

Vorremmo partire dall'aspetto delle radici di questa azienda e dalla sua storia: come l'azienda è nata e evoluta nel corso del tempo, quale è l'idea originale e come secondo lei questa idea è stata sviluppata nel tempo. E se può, un pezzetto prima, anche raccontarci qualcosa di lei.

Sono nato alla fine della seconda guerra mondiale, nel 1945, da una famiglia direi – come tanti italiani dicono – in povertà però dignitosa, perché mio padre è morto che avevo tredici mesi, mia madre ha sempre lavorato, ha fatto la sarta, però mi ha dato la possibilità di studiare, lavorando tanto. Io ho vinto qualche borsa di studio, quindi ho cercato di alleggerire i suoi sforzi. Mi ha dato la possibilità di studiare, mi sono laureato in Ingegneria, le scuole medie le ho fatte dai Salesiani, dove oltre ad imparare a giocare –quando sono entrato dai Salesiani mi sembrava un sogno perché ero abituato a giocare sulla strada con la palla di pezza, c'erano degli stracci dentro e si giocava a pallone, sembra strano adesso ma era così, e invece dai Salesiani avevo trovato tutto dal pallone di cuoio ai campi di pallacanestro, al biliardo, al calciobalilla – e a studiare e poi quando ho avuto direi 18-19 anni, quando ci si inizia a porsi qualche domanda sul senso della vita, sono stato anche fortunato ad incontrare un salesiano un vero sacerdote degli anni del Concilio Vaticano II. Mi ha fatto capire una cosa: che l'essenziale del cristianesimo è voler bene al prossimo. Dopo viene tutto il resto. Però è quello l'essenziale. Prossimo erano gli amici di scuola, quando giocavo a calcio erano i cosiddetti “avversari” (tra parentesi, non ho mai visto giocare a calcio se non si è in ventidue, e allora servono anche gli altri, non è che devono essere visti come qualcuno che deve essere ucciso). Poi questo senso di amore nei confronti degli altri che deve appunto passare dalla famiglia, dagli amici, compagni di scuola che poi alla fine si è trasferito anche nel lavoro. Io devo dire la verità, tutto quello che faccio, lo faccio perché ho certe convinzioni. Non è che lo faccio perché chissà che cosa voglio diventare, chissà quanto voglio guadagnare. L'ho sentito come un dovere nei confronti della comunità in cui opero e direi anche che se Dio mi ha dato qualche talento lo devo mettere a disposizione degli altri. Poi ho studiato, ho fatto Ingegneria, mi sono laureato molto presto, avevo poco più di 24 anni, all'Università di Pisa. Ho cominciato a lavorare su un'azienda di Foligno che era un'azienda importantissima per Foligno prima della seconda guerra mondiale; durante la seconda guerra mondiale è stata rasa al suolo proprio perché produceva aeroplani e stava anche vicino alla stazione. Potete immaginare quale bersaglio più ambito dagli alleati che trovare un nodo ferroviario più un'azienda aeronautica. E' stata rasa al suolo e ricostruita dopo la seconda guerra mondiale, parliamo della fine degli anni Sessanta, però devo dire con scarsa fortuna. Io sono entrato a lavorare, il primo mese ho preso lo stipendio, poi ho iniziato a prendere il secondo dopo tre mesi, dopo sei mesi. Quest'azienda, in poche parole, è arrivata in amministrazione controllata, ed è stata salvata da un intervento della FAG, una multinazionale tedesca che è uno dei più grossi costruttori al mondo di cuscinetti a sfera, con l'aiuto della GEPI, un'azienda italiana il cui obiettivo era quello di salvare le aziende che erano in difficoltà. Io sono entrato a lavorare alla fine degli anni Settanta, la Umbra Cuscinetti è stata fondata il primo aprile 1972 e quindi dopo poco tempo è stata salvata e messa in condizione di operare con ottimi risultati. Come dice anche il nome “Umbra” perché sta in Umbria, “Cuscinetti” perché la FAG ha portato lavoro, perché portava la produzione, il know-how insegnandoci a fare i cuscinetti, e poi le reti commerciali. Questo nel 1972; dal 1972 al 1978 l'azienda Umbra Cuscinetti ha prodotto solo cuscinetti per un solo cliente, che era anche il suo maggiore azionista. Devo dire che non ero eccessivamente contento di lavorare dentro un'azienda che aveva un mono-cliente e un mono-prodotto. Quindi, appena nel 1978 da parte del nostro azionista c'è stata data la possibilità di diversificare, ho sposato e supportato questo cambiamento con un impegno notevole. La diversificazione in cosa consisteva? Stavamo all'inizio di un progetto militare per un aereo che si chiama Tornado, che gli addetti ai lavori conoscono, un aereo multiruolo, che fa da bombardiere, da caccia, fa tutto. C'erano dei particolari molto critici, che si chiamano viti a ricircolazione di sfera, che servono per il movimento dei flap e degli slat degli aerei. I flap sono le parti terminali delle ali e quando l'aereo decolla o atterra si muovono e formano come un ombrello che cattura aria e da' la spinta all'aereo per sollevarsi quando decolla;

quando atterra, la pressione diminuisce, quindi l'aereo rischierebbe di stallare, come dicono in termini tecnici. Quello serve a fare da ombrello e l'aria lo sostiene. Se si vola vicino alle ali, lei vede che all'inizio prima di decollare queste parti terminali delle ali si muovono, si chiudono, e anche il bordo d'attacco, sono le ali che fanno questo movimento. Per questo aereo militare, c'era una ditta francese che le produceva ma non soddisfaceva il cliente. La ditta francese aveva il know-how ma non faceva parte del consorzio, perché questo aereo era stato voluto dal consorzio Italia-Germania-Inghilterra, quindi doveva trasferire il know-how all'azienda italiana. Io sono stato coinvolto nel trasferimento del know-how dalla Francia all'Italia. Abbiamo cominciato questa nuova produzione di viti a ricircolazione di sfera. Mentre questo succedeva, noi subito abbiamo iniziato ad essere coinvolti in altri progetti, passando da aerei militari ad aerei civili. Il primo grosso aereo in cui siamo stati coinvolti era un aereo dall'Airbus, poi il secondo aereo fu il 747, della Boeing. Abbiamo fatto le viti a sfera per loro. Noi siamo partiti quasi da ultimi in campo aeronautico, nel giro di poco tempo siamo riusciti a diventare un'azienda ben conosciuta tanto da associare le viti a ricircolazione di sfera per applicazione aeronautica all'Umbra Cuscinetti. La FAG, che era nostra azionista, nel 1983 prende tutte le azioni della Umbra controllando il 100% delle azioni della Umbra. Le ha tenute fino al 1993. Nel 1993 c'è stato un mutamento di rotta sia per noi che per la multinazionale tedesca che attraversava un periodo un po' difficile infatti ha deciso di vendere tutte le aziende che controllava per concentrarsi sul suo *core business*, i cuscinetti. Noi già nel 1993 facevamo viti a sfera e cuscinetti. Io in quel momento ho avuto un'intuizione: invece di fare lo spettatore in questa vendita, perché non fare l'attore? Ed ecco lì entrare in ballo l'etica: io l'ho fatto non perché volevo diventare imprenditore o guadagnare un sacco di soldi, l'ho fatto perché pensavo che noi dell'azienda insieme a qualche investitore che ci aiutava e le banche avremmo potuto tutelare al meglio gli interessi dei nostri colleghi di lavoro. Io potevo rimanere nella multinazionale tedesca senza problemi però l'azienda era interessante anche per un altro concorrente americano e il timore che con un potenziale accorpamento ci rimettessero i lavoratori. Quindi ho pensato: "Perché non facciamo un'operazione di *management buyout*?", che in Italia è pochissimo conosciuta, tant'è vero che quando sono andato in banca il banchiere mi ha detto: "Mi scusi, ma lei i soldi ce li ha per comprarla?". Ed io: "Se avevo io soldi, non venivo qua da lei, no?". Sono stato fortunato perché ho trovato due investitori che ci hanno aiutato affiancati dalle banche. Abbiamo fatto l'operazione cercando di imporre una maggioranza interna e insieme al mio collega riuscire a controllare più del 50%. Hanno accettato e noi abbiamo controllato il 55% della società. Questo è successo nel 1993. Da allora noi abbiamo continuato a produrre cuscinetti per il gruppo tedesco che è ancora il più grande cliente che abbiamo diventando il numero uno al mondo per viti a ricircolazione di sfera per l'aeronautica civile. Sembra strano che a Foligno ci sia un'azienda con un'altissima tecnologia che nella sua nicchia di mercato è il numero uno. Oggi produciamo questo, quindi oggi non c'è un aereo con oltre cento posti in cui non c'è un prodotto della Umbra. Oltre a fare viti a sfera per applicazioni aeronautiche, noi le facciamo anche per macchine utensili. Abbiamo clienti, sia in Italia che all'estero per le viti a sfera anche in queste applicazioni. Fatti importanti che alla fine si ricollegano anche con la storia della mia vita, perché ho dedicato molto tempo alla società. A parte che dopo parleremo anche della famiglia, non è che della famiglia mi sono scordato! Qui coniugo vita personale con vita aziendale. Noi nel frattempo abbiamo acquisito un'azienda in Germania nel 1996, per produrre sempre viti a ricircolazione a sfera, e un'azienda negli Stati Uniti nel 1999, dove produciamo sempre particolari per l'industria aeronautica. Siamo proprio di fronte allo stabilimento della Boeing, dove vengono assemblati tutti gli aerei, compreso quello grande lì [mostra il modellino, ndr], e noi lavoriamo molto con la Boeing. Quindi, nel giro di poco tempo, siamo passati dall'essere un'azienda controllata a una multinazionale che controlla altre aziende. Le persone? Noi nel 1993 eravamo meno di duecento, oggi siamo settecento persone qui a Foligno, senza considerare l'indotto. Penso che ci saranno dalle duecento alle trecento persone che lavorano per noi, fuori. Poi in Germania siamo una cinquantina di persone, in America una settantina di persone. Con quest'ultima azienda tedesca che abbiamo

acquisito questo 5 aprile con le sue novanta persone, superiamo i novecento collaboratori. Quest'anno abbiamo fatturato 135-140 milioni di euro circa.

La storia di Umbra si intreccia con la storia della sua famiglia.

Famiglia! Ecco, io mi sono sposato quando avevo 27 anni, ho avuto tre figli con i quali ho un bel rapporto. Rapporto nel senso che ci confrontiamo, discutiamo, anche se a volte sono un pochino invadente soprattutto verso mia figlia. Mia moglie, anche lei ha un carattere molto forte, non posso dire che nella famiglia nostra è stato tutto facile. Abbiamo avuto dei periodi anche difficili, però io direi veramente che con l'aiuto di Dio e di qualchedun altro che pregava per noi l'abbiamo superato. La nostra famiglia è stata scossa fin nelle fondamentazioni, non perché uno di noi due aveva i grilli, ma il Signore ci ha messo alla prova, ce l'ha data e così l'abbiamo affrontata e oggi forse proprio da questa prova siamo venuti fuori penso più robusti e penso anche i figli che hanno passato quei momenti difficili hanno capito quanto è importante il senso della famiglia, quant'è importante il senso della tolleranza, della pazienza. Vorrei però sottolineare una cosa. Come detto all'inizio non è che sia stato mosso da ambizioni, mi ricordo bene quello che scrivevo in quei giorni: "Devo fare qualcosa per dare più tranquillità a quelle persone con cui lavoro", che poi erano diventate anche miei amici. Detto questo, avevo un sogno: non volevo rimanere azionista, ma volevo condividere questa mia condizione, se io ho avuto l'opportunità di diventare azionista, perché non dare a chi lavora qua dentro l'opportunità di diventare azionista? E abbiamo fatto un'operazione che è pochissimo conosciuta, che ho chiamato "azionariato diffuso".

In pratica ai dipendenti ho detto: "Sentite, premesso che io non considero l'azienda come una cosa mia personale perché in un certo modo la considero come un mezzo o un talento che magari Dio mi ha dato e che naturalmente devo mettere anche a disposizione degli altri, se qualcuno è interessato a fare un investimento nella sua azienda, gli darò la possibilità. Definiamo un modo per calcolare il valore dell'azienda, in modo che non è che se oggi la compro e domani l'azienda diventa il doppio la devo dare allo stesso valore". Abbiamo stabilito un modo, è stato presentato a un gruppo di dipendenti, perché per me era un esperimento nuovo. Ho detto: questo è il valore; lo offro all'inizio a chi ha maggiore responsabilità e a chi anche ha dimostrato attaccamento all'azienda, quindi anche a chi aveva un certo numero di anni di servizio – avevo raggruppato quindici dipendenti, indipendentemente se era quarto o quinto livello. Nell'industria metalmeccanica si parte dal secondo livello, che è quello che fa i lavori più semplici, fino a dirigente. Quindi ho dato la possibilità a chi volesse di partecipare a questa operazione e così ci sono state 34 persone che hanno investito, e non poco: il minimo contributo per investire nella nostra azienda era di 40.000 euro ovvero due anni di lavoro qua dentro. Quindi vuol dire che sono andati dal papà, dalla mamma, dalla nonna, dalla zia, dalla cugina, sono andati da tutti per fare questa cosa. Ma che significava? Che avevano fiducia nell'azienda e che pensavano che per la loro vita futura poteva essere anche un investimento sano. Io a queste persone che hanno investito qui ho detto: "Guarda, qualsiasi cosa succeda, almeno quello che hai investito lo riprendi". Questa è la garanzia che gli avevo dato.

Come ha coltivato questa fiducia così profonda nei confronti dei suoi collaboratori?

Come l'ho coltivata? Secondo me, cercando di essere coerente con i valori in cui credo. Come questo stabilimento: a noi è costato. Cioè, non è un lusso. Abbiamo fatto uno stabilimento in cui le persone che lavorano dentro lavorano meglio che in altri stabilimenti: abbiamo pensato a un parcheggio, al prato, l'ambiente sano dentro, dove è possibile lavoriamo con luce naturale e non artificiale, abbiamo fatto i bagni decorosi, la mensa dignitosa. Questo noi come lo abbiamo fatto? Invece di mettere gli utili nelle nostre tasche, li abbiamo messi nell'azienda, che era l'azienda di tutti. Quindi ho stabilito un bellissimo rapporto con il personale, ho stabilito un rapporto bellissimo anche con chi, ogni tre anni, veniva nel Consiglio di fabbrica. Io stimo al massimo quelli che fanno il Consiglio di fabbrica qua dentro, perché lo fanno non per mestiere, cioè non è che fanno il

sindacalista di mestiere. Questi lavorano e fanno il Consiglio di fabbrica. Con queste persone c'ho lavorato, voi considerate che da noi non c'è stato mai uno sciopero interno qua dentro, negli ultimi 30 anni, 35 anni, non so. Io non mi ricordo: io ci ho lavorato sempre, però uno sciopero interno non c'è stato mai.

Avete mai incontrato delle difficoltà?

Noi abbiamo utilizzato la cassa integrazione solo nel 2009-2010, e oramai la stiamo utilizzando pochissimo quest'anno. Siamo 700 persone che nell'ultimo mese hanno fatto 1600 ore complete.

Ho fatto tutto il possibile, riducendo anche i profitti, per cercare di tenere al primo posto il lavoro, il lavoro delle persone. Quindi noi due volte all'anno ci incontriamo con tutti i nostri collaboratori, facciamo un'assemblea generale in cui io do' a tutti le stesse informazioni che do' al Consiglio di Amministrazione. Per esempio, domani avremo un incontro particolare, in cui incontriamo prima il Consiglio di fabbrica e il sindacato esterno, per raccontargli di questa nuova acquisizione, poi facciamo una conferenza stampa, e dopo vediamo i dipendenti per motivargli questa acquisizione. Il nostro motto è: "Spirito di gruppo e persone informate, coinvolte e creative". Se non sono informate, come fanno ad essere coinvolte? Questa è l'azienda che ha questo stile, ha questi obiettivi, ha anche le sue minacce. Non è che vado a parlare col dipendente solo quando ci sono le belle notizie; anzi mentre le belle notizie le posso anche delegare le brutte le voglio comunicare personalmente, per dimostrare la mia credibilità.

Nel 2001, quando sono cadute le Torri Gemelle, eravamo ancora nel vecchio stabilimento. Avevamo iniziato questo nuovo stabile. Il giorno dopo, le banche sono venute da me chiedendoci se volevamo continuare, e abbiamo continuato. Facciamo questo investimento perchè ci credo. Se al posto nostro ci fosse stata una multinazionale straniera non avrebbe investito perchè l'Italia è un luogo nel quale non si vuole costruire anche a causa della burocrazia.

Qual è il vostro rapporto col territorio e anche con le istituzioni?

Direi abbastanza tranquillo perché le istituzioni sono isolate da noi.

Beatrice Baldaccini (responsabile Risorse Umane)- Rispetto al territorio, intanto portiamo avanti dei progetti che vanno a supportare anche iniziative a livello locale, che vanno dall'ambito dell'educazione, all'ambito della green economy, nell'ambito dell'arte e della cultura. Anche recentemente, stiamo portando a termine la messa a punto di un progetto di una biblioteca a livello comunale per ragazzi insieme alla Boeing, quindi siamo andati a ristrutturare la biblioteca del comune che era stata danneggiata dal terremoto, e verrà inaugurata a giugno. Quindi anche qui, cerchiamo di avere contatti con quelle che sono le istituzioni, quelle che sono le associazioni che possono essere culturali o altro, per capire dei progetti di finanziamento sul territorio. Poi per quanto riguarda i nostri fornitori locali, e anche internazionali, organizziamo annualmente un *supplier meeting*, dove diamo delle informazioni su quelle che saranno le prospettive per l'anno conseguente e quello che noi ci aspettiamo chiaramente dai nostri fornitori, che sia una banca o che sia un fornitore per quanto riguarda un tipo di componente. Nell'ambito educativo, siamo inseriti per quanto riguarda anche le scuole, quindi ospitiamo circa 500 studenti l'anno, tra scuole medie, superiori e università per visite aziendali, facciamo degli stage.

Siete un punto di riferimento importante per la comunità locale?

Beatrice Baldaccini - Sì, siamo un punto di riferimento importante per la comunità locale.

Valter Baldaccini - Pensiamo al Natale: noi a Natale invitiamo tutti i nostri collaboratori con le famiglie, amici, all'interno dell'azienda, invitiamo anche il Vescovo che viene a celebrare la Messa qua dentro. La partecipazione è una cosa spontanea, libera. Come oggi, c'era la benedizione di Pasqua. L'abbiamo fatta fuori perché naturalmente dentro c'è più rumore, però se uno non ci voleva venire non è che stavo a dire: "Vieni alla benedizione pasquale". Però vogliamo dare un segno, cioè io dico secondo me l'Europa, e anche l'Italia, vive sulle radici cristiane.

B.B.: Sul territorio siamo molto presenti, presidiamo, andiamo su eventi, apriamo le nostre porte, quindi siamo un'azienda veramente molto trasparente.

Se mi dici pubblica amministrazione invece, ti devo dire nei rapporti con la Regione e la Provincia dobbiamo dire che a volte la comunicazione è difficile perché parliamo due linguaggi diversi. Quindi alle volte non è facile.

Lei si ispira a qualcuno?

B.B.: A livello personale, come le ho detto, ho incontrato quel sacerdote, poi sono stato e sono ancora abbastanza vicino al movimento dei Focolari. Questo mi ha spinto anche a fare un'esperienza in Africa. Ho avuto loro come punto di riferimento, noi ci andiamo ogni anno, ormai è la quinta volta che ci andiamo e vorremmo continuare ad andarci, nonostante mamma abbia paura di andarci. Ha paura dei vaccini...

V.B.: è una bellissima esperienza, però uno non va in Africa... Devi avere un punto di riferimento, sennò... Io ho avuto questo punto di riferimento anche perché condivido abbastanza la spiritualità. So di quel movimento, e partecipo solo a quel movimento, però visto che mi ha fatto la domanda... C'è una convergenza di valori.

Perché la sede è a Foligno?

V.B.: La sede era a Foligno. L'azienda che avevamo qui aveva già sede a Foligno, proprio al centro della città, per questo ci siamo anche mossi. Poi si è sviluppata qui, come detto abbiamo fatto questa acquisizione, ma paghiamo le tasse in Italia, parecchie! E io sono contento di pagarle, sono contento di pagare le tasse. Sono il più grande contribuente nel mio paese, sono contento. L'unica cosa di cui non sono contento è di come vengono utilizzate. Questo, sì. Perché in Germania – abbiamo l'azienda in Germania e paga le tasse – però ci sono infrastrutture diverse.

Avete mai ricevuto dei riconoscimenti o dei premi?

Quello più prestigioso noi l'abbiamo ricevuto qualche anno fa da parte della Boeing, come fornitore dell'anno. Poi io ho ricevuto quello della Ernst & Young.

Beatrice Baldaccini: Sì, diciamo che per quanto riguarda sicuramente il nostro business, a livello di riconoscimento, quello della Boeing è stato il riconoscimento più importante come fornitore dell'anno, perché compete con tutti i fornitori a livello internazionale. Come risorse umane, abbiamo ricevuto il premio Ernst & Young per la categoria *Quality of Life*, Imprenditore dell'anno per l'anno 2007. Quello che ci ha reso più orgogliosi è che noi come società di revisione a quel tempo avevamo un'altra, quindi siamo stati contattati perché effettivamente eravamo usciti su Città Nuova e su Famiglia Cristiana con degli articoli e un partner della E&Y aveva letto degli articoli su di noi e ci ha contattati, dicendo vorremmo che partecipaste a questa competizione, siamo arrivati finalisti, quindi è stato un bel riconoscimento.

V.B.: I nostri clienti a livello internazionale ci hanno dato parecchi riconoscimenti. Per esempio anche loro fanno i meeting dei fornitori strategici, noi partecipiamo a questi meeting e quando parliamo di fornitori strategici aziende che hanno 2000 fornitori ne scelgono 30. Questo è già un segno della reputazione che abbiamo. Quello che mi fa piacere è che anche ultimamente, quando entrano le persone in azienda, sia che le accompagni io, sia che non l'accompagni io, c'è un clima di confidenza, di familiarità, che dicono: "Noi in altre parti non lo troviamo". Io per esempio ho l'abitudine di salutare tutti. Mi sembra normale! Che fai, li conosco, dico buongiorno, che faccio me ne vado perché ho da fare? Mi fermo, stringo la mano, dico come stai e via!

Quali sono i suoi obiettivi futuri?

Il mio grosso obiettivo è pensare in maniera seria a quella che sarà la successione creando innanzitutto uno staff manageriale che sia in grado di gestire l'azienda. Poi devo vedere, visto che ho anche dei figli, come comportarmi con loro. Io gli do la possibilità di diventare manager: la cultura, cercare di inculcargli certi modi di fare, però anche queste sono scelte loro. Però i manager devono essere riconosciuti, da chi lavora insieme con loro, non possono essere riconosciuti da me che do' la benedizione. Io devo dare la possibilità, poi sul campo loro se la vedono. Devo dire che finora tutti e tre hanno espresso il desiderio di rimanere in azienda.

Anche gli altri due figli lavorano qui?

Sì, cioè uno già lavora negli Stati Uniti, che fa il Direttore amministrativo dell'azienda che abbiamo negli Stati Uniti da diversi anni, l'altro sta dando un Executive Master, che dovrebbe finire. Fare in modo che i manager giovani, cioè i manager che hanno tra i 35 e i 45 anni si prendano le proprie responsabilità e poi vedere naturalmente all'interno della famiglia le posizioni che possono occupare i miei figli in funzione delle loro caratteristiche. Cioè, io li devo aiutare, ma non è che posso metterli lì perché come cognome hanno Baldaccini. Perché è importante, io mi auguro che quest'azienda, che il prossimo anno farà 40 anni... Certo, io i prossimi 40 anni, tutti e 40 penso che avrò difficoltà a vederli, però una ventina mi piacerebbe vederli ecco, che cresce.

Può dire di ritenersi soddisfatto?

Direi molto soddisfatto. Molto. Soprattutto della stima che le persone mi mostrano e che hanno nei miei confronti. Questa fiducia nei miei riguardi accresce la mia responsabilità verso i collaboratori e l'azienda. Devo dire, non sono ipocrita, mi fa piacere, perché è naturale, preferisco uno che mi dice: "Valter, ho fiducia", piuttosto che uno che mi dice: "Valter non vale niente".

Bisogna capire il concetto di responsabilità sociale, per esempio come fai a non sentire la responsabilità quando un ragazzo magari lo saluti e ti dice: "Ma lei non sa che cosa è per noi. Io ho messo su famiglia perché penso che la Umbra Cuscinetti mi dia un futuro. Se non c'era lei, io la famiglia non la mettevo". Torni a casa e oltre ad essere motivato ti guardi allo specchio e dici qua devi starci con la testa, perché non è che ti puoi mettere a fare le stupidaggini. Però è una bella soddisfazione, quindi sono soddisfatto.

Questo richiamo costante al valore della famiglia, anche all'ingresso avete un'immagine della famiglia.

Sì, abbiamo dato un segnale. E' venuto proprio nel momento in cui in Europa si discuteva sulle radici cristiane. Ho fatto un'indagine, siccome il 95% e oltre ha detto di sì... Alla fine anche lì, io sono il maggiore azionista, perché la nostra famiglia controlla il 52%, io ce lo potevo mettere, chi poteva dirmi qualcosa? Io mica offendo nessuno. Questo è il messaggio della famiglia e del lavoro. E' anche una famiglia figurativa, perché la stessa azienda sembra una famiglia.

Qua dentro ci sforziamo, nonostante il numero sia elevato, di portare uno spirito familiare. Io ho detto che una delle caratteristiche principali di una famiglia è condividere le gioie e condividere i dolori, perché non si può fare uno senza l'altro. Ci vuole appunto la massima trasparenza e anche la credibilità. La credibilità uno non la può acquistare col cognome, ma col comportamento.