambientale e a maggiore produttività. Dal canto loro i vecchi siti dismessi diventano aree edificabili, utili sia per allentare la tensione abitativa che per dotare le imprese di risorse finanziarie da destinare alla costruzione delle nuove fabbriche. Marca Corona, Saces, Fap, Saime ed Edilcarani sono solo alcuni dei tanti esempi. Da qui prende l'avvio un processo che, alcuni decenni dopo, porterà l'Italia della piastrella ad essere la nazione leader a livello mondiale in termini di utilizzo delle tecnologie a minor impatto ambientale, grazie a sistemi di processo più efficienti e al maggior numero di materiali ceramici aventi una 'certificazione verde'.



Uno scorcio di Piazza Garibaldi a Sassuolo



Alcide Vecchi

“Il dottor Vantaggi era la persona dell’Associazione che gestiva tutte queste delicate situazioni, con un sano ed efficiente pragmatismo, una grande lealtà nei rapporti, un atteggiamento costruttivo. E’ stato un personaggio fondamentale durante i miei anni di Sindaco, al quale devo riconoscere una grande velocità nel capire le situazioni e nell’individuare i passi da compiere per risolvere i problemi. Impiegava le sue grandi capacità negoziali non nello scontro fine a se stesso, a meno che non fosse strettamente necessario, ma nell’individuare in modo chiaro e lineare la migliore soluzione condivisa. Per me, ma credo anche per molti altri amministratori locali, è stato un ascoltato consigliere: pur essendo il tutore degli interessi di una parte, quella degli imprenditori e della loro Associazione, quando ho avuto bisogno di suggerimenti mi ha sempre dato le giuste dritte, mi ha indicato le persone giuste per consentirmi di prendere le decisioni corrette.”

La Sassuolo delle fabbriche e delle discoteche

“In cinque minuti acquistai un podere per costruire una ceramica. Lo feci senza soldi e dopo un incontro con Alcide Vecchi” ricorda sorridendo Toto Cuoghi, ammiraglio di lungo corso nel mare tempestoso della piastrella. “Incontrando una mattina al bar il Sindaco gli dissi che volevo fargli fare un affare, ed Alcide Vecchi mi diede appuntamento per il pomeriggio del giorno stesso. Proposi al Comune di acquistare la villa in stile liberty, posta all’inizio di via Mazzini, che avevo ereditato da mio nonno e che si trovava in mezzo a due scuole comunali. Alcide Vecchi si accigliò, pensando forse alla cifra esorbitante che gli avrei potuto chiedere, ma la proposta lo tranquillizzò: una permuta tra la villa dal rigoglioso glicine in giardino e una variante al Piano Regolatore Generale relativo nella destinazione d’uso, da agricolo ad industriale, di un terreno di 130.000 metri quadrati adiacente all’Edilcuoghi: così fondammo la Sichenia, grazie anche ad un accordo con una persona molto corretta, che aveva una sola parola: quella data”.

Quella Sassuolo viveva durante il giorno nelle fabbriche, nella pausa pranzo al bar, le sere comandate in discoteca ed il fine settimana di sport,

soprattutto calcio e pallavolo. “Allora i bar di quartiere non c’erano. Gli unici punti di ritrovo erano ‘Il caffè delle vergini’, il Bar Commercio ed il ‘Carani’. Alle 12.30, puntuali, si usciva dalla fabbrica, si mangiava in fretta a casa per poi andare al bar a fare due chiacchiere con gli amici; alle 15.00, precise, si ritornava in fabbrica”. Sono gli anni in cui si costruisce appena fuori il centro storico di Sassuolo e dove accanto alle case nascono, nei posti più impensati, le discoteche. Fu così per il Poker, strategicamente vicino alla stazione ferroviaria per Reggio Emilia; fu così per l’Otto Club, che nacque forse un pò per caso: “L’edificio che stavamo costruendo in viale XX settembre al posto del palazzo della Domus - rammenta Toto Cuoghi - aveva un enorme scantinato che decidemmo di trasformare in una discoteca. Dall’Otto Club è passata Caterina Caselli, qui si sono esibiti Mina, Andrea Mingardi, Fred Buongusto, Ornella Vanoni, Gino Paoli, eventi musicali storici che sono tuttora nella memoria di molti. Il cartellone per l’anno successivo lo facevo durante la Mostra Convegno di Milano, dove a marzo andavamo ad esporre le nostre piastrelle. Visto che la fiera durava una infinità di giorni, alla sera andavo al Derby o per locali a scritturare i migliori artisti dopo averli ascoltati”.



Toto Cuoghi

“Nella mia vita ho lavorato parecchio, ma sono stato anche capace di ritagliare il tempo per divertirmi. E come me hanno fatto tanti sassolesi. A differenza dei carpigiani, che avevano il gusto di ostentare la ricchezza accumulata e che in alcuni casi vivevano forse al di sopra delle proprie possibilità, il sassolese ha sempre avuto molto pudore ed i soldi guadagnati, dopo averli risparmiati, li ha sempre reinvestiti in modo massiccio sul territorio. Siamo tutti innamorati di questo mestiere, che ci fa venire un fegato così.

Con Franco Vantaggi non ho mai avuto grandi contatti diretti, anche se debbo dire che fu scelto per la sua esperienza milanese in rapporti sindacali a misura di ‘industria’, mentre questo nostro settore era ancora una realtà provinciale. Avevamo bisogno di qualcuno che gli desse suggerimenti tecnici su come gestire al meglio il rapporto con il sindacato”.



L'Edilcuoghi Sassuolo vinse la Coppa Italia di pallavolo maschile

Ma è il fine settimana il momento clou della città, almeno di quella di comprovata fede sportiva. Ad un Sassuolo Calcio che frequentava con assiduità la parte bassa della classifica, è la pallavolo targata Edilcuoghi che tiene in alto onore e nome della città di Sassuolo. La polivalente di Pontenuovo, il palazzetto dello sport da 700 posti adiacente alla piscina comunale, era troppo piccolo per contenere tutti i tifosi di una squadra, gestita dai fratelli Vacondio, che accoglie grandi entusiasmi. E che quando decide di fare sul serio deve trasferirsi al Palamolza di Modena, 1.800 posti spesso tutti esauriti, dove in alcune stagioni di alto livello si confronta ad armi pari con la regina del volley nazionale, la Panini Modena. “Loro erano più forti - ricorda Toto Cuoghi -, ma alcuni derby infuocati li abbiamo vinti noi, grazie a nazionali del calibro del brasiliano Montanaro o del polacco Thomasz Wojtowic, con i quali abbiamo vinto ad Ancona una Coppa Italia ed affrontato anche le Coppe Europee”. Dove il traguardo finale - la Coppa Campioni maschile - non arrise all'Edilcuoghi Sassuolo, ma solo alcuni anni dopo all'Edilcuoghi Ravenna. E, mentre il Sassuolo Calcio annaspava, le cronache sportive nazionali si riempiono dei resoconti sulle gesta del calciatore sassolese Giorgio Mariani, punta di razza eccelsa e di stravaganza ineguagliabile, che nell'autunno del 1973 venne acquistato dal patron dell'Inter Ivanoe Fraizzoli per sostituire, nei cuori dei sostenitori e nel tabellino dei marcatori, l'indimenticato Jair.

Quella cena 'da Oreste' a Modena

Per una serie di fortuite circostanze, proprio sul finire di quello stesso anno, Giorgio Saltini prende contatto in via informale e riservata con Franco Vantaggi - interista di lungo corso - che viene assunto in Assopiastrelle il primo febbraio 1974. Il secondo di questi incontri, durante una lunga e gradevole cena da Oreste a Modena, fu con i due imprenditori 'aventi causa', Aldo Savigni e Romano Minozzi, che diedero il via libera per l'assunzione. Anni dopo, lo stesso Franco Vantaggi commentando la sua venuta a Sassuolo ricorderà lo stupore "per quella fila di capannoni industriali in mezzo alla campagna alcuni dei quali, visitati successivamente, mi parvero anche piuttosto malconci". La lunga fila di opifici industriali, uno accanto all'altro su entrambi i lati di tutte le principali strade di accesso a Sassuolo, non erano solo una impressione del forestiero che arriva da lontano, ma corrispondono ad una realtà tangibile e, tra luci ed ombre, in forte crescita. Proprio in quell'anno sono 465 le imprese che fanno piastrelle di ceramica in Italia, delle quali oltre la metà nelle province di Modena e Reggio. Pur non mancando realtà di grandi dimensioni, con oltre 500 dipendenti ed attive in più unità produttive, l'azienda tipica è tutta 'casa e bottega': nell'unico capannone di proprietà, trovano posto gli uffici dell'amministrazione, quelli commerciali e, separati da una porta, la produzione. Poche decine gli addetti per azienda, in stragrande maggio-



Operai in uscita dopo il turno in fabbrica alla Cisa-Cerdisa di Fiorano

ranza impiegati all'interno della fase manifatturiera, per una occupazione che nelle province di Modena e Reggio Emilia supera di poco i 29.000 addetti. E' una sorta di grande villaggio artigian-industriale *ante litteram*, presente in diversi Comuni del comprensorio, a cui danno vita le piccole aziende ceramiche, separate da recinzioni condivise ma legate in molti casi dai medesimi azionisti e da stretti rapporti di fornitura.

Storia di una 'sette in rapida crescita' - come ebbe a titolare nel 1966 il giovane studioso di economia industriale Romano Prodi - che contribuì al 'miracolo italiano' del 1961-1962 con la nascita di ben 100 imprese ceramiche in soli 36 mesi, preludio ad un decennio in cui lo sviluppo assunse caratteri esponenziali. Infatti, dai 37,8 milioni di metri quadrati di piastrelle prodotti agli inizi del 1960 si passa ai 177,9 del 1971, per poi aumentare ancora fino ai 214,8 milioni di metri quadrati nel 1973. Le poche centinaia di migliaia di metri quadrati esportati balzano, ad inizio anni '70, a 38,5 milioni di metri quadrati, per poi raddoppiare a 67,5 milioni - sempre nel 1973 - essenzialmente destinate ai mercati europei. In parallelo alla crescita delle quantità si assiste ad una progressiva riduzione del peso delle piastrelle destinate ai rivestimenti, all'inizio predominanti. In termini tipologici, infatti, nel 1971 furono le piastrelle smaltate - cottoforte e maiolica - ad avere la predominanza con oltre i 4/5 del totale; destinazione prevalente è già allora il pavimento con circa il 60%, mentre il rivestimento, soprattutto per interni residenziali, copre la residua quota.



Un operaio al pannello di controllo dei forni a tunnel

Significativi, non per i volumi ma per la visibilità relativa, sono i 2,8 milioni di metri quadrati destinati per lo più al rivestimento esterno dei palazzi nelle grandi città.

L'organizzazione di questo ampio e variegato settore industriale vedeva la presenza, accanto alle storiche e grandi imprese attive nella fabbricazione a ciclo completo della maiolica, di imprese di media-grande dimensione dedicate alla produzione del 'biscotto'. Questo supporto ceramico, avente natura di *commodity*, veniva offerto ad una miriade di piccole società dedicate alla smaltatura e decorazione, focalizzate sulla realizzazione di piastrelle con formati, disegni e simboli grafici in grado di differenziarsi rispetto agli altri concorrenti locali. Per gli usi più gravosi, si affermò il gres rosso, le cui fabbriche - nel momento di massimo splendore - raggiunsero le 114 unità.

Generale sul campo

Il 1974 è un anno di contraddizioni, anche se improntato sostanzialmente alla crescita: in soli dodici mesi gli addetti aumentano di circa 3.200 unità mentre nei diversi comuni ceramici modenesi e reggiani si stanno costruendo ben 23 nuove fabbriche. La produzione nazionale contabilizza a dicembre 230,1 milioni di metri quadrati, oltre il 70% nel comprensorio emiliano, in crescita del +7,1%. Espansione significativa, soprattutto se si considera che nell'esercizio precedente i metri quadrati erano cresciuti in doppia cifra, +18,6%.

Una straordinaria voglia di intraprendere, di darsi da fare, che però si scontra con un mercato che negli ultimi mesi dell'anno non è in grado di assorbire tutta questa vivacità. Circa il 10% della produzione del 1974, pari a 19 milioni di metri quadrati, rimane nel magazzino; gli impianti hanno un utilizzo della capacità produttiva dell'86%, con un andamento che, dopo un primo semestre sostanzialmente positivo, inizia a flettere: il ricorso alle ferie e ad accordi di cassa integrazione inizia a farsi più frequente e massiccio. E' il materializzarsi di quella crisi le cui avvisaglie iniziarono un paio di anni addietro: la prima crisi di grande dimensione, che esploderà in modo palese l'anno successivo. Nel 1975 il 'cattivo giorno' si vede dal mattino: nel primo quadrimestre l'export flette del 30% in quantità e del 18% in valore; l'utilizzo degli impianti crolla al 71,4%; il 15% dei lavoratori italiani attivi nella piastrella di ceramica finisce in cassa integrazione. Giorni di fuoco per il neo assunto Franco Vantaggi, nominato sul campo dirigente responsabile alle Relazioni Sindacali, ed in prima linea nella gestione del conflitto sindacale. Ma non solo in quello.



Filippo Marazzi e Franco Vantaggi

“L’Assopiastrelle dei primi anni ’70 era una realtà abbastanza giovane, in cui si aprì il confronto tra gli imprenditori storici e quelli di più recente entrata nel business, emergenti e rampanti” afferma Filippo Marazzi. “Gli imprenditori italiani, non solo quelli della ceramica, sono per loro natura molto individualisti, non vivono le associazioni con tanto trasporto e preferiscono prestare grande attenzione a quello che Niccolò Macchiavelli definisce il particolare.

Assopiastrelle si sarebbe potuta disgregare abbastanza facilmente o rimanere asfittica, se – come tante volte accade – avesse prevalso una gestione burocratica. Furono momenti delicatissimi, nei quali solo la simpatia personale e la capacità di raccogliere fiducia e consensi da parte di Franco Vantaggi fecero da collante decisivo. Rafforzare l’Associazione e tenerla unita è stata una operazione molto, molto positiva. Che non poteva che essere fatta da lui. Anche per questo, ma non solo, lo stimo e gli voglio molto bene”.

“Nun c’è ‘na lira”

Confindustria venne fondata a Torino il 22 maggio del 1910 come risposta alla costituzione della CGdL, la Confederazione generale del Lavoro, avvenuta alla fine del settembre 1906 a Milano. Lo statuto dell’Associazione piemontese, presieduta da Luigi Bonnefon e diretta per alcuni decenni da Gino Olivetti, faceva trasparire questa *mission* fin dall’articolo 2: dopo aver confermato la volontà di promuovere l’unione delle diverse associazioni industriali esistenti in Italia e lo sviluppo di nuove nelle aree geografiche non coperte, esplicitava tra gli obiettivi da perseguire il “propugnare il rispetto e la libertà del lavoro; il favorire la buona intesa con gli operai”. Indicazioni che hanno portato Confindustria, dopo quasi un secolo sotto la presidenza di Luca di Montezemolo e di Emma Marcegaglia, al nuovo record di partecipazione e rappresentanza (116.000 imprese che occupano 4,2 milioni di dipendenti), grazie anche ad un allargamento del proprio campo di azione dalle ‘storiche’ relazioni sindacali a tutta una serie di nuovi ambiti, finalizzati a promuovere la tutela degli interessi legittimi e ad erogare servizi a favore delle imprese associate.

I caldi anni ‘70

Le relazioni industriali sono l’architrave per definire l’organizzazione del lavoro nelle imprese. Se due sono gli strumenti fondamentali, la contrattazione nazionale - finalizzata a fissare un quadro normativo valido per l’intero settore e ad erogare incrementi salariali volti a recuperare l’inflazione - e quella aziendale - per adattare le norme al contesto particolare dell’impresa e procedere alla redistribuzione della ricchezza prodotta -, una sola è la modalità: il confronto tra le imprese, assistite dalle proprie associazioni, ed i sindacati. Franco Vantaggi fu, fin dal suo ingresso in viale San Giorgio a Sassuolo, lo stratega delle relazioni industriali di Assopiastrelle.

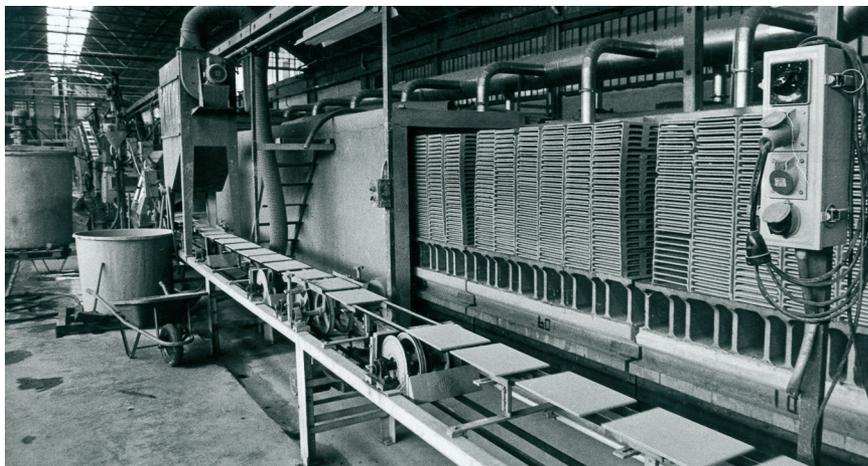
Per addivenire ad un accordo esistono poi tre aspetti fondamentali: il merito della questione, le ‘regole di ingaggio’ e, ultimo ma che diventa primo quando scendono in campo le parti sociali, il “clima”. E il clima di quegli anni, influenzato dalle grandi questioni nazionali sul tappeto - l’instabilità politica, l’inflazione a doppia cifra -, non fu né buono, né facile soprattutto sui posti di lavoro. Per meglio capire il *sentiment* all’interno di alcune grandi fabbriche del Nord Italia alla metà degli anni ‘70 vale la pena citare quanto Indro Montanelli e Mario Cervi hanno scritto nella loro monumentale ‘Storia d’Italia’: “i dirigenti di fabbrica diventavano biechi

boiardi della reazione; i ‘capi’ e ‘capetti’ infami aguzzini, crudeli pretoriani del potere; i buoni operai schiavi bisognosi d’uno Spartaco che ne risvegliasse gli istinti di rivolta”. Il terrorismo, che alimentava questa visione rivoluzionaria della società, fu fenomeno limitato anche grazie ad una ferma opposizione tanto delle organizzazioni sindacali quanto dei partiti di sinistra, Cgil e PCI in testa, ma è innegabile l’inquietudine diffusa nella società italiana da episodi come l’uccisione a Genova dell’operaio e sindacalista comunista Guido Rossa, reo di aver denunciato il compagno di lavoro Francesco Berardi per aver distribuito in fabbrica volantini delle Brigate Rosse.

Nonostante questo clima avvelenato, in nessuna azienda italiana produttrice di piastrelle di ceramica si verificarono episodi di terrorismo. Un risultato non da poco in quell’Italia degli anni di piombo che vedeva nella vicina Reggio Emilia, assieme all’Università di Trento ed alla Sit-Siemens di Milano, uno dei tre focolai originari del terrorismo di sinistra. Gianni Rinaldini, oggi segretario generale della Fiom dopo essere stato delegato sindacale alla Ceramica di Rubiera e poi leader dell’ala reggiana della Filcea-Cgil, era tra quei giovani della FIGC di Reggio Emilia impegnati nella discussione relativa alla svolta da dare alla ‘rivoluzione tradita’. “Il fenomeno del terrorismo in quegli anni non era un dato omogeneo, non riguardava l’insieme del paese e delle realtà industriali. Oggi c’è una



La valle del Secchia, cuore del distretto ceramico di Sassuolo-Scandiano



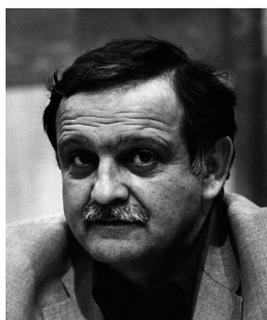
L'uscita forno in stabilimento ceramico degli anni '70

ricostruzione di quegli anni che va in questa direzione, ma nella realtà del comprensorio della ceramica questo fenomeno non c'è mai stato, neanche nei momenti di conflitto più duro. La ragione di fondo - prosegue il segretario generale della Fiom-Cgil - è che il terrorismo non è mai stato legato ad una dinamica di lotte sindacali in fabbrica, nemmeno in una realtà come Reggio Emilia. Quando alcuni fecero la scelta della clandestinità, delle Brigate Rosse, andarono via perché il centro da cui partire erano le grandi realtà industriali del Paese, come Torino e Milano”.

La FULC dall'altra parte del tavolo

Scampato il pericolo terrorismo, Franco Vantaggi si trovò fin da subito dinnanzi ad un sindacato forte e radicato sul territorio, per due ordini di fattori. Il tasso di sindacalizzazione dei lavoratori della ceramica era superiore al 53%, con una predominanza cislina - dovuto al fatto che Sassuolo vanta una consolidata tradizione cattolica - ed una forte presenza della Cgil. Questa alta adesione era dovuta alla semplicità del rapporto negoziale, essenzialmente basato sullo scambio lavoro-salario dove i risultati erano facilmente percepibili e quantificabili. “In quel periodo l'inquadramento prevedeva solo tre tipologie distinte: impiegati, qualifiche speciali ed operai - afferma Pietro Pifferi, allora segretario provinciale dei ceramisti Cisl a Reggio Emilia - perché le professionalità erano basse ed il sistema produttivo non richiedeva mansioni sofisticate, come poi avvenne in seguito con l'avvento dell'automazione delle aziende”.

Inoltre, perché il sindacato era unito: agli inizi degli anni '70 Cgil, Cisl e Uil diedero vita alla Fulc - Federazione Unitaria Lavoratori Ceramici, il sindacato unico dei ceramisti italiani, uno dei pochi esempi in Italia assieme alla FLM dei metalmeccanici. Fu quello l'avvio di un percorso che si rafforzò, anche sul territorio, sul finire degli anni '70 quando nacque il 'Comprensorio Ceramico', il cui leader fu per alcuni anni lo stesso Gianni Rinaldini.



Gianni Rinaldini

“La nascita del Comprensorio ceramico fu un elemento a valore aggiunto, finalizzato ad unificare sindacalmente il distretto delle ceramiche. Fu un passaggio importante perché l’interlocutore Assopiastrelle era unico sul territorio e perché già allora diversi gruppi avevano stabilimenti in entrambe le province.

Al tavolo delle trattative Franco Vantaggi era molto vivace, in alcuni casi anche un pò spregiudicato, nel senso che le tentava tutte per sondare il terreno, per capire fin dove poteva portare la trattativa: a volte diceva delle stronzate, altre volte cose di buon senso. Tutto questo faceva comunque parte della dinamica della negoziazione.

Con lui si era creato un rapporto di reciproca ed assoluta lealtà nella trattativa. Gli devo riconoscere di aver sempre avuto una positiva volontà nel ricercare una soluzione contrattuale condivisa, che ha permesso di attraversare indenni anche le situazioni più delicate. Non dimentichiamoci che il comprensorio della ceramica ha vissuto periodi in cui 12 o 13 stabilimenti furono occupati, per mesi, dai lavoratori”.

Un sindacato coeso, pur nelle profonde differenze tra sindacato modenese e sindacato reggiano e nelle evidenti schermaglie finalizzate ad aumentare il rispettivo tesseramento, che coeso lo rimase anche quando le grandi battaglie nazionali portarono Cgil, Cisl ed Uil alla spaccatura. “Subito dopo il decreto di San Valentino, quello con cui Bettino Craxi congelava 4 punti di scala mobile - ricorda Donato Pivanti, allora alla guida della Filcea-Cgil locale ed oggi segretario della Camera del Lavoro di Modena - i ceramisti della Cgil corsero in massa a Roma per manifestare contro quella decisione, mentre quelli della Cisl spiegarono le motivazioni della loro firma a favore del protocollo. Sebbene su questa questione fossimo



Una protesta degli operai reggiani della ceramica

profondamente divisi, nelle settimane successive continuammo ad andare assieme nelle fabbriche per fare assemblee congiunte, dove ciascuno dei due sindacati spiegava le proprie ragioni, nel rispetto della posizione dell'altro". Una volontà di lavorare assieme che venne rilanciata anche all'indomani del referendum sulla scala mobile, voluto da Enrico Berlinguer e bocciato dal popolo italiano il 9 giugno 1985, quando venne organizzato a Fiorano all'interno dell'Interceramica il Meeting del Lavoro, a cui presero parte tra gli altri Fausto Bertinotti, Guido Bodrato ed il Vescovo di Modena Bartolomeo Santo Quadri. Una unità del sindacato che nulla poté contro il cambiamento, da lì a breve, dei leader del sindacato nazionale e di quelli locali di riferimento, che fece tramontare definitivamente l'esperienza unitaria.

"Siete proprio due figliandrocchia!"

"Il leader locale della Cisl modenese di allora, figlia delle intuizioni di Ermanno Gorrieri e di Peppino Nizzoli, era Ermanno Bondioli - rileva Donato Pivanti -, un democristiano della sinistra dc che, sebbene avesse una forte connotazione anticomunista, non era contrario ai comunisti. Ci divideva una differente visione del mondo, noi più attenti alle dinamiche retributive e redistributive, loro maggiormente alla concreta applicazione del 'lavorare meno per lavorare tutti'". Una strategia dell' 'operare divisi per colpire uniti', finalizzata a massimizzare il risultato complessivo a

favore dei lavoratori, che Franco Vantaggi colse fin da subito e che, ovviamente, non dimenticò di mandarlo a dire: *“Voi della Cgil pensate al salario, voi della Cisl all’orario e noi siamo in mezzo a togliere le castagne dal fuoco: siete proprio due figliandrocchia”*.

Esisteva poi un tratto saliente sulle ‘regole di ingaggio’: la negoziazione, per quanto dura potesse essere, non veniva mai meno al rispetto dell’avversario, sia in termini di ruolo che di rappresentanza, ma anzi costruendo nel corso dei diversi incontri il clima propizio per giungere ad un punto di incontro, preludio dell’accordo finale. In questo, lo scambio di battute - che in Franco Vantaggi non sono mai a caso, ma contengono sempre precisi messaggi, magari ‘in codice’ - avevano anche il senso di alleggerire la tensione e di agevolare il dialogo tra le parti.

Epico fu quel confronto per il rinnovo di un contratto aziendale dove la piattaforma presentata dalle organizzazioni sindacali conteneva non solo richieste salariali ritenute eccessive, ma anche alcuni aspetti di nuova organizzazione del lavoro valutate dall’impresa ‘irricevibili’. Riunitesi le controparti al tavolo negoziale al terzo piano di viale San Giorgio e dopo i convenevoli di rito - che quella volta furono particolarmente calorosi e cordiali -, Franco Vantaggi attese che nella sala si facesse silenzio, chiese la parola ed esordì così: *“Aho, e che c’avevo l’anella ar naso e la sveglia ar collo?”*. Nello stupore generale, ben presto sostituito dall’ilarità diffusa, si era concretizzata una operazione da manuale: si segnalava la misura eccessiva delle richieste fatte, la piattaforma veniva rigettata *tout court*, si impediva alla



*Il palazzo nel centro storico di Sassuolo
(piazza Martiri Partigiani)
che ospitava, agli ultimi piani,
la vecchia sede di Assopiastrelle*

controparte di alzarsi dal tavolo e proclamare lo sciopero, si lasciava aperto il varco per una eventuale controproposta su nuove basi. Ed infatti il sindacato colse il messaggio e rispose per le rime. *“Dottor Selvaggi, capiamo che sulla sua isola queste cose non ci sono, ma sarebbe utile che ci fossero”*. La trattativa poteva partire, ma su basi ovviamente diverse.



Donato Pivanti

“Sebbene sia nato a Roma e sia rimasto romano, per il legame con questo territorio Franco Vantaggi è più sassolese di molti sassolesi. Profondo conoscitore di ogni imprenditore della ceramica, al tavolo negoziale è stato un avversario duro ma che difficilmente rimetteva in discussione un accordo preso. Grazie ad un forte senso della realtà, ha sempre puntato a fare sintesi tra le molteplici istanze che provenivano dai diversi interlocutori: fossero questi i sindacati, modenesi o reggiani o nazionali, oppure le istituzioni locali - con le quali ha sempre mantenuto consolidati rapporti. In anni certamente difficili per l'industria delle piastrelle, è sempre stato consapevole che il giusto governo dei fenomeni non poteva prescindere né dalla tutela delle aziende, possibile solo con la pace sociale ed un clima positivo per favorire gli investimenti, né dai temi del lavoro, del disagio sociale e della qualità della vita nelle imprese e nel territorio”

Dalla piastrella 'discontinua' a quella 'industriale sistemica'

La seconda metà degli anni '70 fu un periodo difficile per tutto il sistema economico italiano, alle prese con una drammatica perdita di competitività. E per la nota teoria secondo cui piove sempre sul bagnato, il settore italiano delle piastrelle sommava alle difficoltà congiunturali del mercato quelle strutturali di un sistema industriale dall'impetuoso e straordinario sviluppo durante i mitici anni '60, ma ormai obsoleto nelle tecnologie e nei prodotti. Una senescenza determinata in modo fulmineo da una condizione esogena pesantissima per un settore energivoro: la crisi petrolifera.

Nel febbraio 1971 a Teheran i principali paesi produttori del mondo firmarono un accordo relativo all'autodeterminazione del prezzo di vendita del greggio, minaccia che divenne una realtà nell'ottobre del 1973 in occasione della guerra arabo-israeliana del Kippur: in soli tre mesi il costo del barile salì da meno di 3 dollari a quasi dodici. L'economia mondiale

ne risultò sconvolta, l'Italia sperimentò le domeniche a piedi. L'equazione manifatturiera che fece la fortuna del distretto della piastrella per circa quattro lustri, 'forno con carrelli - lavoro manuale - piastrelle in bicottura', non funzionava più.

Quel processo industriale si caratterizzava per la discontinuità. Lo erano i mulini per la produzione degli impasti; frammentata la movimentazione interna allo stabilimento; duplice la cottura; manuale la fase di scelta del prodotto. Le aziende, almeno quelle di maggior dimensione, si contraddistinguevano per la loro natura di conglomerate, disponendo al loro interno di officine per la manutenzione degli impianti e per la fabbricazione di stampi, di forni fusori per realizzare smalti e fritte. "In quella fase il tratto saliente fu la meccanizzazione degli impianti ceramici - ricorda Giorgio Olivieri -, dove il personale trasformava il prodotto 'manipolandolo' anche grazie all'assistenza di macchine a funzionamento essenzialmente meccanico, che consentivano di aumentare la produttività. Il lavoro manuale era centrale nel modo di produrre, come dimostrato dai numeri record degli occupati". L'esplosione della bolletta energetica, il frenetico rialzo del costo del lavoro e la crisi ambientale furono le scintille scatenanti di una conversione integrale del processo, del prodotto, delle destinazioni d'uso.

Nel 1975 la Ceramica Marazzi brevettò, in un laboratorio pilota a Parma, un forno a rulli per la cottura rapida in monocottura senza supporto in refrattario, che utilizza un ciclo di cottura brevissimo: 60 minuti rispetto alle 24 ore precedenti. E' l'epicentro del terremoto, che risolve il proble-



Un mulino a tamburo continuo per la macinazione dell'argilla



Atomizzatore
di prima
generazione

ma energetico, ma che genera straordinarie onde telluriche: l'esigenza di automatizzare l'intero ciclo produttivo, per reggere l'esplosione della produttività degli impianti; la necessità di poter disporre di materie prime più complesse, andandole a ricercare anche all'estero, per gli impasti; la disponibilità di un prodotto finito che, grazie a migliori caratteristiche tecniche - quali l'ingelività e una maggiore resistenza - può andare oltre il semplice rivestimento di pareti nel residenziale; una forte riduzione dei costi medi di produzione che, rendendo più competitivi i prodotti, apre le porte alla conquista dei mercati esteri.

Quella che partì con la metà degli anni '70 fu una vera e propria rivoluzione industriale: da un settore *manpower intensive* ad uno che, rispetto a quello precedente, era contemporaneamente *capital intensive*, *energy savings*, *meccatronic intensive*, *fully integrated*, *higher productivity*, *higher quality of product*. Fu il passaggio dall'era della discontinuità a quella dell'approccio industriale sistemico, testimoniato dall'affermarsi di quattro icone ad elevata sofisticazione tecnologica. Il mulino, dal diametro ciclopico, era in grado di produrre volumi di barbotina prima immaginabili; l'atomizzatore che, funzionando 24 ore al giorno, realizzava grani di polvere rotondi e forati, tutti uguali e quindi perfettamente lavorabili; la pressa idraulica, sostituendo quella a frizione, aprì la strada all'*escalation* del tonnellaggio e, con esso, dei formati; il forno a rulli dove la piastrella cruda, in meno di 3.500 secondi, veniva cotta.

Monocottura produttiva, mercati deboli

La monocottura rapida si presenta come panacea di tanti mali, anche se ne genera uno non secondario: gli altissimi costi di investimento ‘condannano’ gli impianti ad andare di continuo, pena l’esplosione dei costi unitari, mentre la crescita a dismisura della produttività ‘costringe’ le reti commerciali a trovare mercati che possano assorbire i prodotti. Domanda di ceramica che, a seguito dell’uscita della lira dal serpente monetario nel 1972 (e libera di fluttuare fino al futuro ingabbiamento nello Sme del 1978), registra un maggior interesse da quelli oltre confine, anche alla luce delle pesanti difficoltà di quello domestico. Dopo aver conseguito nel 1976 il record di imprese e di dipendenti, rispettivamente 509 e 48.115, il settore registra nel biennio successivo la prima, grande, flessione della sua storia: in 24 mesi chiudono 39 aziende e si perdono quasi 4.500 addetti, a causa delle vendite in Italia che calano di circa 20 milioni di metri.



Pietro Pifferi

“Gli accordi per la riduzione degli occupati non hanno mai previsto licenziamenti, ed avevano come elemento centrale i prepensionamenti, una misura alla quale abbiamo attinto in modo massiccio grazie a leggi allora esistenti. Quando invece si era in presenza di persone ancora giovani che avevano perso il posto di lavoro a causa della chiusura o del fallimento dell’azienda, terminato il periodo di CIGS e della disoccupazione, tutti cercavano di rispondere all’emergenza: comuni e parrocchie con qualche sussidio, il sindacato con un’azione di raccordo tra domanda ed offerta per un nuovo posto di lavoro, a volte assecondato dallo stesso Vantaggi.

Nel momento di massima crisi a Sassuolo erano presenti 300 nuclei famigliari a reddito zero, mentre negli anni '80, quelli della grande ristrutturazione, si sono persi oltre 10.000 posti di lavoro. La situazione sociale non esplose perché molti ex dipendenti di ceramiche - resisi conto che non avrebbero più potuto ritornare a lavorare in questo settore - riemigrarono nel meridione d’Italia, dove avevano la casa paterna. Nel rappresentare gli interessi delle imprese in queste delicate situazioni c’è modo e modo, e devo riconoscere che Franco Vantaggi lo ha sempre fatto con grande sensibilità ed attenzione anche alle questioni sociali.

Nel 1978-1979 l'industria italiana delle piastrelle ritorna a crescere, con una produzione che nel 1980 supera di slancio per la prima volta quota 300 milioni di metri quadrati (335,6 per l'esattezza), grazie ad un mercato interno che assorbe 181,1 milioni di metri quadrati e ad esportazioni, in calo, poco sotto i 150 milioni. L'eccesso di capacità produttiva di metà anni '70 è stato assorbito, ma a questo se ne aggiunge una nuova, essenzialmente concentrata nel comparto della monocottura, stimabile in quasi il 20%. Aziende non ne nascono più, anzi il saldo diventa negativo sia per chiusure di impianti che per i primi esempi di fusioni ed incorporazioni; la dimensione mediana delle imprese ceramiche inizia ad innalzarsi, come testimonia la progressiva maggior numerosità delle aziende poste nelle classi dimensionali superiori ai 51 addetti.

E nel momento di massimo sforzo finanziario per adeguarsi alla nuova tipologia ed agli accresciuti volumi, i mercati - non solo delle piastrelle, ma in generale dei diversi beni di consumo - iniziano a flettere, in Italia e nel mondo. Il 1980 fu anche l'ultimo esercizio di sostanziale correlazione tra le quantità prodotte e quelle vendute. Un equilibrio perduto fin dall'anno successivo, nel quale dei 339 milioni di metri quadrati prodotti solo 309 vengono venduti; a questo seguì un biennio di stasi sia sul mercato nazionale, con vendite ballerine sui 140-150 milioni, sia nelle esportazioni, i cui 150 milioni del 1983 aumentarono solo di poche centinaia di migliaia di metri quadrati fino al 1985. Sembrava il gioco delle tre carte: quello che perdo in Italia lo vendo fuori e viceversa, ma i metri quadrati

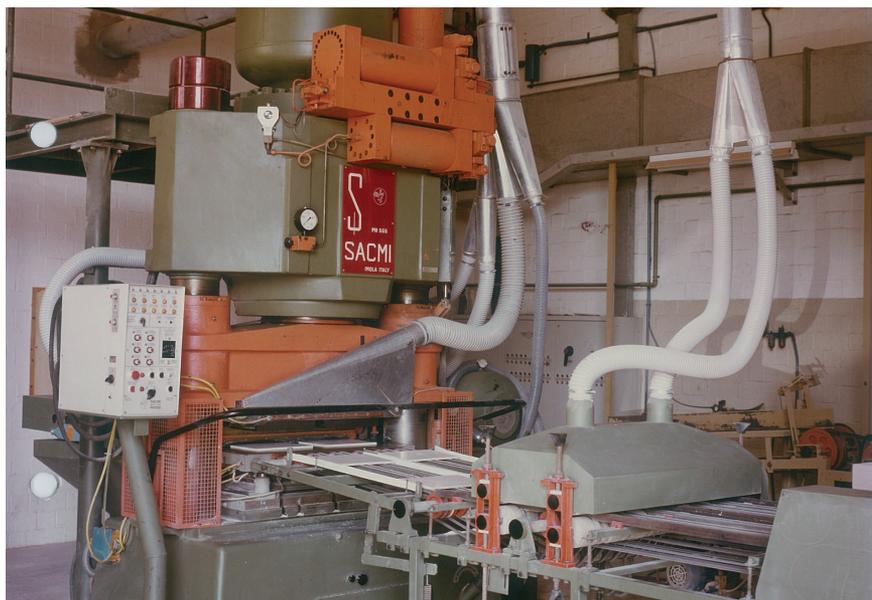


Corteo di scioperanti in piazza Libertà a Maranello

totali venduti erano sostanzialmente sempre gli stessi. Con volumi fermi, senza dunque la possibilità di spalmare, riducendoli, gli elevati costi fissi e con una onerosità dei principali fattori produttivi - energia e lavoro - in forte crescita, il settore entra in crisi. Una crisi devastante, perché oltre ad avere per la prima volta una durata superiore ai 12 mesi, spinge tutte le aziende ad accentuare una competizione di prezzo, per cercare di recuperare quote di mercato a proprio vantaggio, il cui unico effetto reale - in presenza di una domanda fortemente anelastica - è un livellamento verso il basso nei prezzi di vendita, e con essa delle redditività aziendali.

L'avvento del ciclo continuo

La crisi petrolifera creò parecchie difficoltà dapprima alle aziende di biscotto, molto attive della zona dei Comuni modenesi di Concordia e Camposanto, e poi anche nel distretto di Sassuolo. In questo contesto anche l'organizzazione del lavoro fu chiamata a dare risposte, che arrivarono in tempi stretti quando alcune aziende ceramiche, tra le prime la Ceramica Ragno fin dalla metà degli anni '70, trasformarono molti degli addetti alla produzione da 'giornalieri' a 'turnisti': invece di lavorare le classiche otto ore 'a giornata', questi dipendenti si sdoppiavano in due



Una pressa oleodinamica alla fine degli anni '70



I forni a rulli superavano anche i 100 metri di lunghezza

turni per tutti i cinque giorni alla settimana, in modo da far funzionare gli impianti quindici ore al giorno. Una soluzione che diede un qualche sollievo, come dimostra il nuovo picco di redditività del settore nell'anno 1980. Una soluzione, tuttavia, che risultò non risolutiva. “Lungo via Ghiarola vecchia a Fiorano - ricorda Donato Pivanti - ad un certo punto c'era una azienda aperta, una in cassa integrazione ed una chiusa; queste a fianco di una impresa aperta, una in cassa ed una chiusa e così via. E di vie Ghiarola, nei Comuni modenesi e reggiani del distretto, in quegli anni ce n'erano molte”. Sono gli anni durante i quali aziende storiche ed importanti come Campanella, Cernova, Lux, Gres Lux e Cer Lux scompaiono. Per molti imprenditori il dilemma è atroce: chiudere l'azienda o rilanciare, mettendo sul tavolo decine di miliardi di lire e sperando che le scelte, tecnologiche e di mercato, siano quelle giuste.

“In quella situazione di straordinaria difficoltà ed incertezza - commenta Pietro Pifferi - il rinnovo del contratto aziendale alle Ceramiche Marazzi del 1985 segnò una svolta. La delegazione aziendale, allora composta dal direttore generale della Holding Carlo Cottica, da quello di Marazzi Antonio Casini, dal direttore tecnico Loris Loricci e da quello al personale Carlo Prampolini - assistiti da Franco Vantaggi -, fece alla controparte sindacale, composta da Ermanno Bondioli e me per la Cisl e da Donato Pivanti per la CGIL, questa proposta: noi abbiamo risorse per rinnovare le fabbriche, ma puntiamo a minimizzare i costi dell'investimento attraverso la massimizzazione dell'efficienza degli impianti. Siete disponibili a ragionare su un modello organizzativo nuovo?”.

La risposta non poteva che essere positiva, ma furono necessari quasi



Linea di maltatura per piastrelle di ceramica

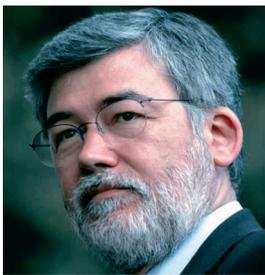
nove mesi di grandi discussioni, sperimentazioni e ricerche di soluzioni adeguate e condivise - sia a livello locale che nazionale - per arrivare alla definizione di un accordo. Una quadratura del cerchio che introduceva il 'ciclo continuo' nei reparti presse e smalterie, raddoppiava la capacità produttiva con una dotazione impiantistica meno che proporzionale, aumentando in modo significativo non solo la produttività, cosa che consentiva di disporre di risorse da ridistribuire verso il salario, ma anche



Franco Vantaggi e Sergio Cofferati a Cersaie 2004: 'amarcord' dei tempi passati

l'occupazione. Una ipotesi di accordo che per tasso di innovazione e portata degli effetti coinvolse anche i segretari nazionali di categoria, tra cui Sergio Cofferati - dal 1978 al 1990 a Roma alla guida della Filcea-CGIL nazionale -: "in quel contesto si sommarono gli effetti di due distinte cose. Una era la crisi del settore, che costrinse le aziende ed il sindacato a prendere in considerazione l'ipotesi di un nastro orario più lungo, per utilizzare gli impianti meglio e di più; l'altra era rappresentata da aspetti tecnici e tecnologici connessi alla qualità del prodotto, per cui lo spegnimento e la riaccensione dei forni non aveva solo un costo elevato, ma anche effetti negativi sulla qualità".

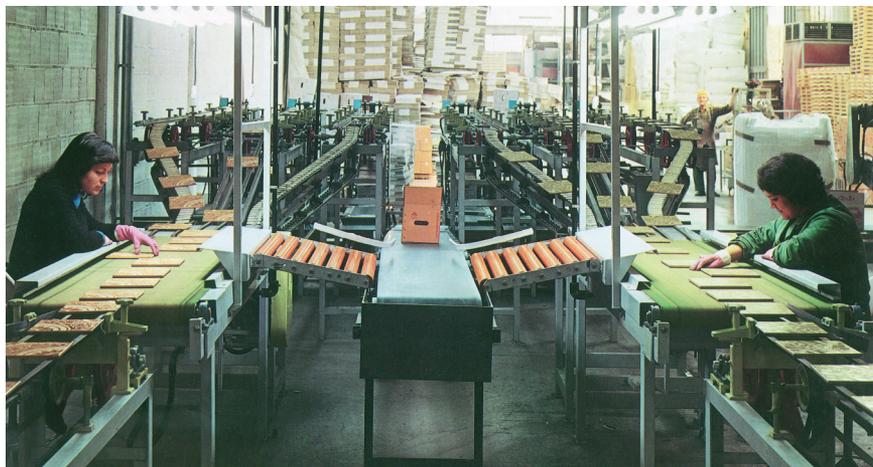
Elemento cardine di questo accordo fu la nascita dei dipendenti 'ciclo continuisti'. "Una delle condizioni che ponemmo fin dall'inizio - prosegue Cofferati - fu quella di avere per chi lavorava una differente quantità di orario di lavoro in ragione delle turnazioni. Stabilito che fosse di otto ore il lavoro a giornata, dal mattino al pomeriggio, e che chi lavorava su due turni operava su sette ore e mezza con mezz'ora di mensa non lavorata e retribuita, ai lavoratori a ciclo continuo venne riconosciuta una ulteriore quota di riduzione dell'orario molto consistente: 33 ore e 36 minuti a giornata per tre giorni, a cui ne seguivano due di riposo. Con l'inserimento della 'quinta squadra organica', gli impianti erano in grado di funzionare sette giorni alla settimana".



Sergio Cofferati

"L'effetto robustamente positivo dell'introduzione del terzo ciclo fu quello di avere una contrazione nei costi ed un miglioramento nella qualità del prodotto, una riduzione secca dell'orario pro capite dei lavoratori a parità di salario ed un aumento dell'occupazione, perché invece delle classiche tre squadre ora ne erano necessarie addirittura cinque.

Franco Vantaggi, protagonista di quell'accordo, è sempre stato una persona molto seria, sul piano dei comportamenti e delle relazioni. Era per me un'ottima controparte, non perché fosse arrendevole ma perché era un interlocutore affidabile, che se si impegnava poi rispettava gli impegni presi. Poi, dal punto di vista umano, molto gioviale ed aperto. Faceva impressione in questo mondo di piastrelle, sostanzialmente emiliano, avere un negoziatore non solo romano ma pure abituato, nelle trattative, ad usare il romanesco, anche nelle sue espressioni più colorite."



L'abilità delle "sceglitrici" è garanzia di qualità

La diffusione del ciclo continuo presso le altre aziende del settore fu, come sempre avviene nella zona di Sassuolo per le intuizioni giuste, particolarmente veloce ed ampia. Una espansione resa possibile anche dall'esistenza di particolari condizioni ambientali, in termini di 'Sistema Piastrella'. "Un significativo esempio di introduzione del terzo turno fu alla Ceramica Ragno - ricorda Donato Pivanti -, una azienda allora da 2.400 lavoratori organizzati in 10 stabilimenti, la cui ristrutturazione fu possibile grazie a tre condizioni particolari: una imprenditrice vera e determinata come la signora Afra Giacobazzi, che non ebbe paura a fare investimenti per 100 miliardi di lire; un sindacato ed una Assopiastrelle consapevoli della situazione e decisi a negoziare un accordo; un contesto ambientale positivo, nel quale la Sacmi di Imola per le tecnologie e le banche locali per il supporto finanziario ebbero un ruolo essenziale. Abbiamo fatto cose uniche nel panorama nazionale, non perdendo mai di vista la parte più debole, i lavoratori".

In questo contesto si pongono gli 'accordi di accompagnamento' che sancivano la possibilità, anche per i dipendenti in Cassa Integrazione, di poter rimanere in fabbrica per imparare l'uso delle tecnologie attraverso un affiancamento pratico ai colleghi in normale attività; da ricordare un uso estensivo della CIG che interessava tutti i lavoratori o gli anticipi sulla Cassa integrazione forniti dalle stesse aziende ai propri lavoratori per consentire ad interi nuclei familiari di sbarcare il lunario.

I fornitori di tecnologia ed alcune banche locali ebbero un ruolo essenziale in questo profondo processo di riconversione del *manufacturing* ceramico. Il sistema bancario del distretto, dove un ruolo di primo piano

venne ricoperto dall'allora Banca Popolare di Modena oggi Banca Popolare dell'Emilia Romagna, si dimostrò attento ed al fianco delle imprese, anche nei momenti di maggiore rischiosità nelle scelte. Predisporre istruttorie di fido nell'ordine di decine di miliardi di lire per investimenti in singoli stabilimenti; a più imprese concentrate all'interno di un'unica area monoculturale dove diverse decine di aziende di quello stesso settore avevano chiuso i battenti; richieste avanzate in momenti congiunturali in cui molti mercati crescevano significativamente meno rispetto al passato, mentre la concorrenza internazionale, spagnola ma non solo, diventava ogni giorno più aggressiva ha richiesto alle direzioni generali ed agli uffici fidi dosi non comuni di sangue freddo e di analisi razionale della situazione. Ma tutto questo è avvenuto, grazie ad un modo di erogare finanza basata più sul giudizio della strategia dell'imprenditore che sulle garanzie reali, più sull'analisi della tradizione di trasparenza e correttezza commerciale che su algoritmi statistici, più sul valutare l'imprenditore guardandolo negli occhi che sulla, seppur necessaria, dettagliata analisi delle carte.

Non meno importante fu l'apporto dato dai produttori di tecnologia, Sacmi Imola in primo piano. Dopo un primo ventennio di storia industriale di questo settore nel quale le forniture provenivano o dalle officine della cooperativa meccanica di Imola o da alcuni fornitori tedeschi o statunitensi, a partire dai primi anni Settanta nasce e si sviluppa anche in Italia il settore della meccanica per ceramica che, in breve tempo, diventerà leader a livello mondiale eliminando i vecchi maestri. Un settore che nasce sia da ex dipendenti dell'area tecnica delle aziende ceramiche che si mettono in proprio, sia per *transfert* tecnologico di *know how* da altri settori: i silos per le materie prime o i setacci dall'industria alimentare ne sono forse l'esempio più eclatante.

Elemento centrale, nel passaggio da un sistema discontinuo ad uno integrato, era il *know how* di processo delle diverse macchine e la loro reciproca integrazione che Sacmi, forte già allora di oltre 60 anni di attività verso questo settore, diffuse a piene mani a favore della piastrella di ceramica italiana. A cui si potrebbe, forse, aggiungere un elemento storico nel dna della cooperativa romagnola: l'essere nata come risposta ad una situazione di grande difficoltà, per creare lavoro e sviluppo. La stessa situazione in cui versava allora la piastrella made in Italy.

“E mamma che dice?”

La quadratura del cerchio relativa all'applicazione del 'ciclo continuo' si imbattè lungo il cammino in un macigno, delle dimensioni dell'Everest, da oltrepassare: il giudizio di Confindustria sulla riduzione dell'orario di lavoro. Ed Assopiastrelle, in quanto Associazione di categoria facente parte del Sistema, era tenuta a rispettare le linee guida di viale dell'Astronomia. Un approccio a cui Franco Vantaggi è sempre rimasto fedele, come testimonia il *refrain* che ha risuonato nelle stanze del Servizio Relazioni Industriali e Formazione dell'Associazione durante tutti i 20 anni di sua guida, ed anche dopo: “sentiamo che dice mamma”. Dove mamma stava per l'Area Relazioni Industriali di Confindustria a Roma.

“Negli anni '70 e successivamente, l'attività di relazioni sindacali di Confindustria era fortemente supportata dalle valutazioni e dagli orientamenti di organi consultivi, quali il potentissimo Comitato sindacale e il Gruppo di coordinamento contrattuale, presieduto per molto tempo dal professor Felice Mortillaro, vice presidente di Confindustria per le relazioni industriali, e composti da esponenti delle principali categorie merceologiche, delle più importanti associazioni territoriali e delle aziende più significative come Fiat, Olivetti, Pirelli, Montedison, tra le altre. Obiettivo di questi organi - ricorda Raffaele Ponzano, per lunghi anni dirigente di Confindustria - era quello di delineare la linea politica in materia



La sede di Confindustria, in via dell'Astronomia a Roma

di relazioni sindacali, ponendo particolare attenzione ad aspetti centrali, quali le iniziative legislative relativamente al mercato del lavoro e alla previdenza e, in ambito contrattuale, le dinamiche salariali, l'orario di lavoro, l'organizzazione e l'inquadramento professionale, mentre si lasciava al coordinamento e al ruolo dei dirigenti e funzionari di Confindustria la corretta applicazione di quanto deciso". Predecessore di Felice Mortillaro fu Walter Mandelli, imprenditore piemontese attivo per lungo tempo nella robotica in Emilia, conosciuto dal grande pubblico per essere stato il coordinatore della spedizione ai Mondiali di Messico '70, nonché l'inventore della staffetta tra Sandro Mazzola, che iniziava la partita, e Gianni Rivera, che scendeva invece in campo nel secondo tempo.

"Figura di spicco del Comitato Sindacale era il professor Felice Mortillaro, direttore generale di Federmeccanica, persona di straordinaria intelligenza e cultura - prosegue Ponzano -, dotato di considerevole personalità e come tale della capacità di produrre 'provocazioni intellettuali': ad esempio, quando era in discussione il contratto, sosteneva che fosse più opportuno far riferimento alla legge; quando si doveva guardare alla legge, si appellava alla contrattazione tra le parti. Di particolare vivacità e brillantezza risultavano alcuni 'confronti dialettici' con Nicola Messina, responsabile delle relazioni industriali di Federchimica, associazione propensa ad esperienze di relazioni sindacali innovative. L'orientamento prevalente del Comitato era a favore delle linee emergenti nel settore dell'industria meccanica e lo schema di contratto che Confindustria considerava più rappresentativo era quello dei metalmeccanici". La cui linea politica era descritta, con meravigliosa chiarezza, nel titolo del libro scritto dallo stesso Mortillaro su quegli anni: 'In principio era il conflitto'.

I chimici e Federchimica venivano invece guardati con attenzione perchè erano un settore non barricadiero, che sperimentava nuove soluzioni dando nel contempo troppo spazio alle istanze dei sindacati. Assopiastrelle, avendo la stessa natura "chimica", pure".

Sotto queste forche caudine dovette passare la nuova organizzazione del lavoro nell'industria delle piastrelle di ceramica e, soprattutto quella parte in cui si sancivano, per accordo contrattuale, le 33 ore e 36 minuti dei suoi terzoturnisti. Il dilemma era drammatico: a Sassuolo, per salvare il settore, era necessario che lavorassero le cinque squadre organiche; a Roma, per salvare la linea di politica sindacale, non si poteva scendere sotto le 40 ore settimanali. Detto in termini brutali, come potevano le 33 ore e 36 minuti di Sassuolo diventare 40 a Roma? E qui Franco Vantaggi mise in campo tutta la propria straordinaria capacità di analisi degli attori in

campo - e delle rispettive peculiarità e vincoli - con l'abilità di ricondurre ad una sintesi creativa tutte le diverse istanze. Un approccio a cui si era già allenato lungamente tra le due sponde del Secchia, mediando tra sindacalisti modenesi e reggiani; tra imprenditori piccoli e medi; tra rappresentanze sindacali nazionali e locali; tra sindaci, imprenditori e sindacati.



Raffaele Ponzano

“La delegazioni di imprenditori emiliano-romagnoli della ceramica si caratterizzavano, rispetto a quelle di altre realtà nazionali, per essere molto più compatte negli interessi, e per una maggiore immediatezza che, evitando il paludamento dei discorsi, rendeva subito chiari e percepibili i reali obiettivi che si intendevano perseguire. Si capiva bene che, prima di scendere a Roma, c’era stata una sapiente opera di preparazione sui temi da affrontare e che Franco Vantaggi e la struttura godevano di una grande fiducia da parte delle aziende.

Il Contratto nazionale delle piastrelle era considerato di prima fascia, sia per l’orientamento ad acquisire risultati d’avanguardia, che per la presenza di un doppio livello negoziale. La proposta avanzata fu di ‘spalmare’ la quinta settimana di ferie in riduzioni dell’orario di lavoro giornaliero. La matematica faceva quadrare i conti, la forma era salva ma a nessuno sfuggiva il messaggio politico implicito sottostante.”

La patata bollente passò tra le mani di diversi funzionari e dirigenti del Servizio, ma per la portata dirompente in essa connaturata, arrivò al Comitato Sindacale, dove la discussione fu accessissima, tra i falchi - seguaci dell’ortodossia oraria - e le colombe, più propensi a dare il via libera all’accordo. Una discussione che arrivò direttamente sul tavolo del Presidente della Commissione, il professor Felice Mortillaro, il presidente di Federmeccanica. Il quale esaminò con cura la documentazione, chiese maggiori informazioni sul settore e sui diversi inquadramenti, si prese del tempo per riflettere.

Ed alla fine, l’uomo che cominciava sempre dal conflitto, capì.

Ed avvallò la soluzione della ceramica, tanto da accordare al contratto dei ciclo turnisti la menzione dell’assistenza contrattuale di Confindustria: la certificazione che quel contratto era stato stipulato nel rispetto delle linee guida della politica sindacale di via dell’Astronomia. Dodici anni prima



Felice Mortillaro, storico presidente del Comitato Sindacale di Confindustria

che Fausto Bertinotti ponesse in modo ideologico il tema delle 35 ore (e la storia dell'impostazione ideologica del confronto ha avuto un epilogo nella 16^a Legislatura), l'industria italiana delle piastrelle di ceramica era già arrivata ad orari di lavoro inferiori per la categoria dei ciclo continui. Grazie ad un metodo basato sulla consapevolezza - molto emiliana, ma condivisa da tutti gli attori - che le prospettive di sviluppo delle aziende e del settore sono l'elemento cardine per arrivare a politiche di redistribuzione del reddito reali, e non solo sulla carta.

Il rinnovo dei contratti nazionali è un appuntamento particolarmente ricco di aneddotica. Da sempre il quartier generale della delegazione di Assopiastrelle era, per prassi consolidata e per vicinanza a via dell'Astronomia, lo Sheraton Roma Eur, un albergo la cui piacevolezza poteva essere declinata in modi diversi. Per uno strano arcano, che nemmeno i sociologi più evoluti riescono a decifrare, nella storia d'Italia c'è un regola non scritta secondo cui il contratto collettivo nazionale di lavoro - qualunque sia il settore - deve venire "siglato nelle prime ore del giorno, prima che sorga il sole, ma dopo una lunga ed estenuante trattativa notturna non stop iniziata di prima mattina, se non nei giorni precedenti". Se non si verifica questa situazione, il contratto o è venuto male, o non è un contratto nazionale.

"Durante la mia presidenza - ricorda Francesco Zironi - non ero solito partecipare alle trattative per il rinnovo del contratto nazionale, che avevo delegato completamente al presidente di Commissione. Prima di una tornata di negoziato chiedo a Vantaggi com'è la situazione e le prospettive e

lui mi risponde “*Nun c’hai n’idea de quanto c’è da lavorà, ce fanno fà le notti e non ce fanno nemmeno magnà*”. Gli dico che, dovendo passare da Paolo Annibaldi per una certa questione, li avrei raggiunti per un breve saluto. Arrivato a Roma, mi faccio ricevere da Annibaldi ed al termine dell’incontro, tra le 12.15 e le 12.30, chiedo al suo assistente di annunciare la mia visita. Questi prende in mano il telefono, fa alcune chiamate e, abbassando la cornetta, mi dice sconcolato: “Nella sala non c’è nessuno. *Sono tutti a magnà*”. Da sottolineare che a Roma a mezzogiorno e mezza è l’ora dell’aperitivo, non del pranzo. “L’approccio di Franco Vantaggi con i sindacati era improntato a ridurre al massimo la distanza ed ha sempre cercato di evitare i rituali delle discussioni ad oltranza, preferendo un approccio razionale e diretto al problema - dichiara Raffele Ponzano -. In questo, ma ciò è parte della sua natura, prestava grande attenzione alle cose, anche ai dettagli, e ci teneva a far sì che gli interlocutori fossero a proprio agio e stessero bene. Rientravano in questo approccio anche le cene con la delegazione degli industriali durante la trattativa, o quella della delegazione assieme ai sindacati dopo la stipula del contratto”.

Il nuovo Rinascimento ceramico

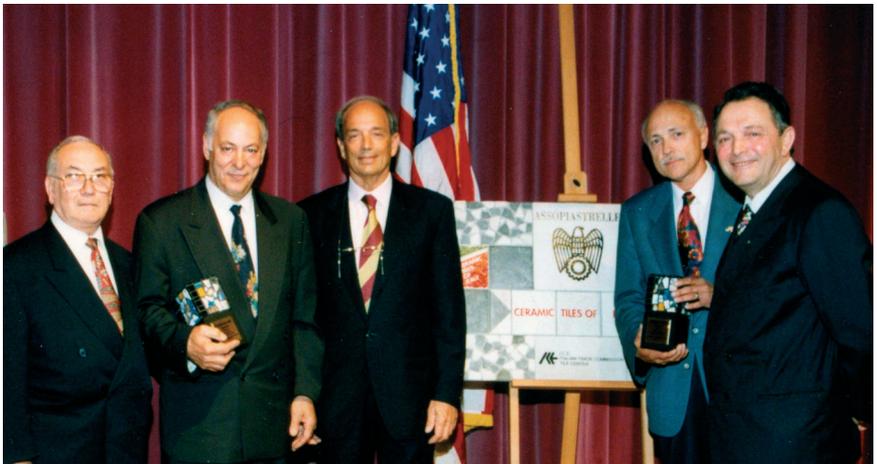
Alla fine del 1985, al termine del quinquennio *horribilis* dell’industria italiana delle piastrelle di ceramica, le 509 aziende record del 1976 erano scese a 362 ed i 48.880 lavoratori dipendenti del 1980 si erano ridotti a



New York Stock Exchange, in Wall Street

31.500. Le aziende del comparto, in uno straordinario sforzo che nel solo biennio 1984-1985 valse 640 miliardi di lire in investimenti tecnologici, pari al 10,6% del fatturato annuo, aveva trovato un proprio nuovo equilibrio tipologico-produttivo-occupazionale, pagando però un prezzo altissimo sul versante degli equilibri di bilancio. Una nuova situazione che coincise, all'inizio della seconda metà degli anni '80, con l'apertura di una nuova era sia a livello nazionale che internazionale, tanto sullo scacchiere economico quanto su quello politico.

L'11 marzo 1985 il Politburo nominò segretario generale del PCUS Mikhail Gorbaciov, allineato alla nomenclatura russa in quanto a *cursus honorum* nel partito, ma profondamente innovativo in quanto ad età anagrafica e soprattutto all'analisi sulla reale distanza che separava l'Urss dai Paesi occidentali evoluti. Una svolta assolutamente necessaria - all'insegna della *glasnost* e della *perestrojka* che avrebbero poi portato alla dissoluzione dell'Urss - dall'ingresso nella Stanza Ovale, quattro anni prima, di Ronald Reagan. Abile comunicatore, il già governatore repubblicano della California indirizzò la frustrazione e la rabbia accumulata dagli americani negli anni precedenti contro 'il male supremo', attraverso un piano militare volto ad accrescere la supremazia statunitense nelle diverse aree del mondo. L'individuazione di una 'nuova frontiera' internazionale coincise, attraverso l'ultraliberalismo della *reganomics*, con la rimessa in moto dell'economia statunitense, resa possibile dalla riduzione delle tasse accompagnata dai tagli alla spesa federale ed alle prestazioni del



Marco Mingarelli (al centro) e Antonio Camellini (a destra) consegnano l'Assopiastrelle American Distributor Award in occasione di ITSE 1995 a Miami



Lo stand istituzionale delle piastrelle italiane al BAU di Monaco

welfare: sull'altare di Wall Street si consumò l'allargamento della forbice tra americani ricchi ed americani poveri. Le conseguenze del controshock petrolifero e del deprezzamento del dollaro portarono ad una rapida riduzione dell'inflazione, ad un aumento del reddito disponibile e con esso della domanda interna in diversi paesi sviluppati del mondo.

In Italia il 26 giugno 1985 il Ministro dell'Interno del sequestro Moro entra al Quirinale e raccoglie il giuramento, tredici mesi dopo, del secondo Governo Craxi. Siamo nell'era delle sfilate e della 'Milano da bere', delle Estati Romane ideate dall'Assessore alla Cultura, architetto dell'effimero, Renato Nicolini, ma anche della *querelle* con la Gran Bretagna per la quarta posizione nel *rank* della economie più sviluppate. E questo clima di fermento coglie anche l'industria italiana della piastrella che, grazie alla rinnovata struttura produttiva e di organizzazione del lavoro, allo sviluppo di nuovi mercati, alla nascita di fiere come Cersaie e l'ITE negli Stati Uniti, registra il suo nuovo Rinascimento.

Le vendite, che nel 1986 aumentano di soli nove milioni di metri quadrati arrivando a 323,2 milioni, mettono a segno un incredibile balzo l'anno successivo raggiungendo i 350 milioni, e continuano a crescere diventando 377,8 nel 1988; un altro salto secco per superare i 400 milioni di metri quadrati nei dodici mesi successivi chiudendo il decennio a 425 milioni di metri. Se nei primi cinque anni del decennio i volumi venduti, con fatica e sacrificando le marginalità, erano aumentati di 5 milioni, nel secondo lustro l'espansione fu pari a ben 100 milioni di metri quadrati.

Una crescita trascinata nella prima parte del periodo da un forte rafforza-

mento della domanda sul mercato italiano, dovuta ad una molteplice e concomitante serie di positivi fattori. In primo luogo il Pil nazionale, veleggiando stabilmente tra il 2,5 ed il 3% di incremento annuo, soffiò sul reddito disponibile delle famiglie italiane che aumentarono anche grazie agli utili distribuiti dai primi fondi comuni di investimento. In secondo luogo, a fronte di una inesorabile flessione nel numero degli immobili residenziali di nuova costruzione ultimati, si assiste ad un vero e proprio boom del rinnovo del parco abitativo civile. Quello che sta cambiando nella percezione degli italiani è la natura stessa della casa, che da risposta ad una esigenza primaria si arricchisce di nuovi valori: pur essendo maggiormente proprietari dell'alloggio dove abitano, il 40,8% di nostri connazionali dichiarava di voler migliorare il proprio tenore di vita abitativo. Infine, il consolidarsi dell'edilizia non residenziale - con edifici commerciali, scuole, ospedali, banche - dove tanto la monocottura quanto il neonato grès porcellanato iniziano a muovere i primi passi.

Se nel 1987 la crescita raggiunge lo zenith per le vendite di piastrelle italiane sul mercato domestico (+13,5% rispetto all'anno precedente), l'anno successivo sono le esportazioni a mettere a segno la migliore performance, sfiorando la doppia cifra percentuale. Francia e Germania, i più rilevanti paesi europei dell'export ceramico grazie ad una quota del 37,7% delle esportazioni totali nazionali, aumentano la domanda a seguito dello sviluppo del non residenziale e del rinnovo nell'edilizia residenziale, che supporta l'andamento sinusoidale delle abitazioni civili.



L'industria delle costruzioni riprende a crescere nella seconda metà degli anni '80



Il reparto dedicato alla decorazione delle piastrelle

Elemento comune, per tutta l'Europa, è il passaggio del testimone dal segmento delle 'nuove costruzioni' a quello del 'rinnovo residenziale', un passaggio essenziale che viene colto e messo a frutto dalle imprese ceramiche italiane e che consentì loro di allargare la distanza dagli altri *competitors* esteri.

Se il mercato del residenziale nuovo, in presenza di una domanda primaria, è essenzialmente ad appannaggio dei costruttori, il rinnovo abitativo è invece nel segno della 'signora Maria' e del rivenditore al dettaglio di materiali ceramici e di arredobagno. La maggior incidenza di questo segmento, unito ad una più alta importanza del fattore moda (veicolato in questo dalle "griffe" nelle piastrelle), fanno sì che l'attenzione dei distributori si concentri maggiormente sull'area show room a scapito del magazzino, la cui funzione in tempi brevi viene 'restituita' al fabbricante italiano.

Sono questi gli anni in cui prende l'avvio lo 'spallettizzato', la vendita del prodotto frazionata rispetto ai 100 metri quadrati classici del pallet e tarata sulle reali metrature del bagno, della cucina o del salotto della 'signora Maria'. La capacità di gestire questo fu, allora come oggi, lo strumento essenziale per differenziarsi dalla concorrenza, cosa che richiese sia alla logistica in uscita che al sistema viario-trasportistico sul territorio uno sforzo di adattamento non comune.

Discorso a parte meritano gli Stati Uniti dove, a partire dal 1982 ed in modo più marcato quando il dollaro si apprezza, si assiste ad una straordinaria ripresa dell'attività immobiliare, che proseguirà per tutto il decen-

nio, e dove il mercato ceramico locale, dai 50,4 milioni di metri quadrati del 1980, raggiungerà i 99,6 milioni di metri quadrati del 1990, grazie ad un positivo apporto da parte di abitazioni, uffici, alberghi sul versante della domanda e della ceramica italiana su quello dell'offerta.

In questo contesto di ritrovata positività, anche i livelli occupazionali nelle aziende ceramiche italiane ritornano a crescere dopo gli anni bui della grande crisi. I 29.303 dipendenti del 1986 aumentano di un migliaio di addetti due anno dopo, per sfiorare nel 1991 i 31.500. Un miglioramento generalizzato che porta, nelle relazioni sindacali, ad una nuova stagione.

“Il primo caso di applicazione del salario variabile nel settore della piastrella lo facemmo nel 1989 alla Ceramica Floor Gres - afferma Francesco Falcone, allora responsabile di zona della Cisl ed oggi segretario provinciale a Modena -. L'obiettivo perseguito era quello di legare una parte degli aumenti retributivi dei lavoratori all'effettiva creazione del valore dell'impresa: una scommessa positiva nella quale, se la ceramica vinceva anche grazie al contributo dei lavoratori, anche questi dovevano partecipare ai risultati economici”.

L'accordo raggiunto legava una parte dell'incremento salariale a variabili manifatturiere, come la percentuale ottenuta nella prima scelta del prodotto e la riduzione degli scarti di produzione, e solo in piccola parte a variabili finanziarie, quali il Margine Operativo Lordo del bilancio aziendale. Ma al di là dei tecnicismi, l'accordo raggiunto dalla ceramica Floor Gres presentava una impostazione culturale di straordinaria modernità, come la cronaca politico-sindacale di questi giorni conferma: “I capitali dell'accordo interconfederale sul modello di contrattazione, stipulato



Una veduta del distretto di Sassuolo

nel maggio del 2008 da Epifani, Bonanni ed Angeletti, parlano di produttività, risultati economici e democrazia economica. Eravamo stati allora precursori sui tempi, ma con grande rammarico devo riconoscere che molteplici condizioni ambientali non ci consentirono di radicare un ‘vero salario variabile’ all’intero settore della ceramica”.

Difficoltà dovute alla diversa impostazione negoziale tra i due principali sindacati italiani, sintetizzabile tra chi riteneva che migliori condizioni per i lavoratori fossero raggiungibili con la rivendicazione e chi invece optò per la concertazione; un uso distorto dell’accezione di ‘variabile’ che, ponendo talvolta i traguardi a livelli facilmente raggiungibili, si trasformava nei fatti in un ‘fisso’; la scarsa dimestichezza dei lavoratori per gli indicatori di bilancio, che ne affievoliva l’individuazione dei risultati da perseguire e, con essa, la tensione al miglioramento continuo; l’assenza di aziende ceramiche quotate in Borsa, cosa che cominciò ad avvenire solo alla metà degli anni ’90.

“Il salario variabile come caposaldo della contrattazione - prosegue Falcone - entrò a far parte dell’impianto normativo nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 1992. Una disposizione che, negli anni successivi, portò ad uno scontro tra i Sindacati ed Assopiastrelle perché mentre noi reputavamo che sul variabile si potessero fare i contratti, l’Associazione non era d’accordo. Valutazioni forse figlie anche di particolari situazioni politico-istituzionali più generali”.



Francesco Falcone

“A Franco Vantaggi riconosco una grande professionalità, una profonda etica nei comportamenti unita al grande rispetto dei ruoli tra imprese e lavoratori, oltre che delle regole del gioco. Questo approccio ha aiutato il settore ad uscire da situazioni difficili, oltre che ad affrontare le nuove sfide.

Un ruolo particolarmente importante lo ebbe sul finire degli anni ’80, quando diversi direttori del personale - che avevano fatto la storia delle relazioni sindacali durante la prima fase di industrializzazione di questo settore - andarono in pensione: per tutti i sostituiti, che in alcuni casi provenivano anche da fuori settore, lui continuò ad essere un punto di riferimento importante, anche come garante della continuità degli accordi assunti in precedenza”.



Dalla civiltà contadina a quella industriale

E proprio sul crepuscolo di quegli anni '80 l'industria italiana delle piastrelle di ceramica si apprestò a fare un nuovo, importante balzo strategico: quello della creazione dei gruppi aziendali, attraverso il più ampio e straordinario processo di acquisizione e fusione societaria mai avvenuto prima. La disponibilità di risorse finanziarie generate da alcuni anni di positiva congiuntura, l'opportunità di spalmare - razionalizzandoli - i costi fissi, la necessità di completare la gamma offerta dalla propria rete commerciale affiancando alle collezioni in monocottura quelle in bicottura e gres porcellanato, l'avvio del processo di superamento dell'agente plurimandatario a favore dei monomandatari esclusivisti, ma anche la percezione dell'imminente rallentamento del mercato da parte di molti imprenditori furono i fattori propulsori del fenomeno.

L'acquisto della GranitiFiandre da parte del gruppo Iris, che consentì all'azienda di Romano Minozzi di entrare nel comparto del grès porcellanato; il passaggio di Ceramiche Ragno al Gruppo Marazzi, ulteriore tappa verso quella leadership dimensionale caposaldo della strategia aziendale; l'ingresso di Marca Corona e City Ceramiche nell'orbita della Concorde, punte di diamante nella costituzione del Gruppo guidato da Cirillo Mussini; l'ingegneria finanziaria al servizio dell'industria messo in campo dalla Smov di Oscar Zannoni per il *takeover* di Cisa-Cerdisa; lo 'sconfinamento romagnolo' di Floor Gres per acquisire Cerim ed i suoi rivestimenti ceramici; l'ingresso di una allora piccola Ceramiche Lea all'interno di Ceramiche Panaria; l'Edilcuoghi di Toto Cuoghi che passò il Secchia, verso la Sirio, e via Ghiarola Nuova a Fiorano verso l'Edilgres.



La tecnologia caratterizza gli stabilimenti ceramici

Senza per questo dimenticare l'acquisto della Ceramica Egizia da parte della Cemar, della Cotto di Calvetro e della Polaris da parte di Impronta, la fusione di Gala Ceramiche in Piemme, di Italia 68 e Spilamberto in Rondine, della Kosmos in Atlantic Zenith Ceramica; della Saime, S.Prospiero e Lux in Riwal. Proprio negli anni in cui la Campogalliano rileva Para, Bisazza la Silex, Sibe la Valsecchia. Per non parlare della Sintesi entrata nell'orbita della Ceramica Gresmalt, della Stile Italia in Colli, della Trebienne in Skipper, della 3F in Marimax, della Valtresinaro in Settecento, della Ceramica Gabbianelli in Vogue.

E non è ancora finita. A questo si aggiunge anche l'acquisto da parte di Monocibec della Ceramica Italia '84, poi ribattezzata Naxos in onore della splendida località siciliana; solo un po' più a nord nella geografia italiana per registrare il gruppo Serenissima Cir rilevare la C.A.P.R.I, o la ricongiunzione sotto lo stesso tetto di COEM e Fioranese. Lungo il lato sinistro di via Ghiarola a Fiorano Emilceramica, allargandosi un po' a destra, aveva rilevato la Ceramica San Francesco e la Cernova, mentre nell'estate del 1989 fu il momento di guardare a sinistra, verso l'Acif. Al cronista locale che allora chiedeva a Claudio Sassi della veridicità dei rumors, il presidente di Emilceramica ammetteva: "Sì, l'abbiamo comprata, ma an al screva menga. L'è una fabrica céca e po' a Sasol il san bele

*tott quant**”. E all’insistita obiezione che si trattava di una azienda da 50 miliardi di lire di fatturato e con alcune centinaia di dipendenti, fu l’essenza più profonda di Claudio Sassi a rispondere: “*Se al vol screver, al screva. Ma a m’arcmand: a screva poc***”.

Nei due anni a scavalco del decennio, l’intensa attività di fusione ed acquisizione aveva ridisegnato il profilo organizzativo del settore. Da questo momento in poi si registrano solo operazioni singole, anche se talvolta di rilevante importanza: è il caso, alla metà degli anni ’90, dell’acquisto di Ricchetti da parte di Cisa Cerdisa; nel 2003 dell’acquisizione di Pastorelli da parte del Gruppo Faetano; della Marazzi che, nel 2005, rileva Welor Kerama, mentre Serenissima acquisisce Cercome e Abk la trentina Valverde. L’anno dopo è il turno di Panariagroup che rileva in Portogallo Novogres e Florida Tile negli Stati Uniti, con Abk che rileva Flaviker. Tra le acquisizioni realizzate recentemente sul territorio italiano, la più grande è quella di Casalgrande Padana che rileva Riwal.



Franco Manfredini

“L’industria ceramica mondiale è un settore maturo che richiede masse critiche sempre maggiori per affrontare la concorrenza, per finanziare l’innovazione e la ricerca di prodotto, per supportare adeguatamente i crescenti servizi collegati alle vendite nazionali ed alle esportazioni. Con questa operazione abbiamo puntato a realizzare tanto sinergie produttive quanto un allargamento del perimetro del mercato, il tutto all’interno di una sana competizione tra i diversi marchi del nuovo gruppo, opportunamente segmentati.

In Italia si scontano, a causa di ormai anacronistiche posizioni dominanti ed inefficienze della pubblica amministrazione, i più alti costi di produzione, anche se io credo che ci siano spazi per servire bene dal nostro distretto i diversi mercati, a condizione di essere in grado di realizzare piastrelle innovative e con una forte caratterizzazione, di disporre di una efficiente e corta organizzazione, di poter contare su fabbriche tecnologicamente all’avanguardia.”

* “Sì, l’abbiamo comprata, ma non lo scriva. È una fabbrica piccola e poi a Sassuolo lo sanno già tutti quanti”.

** “Se lo vuol scrivere, lo scriva. Ma mi raccomando, ne scriva poco”.

Trentacinque anni dopo, la Bretellina

C'è una tassa che gli italiani pagano, senza sapere di pagarla. Un balzello dalle dimensioni abnormi, che autorevoli analisti hanno quantificato - per le sole infrastrutture autostradali e tangenziali a pagamento, a cui va sommata la rete sull'alta velocità - in 230 miliardi di euro all'anno su di un orizzonte temporale al 2020. Una imposta fortemente iniqua non solo perché nascosta e gigantesca, ma anche perché a fronte di questa spesa agli italiani non torna indietro nulla. Un tributo ancor più pesante se si pensa che interessa proprio le infrastrutture, gli strumenti principe per creare lo sviluppo al Paese, per consentire alle sue aziende di essere più efficaci sui mercati internazionali, di innalzare il livello di sicurezza negli spostamenti dei cittadini.

E' una tassa per lo spreco, sono i costi del non fare.

Pedemontana Veneta, BreBeMi, Passante di Mestre, Quadrilatero delle Marche, Cecina-Civitavecchia, Nuova Romea, Pontremolese, Salerno - Reggio Calabria sono solo alcuni dei nomi entrati nel lessico comune di tutti gli italiani, perché da anni di parla e si discute di queste infrastrutture sparse un po' per ogni dove in Italia, senza che le TV e i giornali arrivino mai a pubblicare la notizia: "Risolto definitivamente il problema per la strada...". I ritardi nella realizzazione di strade e ferrovie causano, sotto forma di inefficienze del sistema, un aumento nei costi dei prodotti, un allungamento nei tempi di consegna, un generale peggioramento nella qualità della vita. Anche il distretto della piastrella emiliana partecipa, seppur in minima parte, alla contribuzione di questa tassa occulta, resa ancor più odiosa dal fatto che un tempo gli italiani, quando erano più poveri ma più felici, non la pagavano.

Dopo l'Autosole, il buio

Nell'Italia del Miracolo Economico - quella che negli anni 1959-1963 mise a segno un incremento del 70% nella produzione nazionale, del +81% nel commercio estero in volume durante il quadriennio 1957-1961, grazie ad investimenti che correvano ad oltre il 10% annuo - viene completata una delle più importanti infrastrutture che il nostro Paese abbia mai dato alla luce: l'Autostrada del Sole. Progettata dall'ingegner Fedele Cova, la prima pietra è posata il 27 maggio 1956, il 7 dicembre 1958 inaugurato il primo tronco da Milano fino a Parma, l'apertura del tratto da Bologna a Firenze avviene due anni dopo, mentre quello da Roma a Napoli il 22 settembre 1962. L'intera opera, 759,6 chilometri, è inaugurata



Momenti dell'inaugurazione dell'autostrada A1 (1964)

il 4 ottobre 1964 con l'ultimo stralcio Chiusi-Orvieto: 101 mesi per unire l'Italia da nord a sud, costruendo in media 89 chilometri all'anno, molti dei quali in galleria e viadotti. Nata per dare impulso all'economia del Paese, per ridurre i tempi di percorrenza ed i costi dei trasporti, l'Autosole rappresentò la quintessenza di quell'Italia che allora meravigliò il mondo. Una Italia che di lì a poco comincia a perdere, in modo sempre più vorticoso, il bandolo della matassa infrastrutturale, allungando a dismisura non solo i costi per la realizzazione, ma anche le scadenze per l'apertura al traffico di strade e ferrovie. Che talvolta assumono come data ultima per la consegna dell'opera il *sine die*.

Il settore delle piastrelle di ceramica è una industria pesante in termini di volumi, che inizia a registrare l'inadeguatezza della rete trasportistica locale con la fine degli anni '60, quando l'impetuoso momento di sviluppo moltiplica tanto gli stabilimenti presenti sul territorio quanto le tonnellate di argilla rossa verso le fabbriche e di prodotto finito per i mercati. "Il traffico delle materie prime in quegli anni partiva dai calanchi dell'Appennino modenese e reggiano - rileva Alcide Vecchi - ed era affidato ad una lunga colonna di camion che scendevano da Toano, passavano nel centro di Roteglia per poi oltrepassare Castellarano, sempre percorrendo via Radici che tagliava a metà questi centri urbani. L'unico punto di attraversamento del Secchia era allora il Ponte della Veggia, da cui transitavano tutti i camion diretti verso il versante modenese".

E non che la situazione al di qua del fiume fosse molto migliore, se si pensa che gli assi a scorrimento veloce nella Sassuolo di allora erano via Radici in Monte, distante meno di duecento metri da Piazza Martiri Partigiani e Piazza Garibaldi, e via Braida, la cui prosecuzione portava verso Fiorano e Maranello. A destra e a sinistra stabilimenti industriali,

dove entravano argille ed uscivano piastrelle. “Dopo il 1975 - aggiunge Alcide Vecchi - iniziarono i lavori per la costruzione della circonvallazione di Sassuolo ed il nuovo ponte sul Secchia, con l’obiettivo di spostare fuori dei centri abitati almeno il traffico pesante. In questo un ruolo fondamentale ebbe, anche per le sue competenze tecniche, Dezio Termanini, allora assessore ai lavori pubblici ed in seguito mio sostituto alla guida del Comune di Sassuolo”.

Il vero cardine del sistema infrastrutturale però era la possibilità di collegare Sassuolo alla rete autostradale nazionale, al fine di velocizzare la spedizione delle merci e di ridurre l’eccessiva lentezza del traffico, che intasava le strade ed aumentava le dosi di inquinamento. Una vicenda denunciata fin da allora da Assopiastrelle, come conferma tra gli altri l’ar-

SI AFFIDANO AL PARADOSSO PER SPERARE DI USCIRE DALL'ISOLAMENTO

L'AUTOSTRADA DI CERAMICA?

Gli imprenditori sassolesi hanno inutilmente chiesto di essere collegati alle grandi vie di comunicazione - Il movimento commerciale rischia di essere soffocato dalla mancanza di una strada che possa permettere di smaltire il traffico degli autocarri e autoarticolati.

Nella piantina di fianco a destra, il tratteggio in rosso indica quale potrebbe essere il percorso del nuovo imponente raccordo che dovrà collegare Sassuolo all'Autobrennero.



«L'Autostrada? Facciamocela da soli e pavimentiamola con le nostre piastrelle!».

E' una battuta, chiaramente, che esprime però con efficacia il risentimento dei sassolesi per la situazione di disagio che affligge da anni il Comprensorio della ceramica.

Trecento autocarri con rimorchio e grandi autoarticolati muovono ogni giorno da Sassuolo soltanto per trasportare le 5.600 tonnellate di piastrelle (quattrocentomila metri quadri) che escono nelle ventiquattrore dai forni di oltre duecentocinquanta aziende. Moltiplicate la cifra almeno per tre, per il movimento di altri grandi automezzi che recano materie prime, semilavorati, materiali per imballaggi, per il trasferimento di macchine, aggiungete le molte migliaia di auto che convogliano sui posti di lavoro, gli oltre venticinquemila dipendenti che operano nel comprensorio. E poi dividete questa cifra da capogiro per i sei metri di larghezza della strada, oltretutto tagliata da un estenuante passaggio a livello, che dalla «Giardini» porta alla capitale della ceramica italiana, per i sei metri e mezzo che rappresentano l'ampiezza della strada che reca a Reggio, per gli altri esigui spazi di insignificanti viucole, che solo gli iniziati conoscono e si snodano per frazioni e paesini, con altri passaggi a li-

vello, con sottopassaggi che le precludono ai grossi veicoli.

Siamo vicini ad uno scoppio, siamo già ad una situazione di sclerosi, ci sono giornate in cui si rasenta l'assurdo. Sulle tortuose strade della zona è sufficiente che un autoarticolato si blocchi, che due «cinquecento» si tamponino e i conducenti scendano a litigare perché il traffico rallenti o si blocchi per ore.

La soluzione c'è ed è stata suggerita da anni e apparentemente tutti sono d'accordo nel proporla e nel realizzarla sollecitamente: un raccordo autostradale, anche una superstrada se si vuole, che colleghi il Comprensorio con il terminale dell'autostrada del Brennero, quindi con l'Autostrada del Sole, quindi con tutta l'Italia, quindi con la Germania, l'Austria e altri paesi europei che sono fra i principali importatori della produzione sassolese.

Siamo un paese che un'autostrada non la nega a nessuno, ne abbiamo costruiti tratti che hanno traffici insistenti o stagionali soltanto. Che ci vuole per la «Modena-Sassuolo»? Si tratta, oltretutto, di pochi chilometri — 10/15 al massimo — su un territorio che non richiede certo grandi opere d'architettura, un solo ponte importante, si tratta di stendere un manto d'asfalto su una linea pressoché retta, di un'

opera che in non molti mesi di lavoro toglierebbe il laccio al collo del Comprensorio.

La Società che ha creato e gestisce l'Autostrada del Brennero è costituita da amministratori locali, da enti locali fra i quali i modenesi sono fortemente rappresentati, il problema è stato messo più volte sul tappeto fra comuni consensi, ma alla fine sono uscite soltanto parole. Si è persino detto e scritto di presanti condizionamenti dell'opera alla ventilata realizzazione della futura «Modena-Livorno», si va sussurrando il solito discorso su altre scelte di altri tracciati, passiamo di qua da quel caseinale, di là da quel fosso, in mezzo o a sinistra di quella proprietà. E' il solito balletto all'italiana che accompagna la gestione di ogni intrapresa del genere che, per inevitabilità di cose finirà per agevolare Tizio, valorizzandogli un terreno, e scontentare Caio allontanandogliene un altro da preziosi collegamenti.

Ai produttori e agli operatori della ceramica, non solo di Sassuolo, queste cose non interessano: si faccia la strada, la si faccia al più presto, non importa come, non importa con quale nome.

L'essenziale, ancora una volta, è fare presto.

Velelo Muratori

9

L'articolo apparso su Cer il mensile dell'Assopiastrelle a marzo 1974

titolo 'L'Autostrada di Ceramica?' pubblicato sul secondo numero di Cer, marzo 1974: "trecento autocarri con rimorchio e grandi articolati muovono ogni giorno da Sassuolo soltanto per trasportare le 5.600 tonnellate (pari a 400.000 metri quadrati) che escono nelle ventiquattrore dai forni di 250 aziende. Moltiplicate la cifra almeno per tre - per gli automezzi che trasportano le materie prime, semilavorati, materiali per imballaggi, per il trasferimento di impianti -, aggiungeteci le molte migliaia di macchine che portano sul posto di lavoro gli oltre 25.000 dipendenti che operano nel comprensorio. E poi dividete questa cifra da capogiro per i sei metri di larghezza della stradina, oltretutto tagliata da un estenuante passaggio a livello sulla Giardini. Sulle tortuose strade della zona è sufficiente che un autoarticolato si blocchi, che due 'cinquecento' si tamponino e i conducenti scendano a litigare perché il traffico rallenti o si blocchi per ore...".

Camellini, predicatore nel deserto

La storia della bretella autostradale Campogalliano-Sassuolo è intimamente connessa con la politica, come del resto lo sono tutte le infrastrutture di questo Paese. Infrastruttura che, nella nazione di Peppone e Don Camillo, scontò fin dall'inizio la forte contrapposizione tra l'idea propugnata da Franco Bortolani, parlamentare Dc di Montese, di un collegamento autostradale tra i porti di Amburgo e Livorno (passando per Sassuolo e Lucca) e l'allora Pci che, a diversi livelli, osteggiò la strada. Per essere più precisi, non risulta da alcuna pubblica documentazione che l'allora partito egemone nelle coalizioni dei Comuni del distretto, delle province di Modena e Reggio Emilia ed in Regione abbia mai organizzato alcun incontro pubblico di peso volto a creare consenso affinché questa arteria venisse realizzata. E la capacità di mobilitare la piazza per crea-



re una volontà concorde attorno ad un progetto che si intende perseguire è, da sempre, patrimonio dei partiti di sinistra. Chi invece aveva una posizione chiara, univoca e a favore dell'autostrada era l'industria italiana delle piastrelle, che per anni si è trovata dinnanzi un muro di gomma - come rilevò, uno per tutti, il direttore del Carlino Modena Graziano Manni con un fondo pubblicato alla fine degli anni '80 dal titolo emblematico: 'Camellini, predicatore nel deserto'.



Antonio Camellini

“Eravamo in una situazione paradossale: ogni volta che andavamo al Ministero dei Lavori Pubblici ci trovavamo davanti un nuovo Ministro, oppure ci dirottavano verso qualche dirigente incapace di arrivare ad una soluzione. In Regione la situazione non era molto migliore. Assieme a Franco Vantaggi chiedemmo un incontro al presidente Lanfranco Turci, per cercare il via libera alla Bretella, ma in quella riunione ci trattò malissimo: per ben due volte si alzò in piedi, con il chiaro messaggio di voler chiudere l'incontro.

Molto più costruttivo fu Pier Luigi Bersani, anche lui presidente della Regione, che organizzò a Bologna un incontro con Autobrennero per individuare i possibili percorsi. In quel frangente qualcosa cominciò a muoversi.

Franco Vantaggi ha sempre avuto una grande capacità di analisi della situazione, con un approccio molto positivo e propositivo che lo portava a sdrammatizzare le situazioni, anche le più difficili. Molto politico, molto intelligente, ma anche senza dubbio scanzonato e talvolta un po' pugnotta”.

Un attestato di stima che, nel 1990, prese forma nella nomina a condirettore generale di Assopiastrelle, dieci anni dopo l'investitura da vice direttore generale; nel mentre, sposa Concetta Romeo e nascono Giovanni e Michele.

Per arrivare in tempi brevi alla famosa bretella si sono percorse tutte le ipotesi, non ultima quella graditissima ai politici di offrire loro una grande ed attenta platea di imprenditori. Praticamente senza soluzione di continuità, il palco del Palazzo dei Congressi vide sfilare durante il Cersaie del 1987 il Ministro del Bilancio Emilio Colombo, il presidente dell'Iri Romano Prodi nell'edizione del 1988, l'anno successivo il Ministro dei



Un momento del convegno inaugurale di Cersaie 1989

Lavori Pubblici Giovanni Prandini, nel 1990 Nino Cristofori, sottosegretario di Ferrara alla Presidenza del Consiglio dei Ministri nonché tra i più stretti collaboratori di Giulio Andreotti.

L'anno successivo arrivò sul palco il neo presidente della Regione Emilia Romagna Enrico Boselli, in quello ancora dopo il Ministro dei Lavori Pubblici del Governo Amato, Francesco Merloni. Fortissimo fu il *pressing* svolto, ma con l'unico risultato di mantenere alta l'attenzione. E non che le pubbliche manifestazioni a favore della Bretella fossero mancate, come quella del Ministro Giovanni Prandini che, forse ormai percependo l'imminente caduta del Muro di Berlino, dal palco di Cersaie 1989 si sbilanciò e disse: "Vi prometto la Bretella". Il Muro cadde, la Bretella no.

W la TAV

La maggioranza politica locale, pur non essendo a favore della Bretella, era consapevole del fatto che occorresse aumentare la dotazione infrastrutturale al servizio del distretto. E poichè l'avversione alla gomma era, forse anche per ragioni torinesi, particolarmente forte, l'attenzione si rivolse verso la rotaia. Il 1° aprile 1985 l'ACT, il consorzio per i trasporti costituito dagli enti locali di Reggio Emilia con l'Amministrazione Provinciale in testa, inaugurò lo scalo ferroviario di Dinazzano, frazione di Casalgrande, uno dei dieci Comuni del distretto. Nel primo esercizio completo, il 1986, l'unico binario esistente movimentò 428.000 tonnellate.



Veduta aerea dello scalo di Dinazzano

te, per il 90% di argilla proveniente dalla regione tedesca della Westfalia e per la restante parte da piastrelle di ceramica in partenza: l'infrastruttura ferroviaria, in soli dodici mesi, aveva tolto dalle strade oltre 13.000 autotreni. Per raddoppiare, come volumi trasportati e camion destinati ad altri usi, nel 1990.

Per uno strano paradosso del destino, la migliore alleata della bretella autostradale Campogalliano-Sassuolo fu proprio la ferrovia. E non una ferrovia qualunque, ma la TAV, il Treno ad Alta Velocità, il TGV tricolore, la cui omonima società venne fondata nel 1991 con l'obiettivo di creare una rete di 1.320 chilometri descrivendo una grande 'T' lungo la Penisola, al fine di adeguarla agli standard europei oltre che per connetterla alle grandi reti internazionali: attraverso il corridoio 1, da Verona verso Amburgo mediante la galleria del Brennero; per mezzo del corridoio 5, lungo l'asse Torino-Trieste per collegare Lisbona a Kiev.

Per poter definire il tracciato definitivo, furono istituite apposite Conferenze dei Servizi, tavoli di confronto nei quali sono presenti tutti gli aventi causa pubblico-privati, che negoziano richieste ed oneri connessi non solo alla semplice linea ferroviaria ad alta velocità, ma anche alle specifiche esigenze dei territori da questa attraversata: quelle 'opere connesse' che fanno lievitare i costi totali, ma che consentono altresì di modernizzare il territorio. Negoziati non facili, anche alla luce della pleora delle sedie presenti attorno al tavolo, ma che pochi giorni prima del grande esodo estivo del 1994 (il 29 luglio) videro Ferrovie dello Stato, Tav,

ACCORDO PROCEDIMENTALE

(ai sensi degli artt. 11 e 15 L. 241/90)

**PER IL TRASPORTO DELLE MERCI NEL BACINO DELLE CERAMICHE
NELLE PROVINCE DI MODENA E DI REGGIO EMILIA**

Tra

MINISTERO DEI TRASPORTI, con sede in Roma, P.zza della Croce Rossa 1, per il quale
interviene il Ministro Claudio Burlando, domiciliato per la carica c/o la sede del Ministero
stesso, nato a Genova il 27.4.1954;

REGIONE EMILIA ROMAGNA, con sede in Roma, Via Nomentana 2, per il quale
chiedere la risoluzione del presente Accordo, Roma il 1.3.1952, domiciliato per la carica c/o la
E' fatto salvo in ogni caso il diritto al risarcimento del DICOER delegato con delega
inadempiente.

Roma, 23 luglio 1997

Per il Ministero dei Trasporti

Per il Ministero dei Lavori Pubblici

Per l'ANAS

Per Ferrovie dello Stato SpA

Claudio Burlando
Paolo...
Cristian...
...

15

*L'ultimo accordo
TAV prima dell'avvio
della progettazione*

Ministero dei Trasporti e Regione Emilia Romagna firmare l' 'Accordo Quadro per il Quadruplicamento veloce Milano-Bologna-Firenze', a cui seguì il 19 marzo 1996 la sigla del 'Documento di intesa per il trasporto delle merci nell'area delle ceramiche' tra la Regione, le province di Modena e Reggio ed i comuni capoluogo, da cui discese nel febbraio 1997 l' 'Accordo Integrativo', preludio all' 'Accordo Procedimentale' del 23 luglio dello stesso anno, primo firmatario il Ministro dei Trasporti del Prodi I, Claudio Burlando.

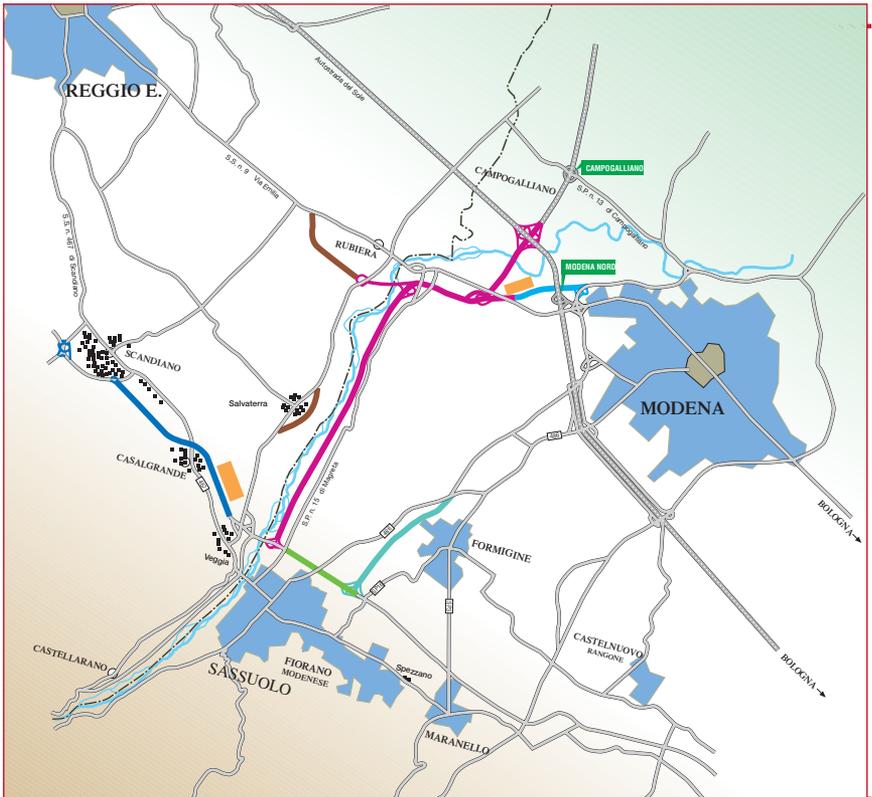
Un network ferro-stradale attento all'ambiente

"Obiettivo fondamentale del presente accordo - recita il documento di febbraio - è quello di assicurare la razionalizzazione e l'attuazione del sistema trasportistico ferro-stradale nel bacino delle ceramiche Modena-Reggio Emilia-Sassuolo, articolando il sistema su quattro assi tra loro interdipendenti: un asse Nord-Sud; un asse Est-Ovest in zona Nord; un asse Est-Ovest in zona Sud; il collegamento ferroviario tra gli scali di Dinazzano e quello di Cittanova". Per la prima volta nella storia della mobilità di questo territorio le Pubbliche Amministrazioni avevano delineato l'insieme delle infrastrutture di cui dotare il distretto.

L'asse Nord-Sud si sostanziava di tre infrastrutture: la Bretella Campogalliano-Sassuolo e l'adeguamento a quattro corsie della strada provinciale Marzaglia-Magreta e ad una corsia per ogni senso di marcia

della Rubiera-Casalgrande. L'asse longitudinale nord, meglio conosciuto come 'la nuova Via Emilia', aveva l'obiettivo di creare una strada, a due corsie per ogni direzione, in grado di collegare l'A1 con lo scalo di Marzaglia, liberando la via Emilia di romana costruzione dal traffico pesante, la cui prosecuzione in provincia di Reggio, pur riducendosi a due sole corsie, doveva fluidificare il traffico di Rubiera.

L'asse Est-Ovest sud coincide con la Pedemontana emiliana, l'asse attrezzato destinato ad unire Bologna con Parma correndo parallelo alla via Emilia, e prevedeva uno schema simile: quattro corsie nel versante modenese, due in quello reggiano opportunamente raccordate con lo scalo ferroviario di Dinazzano, per il quale la quarta priorità del progetto prevedeva la necessità di realizzare la bretella ferroviaria di collegamento almeno contestualmente alla realizzazione del secondo scalo di Cittanova-



La mappa delle infrastrutture previste dagli accordi Ministero, Regione, Enti Locali

Marzaglia. All'interno dello stesso documento, ma di straordinaria importanza, il "ribadire la necessità che l'Anas assicuri la completa realizzazione dei tratti stradali già programmati per la Pedemontana e per la Modena-Fiorano urbana, oltre a che il Ministero dei Trasporti garantisca il finanziamento per la riqualificazione della ferrovia Dinazzano-Reggio Emilia. Si riafferma infine che tutto quanto descritto nei quattro punti sovraesposti, costituendo un sistema integrato della mobilità su ferro e su gomma, debba essere realizzato con la necessaria contestualità a garanzia che l'entrata in funzione delle nuove infrastrutture metta a regime il sistema senza causare ritardi ed inefficienze".

Un piano dalle dimensioni importanti, valutabili nell'ordine dei 1.000 miliardi di lire dei quali solo in piccola parte finanziati, ma che aveva un secondo elemento di rilevante pregio: l'innalzamento del tasso di sostenibilità dei trasporti ceramici. Un obiettivo da perseguire spostando verso il treno volumi crescenti di trasporto tanto di materie prime - argille, sabbie e feldspati - quanto di piastrelle che, come visto, partivano allora da Dinazzano in percentuale limitata.

Il treno delle argille

La logica del campanile non lascia immune nemmeno gli approdi ferroviari, se è vero che negli anni '80 le materie prime per fabbricare le piastrelle a Sassuolo e dintorni arrivano negli scali ferroviari di Rubiera, Modena Centro, Castelfranco Emilia, Reggio Emilia, oltre ovviamente a Dinazzano. Ulteriore merito dell'accordo fu quello della razionalizzazione ferroviaria al servizio della piastrella, che avrebbe dovuto concentrarsi solo su uno scalo opportunamente ammodernato, quello di Dinazzano appunto, e su di un secondo appositamente creato *ex novo*, come Marzaglia.

Nel primo lustro degli anni '90 Dinazzano aumenta di solo 100.000 tonnellate i volumi movimentati, sebbene la produzione di piastrelle di ceramica nel triennio 1993-1995 registri forti balzi in avanti: tra i fattori frenanti, la presenza sullo scalo di Castelletti come unico operatore. Questa società avvia il trasporto delle argille dalla Germania e si trova a godere di una posizione dominante nel traffico via ferro, condizione che agli industriali della ceramica, competitori puri per vocazione, non piace. Nell'estate del 1995 lo Scalo di Dinazzano inaugura il primo ampliamento che porta a tre i binari di lavorazione merci, a cui si aggiungerà a settembre 1999 una area destinata al trasporto intermodale dei container, con l'obiettivo di aprirsi alla concorrenza: ci prova la Khune & Nagel,

ma senza risultati di rilievo. Ci riuscirà dopo alcuni mesi Messina, ma il raddoppio degli operatori non porterà all'auspicato aumento della concorrenza.

All'inizio del 1997 ACT, gestore dello scalo, decide di aprire il proprio capitale sociale e si fanno avanti diversi attori tra cui Ferrovie dello Stato, ma la situazione rimane per qualche anno bloccata sia a livello societario che per l'approvvigionamento di alcune materie prime per ceramica. In questo contesto Assopiastrelle decide di scendere in campo direttamente: costituisce Assocargo, che inizierà ad operare il 1° giugno 1998, con il chiaro obiettivo di ricercare nuovi percorsi per la provvista di argille e feldspati. Gli interessi in gioco, come analisi statistiche successive dimostreranno, valgono il 20% del costo di fabbricazione: per il solo anno 1998, una cifra prossima ai 1.100 miliardi di lire. Lo scontro è al calor bianco, ma come sempre quando il gioco si fa durissimo, le aziende ceramiche si uniscono ad Assopiastrelle e danno ad Assocargo la forza per avviare trasporti dalla Germania, dalla Francia ed anche dalla Sardegna, ricca di argille ma logisticamente impervia. A ciò seguirà l'avvio dei trasporti di piastrelle verso i mercati prima europei e poi nord americani e, alla fine del 2002, la scissione di Assocargo in Cargo Ship, per il business dei noli, e Cargo Clay per quella ferroviaria, con il conseguente allargamento della base societaria ad operatori privati del settore.

E proprio dal trasporto delle argille via ferrovia, nel segno della mobilità sostenibile, nasce un esempio unico nel panorama italiano delle aziende industriali: il 'Treno delle Argille'. La richiesta di materie prime pregiate,



Dinazzano: ogni settimana arrivano sei treni delle argille



Dal 1999 lo scalo di Dinazzano opera con l'intermodalità

estratte principalmente in Ucraina e Turchia, ha nel porto di Ravenna il suo approdo naturale. Da qui, invece di utilizzare gli intasati binari della direttissima Ravenna-Bologna-Reggio Emilia o gli impercorribili tratti della A14 e dell'A1 nel nodo di Bologna, vengono fatti partire treni completi - 33 vagoni per 3.600 tonnellate totali nella versione 'pesante' due volte alla settimana, che nella versione 'leggera' diventano treni quadri-settimanali composti da 10 carri merci di argille e da 14 vagoni di prodotto finito - per trasportare le argille via Ferrara-Suzzara-Guastalla-Dinazzano, riattivando nel contempo una linea caduta in disuso.

Un'idea che, per trasformarsi in realtà, si confronta - talvolta in modo anche aspro - con i diversi soggetti in causa, ma che il 19 aprile del 2004, grazie ad un accordo tra Trenitalia, ACT, Dinazzano Po e Cargo Clay, vedrà l'arrivo del primo treno pesante delle argille partito dal porto di Ravenna e destinate all'industria delle piastrelle di Sassuolo e dintorni. Una operazione che, come ricordò anche l'Assessore Regionale ai trasporti Alfredo Peri, fu in grado di togliere 24.000 camion all'anno dalle strade.

L'utilizzo del vettore ferroviario in campo ceramico rappresenta oggi una realtà tangibile e significativa: dei circa 20 milioni di tonnellate movimentati nelle aziende di piastrelle della Regione Emilia Romagna, il 30% delle argille ed il 15% delle piastrelle commercializzate usa proprio la ferrovia. Sono record a livello nazionale, destinati a migliorarsi ulteriormente.

te quando la cura del ‘ferro ceramico’ sarà completata: entro i primi mesi del 2009, lo scalo di Dinazzano è atteso dotarsi di 8 binari che gli consentirà di movimentare 4,5 milioni di tonnellate annue; entro il 2011 quello di Marzaglia, la cui capacità di movimentazione sarà pari a 12,6 milioni di tonnellate annue. Il tutto adeguatamente supportato dalla rete TAV che, almeno nel tratto del famoso ‘Accordo Quadro’ del 1994, dovrebbe essere completamente percorribile.



Stefano Bolognesi

La logistica ceramica è un'opportunità strategica perché contiene scenari ancora da esplorare ed implementare. Tutte le aree di cui si compone - inbound, flussi dei materiali interni e trasferimento della piastrella al mercato - presentano ampi margini di miglioramento, perché rispetto ad altri settori la ceramica non ha ancora completamente razionalizzato le metodologie. L'Associazione ha fatto sforzi importanti, anche di tipo culturale, per mettere insieme politiche di approvvigionamento e trasporto, in cui privato e pubblico lavorassero assieme per aumentare la competitività del sistema e l'efficienza del territorio. Anche l'istituendo scalo di Imola va proprio in questa giusta direzione, con reciproca responsabilità e consapevolezza. Franco Vantaggi, che ha scelto di lasciare l'incarico per raggiunti limiti di età, ha impresso un'impronta indelebile al nostro settore, grazie ad una personalità forte e ad una professionalità importante, che ne hanno fatto una persona credibile ed affidabile in tanti passaggi delicati.

Charles Darwin a Ponte Fossa

La ferrovia fu senza dubbio di aiuto all'annoso problema dei trasporti nell'area ceramica, anche se il compito di 'mettere le cose a posto' non poteva che essere ad appannaggio delle strade, di ogni ordine e grado, il cui stato evolutivo venne fin dai tempi della sua presidenza sintetizzato con efficacia da Antonio Camellini: "Continuiamo a viaggiare sulle strade del Duca di Modena!".

In effetti, all'inizio degli anni '90 le principali strade di scorrimento verso la fascia pedemontana continuavano a chiamarsi Giardini, dal nome del

monaco Pietro che alcuni secoli prima la tracciò, oppure via Radici, l'antica strada che dalla notte dei tempi collega Modena con Lucca.

Per decenni, ad ogni camionista di passaggio a Sassuolo si poteva chiedere cosa fosse 'The Bridge' e, senza sbagliare, questi avrebbe indicato 'Ponte Fossa', la piccola passerella sospesa su un rigagnolo d'acqua iscritto in toponomastica con il nome di Torrente Fossa. Forse perché si trovava ai confini di tre Comuni, forse perché pareva impossibile creare un nuovo collegamento che valicasse i 15 metri di distanza dalle due sponde (manco fosse stato il Mississippi o il Nilo), fatto sta che Ponte Fossa è rimasto per decenni la più frequentata arteria d'accesso per Sassuolo per camion ed autovetture. Con evidenti problemi di intasamento chilometrico a cui si cercò di dare rimedio nei modi più disparati, dal vigile che a turno regolava il traffico ad un impianto semaforico chiamato a disciplinare l'accesso delle cinque strade che conducono al ponte. Tutto inutile, nel senso che invece di migliorare la situazione peggiorava a vista d'occhio. Sicché, gettata la spugna - nel senso di dirottare i vigili verso altri incarichi e spento l'impianto semaforico - si assistette ad una progressiva riduzione delle code, anche se ovviamente non al loro annullamento.

Accanto alla ricerca spasmodica di vie di accesso alternative, che con il



Le trafficate vie del distretto emiliano della ceramica

passare del tempo diventavano però sempre meno veloci, era successo che a Ponte Fossa si transitava a colpi di abbaglianti, strizzate d'occhio, cenni veloci del volto e quant'altro possa appartenere al linguaggio non verbale ma di uso comune a livello internazionale: la precedenza veniva concessa al veicolo più prossimo all'incontro ed in grado di lasciarsi 'the Bridge' alle spalle nel minor tempo possibile. Sassuolo ha assistito, probabilmente, alla più straordinaria evoluzione darwiniana dell'epoca moderna.

Il primo passaggio di un certo rilievo fu la costruzione della Modena Fiorano urbana - strada a scorrimento veloce di due corsie per ogni senso di marcia -, avviata sul finire degli anni '70 e che dopo aver costruito lo stralcio centrale, tra Baggiovara e Formigine, vide circa dieci anni dopo il collegamento con la tangenziale di Modena e, nel 2004, il completamento a Fiorano: una arteria - alla cui realizzazione ha fortemente contribuito l'assessore provinciale dei trasporti Egidio Pagani - la cui rotonda finale, posta sull'intersezione con la Pedemontana, vede il monumento in ceramica voluto da Assopiastrelle, Cersaie, Mapei, Sacmi, Banca Popolare dell'Emilia Romagna ed Edi.Cer, con la partecipazione di Ceramiche Marazzi, Florim Ceramiche, Gruppo Ceramiche Ricchetti quale segno tangibile dell'arrivo nella capitale mondiale della ceramica.



La "rotatoria ceramica" posta all'intersezione della Modena-Fiorano con la Pedemontana

Il 'decennio lungo'

Il periodo storico che va dal 1989 al 2001, quello racchiuso tra i due più grandi crolli della storia contemporanea, ha rappresentato l'apertura di un nuovo capitolo della storia del mondo, dell'Europa, dell'Italia. Un cambio di orizzonte, quello impresso dalla caduta del muro di Berlino e dal crollo del World Trade Center di New York, che ha interessato da vicino anche l'industria italiana delle piastrelle di ceramica.

Il 1989 - forse risentendo dei fermenti parigini di due secoli prima - è un anno di concitazione. In Asia il 4 giugno le autorità cinesi reprimono nel sangue in piazza Tien An Men la rivolta dei giovani studenti, mentre lo scricchiolante blocco dei Paesi dell'Europa Orientale, attraverso la porta di Brandeburgo, vedrà ben più di un varco verso la libertà e l'autodeterminazione. Alla vigilia di Natale la Romania giustizia Nicolae Ceausescu, a marzo 2000 la Repubblica Democratica Tedesca indice nuove libere elezioni, il 12 maggio Estonia, Lettonia e Lituania danno vita al consiglio Baltico, il 9 dicembre Lech Walesa diventa presidente della Repubblica Polacca, mentre l'Armata rossa prova a reprimere nel sangue la rivolta di Baku. Nulla da fare: il 25 giugno 1991 anche Croazia e Slovenia dichiarano la propria indipendenza dalla Jugoslavia. E' il crollo del sistema, che vivrà il momento di più eclatante accelerazione il 19 agosto: il colpo di stato che porterà al Cremlino Boris Eltsin aprirà le porte alla proclamazione dell'indipendenza all'Estonia (20 agosto), Lettonia (21 agosto), Bielorussia (25) e, poco più ad oriente di Azerbaijan (30 agosto), Uzbekistan (1° settembre) ed Armenia (21 settembre). L'URSS non esiste



Oltre la Porta di Brandeburgo si è aperto un immenso mercato per le ceramiche italiane

più: al suo posto, agli inizi di dicembre, nasce la Comunità degli Stati Indipendenti; il Patto di Varsavia, l'alleanza militare del blocco sovietico, dal primo luglio 1991 nemmeno.

La rivoluzione ad est del fiume Elba non è l'unico focolaio di fermento nel mondo: mentre in Sud Africa il presidente Frederik Willem de Klerk riporta alla legalità politica l'African National Congress di Nelson Mandela, il 2 agosto 1990 Iraq invade il Kuwait. George Bush padre viene autorizzato l'11 gennaio 1991 dal Congresso ad iniziare la Guerra nel Golfo, conflitto che terminerà quattro mesi dopo.

Anche per l'Italia della politica è l'avvio di una nuova era. Tre giorni dopo la caduta del Muro di Berlino, il segretario Achille Occhetto - in uno storico discorso alla Bolognina - dichiarerà di voler cambiare nome, simbolo e programma politico al PCI, dalle cui spoglie il Congresso di Rimini a febbraio farà nascere il PDS, proprio mentre Umberto Bossi fonda la Lega Nord. Per quanto importanti potessero apparire questi eventi politici, nulla saranno in confronto a quello che scatenerà il 17 febbraio l'arresto di Mario Chiesa, amministratore del Pio Albergo Trivulzio a Milano. L'avvio di Tangentopoli, oscurato dall'uccisione ad opera della mafia di Giovanni Falcone e Francesca Morvillo il 23 maggio a Capaci e di Paolo Borsellino il 19 luglio in via d'Amelio, deflagrerà a partire dal 15 dicembre quando la Procura di Milano emetterà il primo avviso di garanzia contro il segretario del PSI Bettino Craxi.

La stagione del 'tintinnar di manette' non risparmia nessuno: avvisi di garanzia a Giulio Andreotti ed al magistrato Corrado Carnevale alla fine di marzo 1993; Gabriele Cagliari, presidente Eni, si suicida il 20 luglio dopo 133 giorni di carcere; stessa tragica fine, tre giorni dopo, per Raul Gardini, che l'anno prima con Il Moro di Venezia aveva sfiorato l'America's Cup contro America³; a settembre nulla osta per l'autorizzazione a procedere contro il Ministro della Sanità Francesco De Lorenzo, Antonio Gava e Giorgio La Malfa.

Particolarmente difficile è la situazione di chi è chiamato a gestire il Governo in quegli anni: il neo presidente del Consiglio Giuliano Amato, per far fronte ad una drammatica crisi di liquidità pubblica, decreta il 9 luglio 1992 il prelievo forzoso del 6 per 1000 sui conti correnti bancari e vara una Finanziaria da 100.000 miliardi di lire. Solo un anno dopo, il presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro chiede al governatore della Banca d'Italia, quel Carlo Azeglio Ciampi costretto dalla speculazione ad una drammatica svalutazione della lira nel settembre del 1992, di costituire un proprio governo tecnico di alto profilo per far uscire l'Italia dalle secche, governo che durerà fino alla metà di gennaio 1994.

In mezzo ad un mondo in tempesta, Stati Uniti ed Europa sembrano essere le uniche realtà forti. Il 3 novembre 1992 Bill Clinton viene eletto presidente e, nel corso di otto anni, farà vivere agli Stati Uniti uno dei periodi di maggior prosperità grazie alla diffusione dell'*information technology*; il 1° novembre 1993 nasce l'Unione Europea dai dodici paesi firmatari degli accordi di Maastricht, a cui si aggiungeranno in seguito Austria, Finlandia e Svezia.

Il 26 gennaio 1994 Silvio Berlusconi scende in campo e, nelle elezioni politiche del 28 marzo raggiunge la maggioranza assoluta con una coalizione composta da Forza Italia, Alleanza Nazionale, Lega Nord, CCD e Riformatori Radicali. Una coalizione ampia che però non regge l'urto del milione di persone che il 12 novembre protestano a Roma contro la Legge Finanziaria e che chiudono il Berlusconi I il 22 di dicembre, sostituito dal governo tecnico annuale di Lamberto Dini.

Il 2 febbraio 1995 è la volta di Romano Prodi a scendere in campo, ad entrare a Palazzo Chigi nel maggio 1996 e a rispondere all'annuncio di Theo Wegel, ministro delle Finanze Tedesco, secondo cui l'Italia non poteva far parte del primo gruppo di Paesi chiamati a formare la moneta unica. Una tassa straordinaria per l'Europa ed un ministro del Tesoro del calibro di Carlo Azeglio Ciampi per centrare i vincoli di bilancio europei: una *mission impossible* dall'esito positivo che darà all'Italia l'Euro dal 1° gennaio 1999 e a Romano Prodi, quale riconoscimento su scala continentale del lavoro fatto, la presidenza della Commissione Europea il 17 settembre dello stesso anno.



20 gennaio 1997. Il presidente Clinton tiene il discorso di insediamento



L'Euro, ancora di salvataggio ed elemento unificante dell'Europa

Il Millennio sta per finire, e spira forte un vento riformista alimentato dall'inquilino *liberal* della Casa Bianca: il 1° maggio 1997 Tony Blair vince le elezioni, emulato il 28 settembre 1998 da Gerhard Schröder ed un mese dopo da Massimo D'Alema; l'anno dopo, l'allora militante del Partito d'Azione Carlo Azeglio Ciampi entra al Quirinale, mentre la notte di San Silvestro la bandiera di Boris Eltsin viene ammainata per lasciare il posto a quella del giovane Vladimir Putin. L'avvio del Millennio arride invece ai conservatori, che conquistano il 12 marzo la Spagna con Josè Maria Aznar e gli Stati Uniti, il 7 novembre, con George W. Bush, mentre Giovanni Paolo II, davanti ad un milione di giovani a Tor Vergata, celebra il 19 agosto la Giornata della Gioventù.

Nel 2001, ultimo anno del decennio lungo, la protagonista è l'America. Il 2 aprile al Nasdaq, il mercato telematico dei titoli tecnologici, scoppia la *dot.com bubble* con una flessione dell'indice di 111,41 punti; il 20 aprile nel Quebec si incontrano le Nazioni delle Americhe per creare una area di libero commercio e scambio, mentre la forza del dollaro spinge, per la prima volta, l'euro sotto la soglia degli 85 centesimi. L'11 settembre, una tersa mattina di estate, quattro gruppi terroristici islamici appartenenti ad Al Qaeda dirottano altrettanti aeree di linea facendoli schiantare contro il Pentagono a Washington e le Torri Gemelle a New York: più di 3.000 persone perdono la vita in quello che è stato il più grande attentato terroristico di tutti i tempi.

Germania über alles, Stati Uniti superstar

Al termine della più grande *merger & acquisition* mai registrata dall'industria italiana delle piastrelle, il settore registra i primi segnali di rallentamento: nel 1991 la produzione si ferma a 432 milioni di metri quadrati (-3,19%), le vendite totali a 418 milioni (-1,79%), il fatturato a 5.388 miliardi di lire. Gli elementi di difficoltà risiedono nei forti squilibri del bilancio pubblico, in una dinamica inflativa particolarmente virulenta, nella politica perseguita dalle autorità monetarie a favore di una lira sopravvalutata al fine di arginare l'inflazione importata, ma che deprime le esportazioni di piastrelle, appesantite anche dalle difficoltà nei mercati anglosassoni: i consumi di piastrelle nel 1991 flettono del -13,2% in Gran Bretagna, -11% negli Stati Uniti, -2,9% in Canada. Se negli altri Paesi europei si registra una sostanziale stasi, è il cuore geografico dell'Europa, la Germania, che mitiga le difficoltà. Proprio l'entusiasmo derivante dalla riunificazione mette le ali alla Berlino delle costruzioni: nonostante la rigida politica monetaria della Bundesbank, il numero di nuove abitazioni residenziali cresce a doppia cifra sia nel 1990 che nel 1991, trascinandosi con sé i consumi di piastrelle di ceramica che, da poco più di 110 milioni di metri quadrati, arriverà a superare, dopo cinque anni nel 1995, la soglia dei 200 milioni. Per l'Italia della piastrella, che riesce a mantenere con continuità la quota del 50% del consumo interno, l'Eldorado si chiama Monaco di Baviera, Amburgo, Düsseldorf.



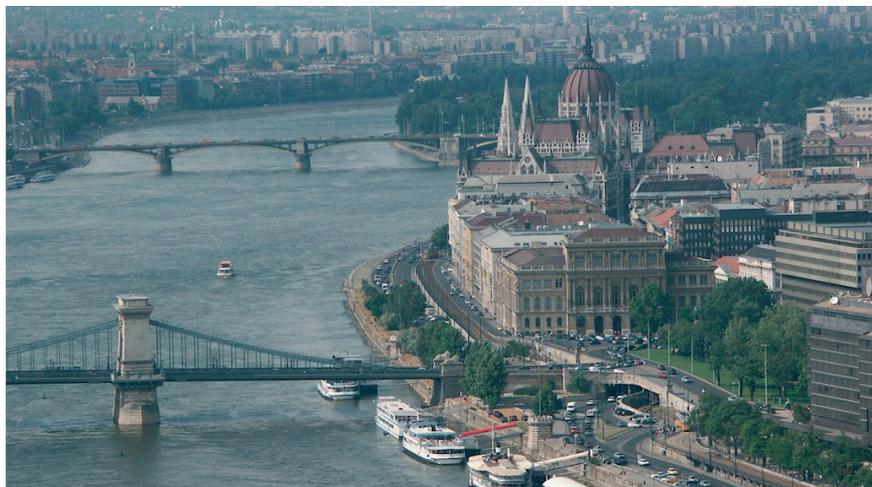
Marienplatz a Monaco di Baviera, cuore della Germania

Entusiasmo che, proprio attraverso lo squarcio aperto nella porta di Brandeburgo, si diffonde in modo ancor più ampio e veloce anche agli altri paesi della Cortina di Ferro. Nel 1988 le esportazioni di ceramiche italiane verso tutti queste Nazioni contabilizzano complessivamente 600.000 metri quadrati, con valori che per i Paesi leader parlano di 140.814 metri quadrati per l'Ungheria - il Paese dell'Est più 'occidentale' - e di 91.160 per la Jugoslavia. Una inezia, talvolta ottenuta anche con prodotti di seconda scelta, che proprio il crollo del muro farà esplodere: dodici mesi dopo, nel 1989, l'Ungheria importa dall'Italia 2,3 milioni di metri quadrati, la Jugoslavia 611 mila. Una crescita contagiosa e repentina, per Paesi afflitti da un deficit cronico tra offerta di alloggi e numero di famiglie, caratterizzato anche da un patrimonio edilizio bisognoso di profonde manutenzioni e ristrutturazioni. Una rincorsa verso migliori standard abitativi che trova nel prodotto italiano la sua migliore risposta: i 600.000 metri quadrati del 1998 diventano 37,4 milioni nel 1995 ed oltre 70 alla fine del decennio. Anche Mosca, Budapest e Varsavia, tra gli altri, sono parte dell'Eldorado.

La politica della valuta forte mal si addice a Paesi come l'Italia e la Gran Bretagna, e la speculazione finanziaria - guidata da uno spregiudicato emigrante ungherese di nome George Soros - non ci mette molto a metterle in ginocchio: proprio nel week end di metà settembre 1992 il governatore della Banca d'Italia svaluta la lira, rimettendo in gioco le esportazioni italiane. E tra i settori *export oriented* italiani, in prima fila a coglie-



L'Italia della piastrella protagonista del boom immobiliare nell'Europa orientale



L'Ungheria è tra i paesi che più apprezzano il made in Italy della piastrella

re questa opportunità ci sono proprio i ceramisti di piastrelle: i 3.071 miliardi di lire di fatturato estero del 1992 lievitano, dodici mesi dopo, di 1.000 miliardi, per volare a 4.975 miliardi nel 1994 ed esplodere a 5.887 miliardi alla fine del 1995. In tre anni, il fatturato estero delle piastrelle di ceramica italiane è raddoppiato; ai 232 milioni di metri quadrati venduti oltre confine del 1992 se ne aggiungono al termine del triennio altri 130; la quota export da un egualitario 50-50 piega ripidamente verso un 30-70, che rimarrà una costante fino ad oggi. La crescita è a doppia cifra sia sui mercati comunitari (+17,8% nel 1994) che su quelli esteri (+16,55%), e si confermerà anche l'anno successivo, anche se su valori leggermente più limitati. Alla metà dell'ultimo decennio del secolo, la Germania assorbe circa 3 delle 10 piastrelle esportate, la Francia il 12%, la Grecia circa il 5%. E' un traguardo importante, superato in velocità, ma anche il preludio al passaggio di testimone tra le nazioni locomotive dello sviluppo. Berlino, smaltiti gli effetti dell'euforia del mattone e della spinta del cambio alla pari tra il marco delle due Germanie, terminate le risorse per la ricostruzione dei Länder orientali, entra in una crisi strutturale dovuta all'eccesso di offerta immobiliare. Per l'Italia della piastrella potrebbe iniziare la 'quaresima tedesca', senonchè da Ite, la fiera statunitense realizzata in *joint venture* con spagnoli ed americani, e dalle evidenze statistiche emerge una grossa e positiva novità: gli Stati Uniti, e più in generale il mercato nord americano, iniziano ad apprezzare la piastrella. Nel 1995 l'Italia esporta negli Stati Uniti 25,8 milioni di metri quadrati, pari al 7% del totale: una percentuale marginale.

Proprio in quel 1995, il Ministro del Tesoro Giulio Tremonti vara l'omonima legge, destinata a defiscalizzare gli investimenti produttivi: per un settore che ha nel dna la fabbrica l'occasione è di quelle imperdibili, come i numeri a consuntivo dimostreranno. Sono ben 814 i miliardi di lire di investimenti fatti nel solo 1995, con una crescita del +100% rispetto all'anno precedente, e con una incidenza del 9,6% del fatturato. La parola d'ordine è: investire. Verso la tecnologia del grès porcellanato, che da lì in poi crescerà a ritmi straordinari. E quando il settore della meccanica per ceramica non sarà in grado di garantire le consegne degli impianti entro il 31 di dicembre, verso capannoni ed immobili.

L'aumento della capacità produttiva, la focalizzazione su una tipologia di prodotto nuova anche e soprattutto sui mercati esteri, un dollaro 'amico' ed un mercato frizzante spalancano le porte di Ellis Island: i 25,8 milioni di metri quadrati esportati alla metà del decennio diventano 27,9 un anno dopo, 32,5 nel 1997, 41,3 nel 1998 per oltrepassare la soglia dei 50 milioni nel 1999. Il bello però deve ancora arrivare: nell'anno del Millennio il salto in lungo arriva a 58,1 milioni esportati dall'Italia; il salto triplo dell'anno successivo a 71,4 milioni di metri quadrati: il 7% del portafoglio estero è diventato, sei anni dopo, un più rotondo 16,2%.

Un vero toccasana per la piastrella italiana che, dal 1992 - anno di introduzione dell'Ici - sperimenta almeno un lustro di grande difficoltà sul mercato immobiliare, testimoniato anche dalla riduzione nel numero delle compravendite e dalla contrazione dei prezzi delle case nazionali. Intanto l'Europa comincia ad intraprendere la lunga marcia verso l'introduzione dell'Euro, un percorso a tappe nel quale i rigidi parametri di finanza pubblica non consentono spericolate manovre di bilancio, riducono il reddito disponibile, deprimono l'attività del mercato delle costruzioni in molti paesi dell'Europa; nel quale imprese e consumatori cominciano ad abituarsi a fare i conti con una moneta che, oscillazioni contingenti a parte, è destinata a diventare moneta di scambio a livello internazionale, dunque tendenzialmente valuta forte.

Seppur silenziosa e meno cruenta rispetto alle precedenti, quella che inizia è l'ennesima rivoluzione che il settore italiano delle piastrelle vive, con effetti che emergeranno con chiarezza solo con il nuovo millennio. Questo sconvolgimento costringerà ad abbandonare la politica del 'mordi e fuggi', dello stellone italico quale risposta a tutti i problemi, della creatività che supplisce all'organizzazione, dello Stato tanto vituperato ma che poi arriva sempre, a favore di una impostazione 'tedesca' in cui strategia, metodo, visione delle cose appare essere l'unico metodo che conduce alla vittoria.

I festeggiamenti per i successi a stelle e strisce del Ceramic Tiles of Italy, come anche il ‘decennio lungo’ delle piastrelle italiane, si fermano contro i vetri infranti dall’attacco assassino degli aerei di Al Qaida contro le Torri Gemelle: per tutto il mondo inizia una nuova era, il futuro non sarà più come prima. E lungo la via del mesto ritorno verso l’Italia, riaffiorano gli annosi e vecchi problemi: primo tra tutti, quello della bretella autostradale tra Campogalliano e Sassuolo.

La Bretella parte, per arrivare a Sassuolo

Il committente naturale per la costruzione della Bretella era la Società Autobrennero, sia per gli ingenti volumi di traffico tra Sassuolo e la Mitteleuropea, sia perché all’interno del Cda della società, opportunamente supportati da pacchetti azionari, erano presenti diversi enti locali del territorio, quali i Comuni di Modena, Reggio Emilia e Carpi, le Camere di Commercio delle due province emiliane, alcune banche locali, la stessa Assopiastrelle. “Alla fine del 1992 entrai nella società Autobrennero, in qualità di presidente della Camera di Commercio - ricorda Antonio Camellini - e dopo alcuni anni in segreteria ne divenni vice Presidente. I ‘soci del Nord’, quelli degli enti locali situati sopra Affi, potevano contare sul 53% del Consiglio e per molto tempo orientarono le scelte in modo univoco. Il momento di svolta fu dopo il 1996 a seguito



I progetti della Società Autobrennero per realizzare la Bretella fino a Sassuolo



La Finanziaria 1998 prevedeva esenzioni fiscali per le infrastrutture verso la Germania

delle pressioni dell'opinione pubblica altoatesina a favore di un alleggerimento del traffico in valle lungo l'A22, determinante per ridurre l'impatto ambientale. Assieme al presidente della società Ferdinand Willeit e a quello della Provincia di Bolzano Luis Durwalder mettemmo a punto una Convenzione, sottoscritta nell'autunno del 1997, nella quale a fronte di enormi stanziamenti per la costruzione della Galleria Ferroviaria del Brennero e di apposite risorse per l'onerosa manutenzione del tratto autostradale a nord di Trento, la Società Autobrennero riconosceva nei confronti dei 'soci del Sud' l'impegno a costruire la Bretella fino a Sassuolo". Una operazione infrastrutturale di straordinaria portata, in cui un capace banchiere centrale, ma anche stimato ministro del Bilancio nonché futuro presidente della Repubblica ebbe un ruolo centrale: Carlo Azeglio Ciampi. "Nella legge Finanziaria 1998 - dichiara Graziano Pattuzzi, allora presidente della Provincia di Modena e membro del Cda dell'A22 - era presente un comma che dava ad Autobrennero, unica concessionaria autostradale privata in Italia, la possibilità di accantonare utili di esercizio in esenzione di imposta, collocati in un fondo di bilancio a destinazione vincolata alla costruzione del traforo ferroviario del Brennero. E la società fin da quel bilancio 1997 iniziò ad accantonare risorse". Un piano finanziario che, a fronte di 1.500 miliardi di lire destinati al cofinanziamento della ferrovia, ne destinava meno di 1.000 al comparto autostradale per la manutenzione dell'esistente e per la costruzione di nuovi tratti, tra cui la Bretella Campogalliano-Sassuolo, il cui costo venne definito in 340 milioni di lire. Un risultato importante, ottenuto anche grazie ad una insistita azione corale di lobbying a favore della stessa.



Graziano Pattuzzi

Anche sul tema della Bretella, come per gli altri, Franco Vantaggi ha svolto con continuità una forte azione di pungolo nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni, mostrando sempre grande convinzione nell'avanzare le proprie richieste, ma anche la massima disponibilità a capire le difficoltà della politica. Seppur con un atteggiamento molto determinato, non si è mai arroccato in una difesa esclusiva delle proprie convinzioni, ma ha sempre cercato di addivinare, attraverso la sintesi tra le diverse istanze, ad una soluzione positiva e tangibile: l'idea dell'andare avanti per piccoli passi, quando le grandi discontinuità non sono percorribili, senza dubbio gli appartiene. La nostra conoscenza risale agli anni '70 attraverso Ermanno Bondioli quando, prima delle mie esperienze come amministratore pubblico, ho svolto attività sindacale in ceramica. Franco Vantaggi è una persona straordinaria a cui, e lo dico come Sindaco di questa città, tutto il territorio credo debba riconoscenza e di cui la nostra città va particolarmente fiera ed orgogliosa.

Un piano di portata straordinaria, definito in gergo tecnico 'pesante', che però richiedeva ad una società privata come Autobrennero un necessario tempo di rientro del capitale investito, situazione che si scontrava con la scadenza della concessione nei primi anni del nuovo decennio. La prima stesura prevedeva una estensione della concessione di 55 anni e, ovviamente, doveva avere in Autobrennero la società promotrice dell'iniziativa, un risultato ottenibile con sicurezza matematica solo nel caso in cui il rinnovo fosse avvenuto in automatico, senza gara europea. "Il Ministro dei Lavori Pubblici Nerio Nesi - aggiunge Graziano Pattuzzi - ci disse che non si poteva parlare di rinnovo, ma solo di proroga che prevedeva una durata massima di 35 anni. E chiese all'Autobrennero di rifare il Piano Economico Finanziario tenendo conto di questa scadenza".

Il 'Piano Economico Finanziario pesante' si trasforma in un 'PEF leggero', in cui tutte le infrastrutture - con la sola eccezione della Bretella - registrarono una riduzione degli importi e dei relativi lavori. Aperto rimase invece il problema relativo all'estensione della licenza per l'esercizio di attività autostrade. Palazzo Chigi scrisse, ma la Commissione Europea rispose picche ad una ipotesi di allungamento della concessione senza gara europea. I mesi passarono e si arrivò al 2001 quando la vittoria di

Silvio Berlusconi e la nomina di Pietro Lunardi a Ministro delle Infrastrutture cambiò lo scenario in profondità.

Nell'ottobre del 2001, presso la Ferrari di Maranello, il presidente degli Industriali di Modena e di Bologna Fiere Luca di Montezemolo organizza un incontro al quale invita il Ministro Lunardi, i vertici delle associazioni economiche e gli amministratori provinciali e Comunali afferenti il distretto della ceramica. Dall'incontro emerge che il Governo considera la Bretella Campogalliano-Sassuolo una arteria a valenza nazionale, che verrà inserita all'interno della istituenda Legge Obiettivo, una corsia preferenziale a cui il Governo intende far ricorso per accelerare i tempi. A tal fine chiede ad Autobrennero di stralciare la Bretella dal PEF e trasferisce le competenze per la realizzazione, in qualità di General Contractor, ad Anas. L'azione di sollecitazione alle istituzioni svolto negli anni precedenti da Oscar Zannoni prima ed Angelo Borelli poi, prosegue anche con il neo presidente di Assopiastrelle Sergio Sassi, che a gennaio 2002, invia una lettera aperta al ministro Lunardi.

Lunardi mantiene le promesse, inserisce tra le priorità la Bretella - che a questo punto assurge al rango di prioritaria arteria nazionale - e chiede che, per velocizzare i lavori, il progetto esecutivo della stessa arteria autostradale venga finanziato con risorse private. Assopiastrelle ed Unione Industriali di Modena mettono sul piatto 660 milioni di euro per il progetto che adesso ha tutti i crismi per accedere al Cipe, la cassaforte delle



Assopiastrelle e Industriali di Modena hanno finanziato il progetto esecutivo della Bretella

ASSOPIASTRELLE
Associazione nazionale dei produttori
di piastrelle di ceramica e di materiali refrattari



Il Presidente

Sassuolo, 8 gennaio 2002

Gentile Ministro Lunardi,

la recente approvazione della Legge Obiettivo sui Grandi Lavori rappresenta un importante e qualificato passo avanti verso il recupero del gap infrastrutturale del nostro Paese, una misura che da sola esprime la chiara volontà di dare inizio ad una nuova stagione incentrata sul 'fare', più che sul 'discutere' o sul 'progettare'.

Proprio in quest'ottica, vorrei riportare alla Sua attenzione quanto da Lei deciso lo scorso ottobre durante una visita a Maranello relativamente al raccordo Autostradale Campogalliano – Sassuolo, un'opera la cui attuazione è sottoposta al rinnovo della concessione alla Società Autobrennero. In quella sede Lei affermò – notizia che ebbe grande risalto sui mass media perchè fino ad allora nessun Ministro si era mai espresso con una tal chiarezza – che, pur rischiando l'infrazione comunitaria, avrebbe rilasciato la concessione per dare l'avvio ai lavori.

Non Le nascondo che nel Consiglio Direttivo dell'Associazione tenutosi in quegli stessi giorni una tale, forte ed autorevole presa di posizione ha trasformato una speranza che coltiviamo da 30 anni in qualcosa di tangibile e prossimo. Tanto più concreto se si pensa che i 185 milioni di € per la realizzazione sono già nella disponibilità dell'Autobrennero, che i progetti esistono e sono stati approvati e che tutti gli interlocutori politico – istituzionali, dai Democratici di Sinistra ad Alleanza Nazionale, hanno più volte ribadito l'urgenza e la necessità dell'infrastruttura.

Signor Ministro, ora tocca a Lei l'onore e l'onere di permettere a questa industria fiore all'occhiello del made in Italy – 5,2 miliardi di € di fatturato, 3,6 miliardi di € derivanti dalle esportazioni, 20 milioni di tonnellate di materie prime e prodotto finito movimentato, 32.000 addetti diretti – di dotarsi di una arteria indispensabile per l'efficienza delle nostre imprese, ma anche per la sicurezza sulle strade di chi in questi territori lavora e vive.

Nella speranza che anche la Campogalliano – Sassuolo rientri tra le priorità di questo Governo, Le porgo i miei cordiali saluti.

Sergio Sassi

Gentile Professor
PIETRO ing. LUNARDI
Ministro per le Infrastrutture ed i Trasporti
Piazzale di Porta Pia, 1
00198 ROMA

CONFINDUSTRIA

La "lettera aperta" del presidente di Assopiastrelle Sergio Sassi al ministro Pietro Lunardi



La sede del Ministero dei Lavori Pubblici, a Roma

risorse pubbliche destinate alle infrastrutture nazionali, presidiato da Mario Baldassarri. Siamo sul finire della 14^a legislatura e in una degli ultime riunioni, il Comitato dà il via libera al progetto esecutivo del tracciato, senza però stanziare le risorse per la sua realizzazione.

Cambio della guardia a Palazzo Chigi, dove ritorna Romano Prodi, ed al dicastero di via Pia, dove rientra Antonio Di Pietro. Con un protocollo tra il Governo e la Regione Emilia Romagna, siglato nell'autunno del 2007, lo Stato si impegna a riprendere in mano la pratica - ormai sostenuta da tutte le forze politiche con la sola eccezione della sinistra antagonista - e nell'ultimo Cipe della scorsa legislatura approva il progetto, arricchito di maggiori valutazioni ambientali.

É l'Ansa delle 14.57 di giovedì 27 marzo 2008 quella che riguarda la prima tappa di una rincorsa durata oltre 35 anni: la bretella Campogalliano-Sassuolo, approvata nel tracciato in una riunione Cipe del Governo Berlusconi, ha ora la copertura finanziaria per il suo primo stralcio, quello che collega l'intersezione tra l'A1-A22 con l'istituendo scalo di Marzaglia e la tangenziale di Modena. Il Cipe, presieduto dal Presidente del Consiglio Romano Prodi, ha stanziato 232,6 milioni di euro per consentire ad Anas di appaltare i primi cinque chilometri di questa indispensabile arteria per lo sviluppo dell'industria italiana delle piastrelle.



Alfonso Panzani

“Ci sono temi, tra cui le infrastrutture, che non appartengono ad una o all'altra parte politica. Sono patrimonio di tutti i cittadini di un Paese che chiede al Governo in carica di adoperarsi affinché le cose vengano fatte.

Grazie alle due delibere del Cipe, oggi io raccolgo il duro, costante e talvolta solitario lavoro degli 11 presidenti che si sono succeduti alla guida di Assopiastrelle. Senza i loro sforzi, le loro battaglie, la loro tenacia nel portare avanti questa battaglia non saremmo mai riusciti a raggiungere questo importante risultato. A loro va il ringraziamento, mio personale ma anche di tutti i colleghi imprenditori. Ringraziamento che credo sia doveroso estendere a tutti quei rappresentanti delle istituzioni che, a diverso titolo e con diversi ruoli, si sono impegnati affinché questa nostra legittima richiesta potesse diventare una realtà.

La soddisfazione non deve però lasciare il campo ai festeggiamenti, perché da oggi inizia una nuova fase. Dobbiamo vigilare affinché vengano ridotti al minimo i tempi per le procedure relative agli espropri, alle gare di appalto, alla realizzazione e collaudo dell'opera, all'apertura della stessa al traffico veicolare. Non sono dettagli, perché troppe volte questo Paese è inciampato sugli iter, dietro cui si nascondevano volontà politiche avverse (che anche nel caso della Bretella esistono, anacronisticamente, tuttora). Dobbiamo, inoltre, ribadire con forza che per tutti noi il capolinea naturale, logico ed efficace della Bretella è Sassuolo e la sua connessione con la Pedemontana. Un obiettivo che, per l'industria italiana delle piastrelle di ceramica, è tanto importante quanto la costruzione dei primi cinque chilometri”

Tra ambasciatori, ministri ed architetti

Confindustria Ceramica che oggi rappresenta, dal livello locale a quello internazionale, una realtà conosciuta e rispettata, ha alle spalle una ‘storia pubblica’ che comincia da un ‘Asso che?’ in grado di uccidere chiunque. Non però gli imprenditori della piastrella che, attraverso una lunga marcia, sono riusciti a far assurgere agli onori nazionali una piccola associazione di categoria del Sistema, localizzata sicuramente al centro del distretto ceramico più importante del mondo, ma pur sempre in una cittadina di provincia, nemmeno capoluogo. Di “Asso che?”, episodio che si perde nella notte dei tempi e ben noto ad ogni ceramista di Sassuolo, se ne ricordano almeno due.

I ragazzi di “Asso che?”

“Ci presentammo, in folta delegazione, al Ministero dell’Industria di viale Veneto a Roma per essere ricevuti dal direttore generale che sovrintendeva il settore dell’energia” ricorda Filippo Marazzi. “Entrati tutti baldanzosi nell’edificio ci dirigemmo verso l’usciera per chiedere informazioni presentandoci come Assopiastrelle e questi di rimando, con un timbro di voce così forte da essere udito anche da tutti gli astanti: “Asso che?”. Rimanemmo un attimo interdetti, pensando di aver sbagliato data o ora, ma in realtà era tutto giusto. Mentre riflettevamo sul da farsi, l’usciera si ripresentò e disse: “Ah, Assopiastrelle. Primo piano a destra”. Superato non senza fatica il primo ostacolo raggiungemmo il primo piano dove entrammo nella stanza di questo direttore generale. Devo dire che se l’inizio fu duro, il proseguo fu veramente disastroso. L’alto dirigente ministeriale, con il quale ci lamentavamo degli altissimi costi del gas metano, ci trattò veramente malissimo, sostenendo che a causa degli alti prezzi del petrolio il metano non poteva costare meno, e che anzi ci saremmo dovuto ritenere fortunati se la situazione non fosse peggiorata nei mesi a venire. Un incontro durato dieci minuti d’orologio, e poi fummo messi alla porta. Uscendo dal Ministero mi rivolsi ai colleghi imprenditori e dissi loro: «Io vi accompagno ad un incontro importante e voi mi fate fare questa figura? Io con voi non vengo più!»” ricorda oggi divertito Filippo Marazzi.

“Eravamo agli inizi degli anni ’70 e, assieme a Franco Vantaggi, andammo a Roma in Confindustria per essere ricevuti” ricorda Francesco Zironi. “Arrivati alla reception di viale dell’Astronomia, l’usciera dopo averci chiesto il nome ci domandò dell’Associazione di appartenenza. Alla

nostra risposta “Assopiastrelle”, ci guardò incuriositi e ci disse: “Asso Che?”. Lì ci sentimmo veramente messi per terra. Poi, sinceratosi delle nostre identità, ci fece passare.

Al di là dei singoli episodi, una Associazione di categoria rappresentativa di un settore che nel 1980 fatturava 2.500 miliardi di lire, saliti a 4.513 miliardi dieci anni dopo, situata lontano da Roma e Milano, si perdeva nel *mare magnum* dell’industria italiana, non avendo una propria marcata e riconoscibile visibilità. Un problema non da poco soprattutto quando, partecipando ai tavoli che contano, non si riusciva a far valere tutto il proprio peso specifico. E dire che Sassuolo espresse, nel secolo che chiuse il millennio scorso, uno dei politici più capaci e lungimiranti che la storia d’Italia abbia mai conosciuto: il senatore Giuseppe Medici. Nato a Sassuolo il 24 ottobre 1907, secondo di quattro figli, nel 1931 fu docente di economia e politica agraria all’Università di Bologna, dove scrisse ‘Introduzione all’estimo agrario’, gemma di quei ‘Principi di estimo’ pubblicati nel 1948 che diventeranno libro di testo in molte scuole italiane ed estere. Amico di Luigi Einaudi, in occasione del Referendum sull’abolizione della Monarchia lui, a favore della Repubblica, approdò alla Democrazia Cristiana che, nel 1947, lo inserì come esperto di questioni agricole nella delegazione italiana che a Washington discusse il Piano Marshall. Con l’elezione a senatore nel



1948, seggio parlamentare che occuperà ininterrottamente per 28 anni, Giuseppe Medici iniziò una lunga e folgorante carriera: ministro del Bilancio nel 1958, della Pubblica Istruzione un anno dopo, della Riforma della Pubblica Amministrazione nel 1963 nel Fanfani IV. L'anno dopo fu ministro dell'Industria e del Commercio nel secondo Governo Moro, dove si occupò della riorganizzazione del Comitato nazionale per l'Energia Nucleare; per ben due volte (1968, con Giovanni Leone premier; nel 1972, presidente Giulio Andreotti) fu ministro degli Esteri. Nel 1974 fu nominato presidente della Conferenza Mondiale dell'Onu per i problemi della fame nel mondo e nel 1977, dopo aver rinunciato a candidarsi al Senato, accettò la nomina a presidente della Montedison, carica che rivestirà fino alla fine degli anni '70. Un sassolese presente su molti dei tavoli che hanno portato alla definizione di politiche economiche nazionali ed internazionali, ma che non disdegnò di continuare, nel corso del tempo, a relazionarsi con il territorio e le sue aziende.



Luigi Gilli

“Il senatore Medici si adoperò molto per lo sviluppo di questa industria fin dagli anni '50, con le leggi di incentivazioni per i nuovi insediamenti industriali in aree depresse e per la metanizzazione del distretto. Ricordo il suo orgoglio quando incontrava, negli aeroporti o negli alberghi del mondo, gli amici imprenditori della ceramica, ai quali ha sempre riconosciuto una straordinaria capacità e coraggio, e a cui ero solito dare due 'consigli': di puntare sulla qualità nella produzione e sull'internazionalizzazione.

Iniziai a collaborare con il Senatore Medici nel 1972 e fin da subito mi disse di intrattenere rapporti con l'industria ceramica, per la quale - accanto ai singoli imprenditori - individuai in Franco Vantaggi l'interlocutore più qualificato nell'Associazione, sebbene non fosse quello diretto. Devo dire che nei tanti anni di frequentazione, alle sue diverse richieste non sono mai riuscito a dire di no, per la simpatia innata ma anche per il modo con il quale le poneva. Credo che se oggi Confindustria Ceramica ha raggiunto importanti traguardi lo debba anche alla sua capacità di mediazione, alla determinazione con la quale ha perseguito gli obiettivi, attraverso una visione lungimirante delle cose da fare”

Direttore Generale di Assopiastrelle

Essendo paese di provincia, non capita di frequente che Sassuolo sia tappa della politica o dell'economia nazionale; e quando accade, è sempre un evento. Una delle occasioni memorabili fu sabato 12 settembre 1992, quando venne inaugurata la Palazzina Ducale della Casiglia, nuova sede di Assopiastrelle. La vecchia sede di via San Giorgio, che aveva ospitato per poco meno di trent'anni Assopiastrelle dopo il suo trasferimento dalla natia Milano, cominciava a stare un po' stretta. Dopo aver occupato il quarto piano ed essersi poi allargata anche al terzo, il numero delle persone da un lato e le aumentate esigenze dall'altro ne posero, in modo improcrastinabile, il trasferimento. Diverse furono le ipotesi prese in considerazione, non solo a Sassuolo, ma alla fine si optò per la decrepita 'Palazzina della Casiglia', conosciuta dai sassolesi anche come 'la Casa degli Spiriti'. Un edificio nella prima periferia di Sassuolo, con un trascorso straordinario.

L'edificazione della prima "Cassina di Caccia" con annesso giardino murato voluti da Ercole Pio, feudatario degli Estensi e Signore di Sassuolo, risale al 1560 e coincise con una fase di grandi investimenti da parte degli Estensi volti a favorire la colonizzazione e la 'ruralizzazione' di questa, come riportato nelle antiche carte, 'selvaggia pratteria' in precedenza impaludata. L'architettura di questa nuova cascina signorile era



La Palazzina Ducale della Casiglia, sede di Assopiastrelle ieri e Confindustria Ceramica oggi

del tutto anomala per il panorama modenese in quanto più vicina a schemi ferraresi, ragione per cui prese il toponimo di 'Casiglia'. Di particolare prestigio il vasto giardino murato dei Pio, la cui forma quadrata fu considerata uno dei più significativi giardini emiliani del tardo cinquecento. Una storia lunga cinquecento anni, durante i quali la Delizia della Casiglia venne adibita ad abitazione principale dell'intera corte del duca Cesare d'Este dal 1609 ed ampliata con la costruzione di due splendide voliere nel 1737 su indicazione di Francesco III d'Este. Un nuovo Padiglione Residenziale, riservato al Duca e ad una ristretta cerchia di ospiti, venne iniziato su progetto dell'architetto veneziano Pietro Bezzi e riccamente decorato grazie alla maestria di Francesco Vellani e di Giorgio Magnanimi. Fu Ercole Rinaldo III d'Este a trasformare poi l'originario corpo cinquecentesco a pianta rettangolare nell'attuale forma a U, una metamorfosi che di lì a poco - causa l'invasione napoleonica - la trasformerà in immobile spogliato delle suppellettili e messo all'asta: lo svizzero naturalizzato italiano Gio. Giorgio Muller ne diventerà il proprietario. La 'Petit maison de la Casiglia', entrata a far parte dell'Opera Pia Muller, iniziò a subire profonde trasformazioni, diventando nella seconda metà dell'800 il collegio estivo delle orfanelle del Pio Istituto Figlie di Gesù di Modena, ma soprattutto subendo un disastroso incendio che, nel 1895, mandò in rovina buona parte dell'ala est. Le pertinenze vennero trasformate in aziende agricole. Le ultime traversie che le rinascimentali stanze



Luigi Abete inaugura la Palazzina Ducale della Casiglia (12 settembre 1992)



videro furono durante il Secondo conflitto mondiale, quando per alcuni anni fu sede di un comando militare, ed in seguito utilizzata dalla Resistenza come nascondiglio di armi e rifugio a militari italiani e stranieri in fuga. Con la fine della guerra, ne iniziò il progressivo degrado durato fino alla metà degli anni '80, quando Assopiastrelle decise di acquistarla, ristrutturarla e destinarla a propria sede.

Ospite d'onore della rinnovata Reggia degli industriali della ceramica, ricevuto in un'assolata mattina di settembre dal presidente Francesco Zironi, dal direttore generale Giorgio Saltini e dal condirettore Franco Vantaggi, fu il re degli industriali italiani, il presidente di Confindustria Luigi Abete. Una giornata di grande festa, in cui imprenditori, rappresentanti delle istituzioni ed ospiti - tra cui il direttore generale di Confindustria Innocenzo Cipolletta ed il cardinale Camillo Ruini - poterono ammirare quella che, nel mondo di Confindustria, viene considerata ancora oggi una tra le sedi di maggior prestigio. Luigi Abete stringe la mano a decine di persone, partecipa alla conferenza stampa, nella quale elogia la qualità di questo settore italiano e la sua ingegnosità nell'affrontare i mercati esteri, ma mostra una inquietudine di fondo. Una situazione strana, per una giornata nella sostanza priva di rischiosità. A meno che non sappia e non voglia farsi scappare quello che la sera del giorno dopo, domenica 13 settembre, tutta l'Italia verrà a conoscere: Carlo Azeglio Ciampi, il governatore della Banca d'Italia, svaluta la lira. Dopo una strenua lotta di settimane contro la speculazione, che ha prosciugato le riserve valutarie, l'istituzione finanziaria per eccellenza getta la spugna. E' un terremoto perché per la prima volta nella storia del mondo il mercato,

vestito da speculazione finanziaria, batte una Banca Centrale. Con effetti catastrofici: i corsi dei titoli azionari italiani flettono, Piazza Affari crolla, la lira cade a precipizio.

Tre anni dopo, Sassuolo sarà l'epicentro di un secondo terremoto: nelle settimane successive il Cersaie, al fax del secondo piano della Palazzina della Casiglia arrivano 53 lettere di dimissioni da parte di altrettante imprese ceramiche. Poco meno di un quarto delle imprese associate vuole andarsene sbattendo la porta, una decisione che avrebbe potuto significare la morte civile dell'Associazione, il 'ritorno degli spiriti' nella Casiglia. Avrebbe potuto ma non fu, perché scese in campo il *dream team*, composto da Angelo Borelli e Franco Vantaggi. Il carisma del primo e le doti negoziali del secondo, unita ad una interminabile serie di incontri con imprenditori singoli o riuniti in gruppi, disinnescarono la mina. "A me hanno dato il grosso del merito - ricorda il *past president* - e senza dubbio ho ricucito molto. Ma vorrei ricordare che sono stato aiutato in modo sostanziale da chi non era ancora Direttore Generale". Ma lo sarebbe diventato di lì a poco: il 12 gennaio 1996 il Comitato di Presidenza di Assopiastrelle, guidato da Oscar Zannoni e composto da Carlo Banfi, Filippo Marazzi, Claudio Vacondio e dallo stesso Angelo Borelli nomina Franco Vantaggi direttore generale. Ventidue anni dopo l'ingresso in Associazione come capo servizio delle relazioni industriali, è chiamato ora a dirigere l'Associazione. E la partenza fu di quelle col botto.

Un Cersaie da Nobel

Dopo un lungo peregrinare ospiti di altre fiere, prima a Milano con Mostra Convegno e poi a Bologna con il Saie, le aziende associate ad Assopiastrelle decidono di dare vita nel 1983 ad una propria fiera, Cersaie, nata dall'apposizione del suffisso della ceramica all'acronimo Saie, la fiera campionaria delle costruzioni di Bologna, dove la partecipazione di produttori di piastrelle riempiva già alcuni padiglioni. Cersaie, faro perenne delle innovazioni estetiche e di mercato, si presenta con alcune peculiarità che ne determineranno, fin dalla sua prima edizione a cui presero parte 80.000 visitatori, il successo. Una chiara focalizzazione sui comparti della piastrella e dell'arredobagno come settori espositivi; la rete commerciale come interlocutore principe; l'internazionalità di espositori e visitatori; la presenza di convegni economico-politici di rilievo, mostre ed eventi di architettura, un ricco calendario di convegnistica specializzata e di incontri con i giornalisti. Ma anche l'abile regia di Giulio Cesare Alberghini e Nerio Manfredini, organizzatori di eventi fieristici a caratura mondiale.



Alfredo Romani

*“Noi partecipavamo già da molti anni al Saie a Bologna, una manifestazione gestita direttamente dall’Ente Fiera. Agli inizi degli anni ‘80 subentrammo nella gestione, che venne affidata al dottor Alberghini e all’ing. Manfredini. Fin dalla prima edizione furono riempiti 10 padiglioni, che crebbero poi in modo importante: quella scelta si rivelò giusta e positiva. Il dottor Vantaggi è sempre stato molto presente a tutte le iniziative dell’Associazione e a lui riconosco il grande pregio di aver fatto crescere le persone che hanno lavorato assieme a lui. I ricordi più belli sono stati quelli della nostra frequentazione di Confindustria a Roma, dove ci concedevamo anche momenti di relax con un nostro comune amico, scomparso due anni fa: Francesco Alfani. Un intellettuale prestato alla ceramica, agnostico editore de *Il Manifesto*, ma con il quale - io, cattolico - ho stretto un rapporto straordinario per quasi 40 anni: ricordo con nostalgia le passeggiate, assieme a lui e Franco Vantaggi, alla scoperta della Roma più vera.”*

Il primo Cersaie di Franco Vantaggi fu una rivoluzione, di sostanza oltre che in termini mediatici: lo schema del tradizionale convegno inaugurale veniva spettacolarizzato ed arricchito di contenuti diversi dal classico ‘pastone politico’. Un obiettivo raggiunto grazie all’avvio della collaborazione con Alfredo Ambrosetti, l’inventore del meeting settembrino di Cernobbio. La discontinuità inizia già dal titolo, “Alle soglie del Terzo



Cersaie 1996. Arno Penzias, Alfredo Ambrosetti, Cesare Romiti e Oscar Zannoni

Millennio”, titolo evocativo non solo della direzione verso cui guardare, ma anche della presenza di un nuovo scenario nel quale si sta entrando. Per proseguire con i protagonisti che saliranno sul palco del Palazzo dei Congressi: Arno Penzias, premio Nobel per la Fisica, ed il presidente della Fiat Cesare Romiti, che proprio il 29 febbraio di quell’anno aveva sostituito Gianni Agnelli alla guida del Consiglio di Amministrazione del gruppo automobilistico.

Dopo i saluti di Dante Stefani, presidente della Fiera, prende la parola Oscar Zannoni che, nel suo intervento traccia una evoluzione della ceramica dalle origini fino allo sviluppo industriale degli anni ’60. “Il successo italiano - afferma il presidente - sta nell’aver inventato il commercio internazionale della piastrella di ceramica, un ambito in forte sviluppo grazie ai promettenti mercati dell’Europa Orientale, oggi meglio aggredibili grazie alla svalutazione della lira”. Dopo aver delineato le peculiarità dei diversi *competitor* europei, il presidente di Assopiastrelle illustra le tre strategie per proseguire nella crescita: far tesoro delle conoscenze tecnologiche per sviluppare nuovi prodotti e nuovi mercati; difendere le quote di mercato raggiunte attraverso modelli di *non price competition* e di sofisticazione della domanda; creare le condizioni, anche attraverso fenomeni di internazionalizzazione produttiva, per insediarsi in aree dove l’industria italiana è assente, come Nord America ed Asia.

Dopo di lui prende la parola Arno Penzias che, rimarcando il fatto che tecnologia sia sinonimo di qualità, pone l’accento sulla domotica come innovazione essenziale per la casa e di come, in senso lato, il computer abbia già abbattuto molte barriere: “Già oggi - rileva il premio Nobel - Home Depot dispone di un simulatore di ambientazioni, utile per realizzare i *lay out* delle ambientazioni, e WalMart utilizza in modo innovativo l’intranet.



La platea di Cersaie gremita durante il convegno inaugurale

L'avvento massiccio del computer ha eliminato la carta dagli uffici e sviluppato il fenomeno del *downsizing*: negli Stati Uniti si sono persi 20 milioni di 'vecchi' posti di lavoro, ma se ne sono acquisiti 35 tra i 'nuovi'". Chiude il suo intervento sottolineando le potenzialità connesse ad internet ed alle transazioni commerciali possibili con la rete ed aventi ricadute anche sul settore ceramico: "l'utilizzo dell'*information technology* nel vostro settore consentirà di innalzare il livello del servizio che gli agenti di vendita possono dare ai diversi punti vendita, facendo evolvere la collaborazione tra cliente e fornitore".

E' poi la volta di Cesare Romiti che, con una misura perfetta dei tempi, aspetta il silenzio in sala, si alza dal proprio posto e si dirige verso il leggio. "Per il grande pubblico i vostri prodotti non sono certamente un mistero: tutti conosciamo le piastrelle presenti sui posti di lavoro e nelle case, di cui siete leader mondiali nonostante tutto. Lo spirito industriale in Italia è robusto e diffuso, anche se sono in molti a considerare l'industria una presenza ingombrante, ma necessaria". Il presidente di Fiat prosegue ricordando che, parimenti all'automobile, anche la ceramica non è un settore maturo, perché il prodotto si arricchisce di sempre nuova innovazione. "È importante che si lavori, giorno per giorno, per reinventare le aziende" conclude Cesare Romiti. "Il coinvolgimento degli uomini è essenziale per aumentare la competitività, anche se dobbiamo denunciare che i nostri dipendenti pagano la tangente legale più scandalosa che abbiamo: gli oneri sul costo del lavoro".

Ad Alfredo Ambrosetti il compito di chiudere il convegno. "Dobbiamo partire dal ruolo del leader e ricordare che è cambiato il cambiamento, che il cliente considera la qualità un prerequisito da cui partire per sviluppare le sue esigenze. Viviamo nell'era delle discontinuità, che va vista come una grande opportunità di cambiamento organizzativo, dove la cultura vincente è quella dell'autoresponsabilizzazione. Ci sono persone che, parlando del loro lavoro, vedono la posa del singolo mattone; ce ne sono altre che, facendo il medesimo mestiere, vedono invece la Cattedrale di Canterbury. La vittoria nella competizione andrà alla miglior cultura di sistema, all'attitudine alla flessibilità e a chi saprà esprimere una leadership illuminata. In questo contesto consentitemi di citare Oettinger. "Dammi o Signore la serenità di accettare le cose che non posso cambiare. Dammi il coraggio e la forza di cambiare le cose che posso cambiare. Dammi la saggezza per distinguere una cosa dall'altra".

Applausi a scena aperta, come non se ne erano mai visti prima a Cersaie. La nuova impostazione del convegno di avvio di Cersaie, fortemente voluta da Franco Vantaggi, veleggia spedita verso il trionfo.

Le energie liberate con la nuova impostazione di Cersaie fanno riprendere vigore ad un dibattito, tutto interno all'Associazione, sulla frequenza da dare alla manifestazione. Cersaie, fin dalla sua costituzione, ha sempre avuto una cadenza annuale, anche se molte fiere - in Europa e nel mondo - si tengono ogni 24 mesi. Partecipare ad una fiera significa presentare gamme di prodotti nuovi, correndo il rischio di cannibalizzare altri prodotti lanciati solo pochi mesi prima; di converso, poiché la concorrenza è agguerrita ed internazionale anche in termini di fiere, il rischio è di lasciare spazio ad altre manifestazioni che avrebbero poi potuto prendere piede scalzando la leadership di Cersaie. Un quesito senza una unica soluzione, perché aspetti a favore e ragioni contrarie tendono a bilanciarsi, a seconda della dimensione delle imprese e delle rispettive peculiarità.

Il Consiglio Direttivo, su una questione di fondamentale importanza per l'intero settore, decide di indire nella tarda primavera del 1997 un referendum, a voto palese, nel quale chiedere la preferenza. A fronte di una partecipazione al voto 'bulgara', la preferenza andò all'annualità sebbene alcune imprese, la cui grande dimensione equivaleva ad un numero maggiore di voti, propendessero e motivassero la loro scelta a favore di una frequenza minore. E qui avvenne un altro miracolo, che si sarebbe poi ripetuto tutte le volte in cui l'oggetto era Cersaie: alla decisione assunta dalla maggioranza, anche chi non era d'accordo si adeguava, in modo da procedere uniti e compatti verso l'obiettivo. La coesione, assieme alla rappresentatività, rappresenta per ogni Associazione del Sistema un valore importante, ed in Assopiastrelle queste toccano invidiabili primati.



Cersaie si caratterizza da sempre per una straordinaria affluenza anche internazionale

Palazzina Ducale, sede diplomatica ed istituzionale

L'edizione successiva di Cersaie vede la presenza del presidente di Confindustria Giorgio Fossa, al quale gli industriali della piastrella - per bocca del neo presidente dell'Associazione Angelo Borelli - chiedono una forte azione affinché il Governo vari misure a sostegno del mercato italiano delle costruzioni che, da alcuni anni, mostrava vistosi segnali di cedimento. La risposta di Fossa è, in quella sede, abbastanza tiepida anche se nei mesi seguenti il Governo Prodi varerà il pacchetto di incentivi fiscali alle ristrutturazioni residenziali, meglio conosciuti dalla percentuale di sgravio: il 41%.

Cersaie 1998 fu una ulteriore, fondamentale tappa, in quella strategia di *upgrading* mediatico e relazionale di Assopiastrelle e del settore della piastrella pervicacemente perseguito da Franco Vantaggi. Ospiti d'onore furono due italiani conosciuti in tutto il mondo, anche se per ragioni molto diverse. Il primo, Marco Tronchetti Provera, rilevò Pirelli sul baratro e, attraverso una intelligente opera di rifocalizzazione sui due *core business* originari, pneumatici e cavi, la rilanciò portandola, di lì a pochi anni, ad



Cersaie 1998. Angelo Borelli, Luca di Montezemolo, Renato Ruggiero e Franco Vantaggi

acquisire Telecom. Manager capace, Tronchetti Provera è ben conosciuto anche presso il grande pubblico non avvezzo alla finanza per la modella Afef Jnifen, sua compagna. Il secondo, l'ambasciatore Renato Ruggiero, un napoletano verace che ha ricoperto anche incarichi di governo, è in quel momento l'italiano con la più alta carica ricoperta all'interno di un organismo internazionale: segretario generale del WTO, l'organismo che regola i commerci tra Stati, il pane quotidiano per un settore che esporta il 70% di quello che produce.

Un italiano sotto la cui gestione il WTO arriverà al massimo storico di 150 nazioni aderenti, trasformandosi nel vero snodo centrale delle relazioni commerciali su scala mondiale, incline ad usare la diplomazia per comporre le divergenze, ma anche ad imporre sanzioni quando necessarie: storiche, perchè comminate alla più importante economia del mondo - gli Stati Uniti -, quelle contro i dazi sulle importazioni di acciaio imposti dalle autorità di Washington per salvaguardare le malridotte ferriere di Pittsburgh.

L'intuizione, per certi aspetti l'uovo di Colombo, era quella di aprire la Palazzina per incontri con importanti esponenti delle istituzioni, locali e nazionali, per accelerare la soluzione dei problemi aperti di interesse per il settore. Uno dei tratti salienti della politica in Italia è, senza dubbio, la frammentazione delle competenze e la difficoltà a concludere le cose. "Manca sempre una lira per fare un milione" come sintetizza in modo magistrale Angelo Borelli, sotto la cui presidenza venne formalizzato nel 1998 il Tavolo Istituzionale della Ceramica: incontri periodici con gli eletti nei vari organi istituzionali, destinati a fare il punto della situazione su due temi fondamentali per l'industria delle piastrelle, quali le infrastrutture ed il distretto; ed i temi della ricerca, innovazione e formazione. Di questi Franco Vantaggi è stato ideatore e grande protagonista.

"Grazie alle sue enormi capacità di relazione ed all'autorevolezza di cui godeva, Vantaggi seppe mettere attorno al tavolo del Consiglio Direttivo sindaci del distretto, presidenti di Provincia, parlamentari dei nostri territori. In Assopiastrelle non era mai capitato prima, e fu un momento importante per creare una reale unità di intenti tra l'Associazione e la politica, per cercare di 'trovare anche l'ultima lira' ". Un approccio nuovo che si consolidò quando - sempre grazie ad una idea di Franco Vantaggi - decidemmo di portare i sindaci del distretto ed alcuni assessori regionali a visitare Coverings". L'idea era quella di far toccare con le loro mani, direttamente in fiera, il grande impegno profuso per battere la concorrenza estera: un traguardo raggiunto, a giudicare dai commenti raccolti lungo la via del ritorno.



Angelo Borelli



Franco Vantaggi ha avuto una enorme capacità di fare il direttore, difendendo con caparbietà questo suo ruolo, ma al tempo stesso essendo ben conscio della diversa funzione degli imprenditori, a cui è demandata la decisione finale – che lui ha sempre interpretato al meglio e con passione. E' stato un direttore battagliero, ma al tempo stesso dotato di grande sensibilità; un mediano d'attacco, ma con straordinarie doti diplomatiche nel ricostruire situazioni anche difficili e complesse.

C'è un altro tratto saliente, che gli fa onore: quello dell'emotività affinché il suo Presidente facesse sempre bella figura. Per il convegno inaugurale di Cersaie, che è il momento in cui tutti i riflettori sono accesi, la sua preoccupazione maggiore era che il suo Presidente fosse perfetto. Per il mio ultimo Cersaie arrivò addirittura a pretendere che dormissi a Bologna per essere più in forma il giorno dopo: una ulteriore prova di grande affetto, ricambiata da tutti i presidenti che si sono succeduti.

Viale Monte Santo a Sassuolo, provincia della provincia, si aprì anche ai nostri 'ambasciatori' nel mondo. Fu così il 12 gennaio 1998, quando venne in visita Augusto Fantozzi, ministro per il Commercio Estero, seguito dal ministro per le Politiche Europee Piero Fassino, e dai ministri dell'Industria Pier Luigi Bersani ed Enrico Letta sul finire degli anni '90, quando l'agenda politica aveva introdotto il tema della competitività del sistema economico ed inserito al primo posto il tema delle liberalizzazioni dei mercati, primo tra tutti quello energetico.

Il prestigio dell'Associazione stava crescendo in modo importante e, pur prestando grande attenzione ai dicasteri che governavano i processi industriali e la presenza sui mercati internazionali, le porte di viale Monte Santo erano ovviamente aperte a tutti. A partire, ovviamente, dagli associati, i quali parteciparono particolarmente numerosi alla 'Cena di Gala', organizzata per la prima volta il 22 luglio 1999: una felice ricorrenza che si sarebbe riproposta anche negli anni a seguire, quando ospite d'onore fu Innocenzo Cipolletta. E pochi giorni prima di questo evento, avvenne forse l'incontro istituzionale più curioso: mentre gli uffici dell'Associazione viaggiavano a pieno regime nell'organizzazione di Cersaie, la storica segretaria di Franco Vantaggi, Paola Manelli, riceve una telefonata.



Un momento del convegno con il ministro del commercio estero Augusto Fantozzi



Gli amministratori locali accompagnano il ministro Piero Fassino in Associazione



Il ministro dell'industria Enrico Letta a colloquio sulle tematiche energetiche

“Buon pomeriggio, signora. È la segreteria particolare del ministro di Grazia e Giustizia, onorevole Oliviero Diliberto che parla. La chiamavamo in quanto il Ministro ha espresso il desiderio di poter venire in visita presso la vostra sede”.

A causa dell'assenza del direttore generale, la telefonata viene dirottata verso un altro ufficio dell'Associazione, ed il colloquio proseguì in questi termini.

“Buon pomeriggio. Il direttore Vantaggi in questo momento è fuori; se vuole, può lasciare detto a me.”

“Come dicevo con la sua collega, il ministro di Grazia e Giustizia Oliviero Diliberto ha espresso il desiderio di venirvi ad incontrare presso la vostra sede di Sassuolo”.

“Credo non ci sia alcun problema. Si tratta di una visita privata in quanto parlamentare eletto a Scandiano, oppure di un incontro ufficiale nella sua veste di Ministro?”

“In qualità di Ministro e ci tengo anche a sottolineare che il Ministro mi ha messo una certa urgenza: vorrebbe che l'incontro, che per lui riveste molta importanza, si tenesse entro la fine del mese di luglio”.

“Se mi lascia i recapiti, le faccio sapere quanto prima. Grazie e a risentirci”.

Appoggiata la cornetta e bevuto un sorso d'acqua, l'idea che il capo dell'amministrazione giudiziaria e penitenziaria italiana volesse incontrarci rese superfluo per molti minuti l'uso del condizionatore. Perché Oliviero Diliberto voleva venire? E cosa avrebbero scritto i giornali che, in periodi agostani, hanno poco da scrivere e dunque tanto spazio?

Seppur consapevole che il direttore generale era impegnato in una riunione piuttosto importante, il fatto richiedeva una immediata comunicazione. Con fare trafelato e piuttosto concitato, vengono illustrate le diverse cose e le perplessità. Dall'altra parte della cornetta, ascoltato con attenzione il resoconto, Franco Vantaggi si prende alcuni secondi di silenzio al termine dei quali, pacato e sereno, dice: *“me sa che 'sta vorta c'arestano tutti”*. Quello che stava diventando uno psicodramma si sciolse in una fragorosa risata; Diliberto venne e la visita rientrò nell'assoluta routine. Altri esponenti delle Istituzioni fecero visita alla Palazzina, come il presidente della Regione Vasco Errani in diverse occasioni e, nella primavera del 2006, il ministro del Tesoro Giulio Tremonti. Nonostante l'iconografia classica lo descriva come burbero, in quell'occasione il titolare del dicastero di via XX settembre mostrò grande affabilità, trattenendosi anche successivamente a gustare le, per lui, allora sconosciute tigelle modenesi.

Sebbene anche negli anni precedenti vi fossero stati rapporti internaziona-



Pier Luigi Bersani e Franco Vantaggi



Il ministro di Grazia e Giustizia Oliviero Diliberto



Il ministro del Tesoro Giulio Tremonti all'incontro con gli imprenditori della ceramica

li - tra cui le periodiche riunioni della Cet, la Federazione europea delle piastrelle - con l'avvio del nuovo Millennio Assopiastrelle aveva cominciato ad essere una realtà conosciuta, a fianco della quale erano presenti le istituzioni quando necessario.

Fu così in occasione della azione *antidumping*, intentata e vinta, contro l'Argentina che aveva posto dei dazi doganali all'importazione di piastrelle dall'Italia. Con una trasferta di 4 giorni, Franco Vantaggi e Sergio Sassi volarono a Buenos Aires per colloqui con le massime autorità locali accompagnati dal ministro Piero Fassino, "col quale poi andammo a cena al ristorante Regoletta assieme ad Alberto Zanon, il titolare della ceramica argentina che chiedeva protezione al suo Governo" ricorda Sassi.

Analoga rilevanza internazionale ebbe Assopiastrelle quando, in occasione dei 300 anni della fondazione della città di San Pietroburgo, venne inaugurata la galleria Passazh rivestita di piastrelle italiane. Sul volo di Stato Ciampino-San Pietroburgo, fu il ministro Adolfo Urso ad accompagnare Sergio Sassi e Franco Vantaggi, mentre in Russia al taglio del nastro era presente anche Duccio Campagnoli, assessore alle Attività Produttive dell'Emilia Romagna.



L'assessore alle attività produttive della Regione Emilia Romagna Duccio Campagnoli e il vice ministro Adolfo Urso inaugurano la Galleria Passazh (31 ottobre 2003)



Sergio Sassi

Franco Vantaggi è un romano anomalo che, attraverso una mole di lavoro straordinaria che non è mai venuta meno in tanti anni di lavoro, ha portato Confindustria Ceramica ad avere visibilità, importanza e prestigio. Il suo continuo sprone ad essere 'presenzialisti', a partecipare alle diverse iniziative, a portare il nostro contributo sui diversi tavoli è stato per me, ma credo anche per gli altri presidenti, fondamentale. Se oggi l'industria della ceramica ha aumentato il proprio peso ed ha propri uomini nella Giunta di Confindustria ed in altri organismi, lo dobbiamo a lui ed alla sua capacità di relazione.

Di lui apprezzo il modo di affrontare i problemi, la rete di relazioni veramente ampia, ma anche l'ironia e la capacità di sdrammatizzare le cose. Credo sia un italiano vero, a partire dalla preferenza per la compagnia aerea per finire con il cibo che, in qualsiasi posto del mondo siamo stati, era sempre e comunque uno solo: Italian pasta.

Su questo aspetto, l'aneddotica è quanto mai ricca. “Se non mi ricordo male - dice ridendo Emilio Mussini -, credo che la Commissione Attività Promozionale e Fiere abbia approvato la realizzazione della trattoria a Coverings perchè messa di fronte all'*aut aut* di Franco Vantaggi: o fate la pasta, o io in America non vengo”. “Eravamo a San Diego con il *board* della Fiera Americana - rammenta Sergio Sassi - e nell'albergo dove si tenevano questi interminabili meeting c'era un ristorante italiano di nome Portofino, con un'ottima cucina. Ebbene, nei cinque giorni del soggiorno non siamo mai usciti dall'edificio, neanche una volta. In un altro viaggio che abbiamo fatto assieme, ci fermammo al 'Gallo Nero' di Francoforte, e devo riconoscere che - per una volta - Franco Vantaggi tradì gli amati spaghetti: ordinò tagliolini al salmone”.

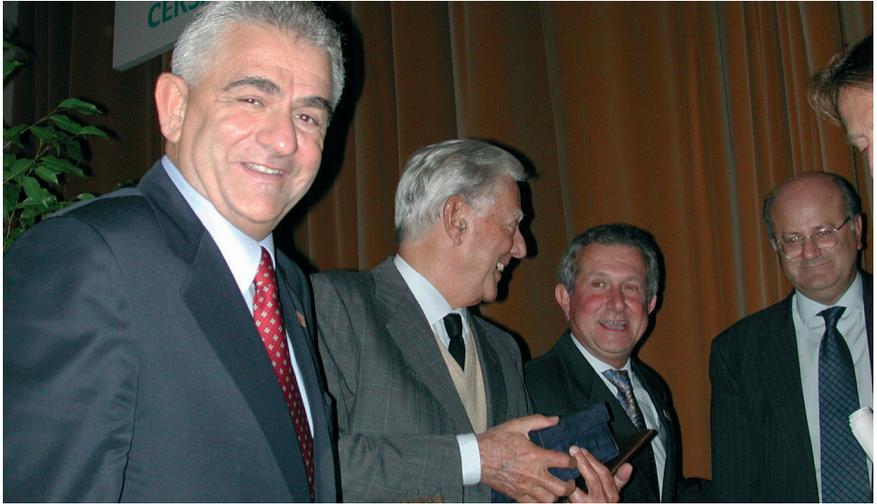
La visita di Umberto Agnelli

Cersaie ha 'bucato', come dimostra il numero dei giornalisti accreditati che, dai circa 300 del 1995 passa ad oltre 500 entro la fine del decennio. Un ruolo importante in questo viene svolto dal Convegno inaugurale che, nel 1999, vede la presenza dell'industriale Vittorio Merloni e dell'ambasciatore Sergio Romano, editorialista del Corriere della Sera. Ma è il

Cersaie di inizio Millennio, quello della sua maggiore età, che segna una ulteriore, storica, svolta verso l'alto. L'Italia, che si caratterizza per un tessuto economico di piccole e medie imprese, vanta solo in alcuni campi - come l'energia, le telecomunicazioni e le automobili - alcune realtà di grande importanza sul piano internazionale. O perché provenienti dall'area pubblica, o perché di nomina politica, l'impresa privata per eccellenza, e la sua famiglia di riferimento nel panorama nazionale, è da sempre una sola: la Fiat e gli Agnelli, alla cui guida era allora Umberto Agnelli. Proprio Umberto Agnelli fu ospite d'onore di Cersaie 2000, assieme al presidente di IBM Italia Elio Catania ed al presidente di BolognaFiere Luca di Montezemolo. Accompagnato da Lodovico Passerin d'Entreves, Umberto Agnelli arriva circondato da due ali di folla e si accomoda alla sala Allegretto dell'Ufficio Stampa di Cersaie, dove si intrattiene con il presidente Angelo Borelli ed il direttore generale Franco Vantaggi in un cordiale e caloroso colloquio durato oltre 20 minuti.

“BolognaFiere è alla vigilia del passo verso la privatizzazione che permetterà di avviare un processo teso a supportare le manifestazioni che qui si svolgeranno: in questo rientra anche il progetto di espansione dello spazio espositivo di 50.000 metri quadrati nei prossimi anni” ricorda nel suo discorso introduttivo Luca di Montezemolo, a cui segue l'intervento di Angelo Borelli. “Stiamo assistendo ad una ripresa dell'economia mondiale, che trascina quella europea ed il prezzo del petrolio, ma anche le nostre esportazioni che nel primo semestre di quest'anno sono cresciute del +13,5%: se lo scorso anno abbiamo tagliato il traguardo dei 600 milioni di metri quadrati, quest'anno il record saranno i 10.000 miliardi di lire di fatturato”. Pur riconoscendo che questo non è un grande settore nel contesto nazionale, il presidente di Assopiastrelle ricorda come abbia saputo mettere in campo uno straordinario dinamismo, che gli ha consentito di arrivare a controllare fino al 43% del commercio internazionale: un fenomeno studiato per primo da un allora giovanissimo Romano Prodi, seguito poi da numerosi accademici italiani ed esteri.

“Per difenderci dalla competizione internazionale - prosegue Angelo Borelli - la parola d'ordine è innovazione, che dobbiamo declinare secondo almeno tre strade maestre: l'*information technology*, l'internazionalizzazione manifatturiera, le alleanze strategiche, senza per questo trascurare di rimuovere tutti gli ostacoli alla crescita, che per noi si chiamano infrastrutture, per le quali tutte le volte che abbiamo l'ardire di chiedere qualcosa di importante veniamo presi per visionari. Eppure, quando cambiò il Millennio la precedente volta, abitanti di villaggi composti da 10.000 persone sono stati in grado di costruire monumenti memorabili,



Cersaie 2000. Angelo Borelli, Umberto Agnelli, Franco Vantaggi e Elio Catania

che stridevano al confronto con le loro casupole, ma che proprio in quelle cattedrali riponevano le loro aspirazioni e le loro ansie, in altre parole il loro futuro. Quei monumenti non rappresentavano cosa costoro erano, ma che cosa avrebbero voluto diventare. Con maggior spirito imprenditoriale, dobbiamo tutti impegnarci a ragionare in grande per progettare il futuro”.

Raccogliendo l’invito del presidente, Elio Catania rileva come “in Italia negli ultimi 18 mesi si è messo in moto un meccanismo di consapevolezza sul ruolo dell’innovazione tecnologica, non disgiunto dal tema della competitività e della produttività. Abbiamo davanti agli occhi l’esperienza degli Stati Uniti d’America, dove l’economia da 108 trimestri consecutivi sta crescendo senza inflazione, grazie ad incrementi nella produttività nell’ordine del 4% annuo costante: anche per il nostro Paese la via maestra si chiama innovazione tecnologica, non disgiunta da formazione, dalle infrastrutture e dalla logistica, il tutto declinato attraverso quella risorsa formidabile che è internet. Quando 800 milioni di persone nel mondo sono potenziali utenti di internet, siamo di fronte ad un nuovo modello di fare business, di integrazione tra mercato, imprese e fornitori, dove i consumatori sono più informati ed attenti alle scelte. In questa ottica, il vero messaggio che voglio darvi oggi è di ridisegnare il modello organizzativo delle nostre imprese”.

Dopo di lui, in un silenzio irreale per una platea di oltre 700 persone, prende la parola Umberto Agnelli. “Vi ringrazio dell’invito, perché quel-

lo delle piastrelle di ceramica è un settore che ho sempre ammirato profondamente, perché lo considero uno dei migliori ambasciatori dell'Italia nel mondo industriale. E, parlando invece dall'interno, perché rappresenta una sintesi di dinamismo imprenditoriale, di creatività, di valore estetico, caratteristiche queste che il pubblico internazionale associa all'immagine dell'Italia. I dati sulle esportazioni che il presidente Borelli ha ricordato testimoniano dell'ottima competitività del vostro prodotto; se mi consentite un suggerimento, soprattutto nei Paesi lontani occorre fare accordi ed investimenti in loco, anche assieme a partner stranieri del settore. In Italia su questo tema si è fatto parecchio, ma si può ancora fare un salto di qualità, anche alla luce delle trasformazioni in atto. La dimensione limitata delle banche italiane non è di aiuto, ma stanno venendo avanti importanti trasformazioni che vanno nella giusta direzione”.

Di straordinaria lungimiranza fu poi l'analisi sull'economia statunitense. “Il sistema economico e produttivo americano si è ammodernato più di ogni altro, ed è assolutamente il leader. I capitali vi affluiscono massicciamente perché sono remunerati in misura più che soddisfacente, ed alle spalle vi è il Governo più forte del mondo. Le famiglie americane non solo consumano, ma investono anche in Borsa senza risparmiare, anzi indebitandosi per consumare ed investire. Fino a quando il sistema creditizio favorirà questo indebitamento? Questo è l'unico punto che spaventa”. E la chiusura è tutta per l'Europa, otto anni dopo ancora di straordinaria attualità: “L'imminente entrata in circolazione dell'euro è un fatto positivo, ma sarà indispensabile avere alle spalle anche un potere politico: di questo se ne sono resi ben conto tedeschi e francesi che stanno proponendo la Costituzione Europea, quale fondamentale strumento di governo”.

Cari Romano e Luca, vi scrivo

Uno dei mestieri centrali di una Associazione è l'attività di lobby, il cui approccio essenziale è la capacità di creare relazioni durature con i diversi interlocutori, mentre uno degli strumenti più utilizzati è la lettera. Per la propria natura istituzionale, le lettere di Assopiastrelle - in modo analogo a quelle di tutta Confindustria - si caratterizzano per un estremo rigore formale, a partire dall'identico uso del logo e del carattere per finire all'impostazione generale dei paragrafi, alla posizione della firma, all'indicazione dell'indirizzo del destinatario. Questo al fine di evidenziare non solo il *family feeling* di appartenenza al Sistema, ma anche per rimarcare la propria natura istituzionale ed il prestigio di cui sono portatrici. Sebbene l'uso del 'lei' sia una costante, a testimoniare la deferenza nei confronti dell'in-



CONFINDUSTRIA CERAMICA

Il Direttore Generale

Sassuolo, 23 gennaio 2007

Caro Presidente,

ho appreso dai giornali del Tuo imminente viaggio a Sochi nel corso del quale incontrerai il Presidente Putin per impostare, tra l'altro, le modalità di ingresso di ... italiano nell'ambito delle intese con Eni.

Pertanto, nella presunta ... alla Tua attenzione la peculiare realtà del **consorzio** che a livello politico venisse ... 2001, dalla nostra Associazione assieme ad ... ceramica, Federacciai, Assofond, Assomet, e **di imprese industriali nazionali** con ... 234 aziende che esprimono un consumo una rilevante valenza strategica in termini ... di metri cubi, rappresentando quindi il

Grato per quanto vorrai operare Ti saluto cordialmente.

Franco Vantaggi
Franco Vantaggi

Gent.mo On. Prof.
ROMANO PRODI
Presidente del Consiglio dei Ministri
Palazzo Chigi
Piazza Colonna, 370
00186 ROMA

Daje Romà che sei er mejo !!

Franco

terlocutore, è ammesso anche l'uso del 'tu' quando vi sia familiarità con l'interlocutore, sia questo appartenente a Confindustria o ad enti ed organismi terzi. Il tutto, rigorosamente scritto ieri a macchina ed oggi con le stampanti. L'unica deroga ammessa, per cercare di rendere meno fredda la lettera è quella di sostituire, nella parte iniziale lo 'stimato presidente' in un 'Caro Aldo' - o cose similari - scritte a mano dal mittente.

Questa prassi, comune e consolidata, non aveva però fatto i conti con Franco Vantaggi, direttore generale di lungo corso il quale, in alcuni casi di particolare familiarità con l'interlocutore, arricchisce la lettera di propri commenti vergati con ironia e sagacia. Dinnanzi all'esterrefatto funzionario di Assopiastrelle che ha predisposto la lettera, escono con garbata ironia nella lettera al direttore generale del Ministero fresco sposo un "mi raccomando, non trascuri la signora", piuttosto che al Primo Ministro Romano Prodi - alle prese con una maggioranza eufemisticamente riottosa - un "Daje Romà, che sei er mejo!!".

Ironia e basta? Certamente no, perché ogni destinatario, rispetto ad una

pletora di lettere tutte uguali nella forma e talvolta anche nelle richieste, a queste missive la risposta - seria nei contenuti, scherzosa nella parte manoscritta - ritorna sempre. Con entrambe le cose che si fissano nella memoria dell'interlocutore.

Se farsi riconoscere in mezzo alla moltitudine è già un obiettivo difficile, molto più complesso è costruire relazioni durature con chi occupa posizioni di assoluto prestigio ed importanza nel panorama nazionale. Ma anche in questo Franco Vantaggi è irraggiungibile maestro, come dimostra l'interlocutore più ambito per chiunque durante tutto il primo decennio degli anni 2000: Luca Cordero di Montezemolo. Non che il presidente di Fiat, Ferrari e BolognaFiere sia persona dalla vita ritirata, tutt'altro, ma una cosa è scambiare un saluto, cosa diversa è avere relazioni.

L'8 ottobre 2000, Michael Schumacher vince su circuito giapponese di Suzuka il Mondiale Piloti di Formula 1, interrompendo un digiuno durato dal lontano 1979, bissato dal successo nel Mondiale Costruttori che la Ferrari aveva già conquistato anche l'anno prima. Un po' perché ferrarista convinto, un po' perché avvezzo a lavorare a ciclo continuo, Franco Vantaggi decide di mandare un messaggio di congratulazioni a Montezemolo. Il quale, con grande signorilità, risponde via mail con una foto della vittoria ed un piccolo commento. Poiché creare relazioni è molto più facile quando ci sono momenti di gioia che situazioni di criticità, il direttore generale decide di inviare un telegramma ad ogni vittoria del Cavallino Rampante. Senonché, dopo 21 anni di digiuno, la Ferrari mette in fila la più fantastica striscia della sua storia: 7 campionati mon-



Maranello, 10 aprile 2008

Caro Vantaggi,

Grazie per il Suo continuo supporto e mi ha fatto enormemente piacere condividere con Lei la mia 100ª vittoria in Formula Uno da Presidente.

Con molta cordialità,


Luca di Montezemolo

diali piloti ed 8 costruttori, oltre 100 gran premi vinti - molti dei quali con doppietta. E quello che era un gradito omaggio, non essendo cortese scrivere sempre la stessa frase, diventa una sorta di incubo persecutorio, a cui Franco Vantaggi non si è però mai sottratto. Uno sforzo immane ripagato da una straordinaria ammirazione ricevuta dai colleghi del Sistema in occasione della consegna degli attestati di appartenenza a Confindustria. Ai dipendenti di tutt'Italia che hanno maturato 25 e 35 anni di anzianità di servizio, nelle ore che precedono l'Assemblea Privata viene consegnata una medaglia ed un attestato: il 26 maggio 2004 tocca a Franco Vantaggi ritirare la sua per la durata più lunga. Quando il presidente Montezemolo chiama Franco Vantaggi sul palco, alle tradizionali veloci congratulazioni si aggiungono anche alcuni apprezzamenti sul lavoro svolto, che moltiplicano almeno per 3-4 volte il tempo dedicato al singolo premiato. Attestato, nell'attestato, di conoscenza e di grande stima che, per un direttore generale con l'aquilotto nel dna, rappresentano un momento di straordinaria soddisfazione, umana e professionale. Sopraffatta, in breve, dall'ironia che - come disse una volta il fotografo Uliano Lucas - è graffiante e dissacrante allo stesso momento. Con l'attestato e la medaglia in una mano, Vantaggi va a salutare i diversi colleghi premiati e, a coloro che festeggiano i 35 anni, allunga la mano e con fare sornione: *"Pure a lei la medaglia dei rincoglioniti? Complimenti"*.

Assopiastrelle festeggia 40 anni

Un anno particolarmente ricco di eventi di altissimo profilo, questo 2004. Se al convegno di Cersaie, 'Fare Industria in Italia - Territori Istituzioni Mercati' partecipano il sindaco di Bologna Sergio Cofferati, il vice ministro delle Attività Produttive Adolfo Urso e Luca di Montezemolo, è il 14 giugno la data storica. Nella splendida cornice del Palazzo Ducale di Sassuolo, dove fa gli onori di casa il sindaco Graziano Pattuzzi, si festeggiano i 40 anni dell'Associazione alla presenza del presidente della Camera dei Deputati Pier Ferdinando Casini e del vice presidente di Confindustria con la delega alle Infrastrutture ed all'Energia Emma Marcegaglia. Il salone delle Guardie è colmo, per ascoltare i diversi discorsi. Inizia il presidente Sergio Sassi che "emozionato ed orgoglioso", illustra i quattro fattori che "hanno trasformato una città a vocazione agricola nel più importante distretto industriale mondiale della ceramica. Il primo aspetto è stata la capacità di interpretare al meglio i tempi: lo è stato negli anni '60 quando la piastrella è entrata in modo importante nelle case degli italiani; ha proseguito dieci anni dopo con le soluzioni a favo-

re del risparmio energetico; negli anni '80 abbiamo creato il mercato internazionale grazie alle fiere Cersaie e Coverings, mentre dallo scorso decennio stiamo lavorando sulla formazione, i consorzi energetici, il fondo pensione come elementi centrali per la competitività della piastrella. Se siamo riusciti a fare questo, lo dobbiamo agli uomini ed alle donne che hanno costruito tutto questo, credendoci anche nei momenti più bui: a loro vorrei che tutti quanti dedicassimo un grande e caloroso applauso". Nella seconda parte del suo intervento, il presidente di Assopiastrelle esamina i diversi punti del 'Fare Sistema', tra cui l'attenzione alle infrastrutture, il gap energetico, l'apposizione del marchio di origine sulle merci messe in commercio in Europa, le politiche a favore della promozione internazionale: "tutti aspetti essenziali, che necessitano però di un catalizzatore forte, che non può che essere Assopiastrelle".

Dopo di lui prende la parola Emma Marcegaglia. "Parto da un punto positivo che ho sentito nella relazione del Presidente Sassi: in Italia esiste una grande condivisione sulle cose da fare e sulle criticità esistenti, che vanno affrontate senza piangerci addosso anche perché il Paese ha delle straordinarie potenzialità, sia come cultura del lavoro che come cultura dell'intraprendere. Ciò non toglie che vi sia una perdita di competitività, testimoniata dalla flessione nelle quote dell'Italia nel commercio internazionale, derivante dalle nuove economie emergenti, nelle quali non ci sono né regole sul mercato del lavoro, né regole civili come abbiamo noi in Europa: una conquista che dobbiamo mantenere".

Nella disamina dei problemi aperti, il vice presidente di Confindustria esplicita anche alcuni paradossi: "in Italia la ricerca è senza dubbio una criticità, anche se dobbiamo rilevare che ci sono 835 progetti Far, del valore di 2,5 miliardi di euro, e 1.198 sul Fit, per altri 2,8 miliardi di euro, bloccati per mancanza di risorse. Quindi, anche laddove le imprese hanno una idea, mancano i fondi. Anche le infrastrutture incidono in modo significativo sulla competitività. La Legge Obiettivo ed i suoi ambiti di applicazione sono un'ottima cosa, ma anche qui mancano già 11 miliardi di euro per i soli progetti approvati. Concludo dicendo che è vero che il paese ha molti problemi, però io credo che in Italia, e qui voi ne siete una dimostrazione straordinaria, ha ancora dei punti di forza molto importanti: una classe imprenditoriale sana, che ha ancora voglia di lavorare, una generale volontà di risolvere i problemi, dove ognuno di noi deve fare la propria parte, per un futuro più sereno per i nostri figli".

"Sassuolo, insieme al suo territorio, rappresenta uno dei luoghi d'Italia in cui la nostra gente ha saputo sviluppare in forme originali una capacità di adattamento e di innovazione peculiare, che ha contribuito al progresso



21 giugno 2004. Assemblée per i 40 anni di Assopiastrelle. Graziano Pattuzzi, Sergio Sassi, Pier Ferdinando Casini, Emma Marcegaglia, Franco Vantaggi

del nostro Paese anche nei momenti più difficili e complessi - esordisce il presidente della Camera Pier Ferdinando Casini -. L'accresciuta competizione internazionale non deve però farci cadere in anacronistiche forme di protezionismo che, oltre ad essere difficilmente praticabili, si rivelerebbero alla fine dei conti, perdenti e, probabilmente, causa essi stessi di un arretramento del livello della competizione. L'Italia non può basare la propria competizione sul prezzo: in questa ottica ho particolarmente apprezzato, nella ottima relazione del presidente Sassi, il passaggio che richiama la necessità di una costante "manutenzione dei saperi", come condizione indispensabile per fare vera innovazione, che nasce dalla capacità di saper intuire i segni del tempo e anticipare l'evoluzione degli scenari, prima che questi si manifestino in tutti i loro elementi". Dopo aver ribadito come l'Italia sia sinonimo di creatività, che deve essere tutelata in modo stringente, il presidente della Camera rileva come "nell'affrontare i problemi sia fondamentale il metodo: affidarsi alla discussione ed al confronto sereno ed equilibrato sulle cose concrete, da parte di tutte le forze politiche e sociali, nell'interesse esclusivo del Paese".

Franco Vantaggi tra le Archistar

Gli architetti ed i designer hanno da sempre avuto a che fare con le piastrelle di ceramica. Ne sono buoni testimoni le piastrelle disegnate da Ettore Sottsass, il rivestimento della facciata esterna del Pirellone a

Milano ad opera di Gio Ponti, la ristrutturazione della stessa Palazzina Ducale della Casiglia ad opera di Gae Aulenti. Cersaie, parimenti, ha sempre avuto una grande tradizione nell'ospitare architetti e loro realizzazioni. Memorabile fu il Progetto Bologna Arte Architettura che, nel triennio 1989-1991, vide tra le altre la mostra di ceramiche realizzate da Picasso e la conferenza di James Stirling, architetto dei musei. Testimonianze significative, ma nulla comunque di paragonabile all'attuale era delle Archistar, uno dei fenomeni mediatici di maggior importanza degli ultimi anni, che vede nell'inaugurazione il 19 aprile 2003 a Berlino del nuovo Reichstag progettato da Norman Foster uno dei momenti di massima espressione. Non esiste rivista, *talk show*, trasmissione televisiva dove l'architettura ed i suoi principali protagonisti non siano ospitati ed osannati, in grado di orientare in modo significativo le opinioni. Cersaie, sotto la lungimirante lettura di Franco Vantaggi, coglie questo nuovo segno dei tempi.

Preceduta dall'esperienza di 'Involucri - Esercizi di architettura' nel 2002, Cersaie ospitò per il biennio successivo 'Markitecture - Valore in Architettura', un ricco programma di eventi a cui presero parte alcuni dei più bei nomi dell'architettura mondiale: da Odile Decq ad Alvaro Siza, da Thom Mayne a Massimiliano Fuksas, per finire - in rigoroso ordine cronologico - all'architetto ticinese Mario Botta. Una convegnoistica di altissimo livello che, se da un lato ha nobilitato Cersaie rafforzandolo ulteriormente quale vetrina di riferimento a livello internazionale, dall'altro ha definitivamente cancellato il famoso "Asso Che?" anche nell'ambito - strategico - dell'architettura italiana ed internazionale.



L'architetto francese Odile Decq



La "lectio magistralis" di Alvaro Siza Vieira



Massimiliano Fuksas, Franco Vantaggi ed Enzo Mularoni



Mario Botta, protagonista a Cersaie 2007

Lo zio di Confindustria Ceramica

“Un popolo di poeti, di artisti, di eroi, di santi, di pensatori, di scienziati, di navigatori e di trasmigratori”. Recita così la famosa iscrizione del Palazzo della Civiltà e del Lavoro, edificio costruito tra il 1938 ed il 1943 che domina e caratterizza l'Eur a Roma. Avessero avuto un po' di spazio nell'attico dell'edificio, gli architetti progettisti Giovanni Guerrini, Ernesto Bruno La Padula e Mario Romano avrebbero dovuto inserire anche la parola 'ceramisti'. Sì, perché nelle diverse regioni d'Italia si faceva - e si fa tuttora - ceramica, intesa nelle sue diverse accezioni.

Un popolo di ceramisti

Se in Emilia Romagna la ceramica, intesa come piastrella, si declina in modo industriale nel più importante distretto del mondo di Sassuolo, dove la tradizione affonda nella privativa concessa nel 1743 alla famiglia Rubbiani per la produzione di maiolica da tavola, non meno importante è la realtà romagnola. Faenza, in epoca rinascimentale, divenne tanto rilevante che il suo nome arrivò ad essere sinonimo di ceramica sia nella lingua francese (faïence) che in quella inglese (faience): antiche vestigia che rimangono tuttora visibili, assieme a collezioni che spaziano dalle precolombiane al contemporaneo, nel Museo Internazionale delle Ceramiche, fondato nel 1908 da Gaetano Ballardini. Rimini, nel Quattrocento, è stata la patria della maiolica Malatestiana, mentre un secolo dopo si è caratterizzato per l'Istoriato. La vicina Imola si caratterizza oggi per la presenza di significative realtà industriali tanto nel campo della produzione di piastrelle, che di in quella dell'impiantistica meccatronica per ceramica.

Non meno significativa è la realtà in Toscana, dove nell'area di Impruneta, vicino a Firenze, si produce il cotto fin dai tempi del Brunelleschi, che lo utilizzò per la famosa Cupola del Duomo. Una lavorazione della terracotta piana a cui se ne affianca anche una seconda, quella artigianale di orci, vasi ed altri oggetti di arredo, per i quali l'attenzione alla qualità inizia già dal '300 a cura della corporazione di 23 orciolai e mezzinai. Altrettanto di rilievo è la realtà di Montelupo Fiorentino, dove alla fine del Quattrocento si contavano oltre 50 fornaci attive, che non disdegnano di trasferire la propria esperienza - anche nel campo della ceramica istoriata - verso altri nascenti poli della ceramica italiana. Una realtà tuttora visibile nella sede del nuovissimo Museo della Ceramica, che ospita 1.200 maioliche in epoca compresa tra il Duecento fino agli ultimi anni del Settecento.

Il più grande distretto italiano nella produzione di ceramica sanitaria è a Civita Castellana, nella Tuscia. Nata dai Falisci, una popolazione che si colloca cronologicamente tra etruschi e romani, Civita ha una centenaria cultura della lavorazione dell'argilla, che diventa industriale nel XIX secolo quando l'imprenditore veneto Giuseppe Trevisan impianta le prime fabbriche di ceramica sanitaria, antesignane di quelle 41 aziende che oggi occupano oltre 2.100 addetti e che realizzano poco più della metà dell'intera produzione nazionale.

Anche l'Umbria vanta una significativa tradizione ceramica: a Deruta, il 25 novembre di ogni anno si svolge la tradizionale festa dei ceramisti, mentre proprie maioliche rivestono i pavimenti della chiesa di San Francesco, quelli di Santa Maria Maggiore a Spello e della sagrestia di San Pietro a Perugia. Gualdo Tadino è conosciuta in tutto il mondo per la produzione di ceramica e per il suo Concorso Internazionale, che ha visto la partecipazione di artisti provenienti da diversi paesi esteri.

Lungo la costa adriatica significativi esempi di storiche produzioni di ceramica si possono vedere ad Urbino ed Urbania, mentre in Puglia, a Grottaglie, si produce *lu capasone*, recipiente di terracotta per mantenere vino ed olio, e a Cutrofiano, il cui nome deriva dal greco *kutra* (che vuol dire vaso), si realizzano i famosi cutrubbi.

Non meno significativa è la realtà campana, che spazia dai primi esemplari di Porcellana di Capodimonte, usciti nel 1743 dalla Real Fabbrica costruita dentro la Reggia da Carlo di Borbone e dalla successiva Fabbrica Ferdinanda, alle maioliche della tradizione vietrese.



Museo internazionale delle ceramiche di Faenza: sala maioliche italiane del Rinascimento



Giovanni De Maio

La ceramica vietrese, nata grazie alla presenza di una pregiata argilla locale, risale al periodo rinascimentale e si caratterizza fin da subito per contaminazioni stilistiche bizantine, arabe e barocche. L'elemento di continuità che lega questi cinque secoli di produzione ceramica locale sono i colori, che riprendono da vicino quelli della natura circostante, come il giallo limone, l'azzurro oltremare, il verde ramina, il bianco della schiuma del mare.

La struttura industriale ceramica vietrese si compone di piccole e medie aziende e devo riconoscere a Franco Vantaggi, persona eccezionale e direttore generale di grandissime capacità, una grande sensibilità ed attenzione a queste nostre realtà, periferiche rispetto a Sassuolo, ma centrali nella cultura ceramica nazionale.

Anche la Sicilia, seppur con declinazioni diverse, ha una consolidata cultura ceramica. La scalinata di Santa Maria del Monte a Caltagirone, dove ciascuna delle 142 alzate ha una decorazione policroma con un differente motivo; le produzioni artistiche di Santo Stefano Camastra nel messinese; i piatti, i vasi e le piastrelle ornamentali di Sciacca, la cui storia affonda nel Trecento, sono tutti esempi di una tradizione, vivacità e creatività isolana esemplari.

Ritornando nel settentrione, qualificati esempi di stoviglie decorate sono rintracciabili a Bassano del Grappa in Veneto, mentre Albissola in Liguria, accanto al celebre Muretto di Alassio, ha nel museo Manlio Trucco un sito culturale dedicato a questo prodotto a cui si affianca, nel mese di maggio, il Festival Internazionale della Maiolica.

Ognuno per la sua strada

Seppur partendo dalla medesima radice comune, la ceramica italiana si caratterizza per una elevata eterogeneità nei prodotti - che spaziano dalle piastrelle ceramica, alle stoviglie, dai sanitari ai vasi in terracotta, dai refrattari alla ceramica tecnica - oltre che nelle dimensioni aziendali, dove a fianco di realtà industriali di grandi dimensioni coesistono imprese artigianali composte da pochi dipendenti.

Alla metà degli anni '70, quando Franco Vantaggi entrò in Associazione, i settori industriali ceramici avevano ciascuno una propria Associazione di categoria di riferimento (Assopiastrelle per le piastrelle, Assosanitari per



Industria delle stoviglie: un tempo da sola, oggi in Confindustria Ceramica

la ceramica sanitaria, Associazione delle Ceramiche d'Arte per quelle decorate e mano) e tutte assieme in Federceramica, la federazione nazionale con sede a Milano. Una convergenza importante, perché allora - tra gli altri - il contratto collettivo nazionale della ceramica era uno unico per tutti i comparti, anche se la necessità di 'delimitare il proprio campo' determinò una vivace dialettica tra le diverse Associazioni. Confronti aspri ma anche riflessioni sulla possibilità di unificare le diverse Associazioni, come avvenne nell'estate del 1973: Assopiastrelle propose ad AssoArte di diventare un proprio raggruppamento, attraverso una adesione a contributo pieno e con un posto di diritto nel Consiglio Direttivo. Una proposta che, a stretto giro di posta, viene respinta e che portò Assopiastrelle a scrivere a Confindustria e Federceramica per ribadire la propria competenza esclusiva sul comparto delle piastrelle e la relativa l'incompatibilità, per gli associati ad Assopiastrelle e di conseguenza a Federceramica, dell'iscrizione ad AssoArte. Da allora Assopiastrelle inizierà la propria corsa solitaria che si interromperà solo nel 1988 quando si realizzerà la fusione con ANIR, l'Associazione con sede a Genova dei produttori di materiali refrattari, prodotto industriale resistente alle alte temperature ed utilizzato, tra gli altri, nell'industria siderurgica ed in quella ceramica. In attesa di Confindustria Ceramica, la madre di tutti gli ampliamenti associativi, l'operazione che in un solo colpo porterà sotto lo stesso tetto tutti i comparti della ceramica nazionale.

Il crollo dopo le Torri Gemelle

Alla fine del ‘decennio lungo’, il crollo delle Twin Towers manda in fibrillazione gli Stati Uniti, già in sofferenza per la bolla della *net economy* e per il settimo anno di espansione del ciclo immobiliare. Il 17 settembre la Fed taglia i tassi per l’ottava volta consecutiva, portandoli al 3%, valore che tre mesi dopo si ridurrà all’1,75%; la Bank of England la segue, fissando l’8 settembre il nuovo livello a 4,75%; la produzione industriale giapponese, nello stesso mese, registra -12,7%, mentre la disoccupazione Usa a novembre ritorna al 5,3%.

Il 2002 è un anno di ascese. Con l’entrata in circolazione dell’euro il primo gennaio 2002, la divisa europea comincia a rivalutarsi superando, il 15 luglio, la parità con il dollaro; sale lo scontro tra il Governo, che il 14 marzo approva le modifiche all’articolo 18 dello statuto dei lavoratori, e la Cgil di Sergio Cofferati che, nove giorni dopo, riunisce al Circo Massimo oltre 3 milioni di manifestanti, mentre in quegli stessi giorni il prezzo della benzina supera la barriera dell’euro per litro. Agli inizi di maggio Jacques Chirac sale all’Eliseo, due mesi dopo la Russia entra a pieno titolo nell’olimpico del G8, mentre il 27 ottobre Recep Tyyp Erdogan in Turchia e Luis Inàcio Lula da Silva in Brasile sono alla guida della nazione. Cresce il prestigio dell’Unione Europea che, nell’incontro del 13 dicembre a Copenaghen, decide di aprire le porte a 10 nuovi Stati a partire dal primo maggio 2004.

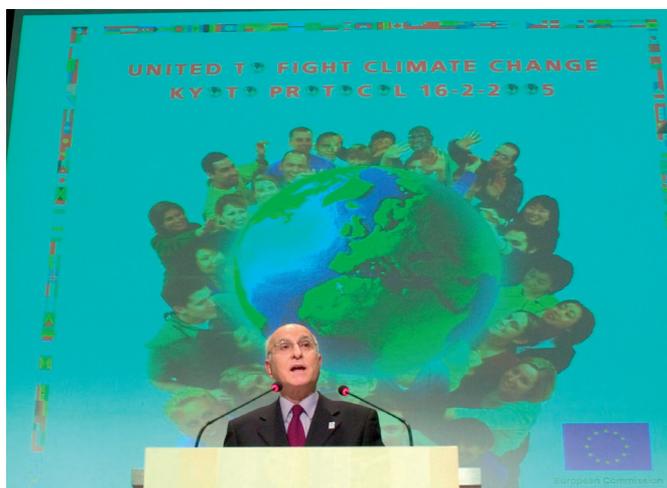
Anno nero invece il 2003. Il 28 gennaio George Bush annuncia, a seguito di una informativa Cia che poi darà origine al Nigergate, di apprestarsi ad invadere l’Iraq, mentre un mese dopo la Cina ammette l’esistenza di una epidemia Sars; in agosto il vertice WTO di Cancun si chiude con un fallimento. Anche l’Italia fornisce il suo contributo alla negatività. Il 21 aprile gli obbligazionisti citano Cirio in Tribunale, che la dichiarerà fallita alla fine di luglio, nei giorni in cui l’Italia ritorna a sperimentare l’esperienza del *black out* elettrico su vasta scala. Di obbligazioni si parlerà ancora quando, agli inizi di novembre, la Consob chiederà lumi alla Parmalat. L’anno, partito male, si chiude con un dollaro che alla vigilia di Natale vale 1,2448 contro euro: un quarto del valore in meno rispetto a 18 mesi prima.

Sono le immagini che la sonda spaziale Spirit invia da Marte ad inaugurare il 2004, un anno di sangue. L’11 marzo a Madrid un attacco multiplo alle stazioni dei treni uccide 191 persone, mentre in estate scoppia l’emergenza Darfur ed agli inizi di settembre l’*escalation* dei separatisti ceceni arriva al culmine con la strage della scuola di Beslan, dove muoiono oltre

300 persone, la maggioranza bambini; agli inizi di settembre la macabra contabilità dei militari statunitensi uccisi in Iraq arriva alla quarta cifra. Se i ferraristi, con il 7° titolo mondiale di Michael Schumacher, si consolano da un petrolio che ha toccato i 50 dollari al barile e gli ambientalisti festeggiano, a novembre, la ratifica del Protocollo di Kyoto da parte di Putin, il mondo attonito ascolta il giorno di Santo Stefano i terribili *reportage* del terremoto e del successivo maremoto che, nel sud est asiatico, causano oltre 400.000 morti.

Un anno di nuove nomine politiche e religiose è il 2005. Il 10 gennaio Abu Mazen succede a Yasser Arafat, proprio mentre Viktor Juscenko diventa presidente della Repubblica Ucraina; Alberto di Monaco succede al padre, mentre il 2 aprile muore in Vaticano Giovanni Paolo II, a cui il conclave farà succedere Benedetto XVI; ultimo, ma solo per ragioni cronologiche, la nascita del Berlusconi III. Mentre l'Italia osserva i 'furbetti del quartierino', il 7 ed il 21 di luglio la metropolitana di Londra viene sconvolta da una serie di attentati, a cui seguono controlli in tutta Europa e nuovi atti terroristici in Turchia. Il clima, grande protagonista di questi anni 2000, dà un'altra prova di sé: sul finire dell'anno l'Uragano Katarina distrugge New Orleans, culla del jazz. Proprio mentre la 'finanza all'americiana' va indigesta al governatore della Banca d'Italia Antonio Fazio. Tornata di rinnovi elettivi in America Latina, dove gennaio 2006 registra Michelle Bachelet nuova presidente del Cile e l'indio Evo Morales alla guida della Bolivia, ma anche in Italia dove Romano Prodi vince le elezioni ed il 19 maggio ottiene la fiducia al Senato. Le tensioni Occidente-

*Il ministro tedesco
dell'ambiente
Jürgen Trittin
illustra a Bonn il
Protocollo di Kyoto
(16 febbraio 2005)*



Islam tornano ad un loro zenit quando, ad inizio febbraio, escono in Danimarca vignette ritenute sacrileghe, che determinano una ondata di proteste ed incidenti non solo nel paese europeo, ma anche in medio oriente, regione da cui proviene il tiranno Saddam Hussein, giustiziato alla fine dell'anno per crimini di guerra.

A febbraio 2007 Bagdad assiste ad una *escalation* nell'uso delle autobombe mentre più ad oriente la Cina, in lento cammino verso l'economia di mercato, sancisce il diritto alla proprietà privata. Nicolas Sarkozy in Francia e Gordon Brown in Gran Bretagna sono i nuovi direttori d'orchestra della vita politica dei propri paesi, mentre il 6 settembre muore a Modena uno dei più grandi tenori di tutti i tempi, Luciano Pavarotti. Se l'Italia festeggia Kimi Raikkonen, neo campione del mondo con la Ferrari, il mondo si confronta con un petrolio che supera i 90 dollari al barile mentre a Bali, il 3 dicembre, si apre la Conferenza sul clima.

La Natura si conferma fulcro del mondo anche nel primo scorcio di quest'anno. Il primo gennaio entra in vigore il Protocollo di Kyoto: per festeggiare, il petrolio supera i 100 dollari al barile il 24 gennaio e l'euro quota 1,5 sul dollaro, un mese dopo. Milano, che a marzo si aggiudica l'Expo 2015, dichiara di voler realizzare l'evento all'insegna dello sviluppo sostenibile. Escono di scena Romano Prodi e Fidel Castro, mentre nasce il Berlusconi IV a Palazzo Chigi e l'Alemanno I in Campidoglio. E mentre Barack Obama, dopo le più entusiasmanti primarie della storia degli Usa, il 3 giugno diventa lo sfidante democratico per la Casa Bianca, l'Irlanda domenica 15 bocchia il referendum relativo alla ratifica del Trattato di Lisbona. Il dollaro a 1,55 sull'euro ed il petrolio a 138 dollari al barile fanno (la) festa al mondo intero.

Una industria con parametri di eccellenza

Le vicende politiche, economiche ed ambientali di inizio secolo hanno prodotto dagli inizi del millennio significati effetti anche sull'industria italiana delle piastrelle di ceramica. Raggiunto nel 2001 il culmine delle vendite di materiali prodotti in fabbriche italiane, il settore ha progressivamente visto ridurre le proprie vendite fino ai 547,1 milioni di metri quadrati del 2007. Tra i fattori salienti, la focalizzazione delle vendite di piastrelle italiane su mercati di sostituzione - soprattutto europei occidentali, Francia e Germania tra i primi - e la fine dell'eccezionale ciclo espansivo negli Stati Uniti, per alcuni anni primo mercato estero di destinazione. Qualora si analizzino però i fatturati emerge una dinamica opposta: i 5.282,4 milioni di euro di ricavi nel 2001 sono diventati, con un andamen-

to pressoché rettilineo, 5.784,7, circa il 10% in più nel periodo. Il dato saliente è che, con una straordinaria rincorsa (+1% nel 2003; +3,73% nel 2004; +4,73% nel 2005; +5,74% nel 2006; +4,28% nel 2007), i prezzi medi sono cresciuti in modo sostanziale, nonostante la pesante zavorra derivante dal deprezzamento del dollaro. Al di là delle oscillazioni congiunturali, l'attuale industria italiana delle piastrelle di ceramica mostra, rispetto a quella del lontano 1974, una serie di profonde innovazioni strutturali in termini di prodotti, perimetro del business, modelli organizzativi interni, proiezione internazionale, approccio alla finanza, che hanno a loro volta determinato nuove forme di relazioni tra imprese, territorio, istituzioni e mercato. Una industria nuova che, seppur manifatturiera, è un po' meno fabbrica rispetto al passato.

Le 206 aziende produttrici di piastrelle di ceramica attive in Italia nel 2007 operano in 300 stabilimenti produttivi, con un livello di frammentazione molto inferiore a quanto possa apparire a prima vista: a fianco di singole aziende di piccole dimensioni coesistono *holding* aziendali proprietarie di diverse ragioni sociali e realtà di dimensioni medio-grandi. In pallet, le prime 10 realtà rappresentano il 46,2% dell'intera produzione di piastrelle realizzate in Italia. L'occupazione nazionale è pari a 27.200 dipendenti: più di un terzo donne, ma solo per 2/3 gli addetti totali sono inquadrati in mansioni 'operaie', a riprova del fatto che siamo in presenza di un settore altamente automatizzato - come dimostrano i flussi di investimento che, anno dopo anno, coprono tra il 4 ed il 7% del fatturato - la cui offerta va ben al di là della pura commercializzazione della semplice piastrella di ceramica.



Le moderne fabbriche ceramiche utilizzano le più sofisticate automazioni



Il controllo dell'intero processo produttivo è garanzia di qualità costante nel tempo

Un'industria che, se vale 5.784,7 milioni di euro di fatturato derivanti da 1.601,1 milioni di euro di incassi sul mercato domestico italiano e 4.183,6 milioni da esportazioni, esprime in alcuni parametri valori di assoluta eccellenza su scala planetaria: il fatturato per addetto è pari a 212.000 euro annui, quello originato dai soli proventi esteri è superiore ai 150 mila euro nei dodici mesi. Non poco, se si pensa al basso rapporto valore/peso che caratterizza la piastrella italiana, ma dalla straordinaria produttività per volumi complessivi movimentati: oltre 800 tonnellate annue per addetto. Una industria votata all'estero che, anche nel mondo (del commercio internazionale, soprattutto) trova conferma delle sue eccellenze. Oggi la produzione italiana di piastrelle di ceramica è pari all'8% di quella mondiale: grandi paesi produttori, attraverso l'acquisizione di tecnologie italiane, sono stati in grado di crescere più velocemente della media mondiale durante gli ultimi 20 anni, grazie anche a dinamici mercati interni. Qualora si sposti invece l'attenzione al commercio internazionale, l'Italia ritorna campione del mondo grazie ad una quota del 21% nei volumi ed addirittura del 41% nei valori, il che sta a significare, con i più alti prezzi di vendita mondiali, un apprezzamento percepito da parte del consumatore in termini di innovazione, design, destinazioni d'uso, servizio al mercato.

Vocati all'internazionalizzazione

Ma c'è anche un'altra Italia della piastrella che merita di essere raccontata, quella dell'internazionalizzazione produttiva, delle fabbriche costruite sul suolo straniero il cui vessillo societario è però il tricolore di Roma.



Claudio Lucchese

“L'internazionalizzazione produttiva di Florim nasce nel 1990 quando Siam Cement, principale gruppo conglomerato thailandese nato nel 1908, ci propose di entrare nella compagine sociale di una nuova fabbrica che intendevano costruire negli Stati Uniti. Una operazione complessa, che prevedeva anche intrecci azionari, e che ben presto si arricchì di società per la distribuzione di ceramica in loco: demmo risposta positiva perché ritenevamo che avere una unità produttiva in questa nazione fosse indispensabile per presidiare bene il mercato. In occasione della grave crisi valutaria del 1997 nel sud est asiatico, Siam Cement decise di liquidare molti investimenti esteri e noi, nel 1999, subentrammo in toto nella gestione. Credo che la presenza produttiva internazionale vada realizzata in Paesi geograficamente lontani dall'Italia, reputati strategici e dove si possano ben supportare i flussi esportativi dall'Italia: gli Stati Uniti per noi sono uno di questi. Produrre all'estero è una attività complessa, dove gli elementi di maggior criticità sono, in ordine decrescente, gli uomini, la finanza ed il know how tecnologico”.

Questo approccio strategico, avviato dal Gruppo Marazzi all'inizio degli anni Ottanta con le fabbriche di Castellon de la Plana in Spagna e di Dallas in Texas, è oggi per dimensioni ed articolazioni *un unicum* per l'industria mondiale della piastrella, nel senso che tutti gli altri principali paesi esteri *competitor* o non l'hanno ancora perseguita, oppure si tratta di fenomeni limitati a poche aziende di grandi dimensioni. Marazzi, Gruppo Concorde, Florim, Panaria, Ricchetti, Emilceramica, GranitiFiandre, Gambini Group e Dado Ceramiche sono i protagonisti di un fenomeno che ha, nei numeri, la sua eccellenza: 20 aziende di diritto estero, 32 stabilimenti, 77 forni per la cottura dei materiali, 6.726 dipendenti oltre confine che hanno prodotto nel 2007 ben 116,4 milioni di metri quadrati per

un controvalore di 916,7 milioni di euro. Valori che, misurati sul consolidato di settore italiano, valgono il 10% per quanto riguarda aziende, stabilimenti e forni, il 17% della produzione e 1/5 dei dipendenti. La strategia comune anche se sviluppata in modo autonomo - essere presenti su mercati esteri in cui la domanda reale o potenziale è particolarmente ampia, in modo da diventare produttori locali per servire il mercato interno - opera in modo sinergico con le azioni della casa madre ed evita la cannibalizzazione delle produzioni italiane: non un metro quadrato di piastrelle 'di matrice estera' viene reimportato in Italia, mentre una buona testa di ponte all'estero agevola le esportazioni dall'Italia, in una logica di completamento della gamma commerciale.

Una strategia perseguita con tenacia e votata alla leadership: negli Stati Uniti d'America la metà delle piastrelle made in Usa è fatta in fabbriche italo-statunitensi, in Portogallo la bilancia pende già nettamente a favore delle aziende tricolori, in Spagna siamo nella *top five* mentre in Francia ad un passo dal monopolio. Posizioni di assoluto rilievo sono anche quelle in Germania, Polonia, Finlandia, Svezia, Ucraina e Russia. Il combinato disposto di leadership nel commercio estero e di internazionalizzazione produttiva fa dell'Italia il paese di riferimento a livello mondiale per la piastrella di ceramica.

Fuori dai cancelli, a monte e a valle

Attenzione alla miopia. Per capire pienamente questo settore non è sufficiente limitarsi a guardare all'interno dei cancelli della fabbrica, in quella porzione del sito industriale compresa tra i magazzini delle materie prime ed il deposito del prodotto finito in pronta consegna. Seppur confermando la propria vocazione industriale, il settore italiano delle piastrelle di ceramica si caratterizza per essere verticalmente integrato, almeno nelle sue realtà di maggiori dimensioni. L'acquisizione di aziende attive nell'estrazione di argille e feldspati in Italia ed all'estero ed il controllo di banchine in porti e scali ferroviari per agevolarne il trasferimento fanno parte di una precisa strategia volta ad innalzare la qualità della produzione, a garantire all'approvvigionamento quel fondamentale carattere di continuità, che è elemento essenziale per fornire al mercato risposte convincenti e durature.

L'integrazione verticale ha anche una seconda, fondamentale direttrice di sviluppo: quella verso il mercato. La distribuzione del prodotto vede nell'intermediario commerciale la figura di riferimento, da intendersi attraverso una molteplicità di diversi operatori: il distributore specializzato in

ceramica ed arredobagno, la grande catena di bricolage, il distributore statunitense di tutti i materiali per pavimenti, l'importatore-grossista nei mercati di più recente apertura. Osservando da vicino le diverse realtà, esiste una sorta di 'ciclo di vita' degli intermediari commerciali ceramici, nel senso che man mano che le strutture distributive del mercato si evolvono l'industria delle piastrelle tende ad avvicinarsi progressivamente al punto vendita.

“Solitamente i produttori di piastrelle di ceramica si focalizzano sulla produzione, delegando la distribuzione al *trade* indipendente - afferma Enzo Mularoni -: un approccio che ha il vantaggio della semplificazione, ma anche il limite di perdere l'esatta percezione di ciò che accade sul mercato, oltre che di duplicare le risorse. Noi abbiamo creato una piccola rete commerciale di show room di nostra proprietà, una attività che necessita di competenze umane, professionali e finanziarie rilevanti, ma che aumenta la visibilità di marchio pur senza produrre conflitto con le strutture distributive indipendenti”.

L'esperienza portata avanti dal Gruppo Faetano Del Conca è significativa per approccio e dimensione, anche se non unica. Le più aggiornate evidenze relative a tutte le imprese ceramiche italiane parlano di 308 show room, dei quali 70 in Italia, 189 in una Europa che comprende anche la Russia, 37 nel Nord America e 12 nel resto del mondo. A questi si debbono poi aggiungere 35 magazzini per lo stoccaggio del prodotto finito -



Piastrelle e ceramica sanitaria rappresentano i prodotti cardine delle sale mostra

18 dei quali in Europa, 16 in Nord America ed 1 in altri continenti - istituiti in un'ottica di innalzamento del servizio al mercato attraverso modelli di *non price competition*. Rispetto ad altri settori del made in Italy, la moda su tutti, ed al numero complessivo degli operatori indipendenti serviti nei cinque continenti, la piastrella italiana è ancora su valori assolutamente contenuti, anche se qualcosa si sta muovendo.

Tra gli elementi che rallentano questa linea strategica di sviluppo ci sono gli ingenti capitali da immobilizzare nell'operazione, l'acquisizione di *know how* specifico per il segmento del *trade*, ma anche e soprattutto una cultura del rapporto con la distribuzione molto diverso rispetto al passato, in cui sarà necessario disporre di capitale umano di grande qualità, che Enzo Mularoni ha trovato anche nel direttore generale di Assopiastrelle.



Enzo D. Mularoni

“Stimo Franco Vantaggi più ancora come uomo che come direttore generale, mansione per la quale la mia considerazione verso di lui è massima. Dico questo perché non è comune stare vicino alle persone in difficoltà, indipendentemente dal fatto che siano imprenditori o altro, per il solo fatto di essere individui che si conoscono. E' una realtà che ho potuto sperimentare di persona, che va abbondantemente oltre il dovere del buon direttore confindustriale, e questo episodio mi ha toccato e mi ha insegnato qualcosa. E' un uomo che ha dato molto all'Associazione, anche in momenti difficili, contribuendo in modo determinante alla crescita delle aziende e con esse, anche della collettività. Credo che proprio nell'associazionismo ci sia una grande forza positiva, i cui benefici vanno al di là del singolo imprenditore, per estendersi verso tutti. Un suo limite? Limite, ma anche virtù, è il fatto di essere spontaneo e molto diretto, di esplicitare con grande trasparenza anche le proprie opinioni politiche.”

Altre forme di integrazione con la distribuzione, meno visibili ma altrettanto significative, sono gli accordi di fornitura di medio termine che, soprattutto in ambito internazionale e con le grandi catene, rappresentano operazioni di particolare interesse. Quella di un settore industriale che estende la propria *business area* verso la distribuzione sarà una delle sfide importanti negli anni a venire.

La finanza buona

Se la manifattura è il motore dell'economia, la finanza è il suo primario combustibile. E la finanza, nella storia di questo settore come anche nella sua più stringente attualità, si declina in massima parte attraverso due ambiti fondamentali: l'autofinanziamento ed il ricorso ad intermediari creditizi di origine bancaria. Proprio una storia di MOL ieri e di EBITDA oggi, a doppia cifra per diverse realtà, è stata in grado di generale le ingenti risorse finanziarie destinate a sostenere il processo di accumulazione del capitale fisico e la sua manutenzione, cosa che ha reso gli istituti di credito i principali partner finanziari: ieri, nella duplice accezione di banche di credito ordinario e di istituti di medio credito, oggi nell'accezione di banca universale. Tra gli elementi di continuità, come sottolineato anche da recenti analisi, la predominanza delle banche locali sul versante dell'erogazione del credito: una leadership scalfita solo in parte qualora la locale banca italiana non disponga di proprie filiali o corrispondenti in Paesi lontani ove è necessario realizzare operazioni di grosso taglio.

Per questa ragione - unita anche ad una prudente gestione che tiene lontano quel modernismo caratterizzato da *stock option*, derivati, *futures* - sono poche le operazioni di apertura del capitale sociale a fondi di private equity e le quotazioni alla Borsa Valori. "L'acquisizione da parte di Interbanca di una piccola quota di Ceramiche Panaria prima della nostra quotazione - afferma il presidente Giuliano Mussini - ha avuto il pregio di aiutarci ad impostare l'organizzazione finanziaria in modo più moderno, anche in termini di gestione della tempistica richiesta dai report periodici". Se la presenza, in qualità di azionisti di minoranza, di istituzioni finanziarie la si è riscontrata, tra le altre, in Panariagroup, Gruppo Concorde e Ceramica Rondine, la scelta di aprirsi al mercato dei capitali è stata fino ad ora fatta da Ceramiche Ricchetti, Marazzi, Panariagroup e GranitiFiandre, a cui occorre aggiungere - in una logica di filiera ceramica - anche Maffei, azienda attiva nell'estrazione di materie prime.

Il ricorso al mercato e ad intermediari esterni sta diventando una realtà sempre più significativa poiché diventa sempre più importante - in un'ottica di corretto posizionamento strategico - affidarsi ad una crescita attraverso il canale esterno, con *operation* che in molti casi hanno una elevata dimensione, ed in ambiti talvolta diversi dal semplice *core business* della piastrella. La prima azienda che oltrepassò la soglia di Palazzo Mezzanotte fu, nell'autunno del 1995, il Gruppo Cisa Cerdisa che, rilevando e fondendosi con il Gruppo Ceramiche Ricchetti, riportò sotto le bandiere italiane uno dei principali produttori del nostro Paese.



Oscar Zannoni

“Il settore delle piastrelle, in modo analogo all’intera industria italiana, non ha una profonda cultura del mercato azionario, cosa che invece contraddistingue l’esperienza anglosassone. Ci sono ragioni storiche ben precise, anche se il momento attuale potrebbe rivalutare Borsa e private equity nell’ottica della creazione di sinergie tra imprese e di crescita per vie esterne. Tra gli esempi positivi nella storia recente c’è l’acquisizione di Marazzi in Russia, che ha portato all’interno del perimetro aziendale asset dalla significativa redditività, preludio alla successiva quotazione.

In Italia esiste una preferenza per aziende con azionista di controllo, aspetto positivo in termini di gestione e cura dell’azienda, ma anche limite alla crescita dell’azienda stessa qualora fosse messo in gioco questo suo status. Personalmente, sarei anche disponibile a perdere il controllo di Ricchetti a fronte però di una operazione di grande profilo, all’interno di una strategia di medio termine”

Il distretto della conoscenza ceramica

La ceramica è un’industria che, a livello mondiale, ha una sua peculiarità: viene principalmente realizzata all’interno di distretti industriali. Così è per Sassuolo, Imola, Impruneta, Vietri sul mare in Italia; così è in Spagna con Castellon de la Plana; a Florianopolis, Santa Caterina e Santa Gertrude in Brasile; nella zona del Morbi in India o nelle città-distretto cinesi di Foshan e Zibo (due tra le dieci esistenti).

Il distretto di Sassuolo, che festeggia in questi anni il mezzo secolo di vita, si caratterizza per alcune sue forti specificità, in alcune casi esclusive su scala mondiale. In primo luogo è un distretto integrato, nel senso che qui sono presenti non solo le imprese produttrici di piastrelle di ceramica, ma anche tutti i principali attori della filiera: i produttori di impianti e sistemi tecnologici, i fornitori di materie prime, le aziende che commercializzano gli smalti ed i colori e le relative formulazioni, il fondamentale sistema della logistica, il variegato mondo che si occupa dello sviluppo dei valori immateriali del prodotto, il sistema finanziario e di commercializzazione del prodotto.

La presenza di tutti gli anelli della filiera, unita alla molteplicità degli attori sia sul lato della domanda che dell’offerta, generano da sempre un mer-

cato caratterizzato da una ‘concorrenza pressoché perfetta’, il cui grande vantaggio - per l’intero sistema - è da sempre nella continua necessità di sviluppare innovazione, a livello di tutte le aziende della filiera, per essere scelti dalle imprese della ceramica.

Questo approccio ‘sistemico multivariato simultaneo’ all’innovazione ha lo straordinario pregio di spalmarla non solo su un singolo ambito del prodotto finito ma, in un numero crescente di casi, su più aspetti diversi di quella stessa piastrella. Ciò determina, da un lato, un più elevato tasso di innovazione sul prodotto e, dall’altro, una maggiore complessità nell’imitazione - ovviamente sempre possibile - dei materiali ceramici.



Un secondo elemento risiede nella natura degli scambi in essere. Se il distretto ceramico emiliano degli albori era, si passi l’eccesso di semplificazione, una sostanziale suddivisione della ‘catena di montaggio ceramica’ tra soggetti diversi, ciascuno dei quali affrontava poi autonomamente il mercato, oggi gli elementi alla base dello scambio vanno molto al di là del semplice semilavorato o singolo impianto, per arrivare alla condivisione di un intero progetto all’interno di una logica integrata: definito il prodotto che il mercato richiede, si determina il sistema impiantistico, quello della fornitura delle materie prime, il pacchetto di aspetti immateriali di corredo, le modalità logistiche in grado di cogliere l’obiettivo.

In questa logica, pur confermandosi l’economia distrettuale come una realtà tuttora basata sullo scambio di merci (intese nel senso più ampio possibile), la componente relazionale e di *know how* che accompagna questa ha già assunto una rilevanza centrale, il cui peso è però atteso crescere ulteriormente.

Dal prodotto alla griffe, dal design all'architettura verde

Per cogliere appieno questa 'piastrella ad alto potenziale informativo' appare necessario realizzare un sintetico *flash back* storico sul prodotto, elemento cardine di ogni settore industriale. La piastrella attuale, pur portando il medesimo nome di quella di mezzo secolo fa, è qualcosa di profondamente diverso.

Prima dell'avvento della monocottura, nella fase in cui le aziende svilupparono internamente creatività e produzione, la ceramica presentava una forte connotazione aziendale, nel senso che agli occhi degli esperti era abbastanza facile associare una collezione al suo produttore. L'avvento della monocottura, almeno nella sua prima fase, come contrappeso alle più elevate caratteristiche tecniche riduce la distinguibilità, fenomeno accentuato anche dall'esternalizzazione dei decori presso studi grafici in molti casi multiclente.

Una prima, qualificata risposta a questo desiderio di unicità venne dagli accordi con i grandi stilisti che, in anticipo di alcuni anni sulla 'Milano da bere', segnarono un'epoca.



Francesco Zironi

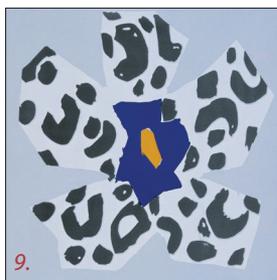
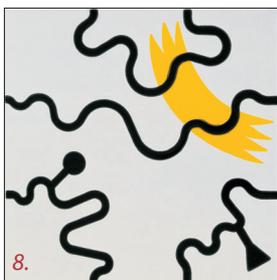
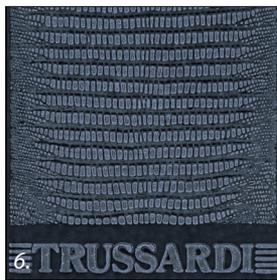
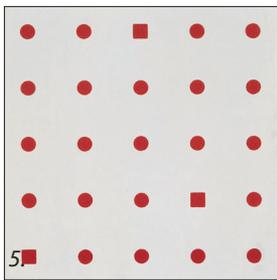
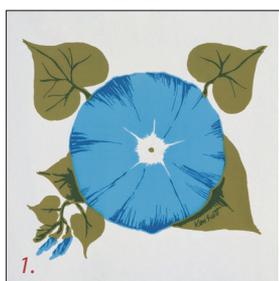
"La ritrosia di Valentino, nel cui immaginario la piastrella era sinonimo di bagno di basso profilo, venne superata solo quando decidemmo di sviluppare il 'bagno completo di Valentino': non piastrelle per pavimento e rivestimento, ma una soluzione di arredamento di alto profilo.

Facemmo un ricevimento nel suo atelier a Roma, presentando le piastrelle con i fiorellini desunte dai suoi tessuti, ma nella riunione con i venditori non ne vendemmo neanche un metro.

Dopo un anno di campionature nelle sale mostra, la griffe che disegnava la piastrella divenne un fenomeno di successo, che si estese anche ad altri produttori. Allora come oggi, l'imitazione è all'ordine del giorno, ma ciò che non possono copiare è proprio la firma della stilista, che conferisce al materiale un carattere di unicità.

Un pregio ed un difetto di Franco Vantaggi? E' riuscito ad amalgamarsi molto bene ed è amico con tutti; il difetto è che, a volte, gli scappa una parola in più."

Il fenomeno della *griffe* assunse, nella prima metà degli anni '80, una dimensione colossale: praticamente tutti gli stilisti, italiani e talvolta anche esteri, collaborarono con le aziende ceramiche per disegnare proprie collezioni, una realtà che con la fine del decennio è andata scemando anche se tuttora permangono collezioni ceramiche, Valentino e Versace tra quelle più significative, la cui *griffe* è particolarmente apprezzata su alcuni specifici mercati. E' un mercato veicolato essenzialmente dal consumatore privato alla ricerca di autorealizzazione: "una volta una signora mi disse che il suo bagno di Valentino era talmente bello che riceveva le amiche proprio in quella stanza, e non in salotto" ricorda Francesco Zironi.



1. Cedit, 1975, Ken Scott 2. Piemme, 1978, Valentino 3. Cerdisa, 1980, Versace 4. Campeginese, 1981, Roberta di Camerino 5. Gabbianelli, 1982, Bruno Munari 6. Rex, 1983, Nicola Trussardi 7. Edilcuoghi, 1983, Krizia 8. Bastula, 1983, Alessandro Mendini 9. Ariana, 1983, Enrico Coveri

Con l'avvio degli anni '90, ad una primaria destinazione d'uso che si conferma essere la casa si contrappone un baricentro valoriale – complice anche l'oscillazione dall'effimero al tangibile in atto in molti ambiti della società - che si sposta verso il rapporto 'qualità-prezzo-durabilità': la ceramica, già apprezzata per l'elevata pulibilità, rafforza quel concetto di 'nido domestico' che in quegli anni va per la maggiore. La casa si conferma il cuore del consumo di piastrelle di ceramica italiana e ad essa si indirizzano attenzione e sforzi.

“Con la fine degli anni '90 - rileva Emilio Mussini - cominciammo ad essere consapevoli che il vivere contemporaneo è sempre più permeato di spazi comuni, soprattutto nei paesi più evoluti. Questa nuova ottica modificò non solo le destinazioni del prodotto ceramico - ampliandole a quelle del non residenziale, particolarmente ricche di superfici - ma anche spingendoci verso una lettura più contemporanea, a cui la ceramica ha iniziato a dare risposte attraverso il design”. Pur continuando a declinare le esigenze estetiche del residenziale, la ceramica guarda ai nuovi spazi ed inizia a dare risposte in termini valoriali anche ad aspetti funzionali. Questa *nouvelle vague* viene subito colta e valorizzata dall'Associazione, come ricorda l'allora presidente della Commissione Attività Promozionale e Fiere Enzo Mularoni: “La mostra sui '50 anni di design italiano', il cui allestimento fu curato da Gae Aulenti a New York nel 2003, è stata una esperienza estremamente interessante, perché ci fece capire che la piastrella di ceramica italiana negli Stati Uniti è percepita



Enzo Mularoni, Gae Aulenti e Franco Vantaggi in occasione della mostra "1950-2000 Theater of Italian Creativity" a New York (novembre 2003)

come un prodotto di valore. L'esposizione, che si tenne a Soho all'interno di un vecchio magazzino con capriate in legno, se esponeva in modo originale la Vespa, la Fiat 500, pezzi di design di Castiglioni, nel contempo comunicava che anche la piastrella italiana era uno dei capisaldi dell'*industrial design* italiano”.

Alla metà degli anni 2000, parole quali Kyoto, cambiamento climatico, energie rinnovabili, sviluppo sostenibile diventano di dominio comune, a seguito di calamità naturali sempre più frequenti. A fianco di un consolidamento nelle destinazioni d'uso residenziali e di uno sviluppo in quello commerciale e terziario, la piastrella di ceramica italiana assume ancora nuovi valori, grazie ad un approccio alla sostenibilità. In tal senso, non è un caso che le migliori tecnologie disponibili e i più elevati standard manifatturieri mondiali nella produzione di ceramica siano italiani, che Sassuolo abbia per due anni consecutivi (2001 e 2002) ottenuto da Ambiente Italia il premio quale miglior ecodistretto nazionale, e l'anno successivo - per primo nel Paese - si sia fregiato della certificazione Emas di distretto.



Claudia Borelli

“Oggi si sta facendo avanti un nuovo concetto di made in Italy, che merita di essere sottolineato. Accanto a quello tradizionale, che declina stile e buon gusto dell'abitare, si sta rafforzando l'idea che il 'fatto in Italia' è un qualcosa che viene prodotto nel massimo rispetto dell'ambiente, con una grande attenzione alla sicurezza sul posto di lavoro, alla costante ricerca dell'ottimizzazione delle risorse necessarie. Al tradizionale concetto di bello stiamo affiancando quello di ambientalmente sostenibile.

Credo che su questo tema il cittadino-consumatore sia più avanti delle aziende e dei governi: se stratifichiamo il mercato trasversalmente, l'interesse esiste, ed è particolarmente ampio. Gli Stati Uniti, reputati da molti un Paese non attento a queste tematiche, hanno presentato il Leed e cominciato a costruire secondo questi dettami. Spetta alle aziende, in collaborazione con quel fondamentale interlocutore che è il distributore, promuovere la conoscenza dei materiali e delle loro peculiarità anche sotto l'aspetto ambientale. In questo ambito Confindustria Ceramica potrebbe giocare un ruolo fondamentale anche verso i consumatori italiani ed esteri”.

Un approccio manifatturiero rispettoso dell'ambiente, come confermano le numerose certificazioni Iso 14.001 ed Emas aziendali, quanto le molteplici serie di piastrelle che si sono fregiate dell'Ecolabel, quale tangibile risposta ad una minimizzazione dell'impatto ambientale. L'industria italiana delle piastrelle di ceramica è andata oltre: specifici progetti di ricerca hanno messo a punto strategie di comunicazione e prodotti dove parte delle materie prime sono rifiuti del settore ceramico (Ecotech di Florim, Eco-Leader di Refin) o addirittura rifiuti di altri settori, quali i vetri di lampade fluorescenti a fine vita (Relux di Ceramiche Polis).

Peculiarità saliente della piastrella di ceramica italiana è la sua straordinaria versatilità, che le consente di acquisire sempre nuove valenze, e di essere impiegata anche nei migliori progetti di architettura in Italia e nel mondo. "Casalgrande Padana istituì nel 1990 il Grand Prix, un concorso di architettura internazionale aperto a tutti i professionisti che hanno utilizzato nostri materiali - afferma Franco Manfredini -. Dalla prima edizione, per la quale pervennero circa un centinaio di progetti, abbiamo raccolto con cadenza biennale progetti realizzati in comparti di impiego diversi quali l'edilizia residenziale, i centri commerciali e direzionali, l'edilizia pubblica e dei servizi, i rivestimenti di facciata, pavimentazioni esterne e piscine".

A worldwide promotional strategy

La promozione del prodotto e dell'industria in forma associata rappresenta una ulteriore, storica, peculiarità dell'industria italiana delle piastrelle. A fianco delle campagne pubblicitarie delle singole aziende - che alla metà degli anni '70 fecero sudare ben più della faticose sette camicie al presidente della Commissione Pubblicità Francesco Zironi per dirimere le molteplici controversie -, coevo all'arrivo nell'ufficio sindacale di Franco Vantaggi venne creato un apposito marchio, Ceramic Tiles of Italy, destinato all'uso sia aziendale che in forma collettiva.

Significative furono le campagne pubblicitarie degli anni '70 in cui si valorizzò la piastrella rispetto agli altri prodotti sul mercato italiano, francese e tedesco. Una campagna comparativa particolarmente aggressiva ("per contrastare la moquette francese l'agenzia propose come *headline* 'l'amante calda che non si può lavare', che non venne però usata" ricorda Zironi), il cui obiettivo era di far uscire dall'anonimato la piastrella imponendo le proprie caratteristiche di pulibilità, resistenza all'abrasione, durevolezza.

Centrale in questo fu la collaborazione con l'Istituto per il Commercio Estero.



Massimo Mamberti

“L’avvio della strutturata collaborazione tra Ice ed Assopiastrelle risale a quasi 30 anni fa con l’esperienza dei Centri Piastrelle di New York, Düsseldorf e Parigi, dove personale dedicato a questo settore forniva assistenza e collaborazione alle aziende italiane per meglio operare sul mercato. Nel tempo la cooperazione si è sviluppata in modo esemplare tanto negli aspetti di routine, quanto soprattutto nell’impostazione di nuovi percorsi per promuovere questa importante industria del made in Italy.

Ho incontrato la prima volta Franco Vantaggi all’inizio degli anni ‘90, quando io ero alla guida della Direzione Promozione di Ice, e ne ho successivamente approfondito la conoscenza quando ho diretto gli uffici di New York, Parigi e Mosca. A lui mi lega una amicizia ed una stima profonda, rafforzate dalla simpatia sul piano umano, ma anche dalla affidabilità sua e della struttura nel portare a compimento i diversi progetti”.

La strategia perseguita dalla ceramica italiana si caratterizza per essere focalizzata su diversi target, multimediale negli strumenti utilizzati e con una copertura mondiale. In modo analogo all’evoluzione della piastrella italiana, passata da prodotto per l’industria edile a materiale per il design degli ambienti e per l’architettura degli spazi, la storica attenzione al *trade* si è allargata anche ad architetti e designer, ai correlati media per arrivare fino al consumatore finale: sebbene la piastrella di ceramica sia un bene di consumo durevole, ad acquisto non ricorrente e fortemente caratterizzato dalle tendenze estetiche, l’attenzione verso l’acquirente di ultima istanza appare essenziale per cogliere appieno tutte le potenzialità esistenti.

Un approccio sistemico è quello che caratterizza gli strumenti, che spaziano dalle fiere rivolte al *trade* alle *convention* di design ed architettura, dalle mostre ed eventi di immagine ai *focus group* con professionisti, dalle conferenze stampa ai seminari agli studenti di architettura, dalle campagne pubblicitarie ai diversi siti web. Per i più qualificati progetti realizzati nel mondo con ceramica italiana un posto di rilievo occupano gli *Award* e le riviste *Cer Magazine Italia* e *International*, quest’ultima quadrilingue.

Worldwide è la parola d’ordine: Italia, Francia, Germania, Svizzera,

Austria, Belgio, Stati Uniti, Gran Bretagna, Spagna, Olanda, Russia ed Ucraina sono oggetto di un'azione sistematica, affiancata da operazioni spot su altri Paesi.

Verso una piastrella della conoscenza

Per ragioni geografiche, ma anche per il ruolo ricoperto, nel campo della ricerca e della formazione tra gli interlocutori di primaria importanza per l'industria delle piastrelle c'è l'Università di Modena e Reggio. Una relazione iniziata molti anni fa e che nel tempo ha prodotto significativi risultati, come ricorda il Rettore Giancarlo Pellacani.



Giancarlo Pellacani

“Antonio Camellini e Franco Vantaggi sono stati un'accoppiata strategica nel dotare il settore della ceramica di adeguati strumenti di ricerca e di formazione superiore. Sono stati veri e propri trascinatori nel coinvolgere le diverse istituzioni del distretto ad impegnarsi, anche finanziariamente, in un appuntamento saliente come l'istituzione della facoltà di ingegneria, che nacque proprio con l'indirizzo 'materiali ceramici'.

Credo si debba ascrivere a Franco Vantaggi l'essere riusciti a far lavorare assieme i tre centri di ricerca che in Emilia Romagna si occupano di ceramica, con l'obiettivo di creare una massa critica necessaria per essere più incisivi nelle azioni verso quel territorio che, grazie alla sua tenacia, vedrà a breve a Sassuolo il Centro di ricerca per la ceramica. Un approccio poliedrico che lo vede convinto sostenitore dell'idea di creare una Facoltà di Design a Modena, strumento al servizio anche delle piccole e medie imprese.

Questa nostra comunanza di interessi ha trovato nelle cene a Fiorano a casa di Giorgio Olivieri la sublimazione di quello spirito goliardico che gli appartiene, senza alcun dubbio, in modo profondo.”

L'idea che fosse importante acquisire un centro di eccellenza nel campo della ricerca e formazione superiore risale alla metà degli anni '70, quando al fine di dotarsi di un adeguato supporto scientifico per la conoscenza del fenomeno dell'inquinamento venne fondato il Centro Ceramico, consorzio universitario nella cui compagine societaria sono oggi presenti

Confindustria Ceramica, Andil, Alma Mater Studiorum dell'Università di Bologna, Unioncamere, Lega delle Cooperative e Cna. Attraverso la capace e lungimirante direzione del suo primo direttore, il professor Carlo Polmonari, oggi il Centro Ceramico è un qualificato strumento al servizio di tutti i comparti dell'industria ceramica nazionale.



Roberto Fabbri

“Franco Vantaggi è stato un acceso sostenitore, fin dalla prima ora, della necessità che il nostro settore puntasse con decisione su innovazione e ricerca, quale strumento basilare per innalzare la competitività presente e futura della ceramica italiana. Molteplici sono stati i suoi interventi in Consiglio Direttivo in tal senso, tra cui quello di portare a Sassuolo il Centro Ceramico per avvicinarlo maggiormente alle imprese. Oggi questa è una fondamentale istituzione dedicata alla ricerca ed alla formazione in campo ceramico, che opera attraverso 40 ricercatori in pianta stabile, è ganglio vitale del network mondiale del CerLabs, è attiva negli aspetti a maggior rilevanza strategica come il test sui materiali, la ricerca energetica e l'ambiente, e copre attraverso l'autofinanziamento oltre il 90% del suo budget annuale: risultati che dobbiamo a lui ed ai due direttori che, in questa quarantennale esperienza si sono succeduti, Carlo Polmonari ed oggi Giorgio Timellini”.

Nell'ottica di dotare il settore di strumenti per la formazione, Assopiastrelle ha stretto rapporti con diverse istituzioni al fine di coprire le diverse fasce di utenza e di esigenze, provenienti dai *new comer* per la formazione continua.

Accanto alle convenzioni con l'Università di Modena e Reggio, rivolte ai corsi di laurea in ingegneria dei materiali, chimica e commercio estero, qualificati sono gli accordi con gli istituti medi superiori, ad indirizzo professionale e tecnico. Una strategia ad ampio raggio che interessa, a Modena, l'Istituto Fermi di Modena per la chimica industriale ed il Selmi per la preparazione di esperti in qualità ambientale; a Sassuolo, il Don Magnani ha in programma corsi per ceramista, mentre il Volta è specializzato nella chimica ceramica.

Esiste poi una ulteriore, qualificata e centrale esperienza nell'ambito della formazione: Cerform. Nato da un riuscito matrimonio tra pubblico

e privato, dove tra i primi rientrano i Comuni di Sassuolo, Fiorano, Maranello, Formigine, Scandiano, Castellarano e Viano, e nei secondi le associazioni del Sistema Assopiastrelle, Acimac, Andil e Ceramicolor affiancate dalle associazioni artigiane Lapam e Cna e dall'ente di formazione camera Ifoa.



Claudio Pistoni

“La progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici ha portato Cerform a cambiare pelle, ad aprirsi - con una scommessa vinta - al mercato.

Grazie alla collaborazione con Confindustria Ceramica e le altre associazioni di categoria, oggi abbiamo sviluppato nuovi e più elevati profili formativi, come i corsi sul trend setter ceramico, con i quali stiamo fornendo risposte a nuove domande di conoscenza. In tal senso, non escludo che il processo di globalizzazione ci possa portare anche verso una formazione continua a favore di imprenditori e top management, così come verso coloro che, rischiando del proprio, intendono mettersi in gioco per migliorare la propria posizione.

Franco Vantaggi è uno di quei personaggi che ti hanno accompagnato per un largo tratto della tua vita. Lui è stato l'anima di questa industria, colui che propone e che trova i giusti livelli di mediazione tra le parti per fare un passo avanti e non indietro”

Un'attenzione alla qualità delle risorse umane che, in modo particolare durante la direzione generale di Franco Vantaggi, si è estesa verso due ulteriori ambiti. Il primo, figlio della costituzione del secondo pilastro della previdenza e degli accordi contenuti nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro stipulato nel febbraio del 1999, è relativo a Foncer, il fondo pensione complementare per i lavoratori delle piastrelle e dei refrattari. Una realtà di assoluto rilievo, se si pensa che al 15 giugno 2008 gli iscritti sono pari a 16.081, equivalente ad un tasso di partecipazione del 48%, e che la massa amministrata ha raggiunto i 112,8 milioni di euro. Valore che, alla luce dell'accordo di armonizzazione del Ccnl firmato lo scorso 16 marzo, ha aperto ora le porte anche ai dipendenti dei comparti delle stoviglie, sanitari e ceramica tecnica.

Ultima, ma moralmente di grande spessore, è l'attenzione che Franco Vantaggi ha per i giovani e la loro carriera professionale. Va in quest'ot-



Alfonso Panzani e Franco Vantaggi consegnano la borsa di studio "Prof. Cirillo Mussini"

tica la borsa di studio di Confindustria Ceramica 'Prof. Cirillo Mussini' consegnata per la prima volta quest'anno ad un giovane e promettente liceale di chimica, come anche i riconoscimenti agli studenti meritevoli assegnati annualmente dall'Associazione don Dorino Conte, il prete fondatore negli anni '50 della scuola di avviamento professionale Acal, da cui sono usciti molti dei migliori imprenditori e tecnici della ceramica.



Uno studente del Don Magnani riceve il premio "Don Dorino Conte"

Energia, motore dell'industria

La rivoluzione industriale inglese del 1780 nacque quando la macchina a vapore consentì la meccanizzazione della produzione; cento anni dopo, fu l'introduzione dell'elettricità a dare l'avvio alla seconda rivoluzione. La storia insegna che l'industria esiste se e solo quando sono disponibili fonti energetiche: una regola che vale, a maggior ragione, per i settori energivori come quello delle piastrelle di ceramica. Non per niente le tematiche energetiche sono ad esclusivo appannaggio degli Stati che, nel caso dell'Italia, presentano una struttura domanda/offerta ancora fortemente sbilanciata verso la fornitura. Solo con le liberalizzazioni Letta-Bersani qualcosa ha iniziato a muoversi.



Giuseppe Pozzi

“Cer-Energia è stato tra i primi consorzi in Italia a diventare operativo nell’approvvigionamento energetico sul mercato libero fin dal 2000. Ricordo ancora quando, grazie ai buoni uffici del dottor Vantaggi, fummo ricevuti dai vertici Snam presso la loro sede a San Donato Milanese per discutere di sconti a favore dei consorziati: ottenemmo 12 lire per metro cubo, un risultato che permise a Cer-Energia di avere fin da subito un forte appeal verso i potenziali membri, oltre ad una propria autonomia finanziaria. La seconda operazione fu quella di operare sulle bande di importazione dell’energia elettrica, con risultati altrettanto significati (in 7 anni il Consorzio ha distribuito ai soci circa 2 milioni di euro che si aggiungono ai risparmi realizzati nelle forniture), cosa che ci fornì una credibilità avvalorata anche dalla qualità dei tecnici energetici delle nostre aziende. Franco Vantaggi ci è stato vicino fin da quando la nostra era una piccola azienda, dedicandoci attenzione, un atteggiamento questo certamente non comune. Ha sempre profuso nel lavorare la stessa passione che mettiamo noi imprenditori, cosa che per un direttore di una associazione del sistema non è così scontata”

Oggi questo consorzio - riservato alle aziende aderenti a Confindustria Ceramica e che riunisce 49 produttori per una domanda di gas metano che sfiora i 200 milioni di metri cubi annui, equivalente al 13% dell'intero consumo del settore - rappresenta un qualificato strumento volto a ridurre il

costo nell'approvvigionamento dell'energia termica ed elettrica, la cui incidenza media è pari al 10% del costo di fabbricazione delle piastrelle.

La strada dei consorzi energetici, ad oggi la più avanzata punta per scalare le rendite da posizione, registra anche un'altra importante realtà che interessa il settore della ceramica: Gas Intensive.

Nato nel 2001 dalle nove associazioni di categoria appartenenti a Confindustria e caratterizzate dalla natura energivora delle proprie aziende, questa realtà guidata da Alfonso Panzani ed Armando Cafiero, rispettivamente presidente ed amministratore delegato, conta la presenza di 232 aziende socie, con consumi superiori a 5,5 miliardi di metri cubi annui. Significative sono state le partecipazioni alle due *gas release* di Eni che, attraverso il supporto tecnico di Dalmine, hanno consentito di gestire il gas assegnato remunerando le aziende che hanno dato mandato.

Ad esempio, nella prima procedura è stata ottenuta la gestione operativa di oltre 340 milioni di metri cubi anni, per un quadriennio, che hanno permesso di distribuire nei primi tre anni alle 160 imprese mandanti oltre 4,5 milioni di euro. Il ristorno finanziario a favore delle aziende consorziate rappresenta una non piccola boccata di ossigeno per le imprese, molte delle quali del settore ceramico. Intanto nuove iniziative sono all'orizzonte, sempre con il chiaro obiettivo di arrivare alla fornitura diretta dei soci per ridurre lo sproporzionato gap tra i prezzi del gas pagati in Italia e quelli all'estero.



Gli approvvigionamenti energetici rappresentano una delle principali criticità del settore

Nei tre lustri successivi, 1985-2000, è la tecnologia che alleggerisce la bolletta: grazie all'innovazione, a fronte di un raddoppio della produzione, i consumi totali di gas metano rimangono invariati, chiaro esempio di un sostanziale raddoppio dell'efficienza energetica. In termini di tecnologia, significativo è il ricorso alla cogenerazione, a seguito della L. 10/91 e della Tremonti del 1995, che portano le aziende a dotarsi di una trentina di impianti per la cogenerazione, per un totale di circa 100 MW, in grado di soddisfare il 27% dell'intera domanda di elettricità proveniente dagli stabilimenti produttori di piastrelle. Di ausilio furono anche le analisi sviluppate da Assopiastrelle, assieme a Snam e al Centro Ceramico, dedicate alla costruzione di una banca dati energetica, evolutasi nel Rapporto Integrato 1998. Tali evidenze numeriche hanno consentito alle imprese del settore di sviluppare una attività di *benchmarking*, dove proprio la presenza di un'ampia quantità di dati ha consentito di monitorare la situazione energetica, migliorandola costantemente.

Protagonista di un episodio curioso è, nella primavera del 1996, il neo direttore generale di Assopiastrelle Franco Vantaggi che per la prima volta partecipa alle riunioni sull'energia presso la sede di Via dell'Astronomia a Roma. Lucio Scialpi, referente di Confindustria per la materia, espone in modo tecnicamente inoppugnabile come il prezzo del gas metano sia atteso aumentare di 20 lire al metro cubo, a causa di una pluralità di fattori esogeni non controllabili, né eliminabili. Nel successivo giro di tavolo, i vari direttori del Sistema concordano sull'oggettività dell'analisi, auspicando di chiudere la trattativa limitando al massimo i danni.

Il giro di tavolo arriva a Franco Vantaggi che esordisce dicendo: *“Ma in che mondo vivete? Non so voi, ma se io torno a casa con un aumento di 20 lire, er Presidente me fa er ...”* e mima con indice e pollice delle due mani il simbolo del cerchio.

Il presidente di Assopiastrelle che lo aspettava con apprensione a casa era, per la cronaca, Oscar Zannoni.

La commissione, alquanto sconcertata, decide di inserirlo nella delegazione ristretta autorizzata a trattare con Snam, dove Franco Vantaggi spariogliando le carte rifiuta un approccio meramente tecnico - che avrebbe visto Eni vincere con facilità - a favore di uno politico. Una novità assoluta anche per la compagnia energetica nazionale, i cui funzionari, seppur abituati a trattare con dittatori africani o agenti segreti del KGB, mai si erano ritrovati dinnanzi un tale approccio. Che però risultò vincente: per la prima volta nella storia, Snam riconobbe una riduzione di 7 lire al metro cubo per cinque anni, interrompendo la curva dei prezzi la cui direzione era, da sempre, in salita.

Nasce Confindustria Ceramica

Ormai i tempi per dare vita a Confindustria Ceramica, l'araba fenice della ceramica italiana rincorsa da tutti ma mai raggiunta, sono maturi.

Il presidente di Ideal Standard, la più grande azienda italiana nella ceramica sanitaria, è Renato Tullio Ferrari, raffinato melomane e con un trascorso nell'area relazioni sindacali di Federceramica anni '70, momento a cui risale la reciproca stima con Franco Vantaggi. Ferrari è d'accordo nell'operazione che, per poter diventare realtà, ha bisogno di un catalizzatore forte che inneschi la reazione volta a coagulare le diverse parti: le aziende delle piastrelle riunite in Assopiastrelle, l'associazione dei produttori di ceramica sanitaria, le aziende del distretto di Civita Castellana, i produttori di stoviglie.



Emilio Mussini

“Franco Vantaggi è come noi imprenditori: fa il proprio mestiere con un coinvolgimento totale, con la stessa passione che noi mettiamo nel nostro lavoro, con una carica umana che lo spinge a perseguire con caparbia sempre nuovi traguardi, attraverso una modalità ‘molto romana’ di gestire le cose: istintiva e rituale, che però gli consente di trovare sempre la strada giusta. Un'altra peculiarità è che non esistono due dimensioni distinte, quella del direttore e dell'uomo, ma sempre e solamente una.

Tra i pregi che gli riconosco il fatto che l'Associazione abbia progressivamente aumentato le persone che la frequentavano, trasformando Assopiastrelle in una realtà aperta al contributo di chiunque e con la massima rappresentatività dei diversi interessi. Se devo indicare un difetto, l'unico che gli riconosco, è quello di un atteggiamento eccessivamente comprensivo nei confronti della classe politica, con la quale abbiamo a tutti i livelli ottimi rapporti, ma nei confronti dei quali talvolta andrebbero fatti arrivare messaggi ultimativi.”

L'operazione, a partire dalle stanze di viale Monte Santo, è tutt'altro che scontata, nel senso che seppur a nessuno sfugga la portata strategica di questa operazione e le sue valenze prospettiche, le remore - non ultima quella relativa all'abbandono dello storico nome Assopiastrelle - non mancano. Ma la determinazione di molti fa intravedere il traguardo.



Ennio Manuzzi

“La nascita di Confindustria Ceramica è stata un atto di grande coraggio, perché questa amplia il nostro gruppo e lo fa diventare più rappresentativo, in tutte le sedi in cui si prendono le decisioni che contano. L’allargamento della base associativa è un fatto importante verso cui di solito i Direttori sono recalcitranti, perché questo comporta una maggiore mole di lavoro: non per Franco Vantaggi che, anzi, si è adoperato per spiegare la bontà dell’operazione e per convincere i dubbiosi.

Sebbene abbiamo frequentato gli appuntamenti di Confindustria e della Federazione Regionale, lui come direttore generale di Assopiastrelle ed io come presidente degli Industriali di Ferrara, la nostra conoscenza si è approfondita solo negli ultimi anni a seguito della mia presenza nel comitato di presidenza di Assopiastrelle. Gli riconosco una grande competenza professionale, ma anche una non comune capacità nello smussare i contrasti, che in una Associazione di categoria che riunisce concorrenti diretti, per di più concentrati in un distretto industriale, è cosa ardua”.

Se Franco Vantaggi, con grande caparbietà e persuasione, ha lavorato nell’ombra affinché Assopiastrelle potesse trasformarsi in Confindustria Ceramica, i veri protagonisti di un accordo storico che ha portato sotto il medesimo tetto tutti i settori industriali legati dall’identica radice ‘ceramica’ sono stati il presidente di Federchimica Giorgio Squinzi, quello di Confindustria Viterbo Alessandro Scopetti ed il presidente di Assopiastrelle Alfonso Panzani.

Giorgio Squinzi, cavaliere del lavoro ed insignito di diverse onorificenze e riconoscimenti, guida Mapei, multinazionale familiare leader a livello mondiale nel settore della chimica per l’industria delle costruzioni grazie ad un fatturato di 1,6 miliardi di euro realizzati in 47 stabilimenti presenti in 24 Paesi nel mondo, in cui sono occupati 5300 dipendenti. E’ conosciuto anche dal grande pubblico per aver portato ai vertici mondiali la sua passione preferita: il ciclismo. Per quasi una decina d’anni Mapei Cycling Team è stata la più forte squadra ciclistica del pianeta, tra le cui innumerevoli vittorie ve n’è forse una entrata nella leggenda: quella Parigi-Roubaix, la classica del grande nord, che nel 1996 Mapei vinse non con uno, non con due, ma bensì con tre ciclisti della stessa squadra arrivati

assieme, e a braccia alzate, sul traguardo. Un risultato straordinario, reso forse epico dalla durezza di una competizione che, complice il pavè, fece ritornare alla memoria quel ciclismo in cui i copertoni erano intrecciati intorno alle spalle del ciclista e non sull'ammiraglia.

Sportivo vero, ma non decubertiniano (“noi gareggiamo per vincere, non per partecipare”), per capire lo spirito più profondo di Giorgio Squinzi forse bisogna prendere a prestito quanto un anonimo tifoso del Sassuolo Calcio scrisse, in rigorosi colori neroverdi, su di uno striscione affisso alla recinzione dello stadio Ricci: “Con Mapei si attacca sempre”. E a forza di attaccare, ma anche di impostare una società di calcio in cui la scelta degli uomini migliori - a cominciare dal presidente Carlo Rossi -, il metodo, la serietà e la preparazione sono una regola e non una eccezione, il Sassuolo Calcio è arrivato allo storico risultato della Serie B. In attesa di eguagliare, nelle speranze di molti, l'esperienza in Champions League di quel Villareal che - guarda caso - è Comune spagnolo sede di molte aziende ceramiche.



Giorgio Squinzi

“Quando un gruppo di imprenditori di Federchimica, che non si trovava bene fino in fondo nella nostra Associazione, mi ha espresso la volontà di passare a Confindustria Ceramica, io e Federchimica abbiamo detto fin da subito che non c’era nessuna difficoltà ad assecondare questo trasferimento.

Ho conosciuto Franco Vantaggi quando era alla guida delle Relazioni Industriali in Assopiastrelle e ne ho sempre sentito parlare bene dai nostri dirigenti dell’omologo ufficio in Federchimica, come poi ho avuto modo di constatare di persona quando lui è diventato direttore generale. Credo sia una persona di un’umanità notevole, molto amico di mia moglie Adriana e della nostra famiglia, a cui vogliamo bene: forse è una delle persone con cui sono maggiormente in amicizia, con la sola esclusione di qualche sua opinione politica, che non condivido fino in fondo”.

Si perché lui, il ‘direttore rosso’ come lo chiamano in Confindustria a causa della mai celata propensione ulivista unita ad un gusto per la provocazione mai doma nei confronti di coloro che affettuosamente indica come ‘voi di destra’, pur non facendo nulla per nascondere le proprie simpatie politiche, quando mira un obiettivo lo persegue con grande determi-



Giorgio Squinzi, Franco Vantaggi, Alfonso Panzani e Alessandro Scopetti

nazione, indipendentemente dagli orientamenti elettorali degli interlocutori. La capacità di intessere rapporti professionali all'interno dell'intero arco costituzionale, unito ad una visione complessiva dei problemi e delle prospettive, gli consente di offrire al singolo interlocutore, che ascolta sempre con grande attenzione, quelle che possono essere le risposte puntuali alle proprie esigenze.

Alessandro Scopetti, direttore generale di Simas e presidente degli industriali di Viterbo, il suo obiettivo l'ha raggiunto proprio tramite Confindustria Ceramica: "Il distretto della ceramica sanitaria di Civita Castellana non aveva una propria collocazione, nel senso che molte nostre aziende associate non aderivano a nessuna Associazione di categoria del Sistema perché faticavano a trovarne una adeguata alle proprie fondamentali esigenze". Due su tutte: da un lato, un contratto collettivo nazionale di lavoro tarato sulle specifiche esigenze di un comparto composto da piccole e medie imprese, attive essenzialmente in Italia anche se con una buona propensione all'esportazione; dall'altro, il rafforzamento dell'attività di ricerca e soprattutto con il Centro Ceramico di Bologna, con il quale il Centro Ceramica di Civita aveva già, da diverso tempo, stretto proficui rapporti di collaborazione. Civita Castellana è il più importante distretto per la ceramica sanitaria d'Italia: le sue 43 aziende industriali, attive in 48 stabilimenti, occupano 2.132 dipendenti ed hanno prodotto 4,2 milioni di pezzi nel corso del 2007, pari a circa la metà di quei 650 milioni di euro che rappresenta il fatturato annuale di questo segmento dell'industria ceramica.



Alessandro Scopetti

“In Confindustria Ceramica ho trovato non solo una bella squadra, molto professionale e ben disposta alla collaborazione e a supportare le richieste delle aziende, ma anche un ambiente positivo dal punto di vista umano. Fin dai primi incontri mi sono trovato come a casa, perché ho scoperto persone che ti stanno ad ascoltare e che sono pronte a prospettare idee e soluzioni costruttive.

Di Franco Vantaggi, al quale riconosco una straordinaria autorevolezza e professionalità ma anche la capacità di mettere a proprio agio qualsiasi persona, non posso che dirne bene per quello che ho potuto toccare con mano in questi primi mesi di mia permanenza nel Consiglio Direttivo. Credo che non sia così usuale che agli ultimi entrati, desiderosi di fare positive esperienze ma anche ovviamente inesperti, vengano affidati ruoli di responsabilità come la guida della Commissione Ricerca ed Innovazione Tecnologica: in Confindustria Ceramica questo a me è successo”.

Lo scenario ora è chiaro ed il 12 dicembre 2006 l'Assemblea Straordinaria di Assopiastrelle - tenutasi presso l'Auditorium e presieduta da Alfonso Panzani - approva all'unanimità la nascita di Confindustria Ceramica, la nuova casa comune di tutti i settori industriali nazionali che condividono questa radice.

Quella che nasce è un'Associazione forte ed importante nel panorama nazionale ed internazionale per i settori rappresentati. Piastrelle di ceramica, ceramica sanitaria, stoviglie e ceramica ornamentale, materiali refrattari e tubi in gres e ceramica tecnica, nelle loro diverse articolazioni, assommano 335 imprese, con una occupazione complessiva di 43.000 addetti in grado di generare, secondo i dati 2007 desunti dalle rispettive indagini statistiche nazionali elaborate dal Centro Studi dell'Associazione, un fatturato di 7,9 miliardi di euro grazie ad esportazioni e a produzioni e vendite oltre confine superiori, globalmente, al 60% delle quantità vendute. Una grande industria italiana, che fa del made in Italy - inteso nella sua più ampia accezione di estetica, manifattura, qualità del servizio al mercato, innovazione e progettualità complessiva - una delle sue principali peculiarità. Ricevendo dallo stesso presidente di Confindustria Luca di Montezemolo il pubblico plauso durante una sessione di Giunta a Roma.



Alfonso Panzani

“La nascita di Confindustria Ceramica accresce il nostro prestigio ed il nostro ruolo sui tavoli in cui si prendono le decisioni fondamentali per le nostre aziende. Si tratta di un passo fondamentale perché se è sempre più vero che nella competizione internazionale vince il sistema e non il singolo - per quanto bravo - allora Confindustria Ceramica è il più formidabile strumento nella competizione, perché è il luogo dove massima e più rappresentativa è la squadra che gioca: siamo la nazionale della ceramica italiana.

In questo progetto lungamente perseguito e solo ora diventato realtà, l'amico ma anche direttore generale Franco Vantaggi è stato un protagonista indiscusso per quello che è un traguardo storico per la vita dell'Associazione e per le nostre aziende.

Ora ci aspettano nuovi e più impegnativi traguardi, ma se sapremo lavorare assieme, con grande condivisione, nessun obiettivo sarà precluso a noi, alle nostre aziende, alle persone che assieme a noi vivono e lavorano”

* * * *

Qui finisce la storia, per lasciare il posto alla cronaca - ancora tutta da scrivere - di ciò che succederà oggi o nei prossimi mesi. Molti sono i fatti o le curiosità che si sarebbero dovute scrivere, ma che qui non hanno trovato ospitalità. Un dubbio, in particolare, corre nella mente di chi ha scritto queste povere note. Ma perché Franco Vantaggi, arrivato a Sassuolo nel nebbioso febbraio 1974, abbia deciso di stabilirsi definitivamente qui? Perché ha preferito alla Fontana di Trevi il Fontanazzo, alle vetrine di via Condotti quelle in viale XX Settembre, al caffè Palombini quello di Bolino, alla visione del Quirinale, residenza di Papi e Re, quella del Palazzo Ducale in Rocca, alla 'Monte Mario' dello Stadio Olimpico la Tribuna coperta del Ricci, al Colle Palatino la Salvarola?

Un dubbio destinato, forse, a rimanere tale. Anche se, e di questo ne siamo certi, la storia di questa piccola città e di questa grande industria della ceramica senza Franco Vantaggi sarebbe stata molto, molto diversa.

“Annamo ar sodo”

di Duccio Campagnoli



Sono molto contento di poter dare una testimonianza di stima, ringraziamento, e se lui permette anche di amicizia ed affetto molto sinceri, a Franco.

Anche qui, in questo bel riconoscimento di “cittadinanza onoraria”, di Sassuolo e dell’Emilia-Romagna, che gli dà, molto giustamente, la “sua grande Assopiastrelle” (come l’abbiamo chiamata per tanti anni insieme). E al quale, quindi credo di poter associare senza dubbio anche la Regione. Infatti, se mi permetto

no tutti i bravissimi e grandi presidenti e imprenditori del “grande distretto”, per me, e credo di poter dire per la Regione, “Assopiastrelle” è stata ed è innanzitutto quella di Franco Vantaggi, e parla davvero un po’ romano e un po’ modenese.

E’ vero quindi il viaggio di Franco: da Roma a Sassuolo, Emilia-Romagna, aggiungo con amore. Ma, se un po’ conosco Franco e quel che sente dentro, credo che ora dobbiamo riconoscere anche che lui è innanzitutto, e pure per noi non solo un nuovo sassolese ed emiliano di diritto ma anche un vero “cives romanus”. Cioè come erano i romani antichi e come sono i grandi romani che conosciamo, da Alberto “Albertone” al “Divo Giulio”.

Quando vedo, sento, Franco, ragiono con lui penso davvero così. Della battuta che taglia e risolve un discorso “quando ce vo’”, con la lama dell’intelligenza. Della risata e dello sguardo, anche un po’ beffardi, che sono in realtà il segno di una antica grande conoscenza e saggezza proprio romana, del “senato e popolo romano”. Quella che sa da tanto tempo che i problemi anche quando sono grandi si possono sempre affrontare. E che dopo il bello viene anche il brutto e viceversa. E che bisogna sempre “rispettasse e aiutasse”. E da Franco Vantaggi ho sentito tante volte quell’“annamo ar sodo” che in realtà - lo so - è soprattutto espressione della capacità di mettere da parte chiacchiere e fronzoli, e di lasciar perdere davvero le prevenzioni, anche le proprie; e quindi di discutere, anche a “brutto muso” ma sempre con lealtà.

Con Franco, anche a me è capitato tante volte e capiterà ancora perché ogni suo consiglio sarà prezioso. Così pure voglio anche testimoniare che ogni volta che si è discusso con Franco abbiamo sentito un affetto e un legame vero con questa sua "nuova terra"; non bella come Roma ma certo con un buon odore "del fare" del costruire con le terre d'argilla e con la fatica degli uomini come a Roma antica. Confesso che pensando spesso anch'io da immigrato e "piceno" al segreto del successo, unico, di questa parte della terra padana ho trovato tra le spiegazioni più convincenti quella che ricorda che fortuna e sviluppo dell'"Aemilia" cominciò con la grande strada di Emilio Lepido, con le città e le campagne nelle quali arrivarono per farne i primi formidabili distretti produttivi i centurioni romani. Quindi: *"Salve atque vale, comes Francus cives romanus aemiliae."*

Franco Vantaggi, l'ironia dei grandi

di Leo Turrini

Non ricordo chi abbia detto, per primo, che le persone serie hanno la grande capacità di non prendersi (quasi) mai sul serio. Forse la frase appartiene a Winston Churchill, il primo ministro di Sua Maestà Britannica ai tempi della seconda guerra mondiale: e già questo riferimento vale come premessa indicativa ed emblematica. In breve: nel 1970, in occasione dei campionati del mondo di calcio giocati in Messico, l'allenatore del Cagliari campione d'Italia, un certo Manlio Scopigno, commentò il debutto in nazionale dello stopper Comunardo Niccolai con una esclamazione rimasta celebre. Questa: mai, in vita mia, avrei creduto di poter vedere Niccolai in diretta via satellite. Io, idem: mai, in vita mia, avrei creduto di potermi accostare alla figura di Franco Vantaggi scomodando Winston Churchill...

A mò di giustificazione preventiva, l'autore di queste righe è costretto ad una confessione esplicita. Io sono amico di Vantaggi. E ne vado fiero. Non avendo mai ricevuto un favore da lui e non avendo fatto mai favori a lui, mi sento libero di esternare un sentimento di simpatia che viene da lontano. Ad altri spetta e spetterà il giudizio sulle qualità professionali dell'individuo: io mi limito a precisare che incontrarlo è stata una di quelle piccole fortune destinate ad arricchire la vita quotidiana. Perché non è che capiti tanto spesso di imbattersi in una persona simpatica. E vera.

Esiste poi, nell'incrocio di esistenze, una dinamica che si collega alla leggenda della aneddotica. Cioè alla sequenza di episodi casuali che, una volta ricondotti a matrice unica, aiutano ad afferrare l'identità di un personaggio. In questo, il dottor Vantaggi Franco da Roma sembra uscito dalla sceneggiatura di un film di Dino Risi, non importa se stiamo parlando de 'Il sorpasso' o di 'Una vita difficile'. E non c'è niente di inventato in quanto mi appresto a raccontare: sono brandelli di cronaca viva, momenti rubati dalle sponde alle acque del fiume azzurro della memoria.

"Sta zoccola"

Mandiamo indietro l'orologio, allora. Era la primavera del 1990 e a qualcuno, nella Sassuolo della piastrella, nel paese che ancora non sospettava l'imminente arrivo di concorrenti dagli occhi a mandorla, insom-

ma, nella Sassuolo che vedeva la Cina come una macchia lontana sulla carta geografica e basta, in quella Sassuolo lì a qualcuno, dicevo, venne in mente di organizzare la classica partita di calcio a sfondo benefico. Una bella amichevole tra pedatori improvvisati. Da una parte, la nazionale degli artisti, pittoresca e variopinta compagine formata dal figlio di Ugo Tognazzi, da Jerry Calà, da Umberto Smaila e da altri figuranti del circo delle televisioni e del cinema. Dall'altra parte, una selezione di sassolesi incuranti del vilipendio che avrebbe fatalmente accompagnato la loro esibizione calcistica.

A me venne chiesto di curare l'allestimento di una squadra locale qualsiasi, decente il giusto. Giorgio Mariani, ex attaccante dell'Inter nonché ex (?) frequentatore di night club, diede una robusta mano, portando a rinforzare l'organico Roberto Boninsegna, già bomber di Inter, Juve e nazionale. Ma, per completare il mosaico, ci voleva un commissario tecnico all'altezza della situazione.

Scartata a priori l'ipotesi di un appello al parroco del Duomo cittadino e resa impossibile la richiesta al sindaco da contingenze politiche (eravamo sotto elezioni, la *par condicio* non era ancora stata inventata, ma se in panchina a dirigere i sassolesi Vip fosse andato un uomo della sinistra, beh, chi li sentiva poi, quelli della destra?), mi venne in mente di formulare ossequiosa domanda al dottor Vantaggi Franco da Roma. Costui, invece di nascondersi dietro il ruolo istituzionale, accettò con entusiasmo. Al punto da dettare schemi, marcature, soluzioni tattiche, applicazioni sistematiche del fuorigioco.

E fin qui, passi. Mancavano pochi minuti al calcio d'inizio, allo stadio Ricci. L'impianto era strapieno, bene o male il popolino abbocca sempre quando lo si invita ad ammirare da vicino i cialtroni del cinema e della tv.

Per giunta, la Nazionale degli Artisti girava munita di mascotte incorporata: ci venne spiegato, dai manager di cantanti ed attori, che a dare il via alla sfida sarebbe stata, obbligatoriamente, una del loro giro.

La scena fu surreale. Una signorina elegantissima, vestita (cioè, svestita) come una vamp in fuga da Hollywood si avvicinò al centro del campo. Il commissario tecnico Vantaggi, rivolto al suo capitano, che ero poi io, non si trattenne: 'Ah Leo, ma chi sarebbe 'sta zoccola?'

Nell'ignoranza generale, a dare il calcio d'inizio di quella sgangherata partita fu una certa Alba Parietti, di lì a poco destinata a diventare famosissima in quanto arrampicata su uno sgabello negli studi di Telemontecarlo per un programma sui mondiali di calcio, Italia'90 per intenderci.

Ovviamente, l'Albona nazionale non era e non è una zoccola, ci mancherebbe.

Però posso assicurare che quel pomeriggio il commissario tecnico Vantaggi espresse ad alta voce un sospetto che allignava tra tutti i calciatori e tra le migliaia di spettatori presenti sugli spalti.

Per la cronaca e per la storia, all'epoca la Parietti ancora non si era sottoposta al trattamento del chirurgo plastico, cioè aveva labbra e tette del tutto normali. Forse anche il posteriore, visto che successivamente la soubrette ha narrato in mitiche interviste di aver modellato tramite bisturi anche il già non indifferente fondoschiene.

“Via dalla politica”

Per completare il racconto, aggiungo che la partita la vincemmo noi, grazie ai cambi azzeccatissimi decretati durante il secondo tempo dal commissario tecnico Vantaggi. Forse nel dettaglio si poteva cogliere l'abilità del personaggio nella gestione delle risorse umane: a torto o a ragione, non mi è mai capitato di imbararmi in suoi dipendenti vogliosi di lamentarsi del 'Capo'. Magari è un indizio, oppure si tratta soltanto di una coincidenza, oppure ancora i miei interlocutori erano tutti ruffiani marci, chissà.

Dopo di che, proseguendo sul sentiero della aneddotica, conviene far sosta al casello datato 1996. Anno di grandi eventi politici nel Bel Paese.

L'Italia tornava alle urne, appena due anni dopo la discesa in campo del Cavalier Silvio Berlusconi. Per la prima volta la coalizione di centro-sinistra affidava le sue ambizioni alla guida del professor Romano Prodi, noto ciclista bolognese.

Bene, siamo sotto campagna elettorale e la liturgia della politica impone i suoi riti. Ad esempio, a Sassuolo, per un incontro con gli industriali del distretto, si presenta Beniamino Andreatta, autorevole mentore di Prodi, destinato a prestigiosi incarichi ministeriali in caso di vittoria dell'Ulivo.

Il dottor Vantaggi, come si conviene al titolare di un ruolo istituzionale, deve ovviamente partecipare alla 'convention'. Però, non amando quel che segue alle 'convention', cioè i banchetti e le noiosissime cene, proprio per quella sera fissa un appuntamento con l'autore di queste righe.

Io gli dico: ah Frà, ma guarda che, aldilà delle nostre comuni simpatie elettorali (ulivisti entrambi, così ci siamo sputtanati e non se ne parli più), corriamo poi il rischio di cascare in un ristorante dove ci sta il tal

candidato o il tal sottosegretario. Si sa com'è in periodo elettorale: chi va a caccia di voti, te lo trovi tra i piedi, inesorabilmente, anche se non vuoi.

Con aria scafatissima, l'aria di chi conosce il mondo, Vantaggi azzera le mie preoccupazioni: per carità, ho scelto un locale ignoto ai portaborse, andiamo nel tal posto a farci una bella magnata, a parlare di calcio, di donne e di giornali, insomma vedrai che nessuno ci romperà le scatole.

E infatti. Infatti, mentre ancora siamo alle prese con il menù, chi ti entra nella trattoria, simpatica e dai costi contenuti? Ma lui: il leggendario Andreatta (che, sia detto tra parentesi, se ne è andato troppo presto dalla vita, lasciando un vuoto nella politica italiana), dal quale Franco si era congedato poco prima, alla fine della convention, adducendo irrinunciabili impegni di lavoro.

Beh, non vi dico la scena. Panico tra noi. Magari è un sosia, butta lì un Vantaggi poco convinto. No che non è un sosia, replico io, chi vuoi che imiti Andreatta, mica è Celentano. Disastro imminente, sì. Ma io non ho mai discusso di cinema con Vantaggi, non so se davvero abbia un debole per Sordi. E però Albertone da lui qualcosa avrebbe potuto imparare. Perché, superato lo sgomento iniziale, la prontezza della reazione (alla vista del massiccio Andreatta) fu semplicemente straordinaria. Anzi, la situazione ve la descrivo al presente, così ce la gustiamo meglio.

Frankie (all'americana, un americano a Roma, cioè un romano a Sassuolo) si alza dal tavolo, si dirige verso il futuro ministro (Prodi le vinse le elezioni, poco dopo) e ammiccando fa: caro professore, la stavo giusto cercando, c'è qui un giornalista importante che avrebbe piacere di rivolgerle qualche domanda...

Io stavo sprofondando verso la cantina del locale, ma la vicenda aveva qualcosa di magistralmente unico. Così, con finta disinvoltura, mi misi a chiedere ad Andreatta una opinione sulle prospettive dell'economia nazionale, con ovvio riferimento alle esigenze del distretto ceramico. Il futuro ministro (che forse aveva capito tutto, ma gli conveniva stare al gioco) rispose con saggezza.

Ne uscì una intervista memorabile, sebbene mai pubblicata. In compenso, la nostra cena fu salva.

Il senso del limite

Perché racconto tutto questo? Perché sommessamente credo che all'Italia abbiano fatto (e stiano facendo) danno le tante persone trop-

po prese di sè, troppo convinte di essere assolutamente indispensabili alla causa, fosse una causa partitica o aziendale o sportiva non importa. Racconto tutto questo perché Franco mi ha sempre dato l'impressione di rispettare moltissimo l'istituzione per la quale lavorava, senza però identificarla necessariamente con l'ombelico del mondo. C'è sempre stato un tratto di felice leggerezza, nel suo approccio alle cose di lavoro. Non è stato mai assillato da tentazioni napoleoniche: immagino abbia sempre avuto la capacità di valutare con sobrio distacco le cose e le persone che gli si paravano davanti.

Forse le sue radici romane lo hanno aiutato, nel girarla alla larga da ogni sensazione di onnipotenza. Forse aver conosciuto in gioventù le mostruosità burocratiche della Rai e poi, in una fase successiva, le drammatiche inquietudini nell'Italia degli anni Settanta, ecco, forse tutto questo gli ha permesso di cogliere l'unicità della dimensione sassolese, la portata di un piccolo mondo che era stato antico e che aveva coraggiosamente lanciato la sfida della modernità ai mercati internazionali.

Al di là degli esiti professionali (che, ripeto, non spetta a me giudicare, anche perché dopo la notte con Andreatta qualunque cosa Vantaggi proponga io lo approvo incondizionatamente, sicuro che comunque vada sarà un successo, per dirla con Piero Chiambretti), Frankie a Sassuolo è diventato uno di noi.

Suppongo che quando arrivò la prima volta, abituato alle frenesie metropolitane di Roma o alle algide atmosfere milanesi, suppongo, dicevo, che abbia sussurrato a se stesso: qui non ci resterò molto, non è mia intenzione invecchiare alla periferia dell'impero.

Invece è ancora qua, con il suo senso del limite, con quel gusto per l'umorismo anche abrasivo, con la consapevolezza di non essere un gigante pur sapendo di essere circondato da tanti pigmei. Io, per quel poco che vale, ho imparato a volergli bene.

Credo di non essere l'unico.

- Stefano Bolognesi *presidente Cooperativa Ceramica di Imola, membro del Consiglio Direttivo e presidente Commissione Trasporti e Materie Prime di Confindustria Ceramica*
- Angelo Borelli *presidente Gruppo Fincibec, past president Assopiastrelle*
- Claudia Borelli *presidente Refin Ceramiche*
- Antonio Camellini *past president di Assopiastrelle, della Camera di Commercio di Modena e della Società Autobrennero in qualità di vice presidente*
- Duccio Campagnoli *assessore della Regione Emilia Romagna alle Attività Produttive, Sviluppo Economico e Piano Telematico*
- Sergio Cofferati *sindaco di Bologna, già Segretario Generale CGIL*
- Antonio Carlo Cuoghi *presidente Industrie Fincuoghi*
- Giovanni de Maio *amministratore delegato Antiche Fornaci d'Agostino, membro del Consiglio Direttivo di Confindustria Ceramica e di Confindustria Salerno*
- Roberto Fabbri *presidente ABK Group, presidente Centro Ceramico di Bologna, membro Consiglio Direttivo e presidente Commissione Ambiente e Sicurezza di Confindustria Ceramica*
- Francesco Falcone *segretario provinciale Cisl di Modena*
- Luigi Gilli *assessore della Regione Emilia Romagna alla Programmazione e Sviluppo Territoriale, Cooperazione con il Sistema delle Autonomie*
- Claudio Lucchese *presidente Florim Ceramiche*
- Massimo Mamberti *direttore generale Ice*
- Franco Manfredini *presidente Casalgrande Padana, vice presidente Confindustria Ceramica*
- Filippo Marazzi *presidente Marazzi Group*
- Ennio Manuzzi *presidente Ceramica Sant'Agostino, vice presidente Confindustria Ceramica*

Emilio Mussini	<i>Amministratore Delegato Panariagroup Industrie Ceramiche, vice presidente Confindustria Ceramica</i>
Enzo D. Mularoni	<i>presidente Gruppo Del Conca-Faetano, presidente Commissione Sindacale Confindustria Ceramica</i>
Giorgio Olivieri	<i>già dirigente e consulente in aziende ceramiche</i>
Alfonso Panzani	<i>presidente Confindustria Ceramica, presidente Gas Intensive</i>
Graziano Pattuzzi	<i>sindaco di Sassuolo</i>
Giancarlo Pellacani	<i>rettore Università di Modena e Reggio Emilia</i>
Pietro Pifferi	<i>segretario provinciale di Modena FNP - Cisl</i>
Claudio Pistoni	<i>sindaco di Fiorano Modenese, presidente Cerform</i>
Donato Pivanti	<i>segretario generale Camera del Lavoro di Modena</i>
Raffaele Ponzano	<i>già dirigente Area Relazioni Industriali di Confindustria</i>
Giuseppe Pozzi	<i>direttore generale Gruppo Ceramiche Gambarelli, presidente di Cer-Energia</i>
Alfredo Romani	<i>presidente Ceramiche Master Pavimaster, past president di Assopiastrelle</i>
Gianni Rinaldini	<i>segretario generale Fiom-CGIL</i>
Sergio Sassi	<i>amministratore delegato Emilceramica, past president di Assopiastrelle</i>
Alessandro Scopetti	<i>direttore generale Simas, membro Consiglio Direttivo e presidente Commissione Ricerca ed Innovazione Tecnologica Confindustria Ceramica</i>
Giorgio Squinzi	<i>amministratore unico Mapei, presidente Federchimica, membro Consiglio Direttivo Confindustria Ceramica</i>
Alcide Vecchi	<i>Sindaco di Sassuolo (1970 – 1980)</i>
Oscar Zannoni	<i>presidente Gruppo Ceramiche Ricchetti, past president Assopiastrelle</i>
Francesco Zironi	<i>presidente Industrie Ceramiche Piemme, past president Assopiastrelle</i>

Ricerca iconografica a cura di Valentina Pellati

Archivio Corriere della Sera: 18

Archivio fotografico Autostrade per l'Italia: 64

Archivio Manodopera "Il lavoro. Tra fabbrica e vita", Comune di Fiorano Modenese, 2007: 26, 27, 35, 41, 46, 56

Archivio Storico della Presidenza della Repubblica Italiana.
Archivio fotografico Leone: 21

Archivio Storico Fiat: 19

Mauro Barbolini: 119

Luciano Busani: 32, 36, 59, 60, 66, 69, 121, 130, 131, 138

Cargo Clay: 73

CGIL Modena: 37

Comune di Fiorano Modenese: 147

Comune di Sassuolo: 88

Vincenzo Conelli: 23, 24, 29, 44, 61, 67, 75, 77, 101, 104, 106, 107, 109, 113, 120, 121, 137, 153, 155, 157

Confindustria: 48

Edi.Cer/Confindustria Ceramica: 17, 22, 25, 33, 34, 45, 50, 52, 53, 54, 57, 68, 78, 82, 84, 92, 96, 97, 98, 100, 110, 111, 125, 132, 134, 135, 139, 140, 141, 142, 144, 146, 148, 149, 150, 152, 156

Fotostudio Pincelli: 154

Imago Economica: 51

Isabella Bonotto/Ansa - su licenza Archivi Alinari: 91, 94

Library of Congress, Washington D.C.: 80

Uliano Lucas: 74, 103

Meridiana Immagini: 55, 76, 83, 86, 87, 89

Museo Internazionale delle Ceramiche di Faenza: 124

Regione Emilia Romagna: 95

Sacmi: 38, 39, 42, 43, 44

Team/Alinari: 20, 91

Paolo Terzi: 3a copertina (Foto Edmondo Berselli)

Roland Weihrauch/Ansa - su licenza Archivi Alinari: 128

Ullstein Bild/Archivi Alinari: 81

Università di Modena e Reggio E.: 145

Franca Vinazzani: 58

Miro Zagnoli: 126

- Luigi Abete *97, 98*
Gianni Agnelli *101*
Umberto Agnelli *111, 112, 113*
Giulio Cesare Alberghini *99, 100*
Gianni Alemanno *129*
Francesco Alfani *100*
Giuliano Amato *79*
Alfredo Ambrosetti *100, 102*
Ettore Amerio *20*
Beniamino Andreatta *19, 163, 164*
Giulio Andreotti *21, 68, 95*
Luigi Angeletti *58*
Paolo Annibaldi *52*
Yasser Arafat *128*
Gae Aulenti *120, 141*
Josè Maria Aznar *81*
Michelle Bachelet *128*
Mario Baldassarri *91*
Gaetano Ballardini *123*
Carlo Banfi *99*
Leo Barbolini *17*
Maurizio Barendson *18*
Benedetto XVI *128*
Francesco Berardi *32*
Enrico Berlinguer *35*
Silvio Berlusconi *80, 89, 128, 129, 163*
Ettore Bernabei *18*
Pier Luigi Bersani *67, 106, 109, 149*
Fausto Bertinotti *35, 51*
Pietro Bezzi *97*
Tony Blair *81*
Guido Bodrato *35*
Stefano Bolognesi *75*
Raffaele Bonanni *58*
Ermanno Bondioli *35, 43, 88*
Roberto Boninsegna *162*
Luigi Bonnefon *31*
Angelo Borelli *89, 99, 104, 105, 106, 112, 113, 114*
Claudia Borelli *142*
Paolo Borsellino *79*
Franco Bortolani *66*
Enrico Boselli *68*
Mario Boselli *17*
Umberto Bossi *79*
Mario Botta *120, 121*
Willy Brandt *20*
Gordon Brown *129*
Brunelleschi *123*
Fred Buongusto *24*
Claudio Burlando *70*
George Bush *79*
George W. Bush *79, 81, 127*
Armando Cafiero *150*
Jerry Calà *162*
Luigi Calabresi *19*

Antonio Camellini *53, 67, 75, 86, 145*
Duccio Campagnoli *110, 159*
Caterina Caselli *24*
Antonio Casini *43*
Pier Ferdinando Casini *117, 119*
Fidel Castro *129*
Elio Catania *112, 113*
Nicolae Ceausescu *78*
Adriano Celentano *164*
Mario Cervi *31*
Piero Chiambretti *165*
Mario Chiesa *79*
Jacques Chirac *127*
Winston Churchill *14, 161*
Carlo Azeglio Ciampi *79, 80, 81, 87, 98*
Innocenzo Cipolletta *106*
Bill Clinton *80*
Sergio Cofferati *45, 117, 127*
Emilio Colombo *67*
Alberto Conean *17*
Carlo Cottica *43*
Fedele Cova *63*
Enrico Coveri *140*
Bettino Craxi *34, 79*
Gian Paolo Cresci *18*
Nino Cristofori *68*
Toto Cuoghi *23, 24, 59*
Massimo D'Alema *81*
Cesare d'Este *97*
Jair da Costa *25*
Giovanni De Maio *125*
Odile Decq *120*
Carlo di Borbone *124*
Roberta di Camerino *140*
Alberto di Monaco *128*
Luca di Montezemolo *31, 89, 104, 112, 116, 117, 156*
Antonio Di Pietro *91*
Oliviero Diliberto *108, 109*
Lamberto Dini *80*
Luis Durwalder *87*
Luigi Einaudi *94*
Boris Eltsin *78, 81*
Guglielmo Epifani *58*
Ercole Rinaldo III d'Este *97*
Recep Tyyip Erdogan *127*
Vasco Errani *108*
Roberto Fabbri *146*
Francesco Falcone *57, 58*
Giovanni Falcone *79*
Augusto Fantozzi *106, 107*
Piero Fassino *106, 107, 110*
Antonio Fazio *128*
Renato Tullio Ferrari *152*
Eugenio Fontana *17*
Giorgio Fossa *104*

Norman Foster *120*
Ivanoe Fraizzoli *25*
Ferruccio Franceschini *17*
Francesco III d'Este *97*
Massimiliano Fuksas *120, 121*
Enrico Gabbianelli *17*
Muammar Gheddafi *20*
Afra Giacobazzi *46*
Edward Gierek *20*
Luigi Gilli *95*
Giovanni Paolo II *81, 128*
Wladyslaw Gomulka *20*
Mikhail Gorbaciov *53*
Ermanno Gorrieri *35*
Giovanni Guerrini *123*
Saddam Hussein *129*
Afef Jnifen *105*
Viktor Juscenko *128*
Henry Kissinger *21*
Krizia *140*
Ernesto Bruno La Padula *123*
Bruno Labate *20*
Giovanni Leone *21, 95*
Enrico Letta *106, 107, 149*
Loris Lorici *43*
Uliano Lucas *117*
Claudio Lucchese *132*
Luis Inàcio Lula da Silva *127*
Pietro Lunardi *89*
Idalgo Macchiarini *20*
Niccolò Macchiavelli *29*
Giorgio Magnanini *97*
Massimo Mamberti *144*
Nelson Mandela *79*
Walter Mandelli *49*
Franco Manfredini *61, 143*
Nerio Manfredini *99, 100*
Graziano Manni *67*
Ennio Manuzzi *153*
Filippo Marazzi *17, 29, 93, 99*
Emma Marcegaglia *31, 117, 118, 119*
Giorgio Mariani *25, 162*
Thom Mayne *120*
Abu Mazen *128*
Sandro Mazzola *49*
Giuseppe Medici *94, 95*
Alessandro Mendini *140*
Francesco Merloni *68*
Vittorio Merloni *111*
Mina *24*
Michele Mincuzzi *20*
Andrea Mingardi *24*
Marco Mingarelli *53*
Romano Minozzi *12, 17, 26, 59*
Montanaro *25*
Indro Montanelli *31*
Evo Morales *128*

Aldo Moro 54
Felice Mortillaro 48, 49, 50, 51
Francesca Morvillo 79
Enzo Mularoni 121, 134, 135, 141
Giorgio Muller 97
Bruno Munari 140
Cirillo Mussini 33, 59, 148
Emilio Mussini 111, 141, 152
Giuliano Mussini 136
Nerio Nesi 88
Comunardo Niccolai 161
Renato Nicolini 54
Peppino Nizzoli 35
Barack Obama 129
Achille Occhetto 79
Oettinger 102
Gino Olivetti 31
Giorgio Olivieri 38, 145
Egidio Pagani 77
Alfonso Panzani 92, 148, 150, 153,
155, 156, 157
Gino Paoli 24
Alba Parietti Parietti 162
Lodovico Passerin d'Entreves
112
Graziano Pattuzzi 87, 88, 117, 119
Luciano Pavarotti 129
Giancarlo Pellacani 145
Arno Penzias 100, 101
Alfredo Peri 74
Giovanni Piancastelli 17
Pablo Picasso 120
Pietro Pifferi 33, 40, 43
Ercole Pio 96
Claudio Pistoni 147
Donato Pivanti 34, 35, 37, 43, 46
Carlo Palmonari 146
Gio Ponti 120
Raffaele Ponzano 48, 50, 52
Giuseppe Pozzi 149
Carlo Prampolini 43
Giovanni Prandini 68
Romano Prodi 13, 27, 67, 80, 91,
112, 128, 129, 163
Tronchetti Provera 105
Vladimir Putin 81, 128
Kimi Raikkonen 129
Francesco Ramella 12
Ronald Reagan 53
Gianni Rinaldini 32, 34
Gianni Rivera 49
Alfredo Romani 100
Mario Romano 123
Sergio Romano 111
Concetta Romeo 67
Cesare Romiti 100, 101, 102
Guido Rossa 32
Carlo Rossi 154

Fam. Rubbiani 123
Renato Ruggiero 104, 105
Mariano Rumor 21
Giorgio Saltini 17, 26, 98
Bartolomeo Santo Quadri 35
Nicolas Sarkozy 129
Claudio Sassi 60
Sergio Sassi 89, 110, 111, 117, 119
Aldo Savigni 17, 26
Oscar Luigi Scalfaro 79
Gerhard Schröder 81
Michael Schumacher 116, 128
Joseph Schumpeter 12
Lucio Scialpi 151
Alessandro Scopetti 153, 155, 156
Manlio Scopigno 161
Ken Scott 140
Alvaro Siza Vieira 120, 121
Umberto Smaila 162
George Soros 83
Mario Sossi 20
Ettore Sottsass 119
Giorgio Squinzi 154, 155
Dante Stefani 101
James Stirling 120
Mario Tedeschi 17
Dezio Termanini 65
Giorgio Timellini 146
Ugo Tognazzi 162
Giulio Tremonti 85, 108, 109
Giuseppe Trevisan 124
Marco Tronchetti Provera 104
Jürgen Trittin 128
Nicola Trussardi 140
Lanfranco Turci 67
Adolfo Urso 110, 117
Claudio Vacondio 99
Oreste Vacondio 25
Valentino 139, 140
Ornella Vanoni 24
Alcide Vecchi 21, 23, 64, 65
Francesco Vellani 97
Gianni Versace 140
Lech Walesa 78
Theo Wegel 80
Ferdinand Willeit 87
Frederik Willem de Klerk 79
Thomasz Wojtowic 25
Oscar Zannoni 59, 89, 99, 100, 101,
137, 151
Alberto Zanon 110
Francesco Zironi 17, 51, 93, 98,
139, 140, 143



■ Edmondo Berselli

Nato nel 1951, è cresciuto professionalmente nella casa editrice il Mulino, di cui dirige dal 2002 l'omonima rivista.

È stato opinionista della *Gazzetta di Modena*, *Resto del Carlino*, *Messaggero*, *La Stampa* e *Il Sole 24 ore*; lavora attualmente come editorialista per *La Repubblica* e *L'espresso*. Nel 2008 ha ricevuto il Premio Viareggio "Cesare Garboli" per il giornalismo culturale.

Fra le ultime pubblicazioni, tutte con Mondadori, *Post-italiani. Cronache di un paese provvisorio*; *Quel gran pezzo dell'Emilia. Terra di comunisti, motori, musica, bel gioco, cucina grassa e italiani di classe*; *Il più mancino dei tiri*; *Venerati maestri. Operetta immorale sugli intelligenti d'Italia*. Il suo ultimo libro è *Adulti con riserva. Com'era allegra l'Italia prima del '68* (Mondadori, 2007).



■ Andrea Serri

Nato a Sassuolo nel 1966, è il dirigente responsabile dell'Ufficio Stampa e del Centro Studi di Confindustria Ceramica, nonché direttore editoriale di *Cer il giornale della Ceramica* e di *Cer Magazine Italia ed International*. Giornalista pubblicitario, si è laureato in Economia e Commercio all'Università di Modena nel 1989, con lode e pubblicazione della tesi ("L'esportazione di tecnologia ceramica: analisi e strategie" - Vilmy Montanari Editore 1990).



■ Leo Turrini

Leo Turrini è nato a Sassuolo nel 1960. Giornalista e scrittore, lavora come inviato speciale per le testate del gruppo Poligrafici (*Il Resto del Carlino*, *La Nazione* e *il Giorno*). Ha raccontato dal vivo undici edizioni dei Giochi Olimpici, oltre 200 Gran Premi di Formula Uno e i più grandi eventi dello sport mondiale. Per la Mondadori ha pubblicato le biografie di Enzo Ferrari, Gino Bartali, Michael Schumacher e la storia centenaria dell'Inter. Ha vinto per le sue opere il premio 'Spadolini', il premio 'Brera' e il premio 'Guareschi'.

È molto amico di Franco Vantaggi e se ne vanta.

"Roma - Sassuolo: biglietto di sola andata" è la storia di tre viaggi nel tempo, distinti ma strettamente interconnessi.

Il primo è il racconto della quarantennale esperienza professionale di Franco Vantaggi, il dirigente che ha gestito il passaggio alla turnazione continua e che dal 1996 è diventato direttore generale di Assopiastrelle: l'allora piccola Associazione di categoria con sede a Sassuolo che, attraverso l'allargamento agli altri comparti industriali correlati, ha dato origine lo scorso anno a Confindustria Ceramica.

Il terzo è la storia dell'industria italiana delle piastrelle di ceramica, delle sue azioni ed iniziative nei diversi ambiti competitivi, che le hanno consentito di diventare uno dei settori di punta del made in Italy.