

NUMERO SPECIALE



Italia

# TÜV Italia Journal

20 anni insieme

Scegli la certezza.  
Aggiungi valore.



[www.tuv.it](http://www.tuv.it)

TUV®

## info

**EDITORE:**

TÜV Italia Srl  
Via G. Carducci, 125 pal. 23  
20099 Sesto San Giovanni (MI)

**PROPRIETARIO:**

TÜV Italia Srl  
Via G. Carducci, 125 pal. 23  
20099 Sesto San Giovanni (MI)

**DIRETTORE RESPONSABILE:**

Emilia Pistone  
TÜV Italia Srl  
Via G. Carducci, 125 pal. 23  
20099 Sesto San Giovanni (MI)

**REDAZIONE:**

Via G. Carducci, 125 pal. 23  
20099 Sesto San Giovanni (MI)  
Supervisione generale: **Portavoce**

**PUBBLICATO TRIMESTRALMENTE**

Copie, inclusi gli estratti,  
solo su concessione dell'editore.

**TIPOGRAFIA:**

Gam Edit Srl  
Via Aldo Moro, 8  
24035 Curno (BG)

**IMPAGINAZIONE:**

Pan Advertising Srl  
Via Po, 102  
00198 Roma



Questo magazine è realizzato con carta certificata FSC mista ed è stampato con processo ECO OFFSET (a basso impatto ambientale) da Gam Edit Srl, Curno (BG), [www.gamedit.it](http://www.gamedit.it)



www.tuv.it



## 20 anni insieme

- 2** **Premoli.** Gli inizi: in Italia col rigore dei tedeschi.
- 8** **Spallinger.** Tante opportunità per crescere.
- 14** **Fabrizi.** Vent'anni a "lavorare per l'obiettivo".
- 20** **Majocchi.** Imprese e mercati: qualità come valore.
- 26** **Ferrari, Pignataro e Mazzei.** I laboratori: cuore tecnico di TÜV Italia.
- 34** **Schaff.** Il futuro: Life Science, salute ed energia.
- 36** **Fontana.** Formazione risorsa strategica.
- 42** **Vivi.** Tra continuità e sperimentazione.

## Le imprese

- 5** **Brembo.** I freni che non si fermano mai. Intervista ad Alberto Bombassei.
- 11** **CO-VER Energy Holding.** Energie nuove per crescere. Intervista a Gianluca Veneroni.
- 16** **Losma.** Maestri in obiettivi. Intervista a Giancarlo Losma.
- 23** **Oldrati.** L'imprenditore flessibile. Intervista a Manuel Oldrati.
- 31** **Arix.** Cambiare per i consumatori. Intervista a Daniele Silvano Melegari.
- 39** **AZ - Surgelati.** Prodotto industriale, qualità artigianale. Intervista a Girolamo Morano.

# Gli inizi: in Italia col rigore dei tedeschi

“**L**a prima sede era costituita da due locali nel seminterrato di uno stabile in centro a Milano...”.

Molte storie hanno un inizio più affascinante, ma questa non è una favola: da qui inizia il racconto di un cammino di innovazione e di crescita che non è solo di TÜV Italia in quanto tale, ma ha accompagnato due decenni di grandi trasformazioni nel sistema industriale e nell'impresa italiana in generale. Angelo Premoli è testimone della prima, fondamentale parte di questo percorso, perché è stato il primo Amministratore Delegato di TÜV Italia: “Ho avuto l'incarico – spiega – di portare in Italia questo ente, che come immagine all'estero era conosciuto, ma da noi invece lo era solo tra pochi addetti ai lavori, da chi, in quel periodo, si occupava di caldaie e serbatoi a pressione destinati al mercato tedesco, e di camion Iveco che dovevano essere omologati per la Germania. Escluse queste due attività, che erano svolte direttamente da ispettori tedeschi, il mio incarico era di far conoscere l'ente e tutte le sue potenzialità a un mercato che non sapeva neanche cosa fosse il TÜV. Una delle prime cose che facemmo con successo fu l'avvio di una attività di omologazione di cerchi in lega leggera per le auto. I costruttori italiani erano fortissimi in Europa, noi fummo i primi a installare una macchina particolare, che era stata studiata a Monaco, la posizionammo nel seminterrato...”. L'avvio di TÜV Italia, insomma, fu un'impresa non da poco, lascia intendere Premoli. Ingegnere elettrotecnico, con una solida esperienza anche sul versante commerciale, aveva dalla sua anche la conoscenza della lingua tedesca, affinata fin dagli anni Settanta in Siemens; nel 1988 diventa quindi il primo ambasciatore in Italia del gruppo TÜV Bayern (diventerà TÜV SÜD solo nel dicembre 2005).

“L'altro aspetto che abbiamo dovuto affrontare – racconta Premoli – era la mentalità di TÜV da ente di certificazione “assoluto”, che sviluppava una attività importante come quella del controllo, soprattutto per la sicurezza degli impianti. Era una mentalità del tipo “vengo io, faccio i controlli, quello che costa costa, del

mercato non se ne parla”. L'aspetto nuovo, difficile, è stato dover entrare in un mercato, iniziando a ragionare come se fosse un'azienda commerciale, avere le competenze idonee e far tornare i conti”. Tuttavia era proprio a questo mercato che la direzione mirava per lo sviluppo in Italia.

La clientela di base comunque era quella del settore cosiddetto cogente, cioè obbligatorio: “Per esportare in Germania alcuni produttori “dovevano” passare da noi. Si partiva dall'omologazione del disegno costruttivo del prodotto, che doveva essere sottoposto a Monaco, poi si doveva fare l'omologazione dei materiali utilizzati, la stampigliatura sui materiali, infine il collaudo finale dell'apparecchio. Tutto questo regolato da norme tedesche, che pian piano si sono, almeno in parte, identificate con quelle del resto d'Europa”. Il primo passo nel mercato sono state le ispezioni di terza parte: “Qualcuno che voleva acquistare un bene da qualcun altro, di solito all'estero, o fuori dall'Europa, non essendoci delle leggi, delle norme, cercava un ente di nome, capace di andare a verificare per suo conto che “quel prodotto andasse bene”, rispettasse delle specifiche stabilite di volta in volta. Siamo partiti dal mercato, allora più facilmente aggredibile, quello dei materiali, per i recipienti in pressione, subito dopo si è sviluppato quello delle giostre e dei parchi divertimento, poi le gru e i montacarichi, e soprattutto, vista la mia esperienza personale, quello che allora si chiamava il TÜV Product Service, per l'omologazione dei prodotti. Così iniziammo l'attività rivolta al rilascio del marchio GS”.

Accanto però alla ridefinizione del profilo di TÜV, l'ingresso a pieno titolo del gruppo sul mercato italiano, all'inizio ha presentato tutti i problemi pratici di ogni impresa in start-up, ma con il vantaggio di poter contare sulla “copertura” di una grande realtà internazionale: “I primi passi sono stati da veri pionieri. Abbiamo iniziato con una, due, tre persone. Abbiamo dovuto trovare una sede che sostituisse il seminterrato di Milano, e creare una struttura operativa che fosse in grado rapidamente di fornire alla clientela esistente delle prestazioni in loco e non, come avveniva da sempre, con ispettori che arrivavano da Monaco a tempi e costi proibitivi. Il mercato si stava trasformando, erano in arrivo le normative europee, quindi bisognava far presto”. In pochi mesi fu individuata la sede di Cinisello Balsamo che è rimasto il “campo base” di TÜV Italia fino

all'inaugurazione dell'attuale palazzo direzionale a Sesto S. Giovanni, ma il compito più gravoso della fase iniziale fu il reclutamento delle persone: "Occorreva personale competente che avesse gli opportuni riconoscimenti dallo stato tedesco. Bisognava trovare gente che andasse bene per le nostre esigenze operative, che fosse interessata alle condizioni economiche che in quella prima fase eravamo in grado di proporre, che venisse valutata positivamente anche dalla casa madre a Monaco, e infine che conoscesse la lingua tedesca. Si potevano trovare sul mercato ottimi ingegneri, ma se non conoscevano la lingua tedesca, diventava tutto più complicato, e solo in alcuni casi si riusciva a avviare con l'inglese".

Dopo quei primi passi "pionieristici", la crescita si è appoggiata a lungo su due pilastri: l'introduzione della certificazione dei sistemi di gestione e la penetrazione nel settore dell'automotive. "Quando anni dopo iniziammo con i sistemi qualità, con le ISO 9000, avevamo ancora – sottolinea l'ex numero uno di TÜV Italia – molte delle difficoltà dell'inizio: gli ispettori dovevano essere accreditati da Monaco, e tutti i documenti, per qualunque attività, dovevano ancora passare da Monaco per l'omologazione. Tant'è che, anche per avviare ai problemi di tempi e di costi, creammo quel famoso consorzio IRB-TÜV (con il prestigioso Istituto Ricerche Breda sui materiali, ndr) che avrebbe dovuto facilitare le cose: l'IRB era considerato in Italia il non plus ultra, e mettere insieme tecnologia e conoscenza tedesca con quella italiana era per noi una strategia vincente, e in parte lo fu davvero, fu importante fra l'altro per rendere più chiara l'idea che TÜV era anche qualcosa di italiano.

Ma il mio vero pallino era il mercato dell'automotive per la revisione delle vetture e mi impegnai spasmodicamente nella mia veste di amministratore. L'obiettivo centrale per noi era farci conoscere: se parlo alla massaia di TÜV, questo era il ragionamento, non mi capisce; ma se è quello che le omologa le auto, ecco che capisce. In Italia tutti hanno la macchina, per questo io in quel settore ho sempre creduto tanto. Siamo stati tante volte a Roma ai ministeri per cercare di rimuovere gli ostacoli della burocrazia, e quello che ci hanno sempre fatto capire, era che se non facevamo una joint venture con una società italiana, l'accreditamento per le revisioni auto non lo avremmo avuto mai. Per noi era una cosa difficile da accettare, che i maestri tedeschi dovessero fare una joint venture per lavorare nel nostro paese, ma facemmo il secondo consorzio, quello con Magneti Marelli. E avviammo anche una collaborazione con l'Editoriale Domus, cioè con Quattroruote. Ho visto nascere la loro famosa pista per i collaudi, quella di Vairano".

Come ha reagito il mondo dell'impresa italiana all'affermarsi di un gruppo con base in Germania? La fama di rigore e precisione che i tecnici tedeschi portano con sé è stata secondo Premoli al tempo stesso un vantaggio e uno svantaggio: "Il fatto di essere un ente tedesco era un vantaggio per la competenza riconosciuta, per contro c'era un po' di diffidenza nei confronti della rigidità del sistema tedesco, che del resto causava anche a noi qualche problema, anche in termini di tempi e costi, come ho già cercato di spiegare. Ma man mano che le imprese, il mercato, hanno imparato a conoscerci, hanno imparato anche ad apprezzarci: era abbastanza facile quando si dimostrava che la nostra era →



## ANGELO PREMOLI

Dopo la laurea in ingegneria elettrotecnica conseguita presso il Politecnico di Milano, inizia la sua carriera professionale in SIEMENS Elettra, dove rimane quasi un decennio, operando nel settore delle apparecchiature a bassa tensione, con incarichi tecnico/commerciali. Successivamente entra in una società di rappresentanza di aziende tedesche in Italia, affiancando a responsabilità commerciali ai massimi livelli, anche compiti strategici, affrontando quindi problematiche amministrative, finanziarie, di marketing etc.. Passa successivamente presso la filiale italiana di una società tedesca, con responsabilità tecnico/commerciali delle due principali linee di prodotti. Nel 1989 entra, in quello che allora si chiamava TÜV Bayern, come Amministratore Delegato, con l'obiettivo di creare TÜV Italia, la filiale italiana del gruppo. Gestisce pertanto tutte le problematiche legate allo start up di un'organizzazione, dal reclutamento del personale a responsabilità amministrative, gestionali e di sviluppo del business, oltre alla gestione dei rapporti con la casa madre. Lascia TÜV Italia nel 1997 dopo otto anni di lavoro, durante i quali ha posto le basi per la crescita dell'ente nel successivo decennio.



una prestazione “alla tedesca” come livello professionale, ma fatta da italiani, con il punto di vista e l’elasticità mentale degli italiani”.

Come tutte le avventure imprenditoriali, anche l’affermazione di un organismo tecnico come TÜV Italia sui mercati in trasformazione di questi ultimi vent’anni, ha un motore riconosciuto nella risorsa umana. Premoli snocciola con un filo di orgoglio nomi di dipendenti e collaboratori che sono stati, ciascuno per la propria competenza, gli artefici del successo. “All’inizio, tolto il personale di amministrazione, erano tutti ingegneri, poi sono arrivati anche dei periti industriali. Il primo periodo è stato duro, basti pensare che abbiamo dovuto tenere per un anno, a spese dell’ente, i primi due ingegneri per il periodo di training a Monaco, per poter avere il riconoscimento degli enti tedeschi. Le competenze di questi ingegneri però si sono via via allargate, e con la crescita di TÜV Italia sono servite anche capacità ed esperienze manageriali di prim’ordine. Ma la chiave del successo, non l’ho dimenticato, è stato un fortissimo spirito di corpo: quando siamo partiti io non avevo neanche la segretaria, a tutti è stato richiesto un impegno straordinario e a tutti va il mio grazie più sincero. Partire da zero dà una spinta molto forte, ma io, che ho lasciato TÜV Italia quando eravamo ormai sessantacinque, posso dire che non è mai venuto meno lo spirito degli inizi. Per me quella è stata la nostra grande forza”. Ultima domanda: una certificazione, un risultato acquisito che è stato particolarmente significativo? “Mi permetto di essere orgoglioso della certificazione di sistema qualità di Sea-Malpensa. Fu un risultato enorme”. ■



# I freni che non si fermano mai

Un successo nato dalle corse motociclistiche e automobilistiche: l'ascesa internazionale di un marchio italiano sinonimo di velocità. Parla Alberto Bombassei, presidente di Brembo S.p.A.

**L'**azienda è nata nel 1961 a pochi chilometri da Bergamo come piccola officina meccanica fondata da mio padre Emilio. La svolta è del 1964, quando iniziamo a produrre i primi dischi freno diretti all'after market: è il via a una storia aziendale che ci ha portato in trent'anni a ottenere la leadership nel mercato dei dischi e degli altri componenti frenanti, per auto, veicoli commerciali e moto". Alberto Bombassei, presidente di Brembo spa, snocciola con orgoglio le tappe di questa storia: "Oggi Brembo è presente a livello industriale in tre continenti (Europa, Asia e America) con oltre 5.800 dipendenti in 14 paesi (Brasile, Messico, Stati Uniti, Spagna, Italia, Polonia, Slovacchia, Gran Bretagna, Svezia, Germania, Francia, India, Cina e Giappone). Nel 2008 il fatturato è stato di 1.060,8 milioni di euro".

**Presidente Bombassei, non si può parlare di Brembo senza raccontare il legame fortissimo del vostro marchio con le competizioni motociclistiche e automobilistiche. Com'è iniziata la vostra avventura nel mondo delle corse e qual è stata la soddisfazione più grande, il traguardo che considera di maggiore prestigio?**

Era il 1975 quando il patron di Maranello, Enzo Ferrari, ci ha affidato il compito di equipaggiare la vettura più prestigiosa della Formula 1. Lì abbiamo capito che Brembo avrebbe potuto diventare protagonista del mondo delle competizioni. Da allora abbiamo vinto oltre 200 campionati mondiali in tante competizioni sportive, su due e quattro ruote: dalla Formula 1 alla Moto Gp, dal Rally alla Superbike, dal GT al Cross, fino alla Nascar americana. Tutto questo ci rende orgogliosi, molto orgogliosi.



L'innovazione tecnologica, la ricerca di soluzioni sempre più competitive nel settore motoristico spesso passano proprio attraverso la sperimentazione in gara. Ma Brema ne fa una caratteristica distintiva: ricerca e sviluppo, sui materiali e sui prodotti, rappresentano una quota importante dei vostri investimenti, e impegnano centinaia di ingegneri e tecnici...

Brema investe oltre il 5% del fatturato in Ricerca & Sviluppo, con 500 tra ricercatori e tecnici, che operano all'interno del Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso, cioè in un contesto multidisciplinare d'avanguardia, che ospita università e centri ricerca di diverse altre aziende. È così che sviluppiamo oggi le soluzioni di domani, che guardiamo al futuro.

Brema è una realtà ancora in costante crescita, lo dicono i numeri del fatturato. Nel 2007 avete rafforzato la vostra presenza tanto sul mercato americano quanto in

Estremo Oriente. Quali sono i mercati più promettenti per il settore e per Brema in particolare?

Entro il 2010 la Cina diventerà il primo mercato mondiale dell'automotive. Un mercato importante in cui la produzione e la vendita di auto di alta gamma, non solo di vetture piccole e medie, sta crescendo a ritmi esponenziali. È per questo che il gruppo Brema ha formalizzato la crescita dal 27,75 al 70% di Nyabs, Nanjing Yuejin Automotive Brake System, una società che produce sistemi frenanti. Così come stiamo cercando di aumentare la nostra presenza in quello che oggi continua a essere il primo mercato mondiale, gli Usa, e poi in Brasile, in Russia e in India.

Il suo impegno in Confindustria la porta a guardare l'evoluzione dei mercati anche dal punto di vista del sistema Italia. Quali sono a suo giudizio i punti di eccellenza da valorizzare e i ritardi da colmare per rilanciare la competitività delle nostre imprese?

Posso dire che in appena cinque anni oltre la metà delle imprese industriali italiane, spinte dalla competizione, ha cambiato strategia innovando nella gamma dei prodotti, investendo nel marchio e nel marketing, nelle reti di





distribuzione, nel servizio alla clientela, spingendo sull'acceleratore dell'internazionalizzazione. Questa è senz'altro un'eccellenza da valorizzare, che deve fare i conti, purtroppo, con un Paese che è ancora in forte ritardo sulla formazione e sulla ricerca. La società della conoscenza, come viene chiamata la nuova frontiera dello sviluppo economico e civile, è caratterizzata ovunque dall'innalzamento dei livelli di istruzione. E un buon sistema di istruzione deve essere in sintonia con la domanda del mercato. L'Italia è ancora troppo poco scolarizzata rispetto ai partner europei e industrializzati, e siamo ancora molto lontani dagli obiettivi di Lisbona per il 2010.

**Nel settore dell'automotive il rispetto di standard elevati di qualità nell'organizzazione e nei prodotti si è affermato da tempo come una condizione necessaria per stare sul mercato. Voi oltre alle prove fatte in azienda, vi affidate a TÜV Italia per dei collaudi comparativi su alcuni componenti della vostra produzione. Qual è per Brembo il valore aggiunto di questa collaborazione?**

La qualità del prodotto, la massima qualità, è da sempre al centro dell'impegno Brembo. Massima qualità per noi significa prestazione e comfort di frenata. Per ottenere i migliori risultati lavoriamo in collaborazione con i clienti e anche con TÜV Italia, un Ente indipendente di certificazione che per noi, e penso per tutto il settore automotive, è un

punto di riferimento tecnico. Per ottenere l'omologazione degli impianti moto High Performance, TÜV Italia sottopone i nostri prodotti a test ai banchi statici, dinamici e a prove in pista direttamente sul veicolo.

**Per concludere: questo numero celebrativo del TÜV Journal è dedicato al ventennale della presenza del gruppo TÜV in Italia. Ma non vogliamo raccontare solo il punto di vista di TÜV Italia: questi vent'anni sono stati gli anni dell'apertura dei mercati globali, della delocalizzazione delle produzioni, della definitiva vittoria della rivoluzione informatica. Guardando alla vostra esperienza di impresa, quali sono stati i cambiamenti, le innovazioni fondamentali introdotte in questo periodo? E se torna a come eravate vent'anni fa, c'è un obiettivo di sviluppo, tecnologico, organizzativo o d'altro genere che allora non avreste neppure potuto immaginare di raggiungere?**

Guardi, Brembo nel 1965 aveva 28 dipendenti, vent'anni fa 400 e oggi ne ha quasi 6000. Poco più di 10 anni fa, nel 1996, il fatturato annuo della nostra Business Unit Auto, la principale, era pari a quanto oggi realizziamo in un solo mese. Questo significa che in ogni momento Brembo cerca di innovare in tutti i campi aziendali, da quello organizzativo a quello produttivo, a quello gestionale, senza porsi alcun traguardo definitivo, se non quello di farsi trovare sempre pronta per le esigenze dei propri clienti. ■



## ALBERTO BOMBASSEI

Vicentino, oltre ad essere Presidente di Brembo spa, dal 2001 al 2004 è stato Presidente di Federmeccanica e, dal maggio 2004 è Vicepresidente di Confindustria per le Relazioni Industriali e Affari Sociali. Il Presidente Ciampi lo ha nominato Cavaliere del Lavoro nel 2004. Ha incarichi in altre società e ricevuto, per i suoi meriti in campo industriale, premi e riconoscimenti da parte di diverse istituzioni e organizzazioni come il premio Leonardo "Qualità Italia" per aver portato il "made in Italy" nel mondo e, dall'Università degli Studi di Bergamo, la Laurea Honoris Causa in Ingegneria meccanica.



## Tante opportunità per crescere

**V**ent'anni e non sentirli: per l'anagrafe è un soffio, per chi rimane nella stessa azienda per due decenni può essere un periodo interminabile. Ma Claus Spallinger, che è stato uno dei primi dipendenti di TÜV Italia, garantisce: "Ho cambiato cinque o sei volte tipologie di attività, in questo lasso di tempo, ogni volta una responsabilità diversa, una sfida nuova, e sempre all'interno di una realtà in crescita. Perciò, è come se non fossi rimasto sempre nella stessa azienda. Non ho avuto il tempo di annoiarmi o di perdere le motivazioni...".

Gli inizi sono stati facili e difficili al tempo stesso: realtà piccola, quattro/cinque dipendenti, ma per chi voleva esportare in Germania, di fatto, far ispezionare i propri prodotti dal TÜV era un passaggio obbligato. "L'esigenza era quella di supportare le aziende italiane che avevano questa necessità. In Germania esistevano ancora norme nazionali per le quali molto spesso era richiesta una certificazione TÜV. Noi – ricorda Spallinger – eravamo visti quasi come una emanazione dell'autorità, perché in Germania il TÜV svolge attività anche per conto dello Stato. Le norme tedesche, inoltre, erano considerate valide anche in altri paesi, per esempio in Arabia Saudita: se un prodotto era certificato secondo le regole tedesche, era accettato più facilmente anche in altri paesi. Quando in Italia questa attività ha raggiunto un certo fatturato, la casa madre ha deciso di aprire la filiale italiana. Deve essere stata la prima o la seconda, certo una delle prime aperture all'estero".

Oggi TÜV Italia è una realtà complessa, che offre un ricco ventaglio di servizi ispettivi, di certificazione, di collaudo di materiali e prodotti, e altro ancora. Nei primi anni di attività "gestivamo il lavoro degli ispettori tedeschi che venivano in Italia a fare la parte tecnica dei controlli e delle certificazioni. TÜV Italia si occupava del lavoro logistico-organizzativo. Ma si è capito subito che non era solo un ufficio di supporto alle aziende italiane, che avevano bisogno degli ispettori tedeschi: il futuro era diverso, si trattava di integrare nella filiale italiana risorse tecniche qualificate, che potevano lavorare in Italia secondo le regole tedesche, utilizzando la lingua italiana, per seguire in modo più efficace i clienti". Nell'era

dell'Europa unita che ha armonizzato norme e procedure, sembra perfino difficile da comprendere, ma allora il problema, spiega l'ingegnere, "era qualificare il personale ed il percorso per diventare ispettore TÜV non era semplice... In Germania, all'inizio degli anni '90, l'allora TÜV Bayern contava su circa 3500 dipendenti, il business era concentrato sulla certificazione di prodotto con ispettori esperti in ogni settore: chi si occupava di lampade elettriche, chi di prodotti meccanici, altri del nucleare. Ognuno aveva la sua area di competenza, ma in Italia non potevamo duplicare la struttura tedesca, dovevamo avere personale locale in grado di lavorare in più settori. Trattandosi di un ente tedesco, naturalmente, "la casa madre era esigente, anche perché alcune attività venivano effettuate per conto dello Stato tedesco: per esempio nel settore industriale le qualifiche del personale erano concesse dal ministero, attraverso un esame scritto e orale, e proprio dal ministero si riceveva l'abilitazione per queste attività. Un meccanismo per certi versi simile agli esami di stato in Italia, e naturalmente tutto l'iter di qualifica era in lingua tedesca. Non era per niente facile, tutto il personale, allora, doveva conoscere la lingua – prosegue Spallinger – anche il nostro lavoro prevedeva stretti contatti con gli ispettori tedeschi, loro possedevano il know how, noi cercavamo di acquisirlo, e così si lavorava molto con la casa madre a livello operativo. Da un certo punto di vista questo era molto positivo, soprattutto per il personale, perché permetteva un trasferimento di competenze ed esperienza, per contro non era semplice da gestire".

In questi vent'anni non è cambiato solo il TÜV, è il mercato che è cambiato progressivamente: "Allora – spiega Spallinger – a parte due o tre grandi aziende come l'Ilva di Taranto, l'ente era molto concentrato in attività con aziende locate nel nord Italia. Ai tecnici tedeschi piaceva molto venire nel nostro paese e magari fermarsi per il weekend. E nei primi tempi si era creato un certo rapporto tra loro e i clienti italiani. Ma pian piano TÜV Italia è riuscito a crescere, assumendo e qualificando personale proprio. All'inizio, naturalmente, si parlava sempre e solo di certificazione di prodotto. Ce n'erano di due tipi: le certificazioni cogenti, regolate dalla legge tedesca, per la quale era obbligatorio rivolgersi al TÜV, come per i serbatoi a pressione, le caldaie, i semilavorati e i prodotti finali delle acciaierie: attività gestite da TÜV Industrie Service, di fatto allora il core business dell'ente, c'era poi un secondo tipo di certificazioni, quelle volontarie, che erano gestite invece da TÜV Product Service che riguardavano soprattutto prodotti

Spallinger

di largo consumo, per i quali veniva concesso il marchio GS, che aveva un ottimo nome sia sul mercato italiano che in tutto il Nord Europa. Questo marchio cominciava ad essere richiesto da molti produttori italiani, perché evidenziava la conformità alla legge tedesca e perché conferiva un valore aggiunto al prodotto: aver ottenuto l'approvazione da un ente accreditato e serio. Il marchio GS è uno dei primi marchi attestanti sicurezza ed affidabilità del prodotto, anche con livelli più alti del minimo requisito di legge, oggi affiancato da altri marchi di qualità come l'octagon mark di TÜV SÜD Product Service."

Successivamente, la crescita dell'ente ha subito un'accelerata, soprattutto quando si è aperto il mercato della certificazione dei sistemi di gestione. "Attorno al 1990 – conferma l'ingegner Spallinger – la casa madre ha iniziato le prime attività su quella che allora era la norma UNI EN 29001, oggi ISO 9001. Questo ha portato un grande cambiamento, anche nel rapporto con la casa madre: la divisione, che oggi si chiama TÜV SÜD Management Service, si è sviluppata contemporaneamente in Italia e a Monaco. Era una cosa nuova, non solo per noi, ma anche per la casa madre e così, su queste attività, siamo cresciuti parallelamente, all'inizio utilizzando per lo svolgimento delle attività l'accREDITAMENTO tedesco della casa madre. In questo modo siamo diventati interlocutori paritari della sede di Monaco e, mettendo insieme le forze, siamo riusciti a crescere in autonomia, avvalendoci di personale italiano ma concordando la strategia con la casa madre. La struttura si è arricchita di tecnici qualificati, anche perché non era più richiesta un'abilitazione ministeriale, ma una formazione interna acquisita tramite i corsi di TÜV Akademie. A questo proposito sottolineerei un altro aspetto: il mercato in Italia è cresciuto più in fretta che in Germania. In un paese che credeva da decenni nella

certificazione di prodotto, la norma sul sistema di gestione delle organizzazioni, all'inizio, era vista solo come un completamente. Era difficile per il mercato tedesco credere in una certificazione aziendale che non verifica il prodotto. In Italia invece le potenzialità della certificazione di sistema sono state riconosciute più in fretta, ecco perché oggi in Italia ci sono più di centomila aziende certificate ISO 9001".

La crescita di TÜV Italia ha visto, progressivamente, l'apertura di nuove sedi, "La prima inaugurata nell'aprile 1993 a Vicenza, si occupava del mercato del Triveneto, mentre Milano copriva l'aria Nordovest. A questi due uffici si appoggiavano però anche i clienti del resto d'Italia. Successivamente sono state aperte le filiali di Bologna, Roma e poi via via tutte le altre sedi. Nel 1997 è arrivato il cambio alla guida della società, con l'ingresso di nuovo amministratore delegato, Roberto Majocchi, che ha portato forti cambiamenti, con l'obiettivo di aumentare la presenza di TÜV Italia sul mercato nazionale. L'approccio vincente è stato: la società opera in Italia e deve seguire gli accreditamenti italiani. Questa è stata una grande svolta, del resto, grazie all'introduzione delle direttive europee, il mercato era ormai pronto a non pensare più ad un ambito nazionale, ma ad applicare regole che valevano in tutta Europa come la marcatura CE, partita nel '90 con la prima direttiva europea applicata per i giocattoli. TÜV Italia si è imposto mantenendo un rigore di matrice tedesca, affiancando però capacità di relazione e vicinanza con il mercato italiano".

I cambiamenti interni a TÜV Italia sono stati accompagnati da una trasformazione fortissima anche del mercato: "In quegli anni – è la ricostruzione di Spallinger – l'Italia aveva un'economia in crescita dovuta a due fattori fondamentali: la sua forte potenzialità produttiva, soprattutto da parte di aziende medio-piccole capaci di agire



## CLAUS SPALLINGER

Austriaco, dopo la laurea in ingegneria meccanica consegue anche quella in ingegneria navale. Inizia quindi la sua carriera professionale navigando su navi mercantili, attività che porta vanti per un decennio, scalando i gradi fino a diventare Direttore di Macchina. Nel 1987 abbandona la divisa e fonda un'azienda di controlli, perizie e consulenze nel campo marittimo ed industriale. Nel 1990 entra in TÜV Italia, prima lavorando per la divisione TÜV Product Service, l'ente di certificazione di prodotto, quindi dal 1992 per TÜV Management Service, l'ente di certificazione per le attività di sistema.

Nel 1993 si trasferisce a Vicenza dove apre l'ufficio TÜV Italia di riferimento per tutto il Triveneto, diventandone responsabile, carica che ricopre fino al 2007

Nel 2008 è nominato Direttore della divisione Management Service. Oggi è Business Strategy Manager per tutto TÜV Italia.





velocemente per rispondere alle richieste dei clienti, e la lira svalutata, che aumentava la convenienza per chi acquistava in Italia. In quella fase così prospera, le aziende avevano necessità di un sistema organizzativo, anche perché in molti casi dovevano gestire il passaggio generazionale padre/figli. Molte aziende dovevano evolversi da organizzazioni con caratteristiche artigianali-familiari a strutture industriali. La norma ISO 9001 è stata, e continua ad essere, uno strumento fondamentale. Applicare un sistema qualità ha aiutato le aziende a organizzarsi meglio”.

In questa fase di passaggio la casa madre TÜV Bayern, poi diventata TÜV SÜD, e TÜV Italia hanno fatto la loro parte: “La scelta rigorosa di non fare mai consulenza ha ripagato. Il nostro ruolo è stato sempre quello di partner competente, che cerca di indirizzare le aziende nella giusta direzione, ma nel rispetto della distinzione dei ruoli: organizzazione, consulente, ente di certificazione. E le aziende che volevano seguire lo sviluppo del mercato internazionale hanno capito l'utilità dell'innovazione e hanno fatto grandi sforzi per il miglioramento organizzativo. Certamente TÜV Italia è stato scelto dalle aziende che erano veramente motivate e non da quelle che volevano solo un certificato da appendere al muro”. Già, ma alla fine le aziende quel certificato da appendere, o da esibire sulla carta intestata e magari sul sito Internet lo volevano. E non è andata sempre liscia... “Nei primi tempi, la percentuale di aziende che non raggiungevano la certificazione al termine del primo audit era elevata. Ma la norma prevede un certo periodo di tempo per sistemare le cose che non vanno, è un percorso che funziona proprio da stimolo,

soprattutto per quelle aziende che hanno delle difficoltà iniziali. Alla fine le imprese che raggiungevano la certificazione, anche dopo un'iniziale battuta d'arresto, hanno sempre apprezzato il nostro lavoro, capendo il motivo della nostra severità”.

Come già accennato, l'introduzione delle direttive europee ha anche cambiato le attività della Divisione Industrie Service: la 97/23/CE (PED) per apparecchi ed impianti a pressione, e prima ancora la 87/404/CE (recipienti semplici) e poi la 1999/36/CE (TPED) per bombole e cisterne stradali e ferroviarie. Col loro avvento la divisione ha perso il monopolio delle attività per poter esportare in Germania queste categorie di prodotti, ma ha allargato le sue potenzialità verso un mercato più ampio, quello europeo, fortemente competitivo. Inoltre sono cresciute le attività certificative secondo le direttive ascensori, ATEX e macchine e, negli ultimi anni, quelle innovative legate al Carbon Management, RBI, SIL Management, ecc.

In vent'anni, insomma, TÜV Italia è cambiato moltissimo, ma sono cambiati anche il mercato e le imprese. Ma la memoria storica, che Spallinger rappresenta all'interno della società, ci dice che sono cambiate molto anche le persone e il tipo di professionalità messe in campo: “All'inizio quello che serviva era un tecnico puro, un ingegnere. Gli ingegneri, naturalmente, restano la quasi totalità della nostra risorsa specialistica, ma il tecnico puro ha lasciato spazio a una figura più completa con competenze anche commerciali, capace di instaurare rapporti con le aziende ed il mercato, non solo per rispondere alla singola richiesta, ma per comprendere esigenze più ampie, che TÜV Italia può assecondare. È per questo, io credo che ancora oggi continuiamo a crescere”.

Ma cosa lega a TÜV Italia una persona come l'ing. Spallinger, in azienda da tanti anni? C'è sempre un senso di appartenenza che tiene assieme le persone, le storie, le professionalità. “Domanda difficile. Io penso che avere un gruppo, che segue da molti anni una certa strada e che lungo quella strada ti consente di avere tante opportunità per crescere, anche a livello personale, è un valore importante. Il lavoro non è mai noioso o ripetitivo e ogni giorno ci pone di fronte a nuove problematiche da affrontare. È vero, TÜV Italia è una media azienda, ma il contatto ed il confronto con una grande realtà internazionale come la casa madre è costante. Il mondo cambia e il TÜV sta cambiando di conseguenza. La sfida è stare dietro a questi cambiamenti”. ■



# Energie nuove per crescere

La scommessa delle fonti rinnovabili: eolico, idroelettrico, biomasse e solare. L'Ad di CO-VER Energy Holding, Gianluca Veneroni, ci guida alla scoperta di una realtà italiana con il cuore in Europa.

**C**O-VER Srl nasce a Verbania nel 1983 come azienda specializzata in impiantistica industriale. Sin dai primi anni, la crescita delle competenze e l'acquisizione di strumenti e di know-how accompagnano CO-VER verso la creazione di una visione strategica più ampia e la diversificazione della propria offerta di prodotti e servizi. Il risultato è la solidità di un grande Gruppo, tuttora in continua evoluzione ed espansione". Gianluca Veneroni, amministratore delegato di CO-VER Energy Holding, ci racconta anche la filosofia di un gruppo multiforme con un forte aggancio alla cultura dell'innovazione: "Affidabilità, elasticità e uno sguardo costante verso il futuro sono le caratteristiche chiave del modus operandi di CO-VER e, allo stesso tempo, rappresentano gli strumenti di conquista di mercati sempre nuovi. Il motore di crescita principale è da sempre la centralità delle persone: l'entusiasmo, l'intraprendenza e il gusto per la collaborazione sono i

propulsori di un trend positivo che dura da più di vent'anni, e non intende arrestarsi. Oggi, le aziende che fanno parte di CO-VER sono più di 40, suddivise in quattro Holding che operano in settori differenziati: CO-VER E&C Holding (Engineering & Construction), CO-VER Energy Holding, CO-VER R&K Holding (Resources & Knowledge) e CO-VER Realty Holding. I dipendenti sono poco meno di mille e il fatturato supera i 250 milioni di euro. CO-VER Energy Holding è la realtà specializzata nella progettazione e realizzazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili e oggi opera in questo mercato come player integrato, in grado di attivare tutte le funzioni necessarie alla completa realizzazione di iniziative negli ambiti: eolico, idroelettrico, fotovoltaico, solare e delle biomasse. La Holding, le cui aziende sono da tempo certificate ISO 9001, ha recentemente ottenuto anche la certificazione ambientale ISO 14001.

[Parco eolico di Pietramontecorvino \(FG\).](#)





Turbina Francis ad asse orizzontale progettata e realizzata da CO-VER Energia. Lavori in corso nel parco eolico di Regalbuto (EN).

**La vostra storia è quella di un gruppo che nasce attorno a un'attività di impiantistica industriale, ma in questi ultimi anni si è andata evolvendo con un impegno crescente allo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili. Perché avete puntato su questo settore finora relativamente "di nicchia" e quali sono i vostri progetti in questo campo?**

In realtà, lavoriamo da sempre nel settore delle rinnovabili, ma fino a oggi non ha fatto notizia! Da oltre vent'anni, infatti, CO-VER Energia è l'azienda leader in Europa nel settore dell'idroelettrico fino a 50 MW. La riorganizzazione aziendale del 2007, che ha visto la nascita di CO-VER Energy Holding, ci ha permesso di concentrare le nostre competenze nell'ambito delle energie rinnovabili per proporci nel mercato con una struttura dedicata specificatamente ad esse, coprendo tutta la filiera, dallo sviluppo dei progetti sino alla loro realizzazione "chiavi in mano". Questo, inoltre, ci ha consentito di affiancare alla nostra tradizionale attività di costruttori di sistemi con propria tecnologia il ruolo di investitori nel settore delle rinnovabili, mercato in cui abbiamo sempre creduto e che oggi riceve anche grande attenzione da parte della politica economica, a livello nazionale ed europeo.

L'investimento previsto nei prossimi 5 anni è di oltre 1.500.000.000 di euro in asset, per una potenza installata pari a 1.000 MW in Italia, Gran Bretagna, Polonia ed in tutta

l'area dei Balcani. Il progetto parte con una prevalenza di potenze nel settore eolico, che nel piano a 5 anni si sposteranno progressivamente nell'idroelettrico, biomasse e fotovoltaico. Per questo, da gennaio 2008, CO-VER Energy Holding condivide il proprio piano di sviluppo con un importante partner finanziario inglese: OXARA Energy Group.

**Da qualche anno siete presenti anche sui mercati internazionali. Quali sono le aree geografiche ed economiche sulle quali state puntando maggiormente?**

Senz'altro l'Europa è l'area geografica che da anni presenta le più rilevanti forme di incentivazione per promuovere la produzione di energia da fonti rinnovabili. Nonostante gli obiettivi fissati dalla Direttiva Comunitaria cosiddetta "20-20-20" siano molto ambiziosi, rappresentano anche un forte stimolo alla crescita di questo settore. E, soprattutto, sembra che l'Europa abbia intrapreso con forza un cammino irreversibile verso la produzione di energia da fonti rinnovabili come strumento di sviluppo economico sostenibile e di salvaguardia dell'ambiente.

In particolare, in un'ottica di medio lungo periodo, assumono per noi un interesse strategico tutti i paesi dell'Est Europa e dell'area dei Balcani (Romania, Bulgaria, Macedonia) dove è recente l'introduzione di meccanismi incentivanti simili a quelli adottati ormai da anni nell'Europa Occidentale.

In tali Paesi siamo presenti con nostre sedi e personale al fine di sondare al meglio ogni opportunità.



Impianto di cogenerazione a pirolisi per la produzione di energia elettrica e termica da biomassa.

### Quali innovazioni e quali standard organizzativi avete adottato in questi anni per affrontare e sostenere la competizione sul mercato interno e sui mercati globali?

Uno dei punti di forza di CO-VER è senz'altro l'offerta di servizi di qualità "chiavi in mano". Le nostre aziende si pongono come interlocutore unico per i propri clienti, accompagnandoli attraverso ogni fase di realizzazione di una commessa, a partire dalle fasi iniziali, progettuali, fino all'avviamento degli impianti, seguito da puntuali servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria. Inoltre, le sinergie consolidate tra le aziende garantiscono ai nostri clienti un ampio ventaglio di servizi, che coprono ogni esigenza relativa a un settore industriale. A questo si unisce l'esperienza e l'intraprendenza dei nostri team di lavoro e la continua ricerca tecnologica, che ci permettono di offrire sempre servizi esclusivi e all'avanguardia, anche di nostro brevetto.

Nei vostri materiali di comunicazione, molto spazio è dedicato alla "centralità delle persone" nella gestione e nella crescita delle imprese. Ci può illustrare meglio il significato di questa strategia?

CO-VER ha costruito la sua storia sull'integrazione multidisciplinare delle diverse qualità e competenze, professionali e umane. Questa condizione di base genera al contempo criticità gestionali e disponibilità di ricchezza umana. Su questi fattori abbiamo sviluppato il nostro modo di mettere al centro le persone. Inoltre, la crescita degli addetti è ormai fissata su un valore medio/annuo del 15%, e attualmente siamo una comunità di circa mille persone. Per significare il senso strategico del nostro agire con la formazione, posso dire che siamo soci fondatori - insieme a Barilla, Intesa San Paolo e Assolombarda e altri - di una tra le più importanti Business School internazionali dedicata alla formazione e la cultura d'impresa di segno umanistico: la Fondazione Istud ([www.istud.it](http://www.istud.it)) nella quale abbiamo un nostro rappresentante che è anche vicepresidente del Consiglio di Indirizzo della scuola stessa.

**Guardando alla vostra esperienza di impresa, quali sono stati i cambiamenti, le innovazioni fondamentali introdotte in questo periodo?**

La nostra esperienza di impresa è da sempre caratterizzata dalla ricerca e dall'innovazione, al fine di mantenere una posizione di leadership tecnologica e gestionale in tutti i settori dei servizi all'industria e, in particolare, in quello delle energie rinnovabili.

In quest'ultimo settore si è mirato e si continua a mirare allo sviluppo delle tecnologie di produzione di energia più innovative e performanti. ■



[www.co-ver-energy.it](http://www.co-ver-energy.it)

## GIANLUCA VENERONI

Laureato in Ingegneria per la Difesa del Suolo e la Pianificazione del Territorio al Politecnico di Milano, inizia la sua carriera professionale come progettista alla Forni e Impianti Industriali Spa, per poi diventare project manager e, infine, direttore operativo. Nel 1996 entra in CO-VER Energia Srl, azienda leader nel settore idroelettrico in Europa. Nei dieci anni successivi, come direttore generale, accompagna l'azienda attraverso una sostanziale e costante crescita. Dal 2007 è amministratore delegato di CO-VER Energy Holding Srl, player integrato del mercato energetico, che raggruppa le aziende CO-VER Energia Srl, Energia in Natura Srl, CO-VER Energy Trading Srl, Solenia SA e gli asset di investimento della Holding nel settore dell'energia rinnovabile.



## Vent'anni a "lavorare per l'obiettivo"



**F**lora Fabrizi è la matricola numero 2 di TÜV Italia: lo sottolinea con un comprensibile pizzico di soddisfazione, dopo due decenni a suo dire tutt'altro che noiosi: "La cosa positiva e più interessante è stata poter lavorare in tutti i settori, come se avessi fatto sei o sette lavori, ma restando sempre in azienda".

Inizialmente "avrei dovuto fare una sostituzione di un mese, ero in Germania quando mi hanno selezionato, attraverso un'agenzia di ricerca personale. All'amministratore delegato di allora, ing. Premoli, dissi: non ho mai fatto la segretaria, mai parlato al telefono in tedesco, mai scritto una lettera in tedesco... ma se vuole proviamo! Così ho cominciato, dopo tre settimane mi hanno chiesto se mi interessava un contratto, ho detto di sì, e sono ancora qui".

TÜV Italia oggi è una struttura di medie dimensioni, con centinaia fra dipendenti e collaboratori, inserita in un grande gruppo internazionale, ramificato praticamente in tutto il mondo. Non è facile oggi immaginare gli inizi pionieristici di cui Flora Fabrizi è stata testimone e protagonista: "All'inizio – racconta – è stato molto bello, interessante, stimolante, perché vedevo le attività svilupparsi dall'inizio alla fine. Non c'era la specializzazione che c'è oggi, seguivo tutto l'iter di un lavoro, ogni giorno affrontavo un problema diverso. Con la crescita dell'azienda, i ruoli si sono diversificati e adesso non sempre è possibile seguire tutto lo svolgersi di un lavoro. Se io ho avuto l'opportunità di seguire un'attività dall'inizio alla fine, dal preparare l'offerta allo scrivere il certificato, ingrandendosi, l'ente ha individuato professionalità specifiche per ogni fase".

Per qualsiasi impresa, a maggior ragione per un'azienda di servizi, le risorse umane sono una ricchezza fondamentale. Nella fase iniziale della storia che raccontiamo in questo numero speciale della rivista, sono state coltivate con una cura certosina: "All'inizio mi è stata data la possibilità di seguire i corsi della scuola interpreti di tedesco: se ti offrono queste opportunità sei estremamente motivato. È chiaro che oggi sarebbe improbabile, con oltre 170 dipendenti che hanno altrettante esigenze diverse, sarebbe una situazione incontrollabile". Comunque, un inizio così merita un ricordo affettuoso, al di là delle fredde

considerazioni professionali: "Premoli – dice – è una persona ottima, ha creato un gruppo unito, avevamo tutti piacere a lavorare: il suo era uno stile abbastanza paternalistico, ma c'era il desiderio di portare avanti il lavoro, non facile da riprodurre in una situazione più organizzata come quella di oggi. Dopo Premoli è arrivato Majocchi. Il cambiamento di amministratore delegato ha coinciso con un cambiamento organizzativo deciso, con Majocchi l'azienda è diventata più competitiva, più aggressiva, più strutturata, più organizzata e con maggiori ambizioni economiche. E le specializzazioni di ciascuno sono diventate molto più settoriali. Tra l'altro ha avuto il grandissimo merito di credere e spingere l'informatizzazione aziendale, che ha permesso all'organizzazione un forte passo in avanti".

Poter fare attività diverse all'interno di TÜV è stata una grande opportunità che l'azienda ha concesso, ma bisognava volerlo: "Fui io che andai da Premoli, dopo due o tre anni dal mio ingresso in azienda, chiedendogli di poter fare qualcosa di diverso per non cadere nella routine. Mi trovò un'altra attività, e da allora non ho avuto il tempo di annoiarmi. All'inizio ho lavorato con l'AD, poi nella divisione Industrie Service, ho lavorato per un breve periodo anche con i colleghi tedeschi di Product Service, sono stata nel settore Automotive, sono arrivata in MS, Management Service, e allora abbiamo iniziato a sviluppare il software gestionale di TÜV Italia: si chiama CAOS, Corporate Administration Operating System, è il programma con cui gestiamo ancora oggi l'anagrafica dei potenziali clienti, le offerte, le commesse, da cui parte l'input per la fatturazione e attraverso il quale gestiamo i certificati. Insomma, copre gran parte del ciclo dei processi interni. Nel tempo mi sono occupata anche dell'Intranet aziendale, dell'ufficio viaggi, di SAP...".

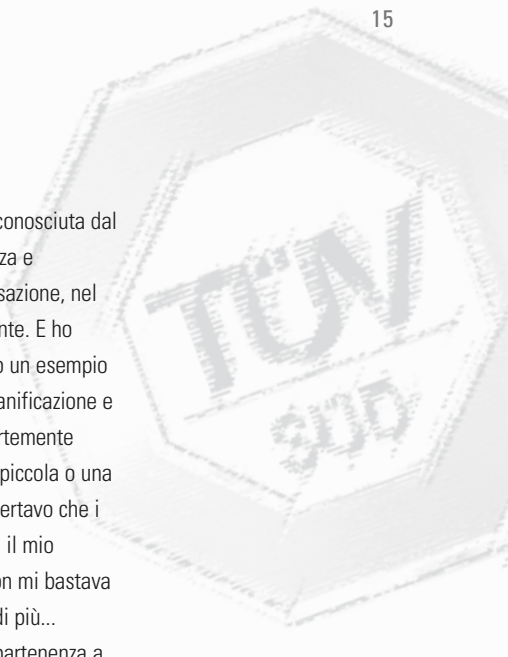
Le esperienze personali di Flora Fabrizi si intrecciano con l'evoluzione vissuta da TÜV Italia: da "strettoia" obbligata per chi voleva esportare in Germania o su altri mercati che seguivano le norme tedesche, a una struttura di servizio a 360 gradi, in grado di supportare ogni tipo di impresa nella sua evoluzione organizzativa, tecnologica, commerciale. "Certo – racconta – all'inizio lavoravamo solo con aziende obbligate a venire al TÜV per poter commercializzare in Germania i loro prodotti. Successivamente, con l'avvento delle Direttive europee è cambiato tutto ed anche l'ente ha dovuto modificare l'approccio: molti dei nostri tecnici che andavano a visitare le aziende erano tedeschi, non erano customer oriented perché abituati a controlli obbligatori, fatti in sostanza per conto dello Stato tedesco. Ma oltre al necessario cambiamento di mentalità, per TÜV Italia è

cambiata anche la possibilità di fidelizzare il cliente, perché potevamo offrire non più un solo servizio ma un ampio range di servizi. Ricordo che all'inizio ispettori distinti andavano in una azienda per svolgere due attività diverse, magari la certificazione di sistema e la verifica di stabilimento per la certificazione di prodotto. Abbinando prodotto e sistema e ottimizzando le risorse, siamo diventati più competitivi sul mercato a livello economico e questo ci ha permesso di crescere. Inizialmente le aziende erano concentrate principalmente al centro-nord. Man mano, con l'apertura di nuovi uffici sul territorio, abbiamo costruito una presenza in tutta Italia. Ma gli imprenditori come vedevano il TÜV, che rapporto avevano con tecnici e ispettori nei primi anni di questa avventura? "Mi torna in mente un ingegnere che arrivava con i suoi disegni da Novara. Si metteva seduto a fianco dell'ispettore e discuteva con lui di ogni singolo disegno, e se qualcosa non andava voleva sapere il perché. Naturalmente il mercato non è un'isola felice, e qualità e competenza a volte non sono "passepartout" efficaci per tutte le situazioni, come realisticamente spiega la nostra interlocutrice: "Ricordo la telefonata di un potenziale cliente che diceva di aver ricevuto un'offerta di certificazione da parte di un nostro concorrente inferiore del 50% rispetto alle nostre. Io gli risposi: ma lei cosa sta cercando, solo un bollino? Se le serve solo questo la scelta è fatta. Rivolgersi a noi ha senso se è interessato a sapere quali sono effettivamente le aree di miglioramento della sua azienda attraverso un punto di vista esterno."

Ad una persona che ha passato due decenni nella stessa organizzazione, non si può fare a meno di chiedere qual è il legame che sente con l'azienda: senza scivolare nella retorica, ogni imprenditore sa bene che la motivazione al lavoro, il senso di appartenenza dei dipendenti, sono

ingredienti chiave di qualsiasi successo.

"Sono entrata a far parte di una struttura riconosciuta dal mercato come competente, con grande esperienza e credibilità, che lasciava poco spazio all'improvvisazione, nel senso deleterio del termine. Una struttura coerente. E ho sempre cercato di lavorare con coerenza. Utilizzo un esempio per spiegarmi meglio: quando mi occupavo di pianificazione e dovevo fissare una verifica presso un'azienda fortemente specializzata in un settore, poco importa se una piccola o una grande impresa con un nome importante, mi accertavo che i nostri tecnici fossero competenti in quel settore, il mio obiettivo era proporre un team di esperienza. Non mi bastava soddisfare il requisito minimo, volevo qualcosa di più... questo è certamente un riflesso del senso di appartenenza a un gruppo serio. Ma personalmente, più che l'azienda come organizzazione, io riconosco l'azienda come gruppo di persone. Quello che conta è l'affiatamento, il modo di lavorare che si crea con colleghi e non. È questo che fa l'azienda: è lavorare per raggiungere un obiettivo, per un risultato. Io non sono competitiva, non mi interessa arrivare prima. Mi interessa vedere che il tutto funzioni: di questo sono soddisfatta. E poi condividere il lavoro e prendere a cuore i problemi. Mi sento di appartenere a un gruppo di persone più che a un'azienda: è questa la motivazione che mi spinge a venire a lavorare al mattino, vedere il lavoro non come una necessità, una imposizione, ma come un gioco, un piacere, una parte dei miei interessi. Bisogna cercare di renderlo il migliore possibile, guai a tenerlo separato dal resto della vita, anche se ovviamente non può diventare l'unico interesse. Mio padre diceva che il Padreterno scacciò Adamo ed Eva dal Paradiso terrestre e disse: tu, uomo, lavorerai col sudore della fronte; ma io t'ho fregato perché ho trovato un lavoro e me lo faccio piacere...". ■



## FLORA FABRIZI

Grazie ad Intercultura/AFS, frequenta il quarto anno di studi negli Stati Uniti al termine del quale ottiene il diploma americano di scuola superiore.

Consegue quindi il diploma di maturità classica e si iscrive alla Facoltà di Lettere dell'Università di Milano che frequenta alternandola alle prime esperienze lavorative. Si iscrive alla Scuola Superiore per Interpreti e Traduttori serale, presso la quale si diplomerà qualche anno dopo.

Per approfondire la conoscenza del tedesco si trasferisce a Monaco di Baviera per quasi un anno e ritorna in Italia per entrare in TÜV Italia nel 1989, all'interno del quale è ancora oggi con il ruolo di Responsabile Qualità e Organizzazione.





# Maestri in soluzioni

Nelle macchine utensili l'industria italiana è tra le più competitive al mondo. Giancarlo Losma, presidente di Ucima, associazione di produttori del settore, ci racconta perché.

**Giancarlo Losma, lei è presidente di Ucima, la struttura associativa delle aziende produttrici di macchine utensili. Pochi sanno, forse, che si tratta di un settore nel quale l'Italia è fortemente competitiva sui mercati mondiali. Ce ne può riassumere i dati più significativi?**

Come premessa vorrei sottolineare che quello delle macchine utensili è un settore strategico fondamentale: serve per fare tutte le altre macchine e per produrre tecnologia, dall'automotive all'aerospace alla componentistica. Quindi ogni economia si basa sulle macchine utensili per crescere. In questo scenario si inserisce l'industria italiana delle macchine utensili, un fiore all'occhiello dell'export italiano. È molto apprezzata in tutto il mondo e d'altro canto le classifiche parlano chiaro, noi italiani siamo i quarti produttori e i terzi esportatori al mondo. Veniamo da un anno 2007 estremamente positivo: il fatturato globale italiano è di 5820 milioni di euro, con una crescita attorno al 17 per cento rispetto al 2006. Sono dati molto gratificanti. Abbiamo dati molto interessanti sul mercato italiano, che è cresciuto di oltre il 22% nel 2007, mentre l'export è cresciuto anch'esso, di circa il 12%. E dopo questo risultato straordinario anche come preconsuntivo 2008 i dati sono sempre positivi, soprattutto se consideriamo la dimensione 2007: siamo cresciuti ancora. Insomma, il mercato delle macchine utensili italiane è sano, il portafoglio ordini delle aziende è ancora abbastanza buono, pur guardando con preoccupazione il sensibile rallentamento degli ordini degli ultimi mesi.

**Quali sono i paesi trainanti per le nostre esportazioni?**

Il mercato di riferimento tradizionale per noi è la Germania. Poi, ai primi posti, ci sono Cina, Stati Uniti, Spagna e Francia.

**Chi produce macchine utensili affronta un mercato in continua evoluzione, che richiede una grande flessibilità: fornite sistemi ma soprattutto dovete risolvere problemi.**

**Cosa vuol dire in concreto?**

Tutti i costruttori di macchine utensili sono obbligati all'innovazione tecnologica continua. Per quanto riguarda noi italiani, sfruttiamo le nostre doti di fantasia e di capacità innovativa. Siamo "solutori di problemi" perché siamo più bravi nel realizzare personalizzazioni e proporre soluzioni adeguate a ogni singolo problema del cliente. Questo è tipico della produzione italiana del settore: altri paesi nostri concorrenti sono più rigidi, propongono soluzioni di serie.

**In che misura questa maggiore flessibilità ha a che vedere con la dimensione delle nostre aziende?**

In effetti la dimensione delle imprese italiane è inferiore rispetto ai nostri maggiori concorrenti, siamo attorno alle 70-80 persone in media per azienda. Anche per questo siamo spinti a proporre soluzioni personalizzate. Ma quanto ai nostri successi di mercato, io penso che ci sia anche una grande vocazione italiana per l'export.

**Cosa ha significato per il vostro settore la sfida dell'internazionalizzazione?**



tramite Ucimuwweb, un portale in cui noi di Ucima investiamo molto, e che offre l'opportunità agli associati di stare in contatto con l'associazione 24 ore su 24, 365 giorni l'anno.

**Diamo uno sguardo in “casa” sua, nella sua azienda. Losma spa oggi è presente sui mercati globali: avete filiali all'estero, in Europa e negli Stati Uniti. Quali sono le maggiori difficoltà che avete dovuto superare?**

Chiaramente per aziende di dimensioni medio-piccole come le nostre, accanto ai vantaggi di flessibilità i problemi da affrontare sono grandi, però abbiamo le nostre armi. Della prima ho già parlato, è l'innovazione, sia di prodotto che di sistema. Un'altra arma, molto importante, che sfruttiamo, è l'aggregazione. Costituire reti o consorzi fra piccole aziende è una cosa molto positiva che ci aiuta ad andare con maggiore competitività sui mercati internazionali. La mia esperienza di aggregazione è partita diciotto anni fa negli Stati Uniti con un consorzio tuttora in vita che si chiama I-Tech, del quale io sono presidente. L'aggregazione l'abbiamo sfruttata per poterci permettere strutture locali nei mercati di riferimento: sedi, personale, presenza a fiere. Sul piano commerciale questa strategia è stata molto importante, ma lo è stata anche per lo sviluppo tecnologico. Noi di Losma abbiamo realizzato sinergie con altre aziende per azioni di sviluppo tecnologico, anche raccogliendo finanziamenti statali: e siamo riusciti ad avere buoni risultati.

Un altro strumento molto importante è la nostra associazione UCIMU, che è il rappresentante del made in Italy nel mondo per quanto riguarda le macchine utensili, con la sua presenza a tutte le maggiori fiere internazionali, con la sua consulenza specifica e competente sul marketing estero, sulle normative e su tutto quello che può essere di supporto ai soci. Anche

Devo tornare alla dimensione aziendale: è certamente il limite più grosso, il problema più ostico che abbiamo dovuto risolvere, sia per le risorse umane che per quelle finanziarie. Le aziende medio-piccole come la nostra non hanno grande disponibilità di risorse umane. Aggregarsi nel consorzio Stati Uniti ha significato contribuire, ognuno per la sua quota, per avere personale in loco, professionisti della vendita, personale d'ufficio, di magazzino: questo ci ha dato un aiuto fondamentale. Poi siamo andati “in autonomia”. Ci siamo sganciati dal gruppo consortile, abbiamo acquisito personale diretto, una struttura nostra, ci siamo dati un nostro budget. Alcune aziende hanno fatto come noi, altre si sono ritirate, altre sono ancora nel gruppo consortile, che è l'incubatrice di queste azioni. Ma sono convinto che solo passando dall'aggregazione è possibile entrare in mercati importanti, dove è molto difficile esportare, dove c'è una tecnologia aggiornata, e dove i clienti devono vederti per anni prima di avere fiducia in te. Questo richiede tempo e investimenti, che per i primi anni sono senza ritorno. Però ora la nostra filiale americana nel New Jersey, nei pressi dell'aeroporto di Newark, è sopra il break even, ha sei dipendenti, una struttura di 700 metri quadri di uffici e magazzino, e soprattutto ha dato l'avvio alla creazione di altre filiali: in Germania vicino a Stoccarda, dove sta funzionando molto bene e le vendite



## GIANCARLO LOSMA

Bergamasco, nel 1974 fonda la LOSMA spa, oggi leader nella produzione di sistemi di depurazione per macchine utensili, azienda con circa 70 dipendenti, sede a Curno (Bg) ed una produzione destinata per circa il 50% all'esportazione: è presente direttamente sui mercati nordamericano, tedesco e del Regno Unito.

Parallelamente all'attività imprenditoriale si dedica a quella associativa, prima come consigliere nel direttivo di UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE. Nel 2003 ne diviene Vicepresidente, dal giugno 2008 è Presidente dell'associazione dei produttori del settore.

Sempre molto attivo nel promuovere le aziende italiane sui mercati internazionali, dal 1995 è presidente di I-Tech, consorzio fondato nel 1991 da imprese italiane costruttrici di macchine utensili e tecnologie ausiliarie, con l'obiettivo di presidiare il mercato in Nordamerica.



stanno superando quelle negli Usa, e in Gran Bretagna, dove la stiamo creando vicino a Birmingham. La politica commerciale delle filiali ci dà grossi vantaggi. Uno è avere interlocutori gestiti direttamente e non importatori che possono cambiare idea e mettersi a vendere i prodotti della concorrenza. Un altro vantaggio è che tramite le filiali abbiamo un costante flusso di ordini costantemente in crescita, e questo è estremamente importante nei momenti di congiuntura economica negativa. In aggiunta, con le filiali sono i nostri interessi a determinare la politica commerciale e non quelli degli importatori. È stata una decisione strategicamente molto positiva quella presa nel lontano 1991.

**La difesa della salute e dell'ambiente, anche nei luoghi di produzione, è un argomento di crescente attualità, per l'evoluzione delle normative in materia ma anche perché c'è una sensibilità diffusa sempre maggiore su questi temi. Per essere competitivi, quanto e in che modo investite in innovazione?**

Per noi l'innovazione, intesa in senso lato, è molto importante. Ho già parlato dell'innovazione sui mercati con il discorso sulle filiali, c'è naturalmente l'innovazione a livello di sistema interno: la certificazione di sistema ISO 9001 è stata un'innovazione per noi. Ma ci concentriamo molto anche sul prodotto: investiamo il 4-5% in innovazione. Vogliamo essere riconosciuti come un'azienda che propone sempre le ultime soluzioni, quelle più all'avanguardia, naturalmente con una qualità molto alta. L'innovazione ci permette un'altra opportunità che riguarda la gamma. Non a caso produciamo due linee: una di sistemi di filtrazione dell'aria e la seconda per la depurazione dei liquidi refrigeranti per macchine utensili. Ci siamo concentrati molto sull'ampliamento della gamma nelle due linee, vogliamo trasmettere questo messaggio ai clienti: vieni da noi perché trovi qualità, innovazione e soluzione a qualsiasi problema, proprio grazie all'ampiezza della gamma.





**Il vostro materiale di comunicazione mette in grande evidenza il marchio TÜV Italia e il richiamo alla certificazione ottenuta. Quanto è importante per la sua azienda la cultura della qualità, della sicurezza e del miglioramento organizzativo?**

Abbiamo cominciato ad affrontare il problema della certificazione anni fa, soprattutto affrontandolo dal punto di vista commerciale. Volevamo dare ai nostri clienti l'immagine di un'azienda che lavora in regime di qualità, certificata da un ente serio e conosciuto. Questo ci ha aiutato soprattutto con le grandi aziende, in particolare all'estero; per essere ascoltati come potenziali fornitori basta mostrare il certificato, e si bypassa il problema della credibilità aziendale. Ma anche con i clienti medio-piccoli ci dà credibilità: magari non ci chiedono il certificato, non chiedono il dettaglio, magari non sono organizzati con le norme ISO, ma certamente essere certificati è un punto di forza della nostra azienda. Aspetto commerciale a parte, noi abbiamo imparato molto a livello di organizzazione

nostri dipendenti. E noi teniamo molto ad avere personale motivato e fidelizzato. L'impegno come sponsor ci dà anche visibilità sul territorio. Abbiamo portato avanti sponsorizzazioni di eventi, mostre d'arte, ma anche iniziative nel Terzo Mondo come la costruzione di pozzi per l'acqua in Africa o l'adozione a distanza di bambini in Sudamerica. Al di là del bilancio di fine anno, nel dare e avere c'è un dare più importante.

**Guardando alla sua esperienza di impresa, qual è il cambiamento maggiore che le sembra sia avvenuto in questi ultimi vent'anni?**

Dal nostro punto di vista di azienda che produce sistemi per rendere ecocompatibili le aziende, è cambiata la consapevolezza della necessità di salvare l'ambiente. Si è rapidamente diffusa, sia nell'ambito civile che in quello produttivo. Ne ho parlato al convegno Chicago Green Manufacturing e al Meeting di Comunione e Liberazione a Rimini. Ho portato un esempio: circa venti anni fa, andavo



aziendale. In un primo tempo le "non conformità" in azienda erano solo una seccatura nel migliore dei casi. Adesso le esigenze poste dalla certificazione sono uno strumento di crescita e di comunicazione. Abbiamo imparato a organizzarci meglio, lo dico in tutta umiltà, e sono contento dell'investimento che ho fatto.

**Losma sponsorizza iniziative nel campo dell'arte, della cultura, della solidarietà. Che significato ha questo vostro impegno?**

È una tradizione per la mia azienda. Io personalmente sono convinto che un'azienda è più forte se sa acquisire ricchezza, ma anche se sa gestirla con competenza e lungimiranza anche nel sociale. Essere socialmente utili per noi è molto importante, per una convinzione personale ma anche perché questo ci porta ad essere maggiormente considerati dai

in giro a proporre i nostri depuratori nelle fabbriche. Un imprenditore mi rispose: "Non ho bisogno dei tuoi depuratori per le nebbie d'olio. Ho trenta operai che ispirano nebbie ed esalano aria pulita...". Agghiacciante, ma allora non sembrava così agghiacciante come oggi: allora c'era un mondo che andava educato, oggi è assolutamente scontato il concetto di ecocompatibilità, il concetto di bilanciamento fra utile aziendale e investimenti in ecosostenibilità. Ed ogni manager dà per scontato che è assolutamente produttivo fare questi investimenti per ridurre i costi e aumentare la propria immagine presso clienti e fornitori e per avere dipendenti che lavorano più volentieri in azienda. Ecco perché ora il business ha numeri molto importanti. La ricerca di compatibilità fra la sostenibilità ambientale e il profitto aziendale è ormai un obiettivo largamente raggiunto. ■

# Imprese e mercati: qualità come valore

**N**el corso del nostro viaggio nel tempo, attraverso i vent'anni di storia e di evoluzione di TÜV Italia, l'intervista a Roberto Majocchi è una tappa fondamentale: amministratore delegato per circa un decennio, ne ha accompagnato la crescita durante la fase cruciale, a cavallo fra gli anni '90 e i primi anni del nuovo secolo. È in questa fase che concetti come sicurezza e qualità, attraverso la crescente diffusione delle procedure di controllo e verifica e delle certificazioni di sistema e di prodotto, hanno iniziato a svolgere un ruolo trainante per l'innovazione delle imprese, sfidate dalla globalizzazione dei mercati.

“Se parliamo in termini generali, io credo – racconta Majocchi – che molte cose siano veramente cambiate dagli anni '80 ad oggi. Prima dell'avvento del concetto di sistemi di qualità, il controllo qualità era tipico di aziende metalmeccaniche che operavano in settori di tecnologie particolari come il nucleare, come l'offshore, o riguardava certi processi particolarmente delicati nell'industria petrolchimica. Da un certo momento in poi tutto ciò che riguarda il fare della qualità in un'impresa ha interessato le imprese in generale, sia nel settore della produzione sia nei servizi. L'avvento degli standard gestionali ha portato a introdurre questo sistema a 360° gradi. Perciò se io guardo al mondo delle imprese oggi sicuramente un cambiamento c'è stato”.

Oggi la certificazione di sistema è un valore affermato, ma l'avvio di questa svolta nella storia delle imprese non è stato semplicissimo. “La gestazione della prima edizione 1987 della ISO 9000 fu particolarmente osteggiata da alcuni paesi, se ben ricordo da Giappone, Stati Uniti e Germania. Il Giappone perché con i suoi circoli qualità riteneva superfluo il concetto di certificazione, gli Usa e la Germania, fortemente impegnati nel controllo di qualità del prodotto, ritenevano superfluo verificare i processi. Grossissimo errore, perché le due cose si integrano”. Questo lo scenario mondiale. “Quando arrivai al TÜV – continua l'ex amministratore delegato – trovai una gestione del servizio relativo alla qualità impostato alla tedesca, molto formale: e questo non incoraggiava le imprese italiane a rivolgersi al TÜV. Io venivo da una società che aveva grandi esperienze nel settore navale offshore, che non aveva un

mercato interno ampio come quello di Stati Uniti Germania e Giappone, pertanto cercava di operare sul mercato mondiale e di allargare per quanto possibile il proprio range di servizi. Tra le prime difficoltà, per me, c'è stato il far capire a chi di dovere che la certificazione di sistema, pur partendo dalle stesse basi rispetto al controllo sui prodotti, andava in qualche maniera gestita in modo personalizzato, per andare incontro alle necessità dei mercati dei vari paesi della comunità, in questo caso l'Italia. In questo fui fortemente aiutato dalla mia esperienza e dalla mia immagine, già consolidata sul mercato. Però credo che l'azienda TÜV sia riuscita a dare questa idea di professionalità e abbia sempre dimostrato di avere la capacità di attrezzarsi nel modo più corretto anche per servizi con nuove caratteristiche”.

E le imprese italiane, come hanno vissuto questa evoluzione? “Indubbiamente all'inizio ci si trovava a colloquiare con imprese che già dovevano soddisfare requisiti di controllo qualità sul prodotto: per cui, da un lato per loro il passaggio alla filosofia di sistema era abbastanza difficile e radicale, ma dall'altro il concetto di controllo esterno era qualcosa con cui dovevano misurarsi anche in precedenza. Diverso è stato il discorso per le imprese che non avevano questa cultura di controllo qualità e che indubbiamente si sono trovate inizialmente a disagio. Avere qualcuno che entra nell'azienda e che valuta se hai le procedure adeguate per il livello qualitativo che ti sei prefissato per il tuo prodotto, può sembrare un'invasione. Però molti hanno capito subito i vantaggi della certificazione. Poter dimostrare, attraverso un giudizio indipendente, che la propria azienda ha un sistema che prende in considerazione tutti gli aspetti della qualità, e che soddisfa queste procedure, questi must che si è data, è diventato anche uno strumento commerciale parecchio apprezzato”.

Un'evoluzione progressiva, che ha avuto dei protagonisti: “In questa ottica – spiega Majocchi – un ruolo importante lo hanno svolto i grandi acquirenti, i grandi gruppi che hanno immediatamente capito l'importanza di questo nuovo approccio, perché sostanzialmente dava loro un grosso vantaggio economico. Ribaltava sui loro fornitori la responsabilità di dimostrare che i sistemi adottati e di conseguenza la qualità media dei prodotti, fossero conformi ai loro requisiti contrattuali. E tutto questo avveniva a spese dei loro fornitori, mentre con il concetto di ispezione diffuso in precedenza il costo dell'ispezione quasi sempre gravava sull'acquirente. Sì, c'è voluta molta pazienza, c'è voluto del tempo, ma tutto sommato gli imprenditori italiani hanno capito di avere un'opportunità. Anche alcuni aspetti lo confermano: all'inizio il responsabile qualità era una persona che svolgeva

Majocchi

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

un ruolo prevalentemente gestionale-amministrativo, magari riciclata da altre posizioni all'interno dell'azienda, poi con il passare del tempo le imprese sono sempre più andate alla ricerca di persone che, con la loro esperienza, potessero garantire loro un salto di qualità importante".

TÜV Italia ha puntato da anni a sensibilizzare i consumatori, gli utenti finali, sulle tematiche della sicurezza e della qualità. Perché? "Un'evoluzione naturale. È pur vero che moltissimi imprenditori hanno capito l'importanza dell'opportunità che veniva loro offerta, ma in linea con quello che è l'atteggiamento tipico italiano, molte aziende non si muovevano, e forse tuttora non si muovono, a meno che non ci sia una leva importante che le faccia muovere. Le leve importanti sono essenzialmente due: la prima è quella dei grandi acquirenti cui accennavo prima, la seconda leva, che però non è ancora del tutto attivata, è quella dei consumatori. Qui il messaggio è più difficile da diffondere, ma se i consumatori si creano delle aspettative e le usano, a chi produce, alla lunga, non rimane che adeguarsi. E questo è stato un motivo conduttore degli sforzi di TÜV Italia per diffondere i propri servizi, che poi si sono allargati alla sicurezza, all'ambiente, eccetera. Era importante allargare la consapevolezza, far aumentare il desiderio di prodotti di qualità da parte dello sterminato mondo dei consumatori".

Accanto al lavoro di comunicazione per diffondere la cultura della sicurezza e della qualità anche al di fuori dell'ambito strettamente imprenditoriale, nel decennio in cui è stato guidato da Majocchi TÜV Italia ha guardato molto alle imprese. Per offrire loro un adeguato supporto di fronte alle sfide dei mercati globali, sono stati sviluppati servizi innovativi: "Non siamo semplicemente stati una filiale del gruppo in Italia. Siamo andati alla ricerca di soluzioni che andassero incontro alle necessità di un mercato in grande trasformazione come quello italiano, e ci siamo spinti fino a creare nuovi strumenti

gestionali, che al tempo non esistevano presso la casa madre. Abbiamo ottenuto grandi risultati rafforzando l'offerta di servizi in particolare nel campo industriale. Un salto di qualità molto importante, che ci ha consentito di completare la nostra offerta di servizi, è stata l'acquisizione dei laboratori di Scarmagno. Una scelta fatta dieci anni fa, che ha pagato: a Scarmagno si possono sottoporre i prodotti a innumerevoli prove di sicurezza ed affidabilità, sia per quanto riguarda il rispetto dei diversi standard internazionali, sia per la certificazione volontaria di prodotto. Allargando lo sguardo, direi che proprio una competenza e una esperienza non limitate alla certificazione di sistema, ma allargata al prodotto e ai sistemi gestionali innovativi, rappresentano il valore aggiunto che abbiamo perseguito, io credo con discreto successo, nel corso degli anni. È questa scelta della ricchezza nell'offerta di servizi e di ricerca costante dell'innovazione che ci ha consentito di disegnare il profilo di TÜV Italia come un vero e proprio partner a tutto campo per le imprese, le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni complesse in genere".

Allo stesso tempo, Majocchi sottolinea l'importanza dell'apertura di molte nuove sedi in tutta Italia, specialmente nel Centro-Sud, che nei primi anni di vita di TÜV Italia era quasi del tutto scoperto: "Non basta allargare e completare l'offerta di servizi: le imprese richiedono una presenza, una capacità di percepire le esigenze, di rispondere con tempi e modalità adeguati e non burocratici. Per questo è strategica la presenza diffusa dell'organizzazione sul territorio, che è cresciuta costantemente. Al punto che oggi TÜV Italia di fatto è presente in tutta Italia".

Ma allargare i propri servizi ha significato anche cambiare il profilo delle competenze disponibili. Come un organismo che si evolve moltiplicando le proprie cellule, TÜV Italia ha visto crescere le proprie capacità anche attraverso una politica



## ROBERTO MAJOCCHI

Milanese, terminati gli studi entra in un'azienda petrolchimica come ispettore. A 34 anni lascia l'Italia e si trasferisce in Inghilterra dove inizia a lavorare per una società di engineering leader nella consulenza nel settore energetico. Tre anni dopo torna in Italia ed entra in DNV, ente di certificazione ed ispezione, dove scala tutti i gradini dell'organizzazione diventandone presidente.

Uomo di strategie e di scelte innovative, ha dato a TÜV Italia, dove entra come amministratore delegato nel 1997, carica che ricopre fino al maggio 2007, un forte impulso sia alla struttura che alle attività, favorendo la costruzione di un'immagine sul mercato dell'ente dinamica, moderna e competitiva, che ha fatto di TÜV Italia uno dei leader nel panorama degli enti di certificazione attivi nel nostro paese. Molto attento agli aspetti economici del business, ma anche alle relazioni ed alla comunicazione interna, ha permesso lo sviluppo nel personale, anche attraverso l'adozione dei più moderni strumenti informatici, del senso di appartenenza, di motivazione ed efficienza.





molto aperta di reclutamento di professionalità nuove: “Non c’è mai stata improvvisazione – puntualizza l’ex numero uno di TÜV Italia – e quando il mercato dei servizi è cambiato, si è evoluto, sono sempre stati coinvolti nuovi collaboratori con caratteristiche idonee alla bisogna e di conseguenza si è riusciti a dare al mercato questa idea di professionalità e affidabilità che ben si sposava con il marchio tedesco, ma che era frutto per intero della nostra strategia e delle nostre scelte qui in Italia. Quindi c’è stato un processo abbastanza logico, di coinvolgimento di risorse umane diverse da quelle che venivano utilizzate in passato. Ogni qualvolta veniva interessata un’impresa che operava in un settore nuovo, sia della produzione che dei servizi, bisognava trovare risorse idonee, che inizialmente venivano identificate in professionisti che avessero esperienza nel settore specifico. Del resto, era uno dei requisiti dell’organismo di accreditamento, che richiedeva sempre che ci fosse all’interno del team un esperto di settore. Venivano selezionate persone provenienti da vari settori produttivi come il food, gli esperti ambientali, gli esperti nell’ambito della sicurezza. Il tutto fatto attraverso un processo che in una prima fase vedeva il coinvolgimento sporadico, ma che poi puntava al coinvolgimento continuo di persone con competenze adeguate. TÜV Italia è cresciuto così: è stata una sfida, ma solo all’inizio, quando si è dovuto accettare che questo tipo di approccio fosse utilizzato. In seguito è diventato sistema”.

Ma la gestione del personale è anche un sistema, un modello organizzativo. E in un organismo tecnico come TÜV Italia, anche uno strumento fondamentale di competitività: “Ho sempre detto che come business, lo sviluppo delle persone che lavorano nell’organizzazione può essere paragonato all’effetto della palla di neve che si ingrandisce ma tende a conservare la sua forma equilibrata, essendo palla, fino a formare, per gradi, il corpo del pupazzo di neve. Ciò non toglie che dal punto di vista manageriale la gestione del personale è sempre una delle cose più difficili. Nella valutazione di un progetto non bisogna mai dare per scontato che le risorse umane si comportino come

ci si aspetta. Nella mia esperienza di gestione in TÜV Italia, uno degli aspetti più difficili è stato quello di fare sviluppare l’organizzazione tenendo conto, per quanto possibile, delle esigenze e delle aspettative di ognuno, cercando di utilizzare al meglio le caratteristiche di ognuno. Significa cercare di gestire le aspettative lecite e non di ognuno: ogni persona aspira a salire oltre il limite delle proprie capacità. Se teniamo conto del fatto che in Italia ci sono 60 milioni di presidenti del Consiglio e 60 milioni di commissari tecnici della nazionale, è evidente che l’individualismo è uno dei problemi più grossi della nazione. Aver fatto sì che questo si condensasse in un team che potesse chiamarsi tale credo sia uno dei più grossi traguardi raggiunti in questi dieci anni della mia carriera”.

Fin qui il Majocchi manager, protagonista dell’accelerazione formidabile vissuta da TÜV Italia in un decennio, un pezzo fondamentale del nostro viaggio. Da quando ha lasciato l’ente però, Majocchi non ha smesso di viaggiare, ed è lui stesso che ce lo racconta con lo stupore e la passione di chi ha esplorato nuovi confini: “In questo periodo ho fatto quello che volevo fare da molti anni, sono andato in Laos, vorrei tornare in Birmania, e in prospettiva mi piacerebbe anche stare là per qualche anno. Vivendo in un certo contesto, difficilmente ci si rende conto delle peculiarità dell’ambiente in cui si vive, solo uscendone, in modo direi quasi violento, uno riesce a vedere oltre. Laggiù ho avuto la conferma di ciò che mi aspettavo: in queste civiltà che sono così lontane dalla nostra, sono rimasti dei valori che anche noi avevamo ma che abbiamo perduto nel tempo: la spontaneità, la disponibilità, la dolcezza, il modo di porsi dei bambini. Noi invece viviamo in una società in cui lo spirito di competizione spinto all’estremo porta addirittura fare violenza agli altri e i veri valori della vita sono spesso dimenticati. Ogni tanto ce ne parlano i giornali, ce ne parla qualche religioso, qualche filosofo ma poi tutto cade nel dimenticatoio. Credo – conclude – che riprovare certe sensazioni sia la cosa più bella che io abbia fatto nella seconda parte della mia vita...”. Lo salutiamo con un pizzico di invidia. ■

Majocchi



# L'imprenditore flessibile

Azienda familiare ma con un piede nello spazio: Oldrati S.p.A. fornisce guarnizioni per il propulsore dell'Arian V. Il segreto, dice l'Ad Manuel Oldrati, è la "velocità nei tempi di risposta".

**L**avoriamo in azienda e fuori 13-14 ore al giorno. La nostra forza è la dedizione, l'impegno, 365 giorni l'anno. La nostra impresa nasce per iniziativa di mio padre nel 1964: in quel periodo lavorava per un'altra società che aveva già un'attività avviata, poi decise di percorrere una sua strada". Siamo nel cuore della Lombardia operosa: a Villongo, a metà strada tra Bergamo e Brescia. L'eredità di una tradizione fondata sul culto familiare del lavoro si sente tutta, nelle parole di Manuel Oldrati, numero uno del gruppo, ma sarebbe un errore pensare a questa realtà industriale, all'avanguardia nel settore delle guarnizioni in gomma e plastica, come ad una realtà "tradizionale". È strutturata sulla proprietà familiare, ma le sue scelte su ricerca, innovazione di processo e di prodotto, valorizzazione delle risorse umane, non sono estranee alla sua affermazione sui mercati di tutto il mondo. Oggi Oldrati, poco meno di mille dipendenti e un fatturato che sfiora i cento milioni l'anno, è presente sui mercati dell'Asia, dell'Est europeo e dell'America Latina. E non è solo il culto del lavoro il suo punto di forza; il capitale concentrato in famiglia offre dei vantaggi, come rivendica l'Ad: "Dal punto di vista imprenditoriale, la nostra ricetta è fondata

sulla dinamicità, sulla velocità di risposta alla domanda di un nuovo prodotto, alle difficoltà che possono sorgere in qualsiasi fase di produzione e commercializzazione. Altrove si fanno riunioni periodiche: noi ci riuniamo in qualsiasi momento, anche il venerdì sera, il sabato o la domenica, più di quanto siano disposti a fare altri competitors internazionali, e questo è ancora vincente. La nostra caparbietà ci ha portato a risultati interessanti". Qui nel regno della concretezza, però, nessuno si nasconde gli aspetti negativi della dimensione d'impresa: "Il punto debole, rispetto a chi ha una gestione da multinazionale, è l'accesso al credito: a volte per noi è più difficile avere accesso a somme importanti per far fronte agli impegni. Negli ultimi mesi, ovviamente, non c'è azienda che abbia un "easy money management", ma i nostri competitors hanno sempre avuto maggiori possibilità. Le grosse aziende, inoltre, hanno contatti consolidati con le banche a livello internazionale: per loro è meno complesso affrontare la delocalizzazione".

I prodotti Oldrati si sono imposti sui mercati più competitivi, fino a superare le severissime selezioni per la fornitura di componenti per il programma spaziale europeo ("facciamo guarnizioni – precisa il titolare – per il propulsore →



dell'Arian V"), e hanno ottenuto riconoscimenti da clienti di grande prestigio come Ducati moto. Non sorprende, quindi, l'enfasi con la quale Oldrati sottolinea il peso della componente ricerca e sviluppo per il presente e per il futuro: "Se pensiamo ai fattori negativi, a fine 2009 ci spariamo tutti... ma con i sacrifici di oggi, se si riesce a superare questa situazione, si può pianificare il domani, pensare che è il momento giusto per investire nelle persone in vista della ripresa. E mentre il settore per noi chiave dell'automotive è in stagnazione, noi abbiamo assunto proprio in ambito R&S". Il discorso sulle persone è un elemento chiave della filosofia di Oldrati group: "Noi – racconta l'Ad – abbiamo persone che lavorano in azienda da oltre 40 anni, non abbiamo nessun preconetto sull'età. Diamo la possibilità a tutti, dall'ultimo arrivato al più esperto, di cambiare, di evolversi, di ricoprire ruoli diversi". Le delusioni a volte ci sono e il curriculum non dice tutto: "Ci sono capitate persone che si spacciavano per luminari, poi risultavano meno performanti rispetto a chi aveva un titolo di studio inferiore. In 20 anni di esperienza ho sempre applicato un principio: mai collocare una persona solo in base al suo titolo di studio. Una persona apparentemente positiva, collocata in un certo contesto era un disastro, in un lavoro completamente diverso diventava un leader. Non è questione di età, ma di performance, che misuriamo costantemente. Come management siamo molto presenti e le persone sono spronate di continuo a migliorarsi. Chi vuole imparare, crescere, dimostrare, in Oldrati trova nient'altro che disponibilità. Tra noi fratelli c'è un feeling particolare che ci consente di operare con determinazione e tecnica, non permettendo a terzi di adottare scusanti, come spesso si può vedere in aziende gestite da manager esterni. Il nostro grande maestro è l'attuale Presidente, il Sig. Vanni Oldrati, che ci ha ben addestrati sin da piccoli introducendoci nel mondo delle sfide, essendo noi tre fratelli corridori di moto-cross e piloti di rally. A lui riconosciamo il sacrificio fatto e l'onore per averci permesso di fare quanto altri non hanno potuto. Da questi sport duri ma costruttivi, abbiamo imparato il senso della competizione, con amici e avversari e, rapportandoci con team e meccanici, il gioco di squadra e l'importanza ed il valore dalle cose più piccole, come una banale vite. Oggi questa determinazione ha assunto connotati diversi, plasmati dal carattere individuale, ma il senso di competizione vive in tutti noi, attraverso la continua sfida comune nel voler trovare soluzioni nuove ed innovative all'interno della nostra azienda."

Ma l'affiatamento, spiega Manuel Oldrati, si costruisce nel tempo: "Un esempio sono i nostri plant manager, in ogni sede ci sono persone che abbiamo affiancato. Chi lavora con



noi deve condividere le nostre caratteristiche, la nostra filosofia. Spingiamo tanto anche sulla comunicazione, abbiamo fatto corsi di gestione snella, "slim production", stiamo facendo ancora corsi di riorganizzazione: anche in questa fase delicata stiamo spingendo perché i dipendenti siano consapevoli della situazione. Se chiudiamo, per il nostro livello di vita cambia poco, se siamo qua lo facciamo anche per loro: ci sarà stress, maggior impegno, ma rispetto alla concorrenza abbiamo sempre pagato qualcosa in più e fatto in modo che le persone in azienda fossero soddisfatte, appagate. Sui media la crisi è descritta come una guerra: sembra un videogame. Ogni giorno sentiamo dire che l'azienda X va male, l'azienda Y chiude... ma finché non vivi i problemi non ti rendi conto che può accadere. Perciò, a maggior ragione ora, con quello che sta succedendo, serve essere realistici, si può e si deve migliorare".

Nei suoi materiali di comunicazione, il gruppo Oldrati dà molto rilievo alla qualità dei processi e dei prodotti, alle certificazioni di cui TÜV Italia si è occupata in più occasioni. Un beneficio non solo d'immagine, ci tiene a precisare l'imprenditore bergamasco: "Da sempre il nostro gruppo si è messo in evidenza per il valore che attribuisce alla qualità, che non è solo il controllo finale di un processo. Si parte dall'inizio e si arriva al prodotto finito. Il problema per noi non è mai stato avere il bollino della qualità, ma l'intervento reale sul processo, il miglioramento. Se avessimo scelto un altro ente invece di TÜV Italia, forse i costi della certificazione sarebbero stati inferiori, ma non saremmo qua a raccontare i nostri successi. Noi alla qualità ci abbiamo sempre creduto. E anche in questo periodo abbiamo chiuso diversi ordini, ad esempio con Volkswagen. Abbiamo lavorato per loro anche a Natale e all'inizio dell'anno, per dei nuovi motori per il 2009. E abbiamo preso anche forniture indirette per marchi come Mercedes o Peugeot, abbiamo nuovi stampi, nuovi prodotti da fare. Il risultato di tanto lavoro, di tanta ricerca della professionalità e della qualità è che, con aziende di certe dimensioni, è un piacere vedere che escono soddisfatti. Anzi, stupiti". Gomma e plastica: un settore, quello in cui opera Oldrati, che in questi ultimi anni ha dovuto fare i conti con le crescenti restrizioni in materia di normative ambientali. "Abbiamo sempre avuto molta attenzione all'impatto delle nostre attività sull'ambiente. Negli ultimi due anni abbiamo fatto investimenti importanti per sostituire gli impianti di abbattimento dei fumi, l'ultimo è stato applicato qualche settimana fa. Con i nostri sistemi, sviluppati in anni di esperienza, con gli "scrubber" personalizzati sulla base delle nostre esigenze, abbiamo raggiunto un recupero di efficienza addirittura del 50%. Tutto questo vuol dire investire, e l'impiantistica non porta migliorie alla produzione, ma è



necessario e lo facciamo. E lo sottolineiamo con scelte d'immagine: nelle più recenti aree produttive che abbiamo realizzato, con l'uso del colore, del giallo limone o dell'azzurro, vogliamo dare un'idea di pulizia".

Valore delle risorse umane, formazione, innovazione, qualità, investimenti: il profilo dell'azienda che Manuel Oldrat descrive è quello di un'impresa che crede nel futuro. Anche oggi? "Certo – ammette – una situazione analoga all'attuale negli ultimi 40 anni non si era mai vista, non era mai capitato che tutti i paesi avessero problemi di recessione o deflazione. Il mercato è stato troppo pompato negli ultimi anni, tutti volevano fare grandi numeri, ma se analizziamo quelli prodotti, in questa crisi scendono del 20 o 30%, non del 90%. Questo deve far riflettere tutti, dai guru dell'economia agli imprenditori. C'era chi aveva previsto che la situazione potesse arrivare a questo punto. Negli ultimi anni abbiamo assistito allo sviluppo dell'industrializzazione anche nei paesi emergenti, ma in che modo? Nei paesi dell'est ci sarà stato anche il boom all'inizio, ma dopo un po' ci si è resi conto che anche da quelle parti non si possono cambiare le macchine ogni tre mesi. Nell'ultimo decennio, la vita media di un'auto è passata da 6-7 anni a 5, 4, 3 anni. Tutti in corsa per vendere, vendere, vendere: rottamazioni, auto semestrali, chilometri zero. Anche nel settore degli elettrodomestici, le aziende hanno incrementato le loro sedi produttive, impossibile immaginare di dare lavoro a tutti. In questo periodo si consolideranno i numeri e chi avrà la forza di uscirne ne uscirà, con una consapevolezza diversa. Nel giro di pochi mesi ci sarà una ripresa, e con gli aiuti governativi toccherà anche all'automotive uscire dall'impasse. Avremo una crescita più regolare, prevedere l'1% in 6 mesi è realistico, dobbiamo dimenticare i periodi in

cui avevamo incrementi anche del 15%".

Nel numero dedicato al ventennale di TÜV Italia, non possiamo trascurare uno sguardo al passato, ai cambiamenti di questi ultimi vent'anni: "Penso che l'evoluzione più importante siano stati i sistemi di comunicazione. L'evoluzione dell'automobile si poteva immaginare, nessuno poteva immaginare che in tempo reale con una e-mail puoi essere in Asia, senza utilizzare l'aereo come un taxi. All'interno della nostra azienda l'evoluzione per noi ha voluto dire essere diventati autonomi al 100% nel settore della gomma e della plastica. Abbiamo creato una filiera verticalizzata, facciamo tutto internamente: ricerca, sviluppo, produzione di stampi, automazione. Le presse non le produciamo direttamente, ma non abbiamo nessuna pressa standard. Le quattro o cinque aziende leader nel settore le abbiamo messe alla prova, facendo produrre macchine secondo le nostre direttive. In qualche caso siamo stati noi a risolvere i problemi, li abbiamo indirizzati con delle simulazioni su cosa doveva fare una macchina; potremmo fare le presse senza problemi, e abbiamo tre ingegneri sul software. Quanto agli stampi, abbiamo deciso di non produrli più per terzi, li vendiamo, ma senza la tecnologia che rimane a noi". C'è solo una piccola nota da aggiungere, ed è un po' il cuore della filosofia Oldrat: "Ogni giorno iniziamo la giornata pensando di imparare qualcosa di nuovo. Tutti noi non dovremmo mai perdere di vista questo obiettivo, altrimenti ci adageremo. ...e molte sere possiamo veramente dire che anche oggi abbiamo imparato qualche cosa! Piccoli stimoli che appagano ed incentivano grandi sforzi". ■



## MANUEL OLDRATI

Respira l'aria dell'azienda fin da bambino quando, nei pomeriggi liberi dagli impegni scolastici, passa parte del suo tempo nei vari reparti: mescola, stampaggio, officina, logistica... Terminati gli studi di ragioneria entra ufficialmente in azienda dove, mentre matura la sua esperienza professionale, ha modo di frequentare corsi di specializzazione in lingue straniere, comunicazione, gestione manageriale, oltre a conseguire nel 2008 un Master in Business Administration. È Amministratore Delegato dell'azienda dal 2004.



# I laboratori: cuore tecnico di TÜV Italia

**U**n organismo vivo, in costante trasformazione: visitando i laboratori di TÜV Italia a Scarmagno, questa è la prima sensazione che ricava un osservatore esterno. Tecnici al lavoro, sale prova ultratecnologiche, complessi macchinari in funzione, supporti in costruzione per prove specifiche su questo o quel prodotto. Al di là dello sguardo superficiale, si tratta davvero di un fiore all'occhiello della realtà TÜV Italia: acquisita dieci anni fa, la struttura piemontese, nei suoi 3.600 metri quadri di laboratori, offre alle imprese la disponibilità di circa 450 strumenti di prova, una esperienza tecnica equivalente a 500 anni/uomo, la conoscenza di circa 600 norme sulle quali basare ogni genere di test o certificazione di prodotto. Dalle pentole ai frullatori, dai serbatoi per le moto ai componenti per i satelliti spaziali: quasi tutti i prodotti elettrici e non, pezzi quasi unici oppure di uso comune per i consumatori, tutto può essere sottoposto a ogni genere di misurazione e controllo.

Volete sapere cosa succede a una bottiglia di vino che viene trasportata per giorni interi su un Tir? Controllare la sensibilità di una lavabiancheria alle onde elettromagnetiche presenti nell'ambiente domestico? Verificare la reazione di un apparato elettronico all'esplosione di microcariche su un satellite spaziale appena entrato in orbita terrestre? Scarmagno è il posto che fa per voi. Qui si fanno prove di carico e torsione, sugli effetti delle condizioni ambientali (caldo, freddo, umidità), prove sulle interferenze elettromagnetiche, test di shock da esplosione per apparecchiature aerospaziali, sulle vibrazioni e la trasportabilità. La strumentazione disponibile va dalla camera semianecoica alle celle a polvere, agli strumenti sensibilissimi per misurare il grado di emissioni elettromagnetiche di un dato apparecchio. A Scarmagno si tocca con mano la concretezza della filosofia di TÜV Italia: non solo un ente esterno cui rivolgersi per ottenere una certificazione, un marchio, ma un partner in grado di accompagnare lo sviluppo dei prodotti e la crescita delle imprese in ogni settore. L'elenco delle possibilità tecniche offerte dai laboratori di Scarmagno sarebbe infinito. Ma è più interessante raccontarne la storia, descriverne le modalità operative, attraverso le parole di chi li dirige e li

fa funzionare ormai da molti anni, nell'intervista a più voci che abbiamo realizzato.

## Un po' di storia

I laboratori non nascono per iniziativa di TÜV, ma sono figli di una storia industriale importante per l'Italia, come sottolinea Emanuele Ferrari, direttore dei laboratori: "La struttura di Scarmagno – racconta – è nata da un laboratorio preesistente. All'origine c'era l'esigenza di Olivetti di verificare i propri prodotti e la propria produzione. A suo tempo, Olivetti aveva deciso di raggruppare i propri laboratori in una sola unità, facendone, anche sul piano legale, un'azienda separata, rendendola quindi anche appetibile sul mercato. TÜV Italia, dal canto suo, verso la fine degli anni 90 cercava di completare il suo ventaglio di servizi alle imprese, con la possibilità di eseguire localmente verifiche di conformità, prove, collaudi, senza doversi rivolgere alla casa madre tedesca o a un laboratorio esterno. Il laboratorio aveva già avviato la fase di despecializzazione, nel senso che in precedenza era una struttura orientata all'Information Technology (IT), poi progressivamente è andata incontro alle esigenze diverse del mercato italiano".

## Una porta per il mondo

Oggi, dopo dieci anni di attività con il marchio dell'ottagono blu, i laboratori rispecchiano sempre più fedelmente la complessità del mondo delle imprese italiane e la varietà della loro produzione: di conseguenza sono in grado di rispondere a esigenze molto diversificate fra loro. "Al momento – spiega ancora l'ing. Ferrari – l'IT ricopre per noi lo stesso peso di qualsiasi altra tipologia di prodotto. La diversificazione si è concretizzata nella possibilità di seguire quasi tutti i prodotti domestici alimentati a corrente elettrica, nei loro aspetti di sicurezza, e quasi tutti i prodotti domestici meccanici. Con, in più, delle nicchie di specializzazione nel campo aeronautico o aerospaziale, e dei servizi trasversali come la trasportabilità, cui si rivolgono aziende che hanno l'esigenza di movimentare merci sensibili alle sollecitazioni durante i trasferimenti. Per intenderci sulla varietà di aziende interessate a questo tipo di prove: si va dal medicale all'automotive, ma abbiamo fatto prove anche su bottiglie di vino o contenitori per l'olio lubrificante dei negozi Agip. In generale direi che, per la verifica della trasportabilità, il settore degli elettrodomestici è il nucleo più presente, specialmente quelli destinati al mercato americano. A imporre i controlli sono, sia le assicurazioni sul

Scarmagno

trasporto sia i grandi committenti, che acquistano da industrie italiane, a patto che siano in grado garantire che il prodotto, quando arriva, mantenga le caratteristiche promesse”.

“Da più anni negli Stati Uniti – interviene Daniele Mazzei, responsabile del laboratorio Vibrazioni, Stress ambientali e Sicurezza Meccanica – hanno questa sensibilità verso il trasporto dei prodotti, quindi richiedono sistematicamente tutte le verifiche della resistenza: dell’imballo al trasporto, alla movimentazione e all’immagazzinamento”.

Per molte aziende, quindi, i laboratori di Scarmagno rappresentano una sorta di passaggio obbligato, una porta per accedere ai mercati internazionali offrendo le garanzie richieste dalle normative, dai loro clienti e dai consumatori finali. Ma il meccanismo è anche rovesciato: chi è in grado di dare certezze a chi commercializza un determinato prodotto? “Negli ultimi dieci anni – ricorda l’ing. Pignataro responsabile del laboratorio sicurezza elettrica, – abbiamo avuto una crescente relazione con la globalizzazione: perché sono le nostre prove a garantire le caratteristiche del prodotto a chi acquista da un determinato fornitore. La grande distribuzione acquista sul mercato mondiale, un esempio tipico si ha nel settore dell’ITC: ci sono pezzi che arrivano tutti dall’est europeo, ad esempio gli alimentatori, e chi li prende per poi commercializzarli li acquista già testati da terzi. Questo potrebbe essere uno scenario che si stabilizza. C’è tizio che vende chissà dove, caio che compra in un altro paese, ma il rispetto delle specifiche d’acquisto viene stabilita da un ente terzo, come possiamo essere noi”. Per l’ing. Ferrari “l’internazionalità ha fatto grandi passi avanti in questi anni. Oggi i clienti della grande distribuzione non si limitano a chiederci di testare il prodotto presso i nostri laboratori, molto spesso ci chiedono anche il servizio di ispezione là dove il prodotto viene fabbricato. In questi casi ci appoggiamo a

collegi del gruppo TÜV SÜD per la cosiddetta pre-shipment inspection, insomma ci chiedono di darli la luce verde preventiva sul prodotto, prima che venga spedito”.

### Grandi imprese, piccoli clienti

Le tipologie di aziende che si rivolgono ai laboratori di Scarmagno sono diverse: “Ci sono grosse aziende – semplifica Ferrari – che vengono qua perché hanno un loro processo di verifica della produzione, dovunque sia fatta, ma non hanno più un laboratorio interno: hanno una sensibilità, già dalla progettazione, rispetto alla necessità di rispettare determinati standard, determinate specifiche di prodotto. In questi casi abbiamo a che fare con clienti tecnicamente preparati, con loro si può costruire assieme programmi di prova, in qualche caso ci danno loro il capitolato di prova. Altri, più piccoli, si rivolgono a noi perché la certificazione è l’unico modo per vendere ai grandi distributori o per accedere a certi mercati. Quando la dimensione dell’impresa è inferiore, il nostro interlocutore può capitare che sia, ad esempio, l’ufficio acquisti, qualcuno quindi che non sempre ha molto chiaro quello che è stato chiesto dall’acquirente del loro prodotto. Possono, per esempio, non sapere che serve la documentazione sul progetto, sui materiali utilizzati, la garanzia che il processo produttivo sia gestito, e lì si fa difficile perché ci chiedono “perché me li chiedete?, a cosa serve, mai avuto un reclamo in vita mia...”.

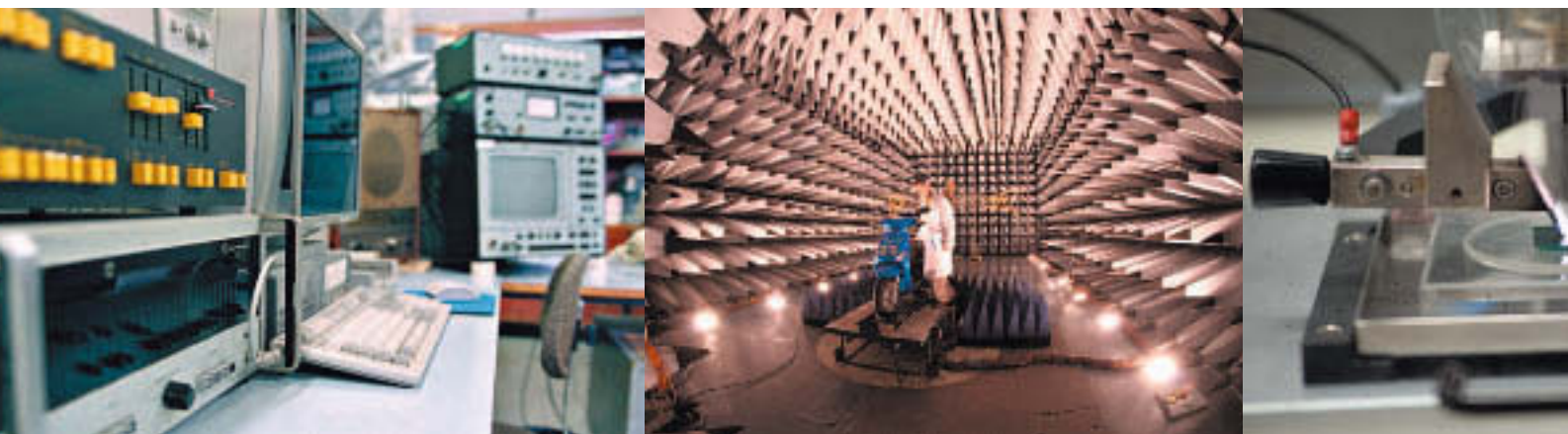
E quando qualcosa va storto? “Diventa in alcuni casi non facile far capire al cliente che una certa prova ha avuto esito negativo”. Una prova non passata significa “no”, non significa “forse”, dice Mazzei. “Non è facile – aggiunge Ferrari – far capire che è nel nostro interesse che tutto vada bene, a volte ci vedono come censori, ma occorre sottolineare che per noi



## EMANUELE FERRARI

Milanese, dopo il diploma in telecomunicazioni consegue la laurea in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano. Dopo diversi anni passati nell’industria, presso una multinazionale che opera nell’ambito dei sistemi di controllo distribuiti per l’industria chimica, petrolchimica e generazione di energia, prima come progettista e poi come project manager, entra quindi in un primario ente di certificazione italiano, dove acquisisce una breve ma significativa esperienza professionale, maturando la qualifica di auditor ISO 9001 e quella di ispettore di prodotto, per i principali marchi di sicurezza europei ed nord americani. Dal 1998 è in TÜV Italia dove inizialmente si occupa della parte tecnico/commerciale delle attività di prodotto e, dal 2001, è a Scarmagno, sede dei laboratori, di cui diviene direttore, carica che ricopre ancora oggi.





non è un divertimento dire che qualcosa di un certo prodotto non va bene, non ci fa certo piacere”. Ma i test sono una cosa seria: “Viviamo della nostra autorevolezza”, chiosa Pignataro.

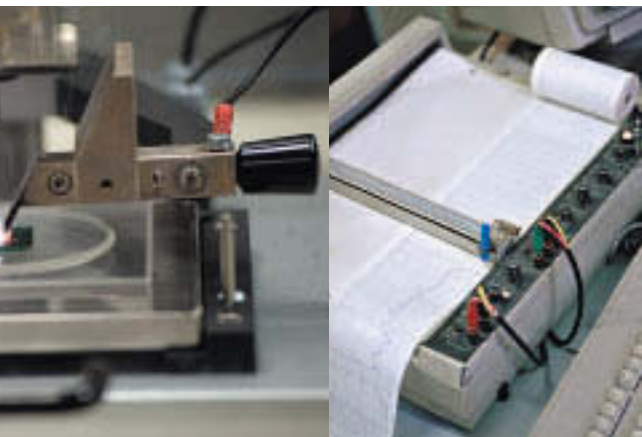
#### Dalle moto ai satelliti

Ma come funzionano, in pratica, i laboratori? Qualche esempio della gigantesca casistica operativa della struttura (oltre 1000 campioni testati all'anno) prova a fornircelo l'ing. Mazzei: “Sui serbatoi per le moto svolgiamo prove meccaniche e di simulazione di condizioni ambientali estreme, alte temperature, basse temperature, effetti dei raggi solari sui materiali. Abbiamo lampade speciali, simili a lampade abbronzanti, con uno spettro paragonabile a quello del sole, sottoponiamo i serbatoi a settimane di irraggiamento per vedere poi la loro resistenza meccanica. Facciamo anche prove brutali, ci sono norme ben precise su come eseguirle. Colpiamo il serbatoio con pesi da 50 kg per vedere se in caso di incidente rischia di rompersi, innescando una perdita di carburante pericolosa. Case come Aprilia o Piaggio hanno l'obbligo di compiere queste prove, lo stesso dicasi per i loro fornitori, aziende specialistiche come Acerbis. Per guardare a tutt'altro settore, l'aerospaziale, le aziende italiane che progettano e realizzano componenti spaziali sono poche, hanno necessità di eseguire tutta una serie di test per verificare la robustezza dei loro prodotti, perché una volta messi in orbita non possono essere più riparati né verificati. In particolare noi simuliamo una condizione molto particolare, quella della esplosione di microcariche sul satellite durante alcune fasi di messa in orbita. Pannelli solari ed antenne, ad esempio, che durante il lancio sono raccolti all'interno per evitare danni, quando vengono messi in orbita devono essere estesi all'esterno. Per farlo si fanno esplodere delle microcariche per tranciare i cavi di ritenzione e liberarli. Ma

questo tipo di esplosioni provocano sollecitazioni meccaniche che possono dare molto fastidio ai componenti elettronici. Lo scopo della nostra macchina è causare la stessa sollecitazione meccanica, non con una carica esplosiva ma con un corpo metallico che urta con forza contro una piastra speciale, e provoca lo stesso tipo di sollecitazioni delle microesplosioni”.

“Dedicherei due parole sulle certificazioni di sicurezza. Alcune industrie – spiega Pignataro – si rivolgono a noi per avere, da un ente terzo indipendente, un certificato di conformità alle norme previste per la conformità CE, quindi obbligatorie. E loro, non contenti di questo, perché la marcatura CE è in sostanza un'autocertificazione, chiedono a un ente come il TÜV Italia di testarlo e dichiararne la conformità. Quindi l'esigenza cui rispondiamo è avere visibilità come prodotto sul mercato di qualità superiore, e questo è il passato, mentre il presente e il futuro è la regolazione del rapporto fra cliente e fornitore. Un nostro cliente vende a una catena di distribuzione, la catena ha bisogno di tutelarsi su eventuali conseguenze legali per quel prodotto, quindi richiede una dichiarazione di conformità da una parte terza. Qui la tipologia è essenzialmente di prodotti d'uso comune, dagli asciugacapelli al tostapane, ai Pc e alle stampanti, ma anche scale, sedie, mobili. Nel mercato italiano questo genere di garanzie vengono richieste dalle reti commerciali della grande distribuzione. Ma su altri mercati è il consumatore a decidere: in Germania se un prodotto non è marcato TÜV più difficilmente viene acquistato e lo stesso vale per il marchio UL negli Stati Uniti. In prospettiva si può sviluppare anche da noi una logica di questo genere, basti pensare alla diffusione crescente delle riviste delle associazioni consumatori, che hanno un approccio di questo tipo”.

Un settore per ora minore, ma che incuriosisce, dell'attività dei laboratori riguarda i test su prodotti difettosi: “È un servizio circoscritto, perché in Italia – puntualizza l'ing.



### Parola chiave professionalità

Sul "ponte di comando" dei laboratori, lo staff è composto esclusivamente da tecnici: il predominio del sapere tecnico qui è indiscutibile. "Le professionalità? Dipende dalle mansioni – dice Mazzei – ma a parte la gestione del laboratorio, il resto richiede la nostra competenza tecnica: dai primi contatti con i clienti, per poi addentrarsi nella parte tecnica, nella preparazione della prova, quando si deve capire con il cliente se ci sono tutte le informazioni necessarie, e poi quando si deve organizzare la prova, preparare fisicamente il laboratorio per eseguire quel determinato test, infine nell'aspetto operativo per l'esecuzione dei test. Che possono essere dai più semplici, come una banale prova di caduta su un oggetto, a test complessi in cui si eseguono analisi sul comportamento dinamico di un campione da sottoporre a prova, con l'utilizzo di strumentazioni sofisticate, sempre assieme al cliente. Tutto questo richiede la partecipazione nostra e del cliente". E quando dice "nostra" Mazzei parla proprio degli ingegneri, la specie più diffusa qui a Scarmagno: "Per questo tipo di attività è richiesto un livello di preparazione universitario e anche una esperienza conseguita nel comparto industriale, perché uno degli aspetti importanti del nostro lavoro è che si viene a contatto con realtà sempre diverse, dal cliente che deve commercializzare una bottiglia di plastica a quello che deve fare test per un prodotto che va in orbita su un satellite militare, dai cofani per l'inumazione, cioè le casse da morto (vanno testate anche quelle) ai Pc o schede elettroniche. Prodotti di tutti i tipi e clienti di tutti i tipi, con i quali si deve essere in grado di colloquiare, dall'azienda familiare alla grande industria". "Esistono anche – precisa Ferrari – dei veri e propri operatori di laboratorio, ma sono sempre di meno: sempre più spesso devono essere in grado di occuparsi anche →

Ferrari – non c'è l'attitudine del consumatore a dire qui c'è qualcosa che non va e non è colpa mia". Ma a volte a Scarmagno arriva qualche prodotto di cui un consumatore ha contestato il malfunzionamento al venditore o al fabbricante, il quale a sua volta si rivolge al TÜV: "Se noi riusciamo a dimostrare che il prodotto è stato usato male, loro sono a posto, ma a volte in base al risultato del nostro test possono prendere provvedimenti sul fornitore o addirittura decidere il ritiro del prodotto dal mercato. È accaduto anche che un perito del Tribunale si sia rivolto a noi per effettuare un test. Ci sono capitati ombrelloni, sedie da ufficio, un forno a microonde. Quest'ultimo per esempio, si era incendiato perché era stato usato male, ma tutti i forni a microonde se metti una mietetta di pane per dieci minuti alla massima potenza si incendiano, sono prodotti intrinsecamente pericolosi come il coltello elettrico. Le sedie invece avevano effettivamente dei problemi, un individuo pesante le poteva rompere anche usandole correttamente. Può capitare anche a noi di essere nel dubbio, specie se un campione identico a quello "incriminato" risulta poi funzionare correttamente... "

### DOMENICO PIGNATARO

Dopo la maturità scientifica si laurea in ingegneria elettrotecnica presso l'Università di Bari, con studi d'indirizzo sugli apparati di telecomunicazione. Inizia la sua carriera professionale come progettista elettronico in Olivetti, diventando il responsabile del team Integrazione HW. In questo ruolo ha l'opportunità di perfezionare le sue competenze nell'ambito della compatibilità elettromagnetica in "Signal Integrity". Successivamente assume la responsabilità del gruppo di sviluppo e simulazione dei circuiti stampati. Con l'acquisizione nel novembre 1998 dei laboratori Olivetti da parte di TÜV Italia diventa "Tech. Certifier" EMC e poi Responsabile del Laboratorio di Sicurezza Elettrica. In seguito, come Vice Direttore Tecnico dei laboratori, ha esteso la sue conoscenze alla sicurezza meccanica e alle vibrazioni.





della gestione del cliente e della proposta di soluzione confacente alle sue necessità, della preparazione e dell'esecuzione della prova".

"Nella stragrande maggioranza dei casi, le cose che facciamo – argomenta Domenico Pignataro, vicedirettore tecnico dei laboratori – non sono ripetitive, c'è un contenuto tecnico molto forte e ci sono grandi aspetti multidisciplinari. Per questo ho sempre pensato che per fare questo lavoro ci voglia una competenza tecnica ad ampio respiro: bisogna leggere e interpretare velocemente un documento tecnico, una norma, e poi organizzare la prova. Altra cosa difficile che facciamo è valutare i risultati delle prove. Bisogna essere in grado di capire se il loro esito ha senso, o se al contrario la prova ha avuto risultati fuorvianti semplicemente perché s'è rotto lo strumento. Anche la stima dell'incertezza di misura dal punto di vista del calcolo è sempre una questione delicata, per questo serve un livello di istruzione universitario". Secondo Ferrari "ogni risultato è gravato da un'ombra grigia: con quanta precisione stai misurando una certa cosa, qual è l'incertezza del dato che stai fornendo. Devi essere in grado di informare all'esterno sul grado di precisione della tua misurazione. E comunque: già il fatto di dire se il risultato è credibile o no, presuppone la conoscenza a priori di come dovrebbe andare la prova. Può venir fuori un risultato che non devi accettare passivamente solo perché è dentro i limiti o non accettarlo solo perché è fuori: c'è una preparazione teorica, ma è necessaria anche l'esperienza per valutare i risultati". Il valore che viene dato in TÜV Italia alle persone, alle professionalità, nelle parole del responsabile dei laboratori viene alla luce in maniera ancora più netta: "Preparare una persona in grado, non solo di gestire l'ordinario, di organizzare e gestire le prove, ma anche di reagire ai problemi, agli imprevisti, non è facile. Ecco perché

– dice – non riusciamo a fare ricorso con facilità a risorse esterne: o hai fatto lo stesso mestiere da un'altra parte, oppure...". "E c'è da aggiungere – osserva Mazzei – che visto che non siamo una divisione estremamente numerosa ma i settori sono molti, ogni individuo deve poter svolgere molte funzioni. Deve coprire il settore teorico, di valutazione dei risultati ma anche la gestione del cliente, l'aspetto commerciale. Infine deve gestire l'agenda del laboratorio, quindi deve avere anche delle competenze organizzative. Insomma, non siamo specializzati un singolo settore".

La nostra rivista è costruita un po' come un viaggio nel tempo, uno sguardo a questi due decenni di vita di TÜV Italia. Ferrari riprende il filo di questo racconto proiettandosi anche sulle prospettive future del laboratorio: "In questi 10 anni – ricorda il direttore – il processo è stato quello di trasformare i laboratori da azienda di verifiche di conformità nell'Information Technology a un'azienda di verifiche di conformità di tutto quello che si produce in Italia. Il prossimo passo sarà quello di trasformarci in "un'azienda laboratorio" che fornisce prevalentemente servizi a chi commercializza: quindi servizi informativi: cosa ci vuole, che documentazione è necessaria per la qualifica dei fornitori, oppure la qualifica spot, a campione sui prodotti da commercializzare. Ma sia chiaro: questo si riesce a fare solo mantenendo un presidio tecnico, che è generato dalle attività che abbiamo sempre fatto. Un approccio conforme alle norme è necessario per mantenere il know how: puoi giudicare cosa è importante, solo se hai ben chiaro tutto il ventaglio di verifiche necessarie per una conformità completa del prodotto. Ecco perché è importante una struttura tecnica permanente, che lavora come lavoriamo noi, e che le singole imprese difficilmente potrebbero mantenere: ormai il processo industriale ha eliminato i costi non legati alla produzione". ■

## DANIELE MAZZEI

Laureato in ingegneria Aerospaziale al Politecnico di Torino, nel 1998 inizia la sua carriera professionale nell'area commerciale di un'azienda meccanica.

Nel 2004 entra in TÜV Italia presso i laboratori di Scarmagno come tecnico di laboratorio nel settore vibrazioni dove, oltre a gestire le attività di questo laboratorio, sviluppa nuove aree di prova. A lui si deve, tra l'altro, la messa a punto dell'attrezzatura utilizzata per le prove di pyro-shock, unica nel nostro paese, che ha permesso di effettuare test di vibrazioni per partners come Thales Alenia Space e C.I.R.A. (Centro Italiano Ricerche Aerospaziali). Oggi ha la responsabilità di un team di tecnici operanti nei settori della sicurezza meccanica, vibrazioni e stress ambientali, oltre a coordinare le attività di testing e lo sviluppo di nuovi macchinari di prova.





# Cambiare per i consumatori

L'innovazione applicata ai prodotti per la casa: dalla price competition alla microfibra, la storia di Arix S.p.A.

Intervista all'amministratore delegato Daniele Silvano Melegari.

La vostra azienda produce oggetti per la pulizia degli ambienti e per l'igiene personale, destinati quindi soprattutto a un mercato consumer. Dal suo punto di vista di imprenditore, è molto cambiata in questi anni la cultura dei consumatori, la loro attenzione alla qualità dei prodotti?

Sicuramente è cambiata, sia dal punto di vista dei canali distributivi (forte crescita del canale discount), sia per l'offerta molto più ampia e segmentata (private label, primi prezzi ed elevata pressione promozionale). Permane una certezza, la qualità del prodotto: il consumatore, sempre alla ricerca del prezzo più vantaggioso, rimane comunque sensibile alla qualità e all'efficacia del prodotto.

Recentemente avete allargato la vostra esperienza a una nuova tipologia di materiali per la pulizia: i panni in microfibra. Quale importanza ha avuto, nella vostra storia d'impresa, la ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche?

Questa nostra scelta è stata guidata esclusivamente dal mutato orientamento delle richieste del mercato, che esigono l'implementazione della proposta di prodotti "normali" con prodotti definiti "tecnologici" cioè con caratteristiche intrinseche e di utilizzo diverse dal "vissuto" tradizionale. Nella fattispecie i panni microfibre sono il risultato di un approfondito processo di R&D che ne ha definito le caratteristiche strutturali e prestazionali al fine di sviluppare peculiarità uniche rispetto alle referenze dei principali →



competitors. Arix è stata l'ultima azienda del settore ad integrare l'assortimento con questa nuova linea di articoli, volendo penetrare questo mercato specifico solo dopo averne consolidato la tipologia e la praticità/efficacia di utilizzo.

**La certificazione del sistema qualità è una scelta che Arix pubblicizza anche all'esterno. Quali benefici ha portato in termini di miglioramento nel funzionamento dell'organizzazione aziendale?**

La certificazione conseguita nel 1995, da un lato ha costituito un forte "segnale" di diversificazione nel mercato di riferimento, dall'altro questo importante passaggio ha contribuito al governo e al coordinamento delle funzioni aziendali e dell'intera filiera produttiva nel momento di massima espansione e crescita dell'azienda, permettendo significativi miglioramenti in termini di ottimizzazione e razionalizzazione organizzative.

Tutte le aziende partecipate direttamente o indirettamente da Arix sono certificate ISO 9001 e/o ISO 14001: inoltre, nel sistema di certificazione è stato integrato il protocollo OHSAS 18001 concernente le politiche a favore della sicurezza e della salute dei lavoratori (SSL).

**Il vostro successo è andato a incidere su un mercato presidiato da una forte concorrenza internazionale. Innovazione di prodotto, comunicazione, prezzo: quali sono stati gli elementi chiave della vostra affermazione?**

In un mercato fortemente competitivo e presidiato da grandi multinazionali, abbiamo conseguito risultati più che eloquenti puntando innanzitutto sull'innovazione, supportata da importanti investimenti tecnologici, che ha consentito ad Arix di proporre un'offerta assortimentale con un rapporto qualità/prezzo unico, in molti casi difficilmente replicabile dai nostri competitors. Nonostante queste scelte abbiamo comportato un ridimensionamento delle attività di "comunicazione" dell'azienda, che richiedono un "investment plannig" ingente e necessariamente continuativo, tuttavia abbiamo investito in marketing strettamente operativo (focus sul prodotto, packaging, materiale pop etc...) e abbiamo collaborato con le principali insegne della DO e GDO per sviluppare una forte dinamicità sul punto vendita, per garantire una maggiore rotazione del prodotto a scaffale e una maggiore fidelizzazione del consumatore al nostro marchio, con ripercussioni positive sui flussi del sell-in e del sell-out. Da ultimo, non dimentichiamo che Arix Polska, lo stabilimento inaugurato in Polonia nel 2000, si è



confermato come importante avamposto produttivo e strategico per il business development non solo nel mercato polacco ma in tutti i paesi dell'est europeo, caratterizzati da una forte crescita dei consumi.

**Arix è un'impresa presente anche sul piano sociale, con sponsorizzazioni sia a favore dello sport che della cultura. Che significato ha per voi questo impegno?**

Il nostro impegno nello sport, risale al 1990 con la decisione di sostenere la disciplina del rugby, di cui il tratto tipico della "Forza" rimanda per associazione all'efficacia prestazionale dei nostri prodotti nelle pulizie di casa; inoltre abbiamo sostenuto dalla sua prima edizione, 12 anni or sono, il famoso Festival della letteratura di Mantova, convinti della sua importante valenza culturale e civile. Si è trattato di due scelte strategiche di impegno sociale che hanno contribuito ad un rapporto/scambio sinergico e reciproco in termini di crescita e risultati: il rugby è uno sport nobile, portatore di grandi valori agonistici ed umani, a cui nessuno nel nostro distretto aveva riservato credito e attenzione. A noi va il merito di averci creduto e quindi di averlo sostenuto e accompagnato lungo



tutti questi anni, contribuendo a farne la realtà sportiva di maggior successo su un territorio che si allarga alle province limitrofe di Parma, Reggio E. e Cremona: una notorietà alimentata da un palmares invidiabile di performances sul campo, non solo a livello nazionale (3 Coppe Italia e una finale, 1 scudetto e una finale), ma anche internazionale (finale di Coppa Europa).

**Guardando alla vostra esperienza di impresa, quali sono stati i cambiamenti, le innovazioni fondamentali introdotte in questo periodo? E se torna a come eravate vent'anni fa, c'è un obiettivo di sviluppo, tecnologico, organizzativo o d'altro genere che allora non avreste neppure potuto immaginare?**

SI, facendo un'analisi, credo che vent'anni fa non avrei mai potuto immaginare quanto si è verificato nel mondo in termini di globalizzazione ma nemmeno avrei pensato di poter insediare uno stabilimento (Abrax Srl, 1996) dedicato alla produzione di fibre abrasive, per uso casalingo e professionale, in grado di soddisfare non solo i nostri fabbisogni produttivi interni ma anche quelli dei vari competitors nel mondo, creando nuovo business; mai avrei immaginato di poter realizzare uno stabilimento in Polonia (Arix Polska, 1999), con oltre 120 operai, per coprire i mercati dell'est europeo così come il ricorso al riciclo del PET, comunemente impiegato per le bottiglie di plastica, nella produzione del filato utilizzato per le setole delle nostre scope. Tutto questo non sarebbe stato possibile se l'Europa non si fosse allargata (in seguito alla "caduta" del muro di Berlino), se i mercati non si fossero globalizzati nonostante le guerre e le tensioni etniche che in questi ultimi decenni hanno sicuramente condizionato la nostra vita, i nostri consumi, i nostri viaggi e conseguentemente i nostri investimenti. ■



## DANIELE SILVANO MELEGARI

Dopo il diploma di scuola media superiore, si iscrive a giurisprudenza, ma interrompe gli studi per assumere la direzione di un centro di formazione privato finanziato e riconosciuto dalla Regione Lombardia. Lascia l'incarico alla morte del suocero, fondatore di Arix, per occuparsi con la moglie della conduzione della società, entrando come socio e assumendo la carica di Amministratore Delegato. Successivamente, affianca a questo incarico quello di Vicepresidente di Arix spa, diventando in seguito Presidente e Amministratore Delegato di Abrax srl, Presidente di Arix Polska, Vice Presidente di Arix Canada e Controller della Ghizzi srl.

Appassionatosi di rugby, nel 1990 è promotore della sponsorizzazione da parte di Arix del VIADANA RUGBY TEAM, divenendone il presidente e seguendolo nell'ascesa che dalla serie B lo ha visto affermarsi ai vertici della massima categoria del campionato nazionale di eccellenza, il "SUPER 10", conquistando importantissimi risultati e piazzamenti a livello nazionale e internazionale: uno scudetto del campionato "SUPER 10", tre coppe Italia, una finale in Coppa Europa.



# Il futuro: Life Science, salute ed energia

**Prof. Schaff, il gruppo TÜV SÜD ha vissuto notevoli trasformazioni negli ultimi due decenni. A Suo modo di vedere, qual è la strategia generale che ha ispirato questi cambiamenti, e quali sono i settori nei quali il gruppo ha raccolto in questo periodo i maggiori successi?**

Negli ultimi vent'anni l'ex TÜV Bayern si è andato trasformando in un gruppo di dimensioni sempre più internazionali, fino a raggiungere un fatturato di oltre 1,3 miliardi di euro. Per arrivare ad ottenere questi risultati, TÜV SÜD AG, che ha avuto origine dalla fusione di diversi TÜV, ha abbandonato, da un punto di vista societario, la sua forma di associazione ed oggi è presente a livello internazionale con numerose filiali locali. In questa trasformazione è stata decisiva la strategia del "one stop shopping" portata avanti negli anni Novanta da TÜV Product Service, che ha permesso di offrire, a livello internazionale, a clienti inizialmente interessati solo alle verifiche di prodotto, un pacchetto molto più ampio di servizi come le certificazioni dei sistemi di gestione, la formazione, eccetera.

**Anche la sua esperienza personale come manager nel gruppo TÜV SÜD è ormai quasi ventennale. Dal punto di vista professionale, quali sono le esperienze fatte in questo lungo periodo, che considera maggiormente significative?**

"Think global act local": questo slogan, che potrebbe essere giudicato piuttosto banale, rappresenta invece dal nostro punto di vista una strategia vincente. Ma non bisogna trascurare altre strategie che si rendono necessarie a livello locale, come, per esempio, la produzione nei singoli paesi, di materiali di comunicazione "ad hoc" come

brochures, leaflet ed altro ancora, che devono però mantenere sempre la "corporate identity". Questo concetto di uniformità non si limita solo alla struttura, ma anche alla sostanza, nel comportamento, mentre portiamo avanti le nostre attività di verifica. Si tratta di continuare a mantenere un nome che da oltre centoquaranta anni è garanzia di sicurezza e qualità!

**Certificazione di sistema, certificazioni industriali, sicurezza alimentare, sanità, settori innovativi come l'ambiente, l'energia, la responsabilità sociale o la valutazione delle reti commerciali: qual è, secondo Lei, nella gamma vastissima della attività svolte dal gruppo TÜV SÜD, il settore oggi suscettibile di maggiori sviluppi futuri?**

Potenzialmente Life Science, salute ed energia. Vorrei però spiegarmi meglio: non solo la crescita è decisiva, ma deve creare anche profitto. Quindi ai nostri settori di attività più tradizionali, che stanno vivendo un momento di forte concorrenzialità, devono essere affiancate altre attività legate a settori in forte crescita, a livello mondiale, come quelle nell'ambito "Life Science", dove stiamo facendo, come gruppo, forti investimenti. Inoltre, il fattore "persona" nelle organizzazioni, oggi si trova sempre più al centro di riflessioni per l'ottimizzazione dei processi, la minimizzazione del rischio e una migliore gestione della sicurezza. Vediamo sui mercati una crescente richiesta di questi nostri servizi. Essi, tuttavia, non sostituiranno le classiche attività che svolgiamo nel settore industriale, ma le andranno progressivamente ad integrare. La sicurezza è sempre più un problema olistico, al quale occorre avvicinarsi affrontandolo da diversi punti di vista. Naturalmente l'approccio etico nell'azienda non è affrontabile con lo stesso criterio utilizzato nelle ispezioni tecniche sulla sicurezza. In questo campo ci troviamo come all'inizio della nostra attività, centoquaranta anni fa, e solo se utilizzeremo nuove tecniche di approccio saremo in grado di continuare a crescere nei prossimi dieci anni.

TÜV Italia celebra quest'anno il suo ventennale. Si tratta di una realtà in costante crescita, che ha saputo confrontarsi sia con il mondo industriale sia con altri settori dell'impresa italiana, conquistando spazi di mercato sempre più ampi, aprendone di nuovi e diventando un punto di riferimento importante per migliaia di aziende. Qual è il suo giudizio sulla strada percorsa dall'Ente in Italia e sulle sue prospettive future?

Questi venti anni di TÜV Italia sono stati caratterizzati da ottimi risultati e da un notevole sviluppo. Prima di tutto siamo riusciti ad acquisire eccellenti collaboratori che fanno il successo dell'ente. La vicinanza ai clienti, grazie ad una buona copertura del territorio, l'alto livello professionale, tutte queste cose unite alle sinergie internazionali, sono elementi che fanno del nostro Gruppo una realtà attraente per i nostri collaboratori e per i nostri clienti. TÜV SÜD è attualmente una delle poche aziende che ha al suo interno esperti in grado di rispondere a quasi tutte le richieste del mercato. Talvolta, la cosa difficile è trovarli in un arco di tempo ragionevole.

In questo numero speciale dell'edizione italiana del TÜV Journal, dedicato al ventennale dell'ente in Italia, concentriamo la nostra attenzione proprio sulle trasformazioni avvenute, in particolare nel nostro paese, negli

ultimi vent'anni: nell'industria, nell'imprenditoria in generale, nel mondo economico, e nei diversi campi specifici della qualità, della sicurezza, del miglioramento organizzativo. Se torna con la memoria a vent'anni fa, qual è il cambiamento più sorprendente che ha visto accadere attorno a noi?

Il passaggio da una società dominata dalla tecnica ad una più orientata verso il valore dell'"uomo", anche se ancora ci rifiutiamo di crederlo! ■



## PROF. DR. PETER SCHAFF

Conseguita la laurea in medicina, si specializza in Medicina dello sport e contemporaneamente esercita la professione medica. Nel 1987 vince una borsa di studio dell'Università della Pennsylvania e si trasferisce negli USA dove si specializza in ingegneria biomeccanica. Nel 1989 torna in Europa ed entra nell'allora gruppo TÜV Bayern come Direttore del laboratorio di biomeccanica di TÜV Product Service. Parallelamente continua gli studi manageriali in economia aziendale e nel 1999 consegue la laurea ADP (Accelerated Development Program) presso la London Business School. Nello stesso anno diventa direttore, per la Germania, di 3 aziende del gruppo: TÜV Product Service, TÜV Management Service e Mikes GmbH. Nel 2000 è nominato Direttore di TÜV Management Service a livello internazionale e AD della stessa società per la Germania. Dal 2005 è capo dell'area "People" del gruppo TÜV SÜD, che raggruppa TÜV SÜD Akademie, TÜV SÜD Management Service e TÜV SÜD Life Service. Nel 2006 promuove l'acquisizione di Lufthansa LSG Hygiene Institut e il suo inserimento all'interno dell'area Life Service. È Presidente di TÜV Italia dal 29 aprile 2005.



## Formazione risorsa strategica

**N**el nostro viaggio nel tempo attraverso i vent'anni di TÜV Italia, una costante ci ha accompagnato: lo sforzo dell'ente di organizzare persone, know how e strutture in modo da offrire una partnership, un supporto a 360 gradi per ogni esigenza del mondo delle imprese, ma restando una parte terza, affidabile per la sua indipendenza e il rispetto rigoroso delle regole. La più recente applicazione di questa filosofia è TÜV SÜD Formazione, una società del gruppo che ha il compito di elaborare progetti per la formazione finanziata, rafforzando così la presenza sul mercato di TÜV Akademie, la divisione Formazione dell'ente di certificazione. Ideatore del progetto è Franco Fontana, direttore della divisione.

"Dal 2002 TÜV Akademie si è sviluppata attraverso l'impegno di Maria Fernandez, attuale responsabile organizzativo. La divisione, partita con pochi corsi, ha visto una progressione del 20% circa annuo, una crescita molto forte, importante. Oggi ha decine di corsi, quasi un centinaio a catalogo, tutti molto tecnici e sempre riconducibili alle norme, alle nostre competenze. Quando nel settembre 2007 sono entrato in TÜV, avevo in testa un'idea per lo sviluppo del settore, della quale avevamo discusso con TÜV Italia fin dal 1999. Ho lavorato seguendo quell'idea, che ritengo ancora estremamente valida: affiancare al servizio della formazione questa nuova iniziativa di progettazione per la formazione finanziata".

Lo sviluppo di TÜV Akademie ha trovato un suo equilibrio e una sua identità coerenti con la mission dell'ente, tiene a precisare Fontana. Abbiamo una connotazione tecnica e abbiamo deciso di mantenere questa impostazione, valorizzando il nostro know how riconosciuto anche nei vari impianti formativi. L'obiettivo era quello di mantenere questo orientamento tecnico e soprattutto, questa secondo me è la chiave importante, di mantenere sempre una relazione diretta con le norme. Tutte le volte che c'è una nuova norma o una legge che influisce su

standard o aspetti tecnici del nostro mondo, noi cerchiamo di colmare una richiesta di mercato con un'adeguata offerta formativa".

"Quindi supportiamo con le nostre proposte di formazione il mercato di riferimento di tutte le altre divisioni: dall'Automotive, a quella che gestisce le attività di sistema, dalla divisione che si occupa di test e certificazione di prodotto alla divisione che segue le molteplici attività industriali, sino anche al medicale. L'offerta formativa – e lo si vede in modo evidente dal calendario dei corsi e dal catalogo – risponde a un'esigenza di formazione tecnica che viene dal mercato. Ma attenzione: la formazione tecnica erogata da un ente di certificazione non deve mai sconfinare nel mondo della consulenza. Quindi il passaggio logico alla base della formazione, per noi, è che il mercato, inteso sia come l'insieme dei nostri clienti sia come altri soggetti che clienti non sono, difficilmente compra un servizio (come una certificazione) su una nuova norma quando non sa di che cosa si tratta: ecco che, ogni qualvolta esce una nuova norma, interviene la formazione che si muove attraverso due strumenti: i seminari, per informare, i corsi per formare. Ogni nuova norma, subito il corso o almeno il seminario. E non è detto che a fronte di una nuova norma ci sia un nuovo servizio di TÜV Italia, perché magari l'ambito regolato da quella norma è valutato come non strategico dall'ente. Quindi ci si limita a fare formazione. Faccio un esempio: la certificazione energetica degli edifici è un business non consistente per gli enti di certificazione, a causa delle regole definite dal ministero, ma è interessante in termini prima informativi e poi formativi. In questo caso abbiamo organizzato due eventi seminariali per gli amministratori di condominio".

Riassumendo: TÜV Akademie è trasversale a tutte le divisioni di TÜV, è strumento che informa il mercato circa novità, norme cogenti o volontarie, che di volta in volta vengono pubblicate. Ma in qualche misura TÜV Italia, con la formazione, scommette sulla sua ambizione e capacità di rappresentare un volano di cambiamento, di innovazione, per un settore più ampio rispetto a quello della sua clientela pura e semplice: "Sì, il vantaggio per lo sviluppo dell'ente è indiretto, non necessariamente funzionale al ventaglio di servizi offerto da TÜV Italia al

mercato: anzi, a volte – rivela Fontana – ci è capitato di avere in aula anche persone appartenenti ad enti concorrenti. La formazione in altri enti è normalmente sottostante al marketing e alla comunicazione e non è percepita come strumento di business. In TÜV si è fatta una scelta diversa che giustifica l'esistenza di una struttura, di uno staff di back office, di un corpo docenti di un certo livello, di tutta una serie di attività”.

Veniamo a TÜV SÜD Formazione. Da quale esigenza nasce? “TÜV Akademie è la sesta divisione di TÜV, eroga corsi a catalogo e a calendario. L'evoluzione nasce dal fatto che alcuni enti di formazione ci hanno chiesto dei moduli da inserire nei loro corsi finanziati e che alcune aziende chiedevano se i corsi da noi proposti a catalogo potessero essere erogati presso di loro attraverso finanziamenti. Gli enti formativi accreditati, che incassano finanziamenti, non possono subappaltare i corsi. E siccome non hanno le competenze tecniche o le tipologie di corsi che noi possediamo, subiscono una pesante limitazione. TÜV SÜD Formazione, che già nel nome mantiene la radice tedesca e il legame con il gruppo, ha come obiettivo quello di supportare qualsiasi cliente nel reperimento fondi a copertura parziale o totale della formazione. Ma come funziona questo meccanismo? “Siamo partiti – dice Fontana – con un esperimento su noi stessi: abbiamo identificato un partner e con questo partner abbiamo presentato un progetto per finanziare la formazione interna a TÜV Italia. Attraverso i fondi interprofessionali abbiamo ottenuto un finanziamento a copertura di una formazione tecnica, e non solo,

per tutto il personale dipendente. Operazione ripetuta con successo nove mesi dopo. Il mondo dei finanziamenti per la formazione è difficile, la chiave è acquisire internamente le competenze sulla progettazione del corso finanziato. È decisivo fare bene il progetto da presentare al fondo che lo deve finanziare. Questo ci ha portato a una scelta: non peccare di presunzione, cercare un partner che non fosse in nessun modo coinvolto nel nostro settore, che non fosse assimilabile alla consulenza legata alla certificazione qualità o ai servizi erogati da TÜV Italia, in modo da non entrare in conflitto di interessi o in una situazione poco etica, poco trasparente verso il mercato. Questo partner ha una quota minima all'interno di TÜV SÜD Formazione, non ha competenza sull'oggetto tecnico della formazione che noi eroghiamo ma ce l'ha nell'individuare il miglior fondo o il miglior bando cui presentare i progetti e nel riempire il formulario di ciascun bando”. Come possono le imprese trarre vantaggio da questa nuova struttura di TÜV Italia? “Semplice: a parte i fondi Ue, che ormai per l'Italia si stanno esaurendo, la grande massa dei finanziamenti viene dai fondi paritetici interprofessionali, creati nel nostro paese con una legge del 2001. Ne esistono circa 17, sono emanazione di associazioni di categoria e non solo, sono associazioni libere, chiunque si può iscrivere o passare da un fondo all'altro; si fondano su una trattenuta dello 0,30% sulla busta paga, che è sempre esistita e prima veniva girata all'Inps. Adesso quella trattenuta viene dirottata verso un fondo che l'azienda sceglie liberamente e il fondo, entro un certo periodo di tempo, deve restituire quei soldi a →



## FRANCO FONTANA

Dopo la laurea in Scienze Politiche Economiche all'Università di Bologna, nel 1995 inizia l'attività professionale nell'area commerciale e di project management di una primaria società internazionale di formazione e consulenza affiancandola a quella di Auditor, e poi di Lead Auditor, di Sistemi di Gestione Qualità per alcuni fra i maggiori enti di certificazione operanti sul mercato. Dal 2000 al 2002 ricopre il ruolo di Business development per due società internazionali, prima nel settore IT e poi nel settore certificazione. Da sempre interessato alla formazione, dal 2003 al 2007, fonda e gestisce una società di consulenza finalizzata allo sviluppo di progetti aziendali ed interaziendali, con eventuale supporto di finanziamenti, acquisendo una solida esperienza nel settore. Nel 2007 entra in TÜV Italia come Direttore della Divisione Akademie.



chi ne fa richiesta per coprire dei fabbisogni formativi. Le aziende hanno due strade per richiedere questi finanziamenti: o attraverso il conto formativo, che si basa sulla cifra versata durante l'anno ma, essendo una percentuale irrisoria, va bene solo per le imprese che hanno migliaia di dipendenti, oppure attraverso i bandi. Se come imprenditore mi iscrivo a un fondo, il giorno stesso posso presentare un progetto per un bando di quel fondo, indipendentemente da quanto ho versato. Qui però subentrano le difficoltà: la parte burocratica necessaria per attingere alle risorse è complicata. E allora entra in campo la nostra competenza: ci occupiamo noi della parte burocratica legata alla domanda. Ma l'aspetto più interessante di questo sistema risiede in una terza possibilità, oltre ai bandi e al conto formativo: i progetti interaziendali. Tante aziende che hanno il medesimo fabbisogno di formazione, possono essere coalizzate da TÜV SÜD Formazione per realizzare dei corsi comuni. È il nostro reale obiettivo, va a ricalcare in modo puntuale il concetto alla base di un catalogo corsi: non faccio il progetto per la singola azienda ma ho tante aziende che vengono a un mio corso. Con la differenza che il corso è finanziato e gli appartiene, e non devono fare nemmeno il progetto. Con un po' di attenzione le aziende partecipano a costo zero o con una quota minima. L'obiettivo della nostra nuova società è quello di portare a finanziabilità l'intero catalogo dei nostri corsi".

Qual è la dimensione di questo mercato? "Il 67%-68% delle aziende italiane – spiega ancora il direttore della divisione Formazione – non ha ancora sottoscritto nessun fondo interprofessionale, quindi il potenziale è enorme. Del 32%-33% che ha sottoscritto qualche fondo, una metà circa lo ha fatto coscientemente; non è detto che sappia come si usa, ma sa di poterlo usare. Il restante 50% non sa neanche di averlo sottoscritto, magari gliel'ha fatto in automatico il consulente del lavoro o l'associazione di categoria. Ci sono moltissimi imprenditori che non sanno di essere già dentro un meccanismo così interessante. Per crescere, TÜV SÜD Formazione dovrà innanzitutto capire che fondi hanno sottoscritto i nostri clienti e, più in generale, le imprese. Una volta fatta questa sorta di anagrafe, possiamo metterli insieme e fare un progetto per

quelli che sono interessati. Ma naturalmente è fondamentale l'analisi del fabbisogno formativo". Per comunicare tutte queste novità, annuncia Fontana, "è disponibile il nuovo sito di Akademie e prossimamente lo sarà anche quello di TÜV SÜD Formazione. Poi abbiamo in mente seminari gratuiti per spiegare alle imprese il mondo dei finanziamenti". ■



Azienda leader della pizza surgelata, AZ - Surgelati si confronta con successo con il mondo competitivo della grande distribuzione organizzata. Sicurezza alimentare, controllo su materie prime e prodotti, innovazione. Intervista al direttore generale Girolamo Morano.

# Prodotto industriale, qualità artigianale

**N**ata all'inizio degli anni '90 per la produzione di pizze da pizzeria surgelate è da sempre, per la qualità dei suoi prodotti, leader del settore. La società è la terza realtà casertana in ambito alimentare per volume di affari e la seconda per numero di dipendenti". Il direttore generale di AZ - Surgelati, Girolamo Morano, ci illustra in sintesi i dati essenziali su una impresa che dal sud Italia è partita all'assalto dei mercati mondiali.

"Nel 2006 AZ Surgelati è stato uno dei cento casi di successo del Sistema Italia ed una delle 10 aziende della Regione Campania censite nel rapporto Eurispes "Nostra Eccellenza".

Lo stabilimento è ubicato nell'agglomerato industriale San Marco di Marcianise in provincia di Caserta. Il complesso industriale è costruito su una superficie complessiva di circa 20.000 mq di cui 11.000 mq coperti. Nello stabilimento sono inserite:

- tre linee industriali con una capacità totale oraria, base pizza, di 12.000 pezzi;
- un caseificio con una capacità produttiva oraria di 1 tons di mozzarella.

Lo stabilimento è dotato di tutte le autorizzazioni necessarie alla produzione ed è certificato a norme UNI ISO 9001 e 14001 e secondo gli standard internazionali BRC ed IFS. In stabilimento operano circa 160 dipendenti di cui 120 diretti di produzione e 40 indiretti. Lo stabilimento è strutturato rispetto all'attuale governance, con tutte le funzioni necessarie alla corretta gestione di una realtà industriale.

Il Presidente del C.d.A., sig. Guido Valetti, coordina le attività commerciali e di marketing presiedendo ad una struttura operativa suddivisa in Italia ed Estero. Il Direttore Generale, dott. Girolamo Morano, è supportato da:

- un Responsabile dell'Assicurazione Qualità/Ricerca e Sviluppo (dott.ssa Assunta Aulicino);
- un Responsabile di Stabilimento (ing. Corrado De Falco);
- un Responsabile del Controllo Qualità (sig. Luigi Martusciello);
- un Responsabile Amministrativo (sig.ra Angela Golino);
- un Responsabile della Pianificazione (sig.ra Lina Montanaro);





- un Responsabile degli Acquisti (ing. Francesca Scippa).

La Società, tra marchi propri e private label, detiene quasi il 30% della quota del mercato nazionale della pizza venduta dalla grande distribuzione, di cui il 15% circa di marchi propri. Il catering rappresenta il 21% dei volumi di vendita ed il retail il 79%. Le esportazioni rappresentano il 20% dei volumi. L'azienda è presente in Svizzera, Belgio, Austria, Olanda, Germania, Danimarca, Penisola Scandinava, Giappone Croazia, Australia, Grecia e Stati Uniti.

**Dottor Morano, nello stabilimento che lei dirige produce soprattutto pizze surgelate. Come si concilia la tradizione con la produzione industriale? Cosa conservate dell'antica sapienza manuale del pizzaiolo?**

Il nostro percorso di industrializzazione della pizza surgelata non ha mai perso di vista i capisaldi dell'artigianalità. Ogni attività di innovazione tecnologica viene intercalata nella tradizione del prodotto, cercando di non stravolgerne gli elementi base. A dimostrazione del rispetto della tradizione, in questo ultimo anno è stata introdotta una nuova linea di produzione con un forno di cottura a legna dotato di un sistema di trasporto a piastrelle di pietra.

**La pizza è considerata in tutto il mondo il prodotto alimentare italiano per eccellenza, insieme alla pasta. Italia a parte, quali sono i mercati che giudicate più interessanti per lo sviluppo del vostro business?**

Fino a qualche anno fa la nostra società ha sviluppato il mercato nazionale conquistando una share molto importante. Nell'ultimo periodo stiamo allargando l'orizzonte

commerciale sviluppando alcuni progetti all'estero, in particolare nell'Estremo Oriente, in Nord Europa e negli Stati Uniti. Da questi paesi ci aspettiamo risultati commerciali molto importanti.

**Per essere competitivi oggi sui mercati, nel vostro settore bisogna rispondere alla crescente domanda di sicurezza alimentare dei consumatori. Un'innovazione importante da voi introdotta, quindi, è stata l'adozione dei due più importanti standard internazionali di certificazione agroalimentare: IFS e BRC Food. Cosa hanno comportato per voi, per i fornitori e per le aziende vostre clienti?**

Per la nostra società l'applicazione di questi standard non ha comportato un grosso sforzo in quanto molti aspetti erano già puntualmente applicati nel nostro sistema azienda. L'adozione ufficiale degli standard ha dato consapevolezza alla nostra organizzazione del lavoro già svolto ed ha completato il nostro percorso ufficializzandolo. Tale evoluzione ha coinvolto ovviamente i nostri fornitori. La maggior parte era già stata qualificata con standard interni. Tutti hanno facilitato il percorso intrapreso e taluni hanno aderito loro stessi ai medesimi standard.

**Tra i vostri clienti ci sono quasi tutti i maggiori gruppi della grande distribuzione organizzata. Avete già avuto riscontri positivi per la vostra scelta di completare degli impegnativi percorsi di certificazione?**

I nostri clienti hanno accolto con grande soddisfazione il nostro percorso di certificazione. La Grande Distribuzione, specie quella nazionale, ha mantenuto, in

questa prima fase, gli stessi percorsi di qualifica e controllo precedenti la certificazione. Alcuni hanno già preannunciato per il prossimo futuro un calendario meno fitto di verifiche e controlli.

**La ricerca della sicurezza, nel vostro caso, non si limita alla certificazione dei processi: il vostro laboratorio interno si occupa delle verifiche sul prodotto. Come è organizzato e quali sono i suoi compiti specifici?**

Noi abbiamo diviso l'Assicurazione Qualità dal Controllo Qualità assegnando ad ognuno responsabilità specifiche, diversificate nel campo d'azione.

Il laboratorio interno, iscritto al circuito QM internazionale per la validazione dei parametri microbiologici, effettua controlli di processo e di prodotto. La sorveglianza in continuo del processo, ed i controlli su materie prime e prodotti finiti, sono demandati a tecnici opportunamente specializzati. In laboratorio vengono effettuate determinazioni merceologiche, chimico/fisiche, microbiologiche (anche sui patogeni) ed organolettiche.

**L'attenzione di TÜV Journal si sofferma spesso sugli elementi di innovazione che le imprese introducono nei loro processi e nei prodotti. E anche se è difficile immaginare un prodotto di più solida tradizione della pizza, voi avete un attivo reparto ricerche e sviluppo. Di cosa si occupa?**

Costantemente di innovazione di prodotto e di processo. Vengono sviluppati e presentati ai clienti prodotti innovativi per composizione, forma ed utilizzo. Il nostro mondo non è solo la pizza ma è rappresentato da tanti prodotti ripieni e da prodotti indirizzati al take-away. Una pizza a forma di cornucopia, consumabile mentre si passeggia, denominata "Pizza passeggio o Walking Pizza"

è l'ultima nata tra le nostre innovazioni.

Per quanto concerne l'innovazione di processo, oltre all'attività interna, sono stati realizzati alcuni progetti di ricerca in collaborazione con l'Università di Napoli. È stato così sviluppato il processo di produzione della nostra mozzarella che viene sparsa direttamente sulla pizza ed è stato messo a punto un processo per la produzione di prodotti ripieni conservati in atmosfera protettiva. Attualmente stiamo lavorando su un innovativo processo di impasto e lievitazione.

**Guardando alla vostra esperienza di impresa, quali sono stati i cambiamenti, le innovazioni fondamentali introdotte in questo periodo? E se torna a come eravate vent'anni fa, o comunque negli anni passati, c'è un obiettivo di sviluppo, tecnologico, organizzativo, o d'altro genere, che non avreste neppure potuto immaginare di raggiungere?**

La nostra azienda è nata come poco più di un laboratorio artigiano. Un pizzaiolo ha messo a punto la surgelazione delle pizze da pizzeria. Oggi siamo un'industria che, pur mantenendo invariata la stessa cultura di prodotto, ha raggiunto volumi di vendita di tutto rispetto. Ricordo che nel 1998 producevamo 6.000 pezzi ora per cinque turni a settimana. Nella prima parte di quest'anno si è arrivati a toccare punte di 12.000 pizze ore per 17 turni a settimana senza interruzioni. Non avrei mai immaginato che il mio stabilimento sarebbe stato in grado di effettuare questo salto organizzativo e produttivo in così poco tempo. Tutto ciò è frutto di uno sforzo comune, di tutti i nostri collaboratori, che con amore e passione hanno creduto nella nostra sfida industriale e hanno perseguito i nostri stessi obiettivi. Io ritengo che la mia azienda non ha finito di stupirmi e che, nel prossimo futuro, mi darà delle soddisfazioni che oggi non riesco neanche ad immaginare. ■



## GIROLAMO MORANO

Dopo la laurea in chimica industriale, inizia alcune esperienze accademiche presso i Dipartimenti di Chimica e di Ingegneria Chimica dell'Università Federico II di Napoli. Successivamente entra in azienda, lavorando per circa un decennio all'interno di un gruppo industriale attivo nella produzione di derrate alimentari surgelate, con incarichi diversi, tecnici e commerciali, fino a diventarne Direttore di Stabilimento. Nel 1998 entra come Direttore di Stabilimento in AZ Surgelati di cui oggi è Direttore Generale.

## Tra continuità e sperimentazione

“**H**o trovato un’organizzazione matura, che ha vissuto una grande trasformazione nei dieci anni precedenti alla mia assunzione della carica di amministratore delegato. Una trasformazione realizzata nell’ampliamento del ventaglio dei servizi disponibili e nell’integrazione delle competenze, con un robusto inserimento di persone nuove nell’ultimo decennio e con la progressiva apertura di sedi, a copertura dell’intero territorio nazionale, che prima non avevamo”. Con questo impegnativo biglietto da visita si misura dal 2007 l’impegno di Andrea Vivi, attuale numero uno di TÜV Italia. Non si tratta di un neofita. In altre rilevanti posizioni di responsabilità, Vivi ha attraversato l’ultimo decennio in azienda, periodo che lui stesso descrive come di “grande trasformazione”: un organismo tecnico, legato a una antica e solidissima collaborazione con il mondo industriale, ha allargato i suoi orizzonti ed è diventato partner di ogni genere di impresa e struttura pubblica o privata. Un partner per perseguire gli obiettivi dell’evoluzione produttiva, della sicurezza, del miglioramento organizzativo.

A Vivi, naturalmente, è affidata l’ultima parte del nostro viaggio nel ventennale di TÜV Italia: il punto sul presente e uno sguardo alla prospettiva che si apre sul futuro. “Oggi – racconta Vivi – il mio obiettivo è lavorare al completamento del progetto del mio predecessore. Partiamo da una presenza in Italia invidiabile, che consente di guardare al futuro con un realistico ottimismo, ma ovviamente ci sono ancora delle cose da fare per rinnovarci, per essere più competitivi. La linea di sviluppo seguita negli ultimi anni ci consente di offrire sempre più servizi. Per non parlare solo in generale, faccio subito un esempio di servizio innovativo: il Mystery Audit. Dove c’è un cliente finale che usufruisce di un servizio (hotel, catene del lusso, grande distribuzione) si fa una simulazione: l’auditor non si presenta al personale

come tale, ma come un qualsiasi consumatore e valuta l’organizzazione sulla base di una precisa check-list, ovviamente concordata preventivamente con il cliente. Uno sviluppo recente per noi, ma non certo l’unico. Oggi siamo posizionati in modo sempre più consistente in diverse aree di mercato innovative, come l’ambiente e l’energia, la sicurezza nei suoi molteplici aspetti, e – ultimo fiore all’occhiello – i modelli organizzativi evoluti. Con il nostro progetto Profile Audit possiamo accompagnare le imprese alla ricerca dell’eccellenza organizzativa. È una vera e propria guida da utilizzare per un’analisi approfondita della performance del sistema organizzativo aziendale: non solo controllo economico, ma anche controllo strategico finalizzato alla realizzazione di benefici finanziari ed economici. In sostanza, una verifica della capacità della struttura aziendale di tradurre in risultati di business gli obiettivi di sviluppo fissati dal management. Ma è importante dire che Profile Audit nasce in una divisione che rischiava di rimanere ancorata solo alla norma ISO 9001 e invece mette a disposizione delle organizzazioni evolute uno strumento avanzato di valutazione. È il segno della nostra ricerca: mettere a disposizione del mercato servizi e prodotti sempre più completi, non seguire il semplice aggiornamento normativo”.

Vivi racconta, insomma, un presente per TÜV Italia in continua evoluzione: “In qualche caso apriamo veri e propri nuovi spazi di mercato, di fatto comunque sperimentiamo e consolidiamo costantemente nuove linee di servizio. Lo facciamo con sempre più dinamismo ma con un elemento di continuità, la scelta di puntare sul valore delle persone. Anche nell’ultimo anno lo abbiamo fatto, acquisendo nuove figure professionali, inserendo nuovi colleghi. A livello politico o di stampa si parla sempre di una economia arretrata, ma ci sono settori in cui invece eccelliamo: basti pensare alla produzione dei beni industriali. L’Italia in questo campo è fortissima, siamo la terza nazione al mondo ma con trend di crescita decisamente superiori a quelli di Germania e Giappone. Il mondo della componentistica è molto sviluppato, e anche in produzioni classiche come materiali e metalli, vediamo ancora oggi una vivacità e una capacità di competere a livello mondiale, che fanno ben sperare

per il futuro dell'industria italiana. Io sono ottimista per natura, ma lo sono ancor di più nel vedere che le aziende italiane riescono a stare sul mercato in modo competitivo. E noi lo vediamo anche dalla nostra attività, perché non c'è un calo delle certificazioni. Sempre più le aziende per qualificare sistemi e prodotti si rivolgono alla nostra organizzazione.

Tornando a guardare in casa TÜV Italia, al profilo che oggi il gruppo offre al nostro mercato domestico, "mi rendo conto – dice Vivi – che il valore aggiunto che ha TÜV Italia, e che siamo riusciti a consolidare, è la capacità di coniugare il famoso slogan sistema e prodotto: anche se molti abusano di questo slogan, questa situazione non è così comune nel nostro settore. Per noi non è immagine, ma realtà: si vede nei risultati, perché TÜV Italia ha un 40% di fatturato legato ai sistemi e un 60% legato al prodotto. La nostra offerta è complementare, incontra i clienti su più fronti, e crea un effetto moltiplicatore. Qualche esempio? Può ottenere un concreto supporto da noi se deve approcciare mercati internazionali e adeguarsi a normative particolari, se vuole fare un salto di qualità nella sua efficienza organizzativa, se intraprende un percorso per il raggiungimento di obiettivi di sicurezza (sulle linee produttive, nell'informatica, nella gestione delle informazioni, eccetera). E ancora: se deve fare delle prove sui materiali che acquista o sui prodotti che realizza, se deve controllare il funzionamento della sua rete di

vendita o verificare l'affidabilità di un fornitore, se vuole presentarsi ai consumatori con un profilo di responsabilità sociale o se vuole valorizzare la sua capacità di rispettare l'ambiente. Ecco perché noi ci consideriamo non più un mero fornitore del servizio di certificazione ma un vero e proprio partner per qualsiasi azienda".

Naturalmente queste considerazioni generali non cancellano il fatto che anche TÜV Italia ha un suo posizionamento preciso e vanta una leadership in alcuni settori: "Sicuramente nella certificazione di sistema e in quella industriale. Ma vogliamo raggiungere posizioni altrettanto rilevanti in alcuni settori innovativi che crediamo abbiano grandi possibilità di crescita: tutto ciò che è connesso con l'ambiente, l'energia prodotta da fonti rinnovabili e la gestione del rischio. Quest'ultimo è un tema legato ai sistemi di gestione ma anche al funzionamento degli impianti industriali, ed è un tema purtroppo attuale, anche a causa del tragico andamento degli incidenti sul lavoro. Non dimentichiamo che la parola chiave per TÜV, fin dalla sua nascita un secolo e mezzo fa, è sempre stata la sicurezza. Tutte le certificazioni di prodotto sono sempre state legate all'uso del prodotto in condizioni di rischio. Dal punto di vista del mercato, la consapevolezza dell'importanza della sicurezza in ogni campo cresce, e questo per noi è motivo di soddisfazione. Purtroppo in Italia se ne parla soprattutto perché ci sono tanti incidenti, ma è una cultura che si sta sviluppando e noi abbiamo le



## ANDREA VIVI

Conseguita la laurea in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano inizia la sua carriera professionale in aziende manifatturiere nell'ambito della produzione. Dal 1994 al 1998 opera all'interno di un importante Organismo di Certificazione ed Ispezione, uno dei leader a livello internazionale e nazionale, con significative esperienze come Valutatore nei Sistemi di Gestione Aziendale, prima nella sede di Milano quindi, dal 1996, in quella di Bologna. Nel 1998 entra in TÜV Italia dove inizialmente apre la filiale di Bologna, abbinando al ruolo di valutatore dei Sistemi di Gestione anche quello di Area-Manager per l'area Centro-Nord Italia. Negli anni trascorsi presso la sede bolognese, prendono forma anche le attività in ambito industriale e nel settore medicale. Nel 2005 è nominato direttore della Divisione Management Service per il mercato italiano, trasferendo a Milano la sua sede di lavoro. In questo nuovo ruolo sviluppa la presenza della divisione nel Sud Italia con l'apertura delle sedi di Bari e Catania. Nel 2007 subentra a Roberto Majocchi come Amministratore Delegato e Direttore Generale di TÜV Italia e dal dicembre 2008 è anche Presidente e Amministratore Delegato di TÜV SÜD Formazione, la nuova società creata in Italia per il settore della formazione finanziata. Dal 2006 è Vice Presidente di AIOICI e rappresentante dell'Associazione nell'area prove, controlli, valutazioni e certificazione di Confindustria Servizi Innovativi.



## Andrea Viviani

competenze e l'esperienza per accompagnare questo sviluppo tra le imprese".

"Anche tutto ciò che concerne l'ambiente ci vede sempre più protagonisti. Tutti noi, come esseri umani, il problema della sicurezza ambientale lo viviamo in prima persona, ma l'ambiente in realtà è molto legato anche a un concetto innovativo sul quale da qualche anno stiamo lavorando, quello degli stakeholders, dei cosiddetti portatori di interesse. Imprese, amministrazioni pubbliche, consumatori, tutti questi soggetti concorrono a formare il contesto in cui siamo collocati e nel quale si sviluppa l'interesse all'innovazione e

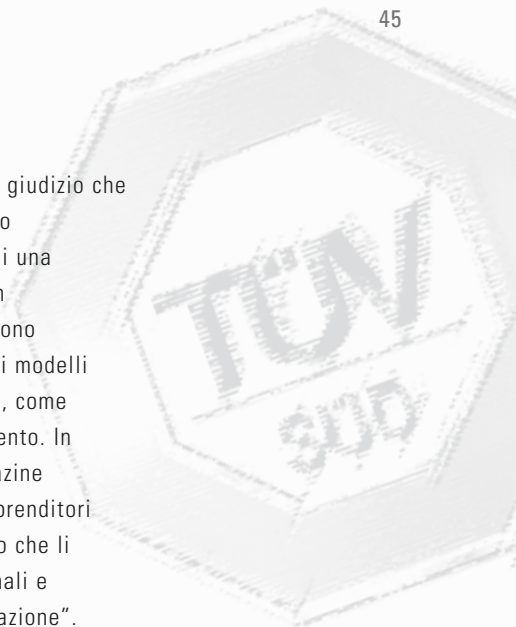
crescono nuovi mercati. Ecco perché nelle energie rinnovabili, come l'eolico o il solare, TÜV Italia è in prima fila. E per noi sta diventando una delle attività prevalenti". Vivi non nasconde che lo sviluppo di questi settori è ancora ai primi passi: "Sicuramente – dice – l'Italia su questi temi arriva sempre con una certa inerzia, ma a cavallo fra il 2007 e il 2008 la questione delle fonti energetiche alternative è diventata di grande attualità, grazie alla crescita costante dei prezzi dei combustibili fossili e all'urgenza di rispondere agli impegni internazionali in materia di riduzione dei gas serra".

Il concetto chiave sul quale si lavora in TÜV è



l'innovazione: "Mi fa piacere evidenziare – sottolinea l'amministratore delegato – che TÜV Italia ha deciso affidare la stampa della propria rivista a una azienda che ha trasformato le logiche ambientali e del rispetto dell'ambiente da un possibile costo industriale in una opportunità di business. Oggi il valore di un prodotto è anche misurato dal valore dell'azienda che lo produce, e il mercato è sempre più un mercato informato, consapevole, che chiede di scegliere. Il rispetto dell'ambiente (ma il discorso si potrebbe allargare più in generale alla responsabilità sociale d'impresa, sempre più considerata soprattutto a

livello internazionale) è uno dei metri di giudizio che orientano i consumatori e quindi possono determinare il successo o l'insuccesso di una azienda. Certo, per trasformare i costi in opportunità, i vincoli in profitto, ci vogliono imprenditori illuminati e coraggiosi, ma i modelli positivi ci sono. E saranno gli innovatori, come sempre accade, a trascinare il cambiamento. In questo numero speciale del nostro magazine abbiamo cercato di individuare degli imprenditori che abbiano fatto, come noi, un percorso che li portasse a competere sui mercati nazionali e internazionali attraverso scelte di innovazione".



Ambiente e sicurezza, in ogni caso, hanno animato in questi anni il dibattito nel mondo delle imprese, dell'informazione e della politica. C'è chi mette maggiormente l'accento sulla necessità di avere norme più restrittive, ma un ruolo decisivo lo gioca la formazione. "È ovvio – dice il numero uno di TÜV Italia – che come organo tecnico noi siamo coinvolti innanzitutto nella verifica della corretta applicazione delle norme. Il problema però è che un quadro normativo troppo ricco di regole crea quasi →

# Andrea Vivi



un atteggiamento di rifiuto, per cui le norme alla fine non vengono applicate. Noi siamo convinti che, in qualunque quadro normativo (sia cogente che su base volontaria), alla fine le norme in materia di ambiente, o in materia di sicurezza, sono norme di comportamento delle persone. Quindi, per progredire in questi campi occorre cambiare la cultura, adeguarsi alla nuova realtà che vede questi temi come imprescindibili. Sicuramente nella formazione c'è spazio per questi concetti, ma c'è ancora tanta strada da fare in questo senso, perché i comportamenti delle persone non si cambiano schiacciando un pulsante. È un lavoro lento, di

coinvolgimento e sensibilizzazione.

Proprio il concetto di "sensibilizzazione" è una peculiarità del TÜV: un organismo la cui anima è la profonda conoscenza tecnica del suo staff, si pone però da anni il problema della diffusione di una cultura della sicurezza e della qualità ben oltre il mondo delle imprese. "Sicuramente – spiega Vivi – se ci atteniamo alle terminologie note di internet, "b to b" e "b to c" (business to business e business to consumer) ovviamente gli organismi di certificazione sono più abituati a lavorare nel mondo b to b, ma questo porta ad una carenza di conoscenza nel mondo dei consumatori. In Germania più del 90% delle



persone sa cos'è il TÜV, è un po' come la Coca Cola. In Italia la nostra riconoscibilità non è a quei livelli, non è nemmeno lontanamente paragonabile. E allora il nostro obiettivo è fare in modo che il mondo dei consumatori riconosca e si avvicini ai prodotti certificati perchè più sicuri. La campagna di comunicazione che noi abbiamo voluto impostare nasce da questa visione strategica. Si passa da un'immagine che mostra una scala che dalla finestra di una casa arriva sulla luna, quindi dall'idea della possibilità di coltivare un sogno (ovviamente il riferimento è alla crescita, alle ambizioni di un'impresa) a immagini più concrete legate alla

sicurezza agroalimentare, alla sicurezza in senso lato, insomma abbiamo cercato di riassumere la filosofia di tutte le attività che facciamo, per fare capire come incidono anche sulla vita quotidiana dei consumatori, come possono trasformare la realtà. Ad esempio l'immagine del pescecane, che normalmente rappresenta una minaccia, ma porta il giornale a una persona comodamente sdraiata in piscina, rappresenta il concetto che il rischio è un costo che può essere "addomesticato". I comportamenti di un professionista, di una impresa, possono incidere, positivamente o negativamente, su questi costi. La scelta dei messaggi si è accompagnata a una scelta →



relativa alla loro collocazione: la presenza in luoghi dove il consumatore può vederla, ha la funzione di collocare il marchio TÜV al di fuori del solo mercato delle imprese che già lo conoscono. È una politica, mi sembra, innovativa nel nostro settore, molto ingessato in genere con campagne di comunicazione legate a slogan classici e immagini già viste. La nostra campagna rompe un po' gli schemi".

Ma la comunicazione è solo uno dei terminali fra TÜV Italia e il mondo esterno. Il primo canale attraverso cui si costruisce il rapporto con le imprese sono le persone: "In una azienda di servizi – osserva Vivi – il contributo di ogni singolo individuo è decisivo, e noi dedichiamo grande attenzione al tema delle risorse umane. Continuiamo a rafforzare la nostra struttura con persone che danno contributi diversi, nuovi. È fondamentale avere in squadra persone che capiscono come cambia il mercato, altrimenti si rimane indietro. E per noi è una sfida in più: TÜV viene da una cultura tedesca, abituata quasi ad avere il monopolio su certe attività, certi servizi, certe competenze. Ma oggi lavoriamo nel libero mercato e dobbiamo essere pronti e reattivi.

L'ultima parola è dedicata ai laboratori di Scarmagno, cui è riservato un ampio servizio in questo numero della rivista: "L'acquisizione dei laboratori ex Olivetti, che risale ormai a dieci anni fa, rientra nella logica che citavo prima, quella di integrazione dei vari aspetti: TÜV non si occupa solo di sistema ma anche di prodotto e di problematiche di mercato. Il gruppo TÜV SÜD sta investendo molto, non solo in Italia. Programmi di test sono partiti in modo deciso con molte catene distributive, che acquistando prodotti sul mercato

internazionale, si affidano a noi per ogni genere di verifica. Dal campione iniziale, alla selezione del fornitore, al controllo periodico che il fornitore mantenga il livello garantito a inizio contratto, eccetera. Scarmagno è stata un'acquisizione di successo di cui siamo fieri, che ha dato un valore aggiunto importante al nostro ente". ■

1996  
1997  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009



Italia

Scegli la certezza.  
Aggiungi valore.

# TÜV Italia:

## Una certezza che non ha confini.

### Italia

**TÜV Italia S.r.l.**

Via G. Carducci, 125 pal. 23  
20099 Sesto San Giovanni (MI)

☎ + 39-02-24130-1

☎ + 39-02-24130-399

- Milano
- Torino
- Vicenza
- Bologna
- Firenze
- Roma
- Napoli
- Bari
- Catania



### Sedi Internazionali

- Germania
- America - NAFTA
- UE e Svizzera
- Asia-Pacific