

NICOLA MELIDEO

40 ANNI di **ENGINEERING**

La storia
di un'impresa italiana
e delle persone
che l'hanno costruita

prefazione di
Paolo Pagliaro

guerini **NEXT**
goWare

NICOLA MELIDEO

40 ANNI DI ENGINEERING

La storia di un'impresa italiana
e delle persone che l'hanno costruita

prefazione di Paolo Pagliaro

guerini**NEXT**
goWare

[Copertina](#)

[Quarta di copertina](#)

[Prefazione di Paolo Pagliaro](#)

[Inizia a leggere](#)

[Indice dei contenuti](#)

Grazie per aver acquistato l'ebook Nicola Melideo

[40 anni di Engineering.](#)

[La storia di un'impresa italiana e delle persone che l'hanno costruita. Prefazione di Paolo Pagliaro](#)

Per ricevere informazioni sulle nuove uscite di Guerini Next

[Iscriviti alla newsletter](#)

Per ricevere informazioni sulle nuove uscite di goWare

[Iscriviti alla newsletter](#)

Oppure vieni sul sito di Guerini Next o di goWare

<http://www.guerini.it>

www.goware-apps.com

Se vuoi contattare gli autori

[scrivi qui](#)

© goWare

Via delle Panche 81 – 50141 Firenze

www.goware-apps.com

e-mail: info@goware-apps.it

© 2020 Edizioni Guerini Next srl

via Comelico, 3 – 20135 Milano

<http://www.guerini.it>

e-mail: info@guerini.it

Prima edizione digitale: novembre 2020

ISBN: 9788868963873

Publisher: Luna Orlando

Copertina: Donatella D'Angelo

Sviluppo ePub: Michela Allia

Fateci avere i vostri commenti a: info@goware-apps.it

Blogger e giornalisti possono richiedere una copia saggio a Alice Mazzoni: alice@thesis.it e a Giulia Feroletto: feroletto@guerini.it

Indice dei contenuti

[Copertina](#)

[Frontespizio](#)

[Colophon](#)

[Quarta di copertina](#)

[Prefazione di Paolo Pagliaro](#)

[Le ragioni di un racconto](#)

[L'emergere di un possibile «campione»](#)

[Epilogo inevitabile?](#)

[Una storia da lontano](#)

[L'invenzione di Engineering](#)

[Pubblico e Privato](#)

[La fine del «sistema unico»](#)

[La successione](#)

[Contrasti e ricongiungimenti](#)

[Tre amministratori](#)

[Un decennio decisivo](#)

[Politiche di alleanza](#)

[Prove di assestamento](#)

[La quotazione in borsa e oltre](#)

[Acquisizioni per diventare grandi](#)

[Ombre dal futuro](#)

[Figli e famiglie](#)

[Rientro dal Sud America](#)

[Il punto di vista di Michele](#)

[«Vendere agli americani? Mai!»](#)

[La vendita – atto primo](#)

[La vendita – atto secondo](#)

[Exit](#)

QUARTA DI COPERTINA

Nel 2020 la più grande azienda del settore IT, la Engineering – Ingegneria Informatica SpA, fondata da Michele Cinaglia, è giunta oggi a contare 12.000 dipendenti e circa 3.000 collaboratori, compie i suoi primi quarant'anni. Con questa cronaca si racconta la storia di questi anni, fortemente caratterizzati da un governo dell'azienda «a guida nazionale», e si introduce la stagione di una nuova gestione aziendale, quella che risulterà dall'incontro di un management storico di prim'ordine con gli orientamenti strategici dei fondi di investimento, nuovi proprietari della società.

Di questa vicenda, per molti aspetti esemplare, ci parlano le pagine scritte da Nicola Melideo, testimone e partecipe dei fatti narrati e ora scrupoloso ed equanime cronista. Sono molti i soggetti le cui storie si intrecciano nel racconto. Il primo è l'azienda, che ha dato un contributo non indifferente allo sviluppo del Paese. Al di là dei numeri (1,2 miliardi di fatturato, 65 sedi in Italia, Belgio, Germania, Norvegia, Repubblica di Serbia, Spagna, Svezia, Svizzera, Argentina, Brasile e Usa, 420 ricercatori e data scientists, una Scuola di formazione multidisciplinare che nell'ultimo anno ha erogato oltre 21.000 giornate di formazione) colpisce la qualità e l'utilità dei progetti sviluppati. La maggior parte di essi ha un impatto pubblico, si tratti di supportare le politiche attive per il lavoro, rendere possibile la medicina a distanza, mettere in sicurezza le infrastrutture energetiche o migliorare la gestione dei rifiuti.

Dopo aver contribuito a innovare il sistema bancario, Engineering è stato un partner decisivo per rendere più moderna la Pubblica Amministrazione. Ha messo a disposizione la sua capacità di sviluppare sistemi informativi e il suo capitale umano per un business post-moderno, dove l'affidabilità ha a che fare non con i manufatti ma con la solidità di beni immateriali come la razionalità dei processi, l'efficienza, la privacy, la sicurezza.

Prefazione

di Paolo Pagliaro

Nel 2020 la più grande azienda del settore IT, la Engineering – Ingegneria Informatica SpA, fondata da Michele Cinaglia, e giunta oggi a contare 12.000 dipendenti e circa 3.000 collaboratori, compie i suoi primi quarant'anni. Con questa cronaca si racconta la storia di questi anni, fortemente caratterizzati da un governo dell'azienda «a guida nazionale», e si introduce la stagione di una nuova gestione aziendale, quella che risulterà dall'incontro di un management storico di prim'ordine con gli orientamenti strategici dei fondi di investimento, nuovi proprietari della società.

Di questa vicenda, per molti aspetti esemplare, ci parlano le pagine scritte da Nicola Melideo, testimone e partecipe dei fatti narrati e ora scrupoloso ed equanime cronista. Sono molti i soggetti le cui storie si intrecciano nel racconto. Il primo è l'azienda, che ha dato un contributo non indifferente allo sviluppo del Paese. Al di là dei numeri (1,2 miliardi di fatturato, 65 sedi in Italia, Belgio, Germania, Norvegia, Repubblica di Serbia, Spagna, Svezia, Svizzera, Argentina, Brasile e Usa, 420 ricercatori e *data scientists*, una Scuola di formazione multidisciplinare che nell'ultimo anno ha erogato oltre 21.000 giornate di formazione) colpisce la qualità e l'utilità dei progetti sviluppati. La maggior parte di essi ha un impatto pubblico, si tratti di supportare le politiche attive per il lavoro, rendere possibile la medicina a distanza, mettere in sicurezza le infrastrutture energetiche o migliorare la gestione dei rifiuti. Dopo aver contribuito a innovare il sistema bancario, Engineering è stato un partner decisivo per rendere più moderna la Pubblica Amministrazione. Ha messo a disposizione la sua capacità di sviluppare sistemi informativi e il suo capitale umano per un business post-moderno, dove l'affidabilità ha a che fare non con i manufatti ma con la solidità di beni immateriali come la razionalità dei processi, l'efficienza, la privacy, la sicurezza. (Si ricorda, nel libro, che tra i primati che Engineering può

vantare c'è anche quello di società IT italiana con il maggior numero di progetti finanziati dalla Commissione Europea.)

Al lettore delle pagine che seguono può accadere, come è accaduto all'estensore di questa prefazione, di cogliere la presenza di un secondo protagonista, che è in realtà un grande assente e che, per convenzione, chiamiamo «Sistema Paese». Non si rintracciano, infatti, nella narrazione degli eventi riguardanti Engineering, iniziative della politica miranti ad affermare il carattere strategico dell'informatica per il Paese, e ad aggregare a livello italiano, attorno alla società leader, un polo di competenze e di capacità produttive confrontabile con le omologhe realtà europee, ad esempio in Germania, Francia, Spagna.

Tuttavia, mai sentirete i protagonisti di questa straordinaria avventura imprenditoriale lamentarsi perché la loro è stata un'arrampicata in solitaria. Essi ne sono, semmai, orgogliosi. E del resto, la qualità del lascito che i fondatori della società rimettono nelle mani dei nuovi azionisti è tale che questi non potranno, forse, fare a meno di continuare l'opera avviata quarant'anni fa, realizzando, in un futuro più o meno prossimo, una positiva e trasparente collaborazione all'interno e a beneficio del «Sistema Paese».

Se d'altra parte qui si parla di ruolo della politica è perché la politica, la buona politica, non fu affatto estranea, come si leggerà, alla nascita e allo sviluppo prima di Cerved e poi dello spin off Engineering.

Altri tempi? È vero che ora lo Stato si occupa delle imprese quasi sempre quando sono malmesse o quando sono in svendita; e che raramente gioca d'anticipo sostenendone il rafforzamento e l'espansione. Ma non mancano segnali che autorizzano caute speranze per il futuro dell'informatica nazionale e uno scenario nel quale Engineering potrà continuare a crescere.

Nel resto del mondo si «fa sistema». Prendiamo gli Stati Uniti e il settore in cui opera Engineering. Lì vengono finanziati dallo Stato i progetti di ricerca che promettono di trasformarsi nell'innovazione tecnologica e quindi economica del futuro. L'economista Mariana Mazzucato ha calcolato che il 75% della nuova ricchezza prodotta dal 1945 a oggi negli Stati Uniti deriva da beni e servizi che

hanno incorporato la nuova conoscenza creata nei laboratori finanziati con fondi pubblici. Attraverso le numerose agenzie governative gli Stati Uniti continuano a sostenere l'innovazione con una molteplicità di strumenti. Ci sono i finanziamenti diretti fatti tramite la società di venture capital In-Q-Tel, sostenuta dalla Cia; le ricchissime commesse pubbliche, come quelle che alimentano l'attività di Palantir nell'intelligenza artificiale; le condizioni di eccezionale favore normativo per promuovere lo sviluppo degli *over the top* e delle aziende tecnologiche, con generose sospensioni di imposta. C'è il Dipartimento di Stato che promuove e difende le piattaforme in giurisdizioni che considerano illegittimi molti dei vantaggi di cui esse godono. Lo Stato innovatore non giudica illiberale la scelta di entrare nell'azionariato delle imprese strategiche: lo giudica necessario. Succede non solo in America, ma anche nei Paesi europei più avanzati come la Germania o in quelli emergenti come la Corea del Sud.

La lettura del resoconto che qui si presenta consente di conoscere i protagonisti di questa storia, le persone che hanno fatto grande l'impresa Engineering. I loro nomi sono incisi nell'albo d'oro dell'informatica italiana e tutti si ritrovano nelle pagine di Melideo.

C'è Mario Volpato, professore di matematica applicata, presidente della Camera di Commercio a Padova e fondatore nel 1974 della Cerved, uomo geniale, un visionario, tra i primi a intuire che di lì a poco sarebbe iniziata la stagione dei big data. C'è Arrigo Abati, un altro pioniere, amministratore delegato di Engineering dopo aver partecipato alla nascita e all'affermazione di Cerved. C'è Sergio De Vio, intellettuale raffinato e a lungo presidente della società; e c'è Paolo Pandozy, il manager sotto la cui direzione Engineering ha visto crescere le sue dimensioni ed esplodere valore e profitti. Ci sono – infine e soprattutto – Rosario Amodeo e Michele Cinaglia, i due imprenditori che, dopo aver circumnavigato il mondo e sfidato insieme tempeste di ogni genere, non si sono accordati sul porto d'approdo e si sono detti addio per sempre.

Si sono rivelate inconciliabili due idee diverse sul futuro di Engineering. Quella di una «public company» partecipata dal principale gruppo bancario italiano o da Cassa Depositi e Prestiti, soluzione a cui lavorava Cinaglia, non si poteva conciliare con l'avvento della dinastia familiare immaginato da Amodeo. La

mancata conciliazione tra le due visioni del futuro auspicabile per Engineering ha impedito, all'una e all'altra, di realizzarsi.

Da questa vicenda i due soci sono usciti indubbiamente arricchiti. *Arricchirsi con onore* è il titolo di un trattatello scritto nel 1458 da un mercante umanista, il dalmata Benedetto Cotrugli, il quale sosteneva che diventare ricchi onestamente significa arricchire la società e che, se è vero che i conti devono essere tenuti in ordine, è altrettanto vero che questo non è sufficiente: occorrono doti intellettuali, professionali, morali e umane senza le quali ciò che si realizza non è vera impresa.

L'ultima volta che Michele Cinaglia ha partecipato al *kick-off* di Engineering è stato l'11 marzo del 2019, al Parco della Musica di Roma. Ha parlato pochi minuti e non di bilanci aziendali, nuovi mercati o prodotti innovativi ma ai duemila quadri e dirigenti che lo ascoltavano in religioso silenzio ha parlato dello stupore provato il giorno prima davanti alle porte bronzee di San Giovanni in Laterano, a Roma, provenienti dalla Curia Iulia, l'antico senato romano. Si è soffermato sulla forza, sull'ingegno, sull'incanto che il genio del passato ci regala. Quando Cinaglia ha taciuto c'è stato un applauso timido, quasi di circostanza, ma che poi è diventato via via sempre più convinto e caloroso, come se un po' alla volta tutti infine avessero capito.

Le ragioni di un racconto

Roma, autunno 2019. Questa volta, e per la prima volta, ci si vede, Michele Cinaglia e chi scrive, presso la nuova sede di Engineering, a Roma Eur, in piazzale dell'Agricoltura, un intero immobile capace di ospitare quotidianamente oltre duemila persone, una sede che inorgoglisce il mio interlocutore e gli fa dire che sarebbe molto bello celebrare i successi di Engineering con un libro fotografico su tutte le sedi, quelle attuali e quelle passate, della società.

Fa un rapido calcolo: ne verrebbe fuori un *photobook* di un centinaio di pagine! E aggiunge: «Fosse stato per me, questa sede l'avrei comprata. Non ci volevano molti soldi, trenta, trentadue milioni. Ma hanno deciso diversamente...».

Il suo ufficio è il più bello: attraverso le ampie vetrate che guardano a est, è possibile abbracciare con lo sguardo tutta Roma. Il sentimento di orgoglio che prova non solleva, tuttavia, Michele dal sentirsi a disagio: sente che questa sede non è più «sua» da quando non è più «sua» la Engineering da lui ideata e fondata nel 1980.

I meccanismi implacabili di trasformazione negli assetti proprietari della società, innescati con la cessione, inizialmente parziale, di Engineering a fondi di investimento multinazionali, impongono anche che la sua residuale partecipazione azionaria al capitale della società, il 6%, venga liquidata per intero, probabilmente entro l'anno.

I nostri incontri, negli ultimi tempi, ruotano attorno a un unico tema: non tanto come rendere testimonianza su quello che Engineering ha fatto e rappresentato, quanto la ricerca delle ragioni per le quali Engineering non è riuscita ad essere quello che poteva essere; e a fare quello che avrebbe potuto fare.

La società da lui fondata nel 1980 è oggi una realtà di prima grandezza nello scenario dell'industria del software, non solo in Italia. I numeri sono impressionanti: alla fine del 2018 oltre 12.000 dipendenti, più di 1,2 miliardi di fatturato, 82 milioni di utili prima delle imposte. Un'esperienza di successo

imprenditoriale e sociale, un contributo rilevante dato allo sviluppo del Paese, una realizzazione per la quale non sono mancati apprezzamenti e celebrazioni, al di là di quelli riconosciuti dal mercato^[1].

Eppure l'attenzione di Michele Cinaglia continua ad essere attratta da quello che non è stato fatto e che, ormai, non si farà più. In una parola, dal rimpianto: fa la lista delle occasioni mancate, delle intuizioni che avrebbero potuto trasformarsi in realizzazioni e invece sono rimaste nel limbo del non-fatto.

Assicura di voler mettere in discussione anche se stesso, se del caso. Ammette che può aver fatto delle scelte che si sono risolte in errori, aver taciuto quando forse sarebbe stato il caso di parlare. Su tali temi Michele avverte la necessità di approfondire, di fare chiarezza e di trasmettere le sue opinioni a chi vorrà, un giorno, ripercorrere la storia «critica» di Engineering e della personale vicenda del suo fondatore.

Mi chiede di aiutarlo, in nome delle passate e delle presenti frequentazioni, a ripercorrere la storia di Engineering, anche per arrivare a dare un senso alle vicende conclusive della società. Decidiamo di vederci di tanto in tanto, di procedere per rievocazioni e verificare se vi siano elementi sufficienti per raccontare una storia che meriti qualche attenzione.

Si chiariscono, cammin facendo, e non senza qualche fatica, i contorni delle occasioni perdute di Engineering, impresse nella sua memoria, a far data dall'invenzione e dalla realizzazione di Cerved. Forse, in estrema sintesi, Michele avrebbe voluto realizzare un'impresa alimentata dagli stessi ingredienti che gli consentirono di dar vita a Cerved, ma più grande, più potente e più importante, capace di innovare non solo le Camere di Commercio, ma il Paese intero, dalle fabbriche agli ospedali, dalle scuole alle università, dai beni culturali all'ambiente. Perché l'obiettivo è stato mancato? Ma è stato poi mancato? Del tutto o solo parzialmente?

Michele concorda sul fatto che, nella storia di Engineering, decisivo si è rivelato il fattore umano; che, perciò, vanno ripercorsi il ruolo giocato da Michele *in primis* e da pochi altri protagonisti delle vicende che saranno raccontate, e la storia dei rapporti interni al gruppo che ha costruito prima Cerved e poi Engineering.

Gran parte della ricostruzione verterà sulla storia del rapporto tra Michele Cinaglia e Rosario Amodeo (detto anche Rori), i due soci che hanno avuto il controllo della società dal 1985 al 2013. A questi due protagonisti si aggiungerà, dopo la quotazione in borsa della società, il contributo di Paolo Pandozy, l'amministratore delegato della società.

L'emergere di un possibile «campione»

I soggetti di riferimento dell'informatica in Italia erano, attorno alla metà degli anni Settanta, al tempo in cui Engineering doveva ancora essere concepita, la Olivetti e la Finsiel (escludiamo, ovviamente, le filiali italiane delle multinazionali, per lo più americane: Ibm, Sperry Univac, Hewlett Packard ecc.). Attorno ai primi anni Novanta, quando Engineering aveva superato il suo dodicesimo compleanno, i due «campioni», Olivetti e Finsiel, per ragioni diverse ma parimenti rovinose, cominciarono il loro declino progressivo, determinando il loro venire meno come pietra di riferimento per l'informatica nazionale.

In una ricostruzione della storia dell'industria informatica in Italia Mario Bolognani, uno studioso della materia, rievoca la possibile candidatura di Engineering^[2] alla leadership che era stata delle due società sopra richiamate:

Intorno agli anni Novanta entrò nel gruppo delle maggiori imprese del settore la Engineering, che fino ad allora si era mossa efficacemente, ma sotto traccia, rimanendo poco visibile, per le caratteristiche dell'offerta e dei clienti, ma – soprattutto – per una scelta del vertice aziendale, concreto al limite della rinuncia... Michele Cinaglia e Rosario Amodeo sono due dei pochi, pochissimi imprenditori sopravvissuti alla generale débâcle del settore. I due sono molto diversi, ma hanno alcuni tratti in comune che li rendono unici nel panorama depresso dell'industria nazionale... Michele Cinaglia è forse il vero imprenditore, essendo stato il promotore dello spin off da Cerved che diede origine all'azienda, ed è l'innovatore, impegnato di continuo in nuove iniziative, alcune fortunate, altre no, ma sempre linfa vitale per l'azienda... Negli affari, non ascolta consigli, segue il suo istinto più che il ragionamento... Viene probabilmente dal suo atteggiamento, bene assecondato dal carattere e dalle attitudini di Amodeo, l'impronta pratica e sbrigativa che ha l'azienda. Niente fronzoli, strategie, apparati. Mirano al sodo: gare, fatture, incassi, costi molto controllati, aggressività commerciale senza paragoni (ambedue provengono da quella esperienza), grande capacità relazionale e successo.

Ma il progetto fallì per ragioni indipendenti da Engineering. Finsiel confluí in un gruppo le cui fortune erano state determinate dalla vendita di servizi di call

center.

Epilogo inevitabile?

Nel 2005 Finsiel veniva incorporata in Almagia SpA. Per Engineering si trattò probabilmente di un'occasione perduta perché Finsiel avrebbe potuto garantire un posizionamento inattaccabile sul mercato pubblico e un'interlocuzione con i centri di potere delle burocrazie pubbliche, centrali, regionali e locali, in larga misura tutti clienti storici Finsiel.

Non tutti in Engineering ritenevano che si fosse trattato di un'occasione perduta. La società nel 2005 era quotata in borsa, era la prima società a capitale privato presente sul mercato nazionale, sufficientemente avvertita del rischio connesso a un'acquisizione onerosa sul piano finanziario, con prospettive incerte per quanto riguardava la redditività e, soprattutto, la qualità intrinseca delle commesse che era possibile attendersi da una committenza pubblica.

Liquidata la partita Finsiel, Engineering continuò la sua crescita in termini di fatturato, dipendenti, profitti, con tassi impressionanti, fino a diventare davvero il numero uno della scena nazionale. Il disegno di diventare un polo capace di egemonia nell'informatica nazionale perse di vigore, tornando a collocarsi tra gli obiettivi accarezzati in occasioni celebrative, più che effettivamente perseguiti. La partita vera dello sviluppo fu giocata con un'intensa politica di acquisizioni alla cui base c'erano valutazioni di puro business e di affermazione della presenza della società su mercati nuovi. Tra queste l'acquisizione che più di altre si rivelò strategica fu quella di Atos Origin, un'operazione di grande successo economico e finanziario che, nel 2008, portò l'azienda a crescere, da un giorno all'altro, di più del 50%.

Non molti anni dopo, tra il 2010 e il 2011, cominciarono a manifestarsi, tra i due soci di riferimento della società, difformità di punti di vista che, lentamente ma inesorabilmente, si tradussero in un incombibile conflitto tra i rispettivi interessi vitali. L'oggetto del contendere era, in breve, quale dovessero essere il futuro di Engineering e, dunque, la governance a venire della società.

Da un lato c'era Cinaglia, che riteneva necessario trovare una soluzione capace di garantire innanzitutto lo sviluppo ulteriore della società, salvaguardare le sue radici nazionali e, quindi, che andasse definito un assetto proprietario che si potrebbe assimilare a una «public company», sensibile ai valori dell'italianità, la cui gestione fosse demandata ad una leva di manager educati, per così dire, ai valori di Engineering.

Rosario Amodeo coltivava una visione diversa: il futuro di Engineering doveva essere da subito incardinato sulla valorizzazione delle figure personificanti la proprietà esistente, che avrebbero avuto la missione di dar vita a una dinastia imprenditoriale capace di assicurare l'ulteriore sviluppo della società, anche all'estero, e di farsi carico della tutela degli interessi proprietari delle due famiglie, Cinaglia e Amodeo, nelle generazioni a venire.

La composizione delle due differenti visioni del futuro di Engineering si rivelò, nei fatti, impraticabile. Era davvero impraticabile? La domanda non può avere una risposta.

Nella tarda primavera del 2013 ci fu il primo smottamento negli assetti proprietari di Engineering, determinato dalla vendita, ad opera della famiglia Amodeo, del 29,1% delle azioni di Engineering SpA al fondo di investimento Oep (One Equity Partners) facente capo alla banca d'affari americana JP Morgan. In queste pagine si cercherà di raccontare i caratteri di una metamorfosi del sistema di valori alla base di un'esperienza imprenditoriale, certamente singolare e di successo, che, al momento in cui queste note vengono scritte, non si è ancora conclusa, ma che certamente non avrà come esito la realizzazione di un polo nazionale dell'informatica italiana.

[1] È doveroso al riguardo ricordare i tre volumi che raccontano i primi trent'anni di storia di Engineering, nell'ordine: *I segreti di un'impresa italiana di successo*, a cura di Mario Bolognani, Sergio De Vio, Nicola Melideo, Giuseppe Scifo, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano 2000; *25 anni di informatica italiana – La storia di Engineering, Ingegneria Informatica*, a cura di Mario Bolognani, Sergio De Vio, Nicola Melideo, Giuseppe Scifo, Marco Vitale, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano 2005; *Engineering 30 anni – Da impresa italiana a multinazionale dell'IT*, a cura di Sergio De Vio, Guerini e Associati, Milano 2010. A tali volumi si è fatto spesso ricorso per la redazione del presente lavoro.

[2] Mario Bolognani, *Il lamento del software – Viaggio sentimentale nella storia dell'industria informatica italiana (e alcune idee per il futuro)*, Stampeditore, Reggio Emilia 2018, p. 166.

Una storia da lontano

Nel settembre 1968 Rosario Amodeo, funzionario commerciale della Olivetti, al compimento del suo trentaduesimo compleanno, lascia l'impiego nell'azienda di punta dell'informatica italiana per approdare a Firenze, città nella quale aveva compiuto i suoi studi universitari, come capo filiale della Sperry Univac, multinazionale americana specializzata nella realizzazione di calcolatori di grande capacità, nello scenario italiano seconda per importanza solo all'Ibm.

La filiale, a dire il vero, Amodeo, che aveva alle sue spalle già sei anni di esperienza di lavoro, la doveva impiantare da zero e perciò il suo compito principale era quello di cercare, selezionare e assumere dei buoni funzionari commerciali. Avuta licenza di assumerne tre, i primi due li individuò subito e li assunse senza porsi eccessivi problemi. Per il terzo aveva difficoltà a trovare un candidato che lo soddisfacesse. Si sovvenne allora di un giovane, conosciuto in Olivetti appena di sfuggita, perché assunto poco prima che lui si muovesse per Firenze, tal Michele Cinaglia, di anni ventisette.

«È un giovane un po' grezzo, ma secondo me ce la può fare», così si esprimeva Rori redigendo un parere per l'allora capo del personale Sergio De Vio (che tanta parte avrebbe avuto, anche lui, negli eventi successivi come consigliere di Rori e poi, ancor di più, di Michele). E aggiungeva: «Non sono convintissimo, ma sono fiducioso che possa farcela».

Fu così che Michele Cinaglia seguì il percorso di Amodeo verso la Sperry Univac. Il rapporto tra i due da professionale si risolse ben presto in solida amicizia. Le qualità che Rosario Amodeo sostiene di aver subito apprezzato nel suo giovane collaboratore erano, oltre all'intelligenza e alla dedizione al lavoro, la lealtà, la tenacia nel perseguire gli obiettivi professionali che si dava, senza riguardo per nessun'altra priorità. Soprattutto a colpire positivamente Amodeo era la capacità del giovane Cinaglia di coinvolgere gli altri, tutti gli altri utili alla bisogna, capi compresi, rendendoli a tutti gli effetti «strumenti» per la realizzazione delle priorità commerciali da lui individuate.

«Davanti alle sue richieste, per quanto strampalate, mi era impossibile dire di no», ricorda ancora Amodeo.

Amodeo era particolarmente colpito dal fatto che Michele, giovane rampollo di una famiglia di coltivatori diretti dell'Umbria, poveri ma fieri della terra posseduta e della libertà che ne derivava, non faceva assolutamente mistero del suo intendimento di affermarsi sul piano sociale e culturale, e di accreditarsi negli ambienti sofisticati della buona borghesia di cui cominciava a cogliere gli aspetti più seducenti. Nello stesso tempo Rori rimaneva affascinato dalla temperie spirituale di Michele, dalla sua religiosità severa, dalle sue letture singolari ed edificanti (tra tutte Padre Charles de Foucauld), da una fede che era di certo, secondo il parere di Amodeo, non molto distante da quella che doveva aver animato, secoli prima, i fraticelli di San Francesco. (Rileggendo queste note Michele fa, a distanza di un ventennio, una precisazione: lui non si è mai sentito un seguace di San Francesco. Il suo modello era piuttosto San Benedetto, quello di «ora et labora», che aveva maturato la sua esperienza, divenuto poi anche «protettore» dell'Engineering.)

Tra i due si stabilì un rapporto «fratello maggiore-fratello minore». Il primo apriva le porte della propria casa al secondo, come si fa tra buoni fratelli, appunto. Il secondo approfittava dell'ospitalità, dei pranzi e delle cene del primo, per godere della compagnia dell'amico, della sua famiglia e della sua rete di relazioni sociali, molto ricca e stimolante: «Fin dal suo arrivo a Firenze – ricorda Rosario – Michele si è posto come discepolo non soltanto mio ma, vorrei dire, della famiglia, del clan Amodeo, facendosi praticamente adottare»^[3].

Scriverà anni dopo Rosario Amodeo nel libro dedicato alle sue vicende professionali^[4]:

Michele. Chi poteva immaginare che sarebbe stato il massimo protagonista della mia vita professionale? Che sarebbe nato tra di noi un rapporto condizionante delle mie scelte e della mia stessa esistenza? Accingendomi a presentarlo, una cosa voglio dire subito. Ho conosciuto uomini più intelligenti di Michele. Ho conosciuto uomini più generosi di Michele. Ma non ho conosciuto nessuno che riassume in sé una combinazione più felice e meglio riuscita delle sue doti... Sapevo che si era laureato con grandi sacrifici, suoi e della sua famiglia; che già diplomarsi era stata una fatica, anche fisica, per via dei chilometri che ogni giorno era costretto a percorrere a piedi, su e giù per i monti dell'Umbria... Ma in termini professionali e, per così dire, umani, il suo apprendistato

cominciava a Firenze. La sua capacità di apprendimento era sbalorditiva. Quando arrivò a Firenze, Michele non aveva l'abitudine di leggere giornali. Fu allora che cominciò, prima con *La Nazione*, poi con le grandi testate nazionali.

I ricordi di Michele sono pienamente coerenti con quelli di Rori. Riferendosi alla sua formazione, prima da geometra, poi da ingegnere, Michele, pur ammettendo l'importanza dell'esperienza universitaria, ama riconoscere che molto più importanti per la sua formazione complessiva sono stati alcuni «maestri di vita» incontrati in età adulta che, a ben vedere, erano tutti parte della rete di relazioni degli Amodeo. Rivolgendosi idealmente a loro Michele si esprimeva con questo suo stile essenziale ed efficace: «Mi hanno accettato tra di loro quando io avevo addosso ancora la puzza di stalla, mentre essi erano la crema di una città come Firenze. Nelle loro belle case di lusso non sapevo neanche come ci si sedesse sulle poltrone...».

Ritornando alle sue origini, Michele racconta quanto grande fosse in lui la spinta all'emulazione, il valore di imparare da quelli più bravi, più colti, da quelli più a loro agio nel mondo e nella gestione dei rapporti sociali. Ricorda quale e quanta agitazione si determinava a casa sua e tra i suoi genitori quando, nell'immediato dopoguerra, per via delle riforme del catasto agricolo, i campi dell'Umbria e del resto d'Italia venivano percorsi da geometri. Che si fermavano anche due o tre giorni per fare i rilievi di ogni singola proprietà.

Erano giganti, superuomini, i miei sembravano rapiti dall'ammirazione per queste figure che si degnavano di prendersi cura delle nostre proprietà. Io certamente, non ancora adolescente, lo ero. Si uccidevano i polli e i conigli più belli, li ospitavano nelle stanze più belle della nostra casa, con le lenzuola pulite... Erano geometri, erano giganti... Non era invidia sociale, no; era assistere ad uno spettacolo affascinante e desiderare di farne parte... Raggiungere quelli che stavano davanti. Questo in fondo è quello che ho appreso dalla lezione dei miei genitori e dei miei zii.

La conoscenza del carattere di Michele da parte di Rori si approfondiva contestualmente al consolidarsi della collaborazione professionale che impegnava i due nella vendita di calcolatori della Sperry Univac nell'Italia centrale.

Nella seconda metà del 1972, per Amodeo giunse la promozione a direttore della filiale di Milano. Consapevole del credito che gli veniva riconosciuto in azienda, egli chiese e ottenne di poter continuare ad avvalersi della collaborazione di Michele Cinaglia, il quale fu assegnato all'ufficio commerciale di Padova,

formalmente autonomo, ma nella sfera di gravitazione della Direzione commerciale di Milano.

Poco dopo, a seguito di una ristrutturazione aziendale, alla filiale di Padova veniva riconosciuto il rango di direzione commerciale territoriale ed era posta alle dipendenze dirette dell'Area commerciale Nord, a capo della quale, a seguito di un ulteriore scatto di carriera, era stato promosso Amodeo, il quale ottenne per il suo collega e ormai amico il riconoscimento della direzione della filiale del Veneto.

L'invenzione di Engineering

Nelle sue esplorazioni commerciali nelle province venete Michele Cinaglia si era imbattuto in un geniale professore di matematica dell'Università di Padova, che era anche presidente della locale Camera di Commercio. Mario Volpato, questo il suo nome, famoso in Veneto e non solo, era, oltre che geniale e visionario, anche orientato al business. Nei primi anni Settanta egli cominciò a coltivare il progetto di una «banca dati» (una coppia di termini vagamente esoterica e di non univoca comprensione, come oggi lo sono, per dare un'idea, le espressioni Open Data, Big Data, Visual Data ecc.) avente per oggetto i registri anagrafici delle imprese operanti sul territorio della regione veneta.

Per questi suoi disegni Volpato aveva avviato trattative commerciali per l'acquisto di un potente calcolatore. Michele inizialmente ebbe nei suoi confronti l'atteggiamento tipico del venditore di calcolatori: celebrare le idee progettuali del potenziale cliente, per convincerlo a comprare la propria merce.

Ma non gli ci volle molto per passare da un interesse strumentale a uno reale: intuì che il progetto di Volpato avrebbe potuto moltiplicarsi in una pluralità di progetti, tra di loro collegati, uno più interessante degli altri, e sulla base di questa intuizione decise di associarsi al professor Volpato nella titolarità dell'idea progettuale. Fu questo il primo e più rilevante caso in cui egli mostrò la sua straordinaria abilità nel far proprie idee e invenzioni altrui, mettendosi al loro servizio.

Non gli fu difficile, a questo punto, convincere il professore ad acquistare un calcolatore evoluto della serie Sperry Univac 1100. A Volpato, infatti, Michele non proponeva solo un calcolatore, ma anche, e soprattutto, la propria voglia di governare l'impresa di realizzare le banche dati delle Camere di Commercio.

Fu così che la Camera di Commercio di Padova, il 20 dicembre 1974, costituì la società per azioni Cerved SpA (in origine l'acronimo stava a significare CEntro Regionale Veneto Elaborazione Dati) per la gestione delle banche dati camerali, da informatizzare con il calcolatore acquistato.

I primi giorni del nuovo anno, Michele Cinaglia si licenziava dalla Sperry Univac per andare a dirigere la «start up» camerale, alle dipendenze di Mario Volpato. Per ragioni affettive e, in parte, anche perché gli dispiaceva perdere un commerciale di valore, Amodeo tentò in tutti i modi di dissuadere l'amico--collega-collaboratore dal proposito di dimettersi dalla Univac:

Non riesco a condividere in nulla il suo entusiasmo, né a nascondergli le mie riserve, il mio giudizio sostanzialmente negativo sulla scelta che lui aveva fatto, sulla sua visionarietà ingenua. Convincere 95 Camere di Commercio ad informatizzarsi, in base alla mia esperienza di Pubbliche Amministrazioni, mi sembrava un'utopia folle per quanto generosa, e in ogni caso irrealizzabile. E invece l'utopia, poi, si realizzò...

Risposte e spiegazioni alle perplessità di Amodeo, scritte o orali che fossero, allora non ci furono. Michele, tenace nel difendere il suo proposito di collaborazione con Volpato, faceva affidamento sui fatti per convincere, a tempo debito, il suo ormai ex capo.

Egli era assolutamente sicuro dell'immane del successo del progetto Cerved e i fatti diedero ragione a Michele, come qualche tempo dopo ebbe a riconoscere anche lo stesso Rosario Amodeo.

Michele Cinaglia tornerà sull'argomento delle sue dimissioni dalla Sperry per andare a lavorare con Volpato, venticinque anni dopo l'invenzione di Cerved. Fu in occasione della morte del professore, a ottantacinque anni, nel gennaio del 2000, con queste parole:

Il professor Mario Volpato ci ha lasciato. Era la metà degli anni Settanta quando, giovane dirigente di una multinazionale che vendeva computer, conobbi a Padova il professor Volpato come presidente della Camera di Commercio. Stava elaborando due progetti: una società di informatica che valorizzasse i patrimoni informativi delle Camere di Commercio e un'idrovia che portasse il Mare

Adriatico fino a Padova, onde realizzare in questa città un centro intermodale di trasporto e smistamento merci.

Partecipai assiduamente alle riunioni che precedettero la costituzione della Cerved... che divenne realtà alla fine del 1974. Pochi giorni dopo il professore mi chiamò a farne parte. Fui il primo assunto nella costituita società, ero la matricola n. 01, pronto per svolgervi i compiti di direttore generale.

Le sue intuizioni mi fanno riflettere sul personaggio e sui progetti che proponeva. Alcuni erano al limite del temerario e, al tempo stesso, illuminanti, grandiosi ed anticipatori di soluzioni che avrebbero messo a dura prova le prestazioni delle apparecchiature informatiche allora disponibili...

Volpato non si fermava davanti a nessun ostacolo che si frapponesse alla realizzazione dei suoi progetti.

L'ho visto contestare e redarguire severamente ministri, grandi burocrati e famosi colleghi universitari.

È stato un uomo illuminato, forte, coraggioso, portatore di una forte visione.

Michele torna ogni tanto su quella scelta, che si era impressa nella sua memoria come quella che aveva deciso il suo destino. Era stato messo di fronte a due opzioni professionali, e a due scelte di vita alternative: una sicura e confortevole carriera, un percorso professionale pre-definito nei contenuti e nei possibili sviluppi, rappresentata dal modello di approccio al lavoro e alla crescita professionale di Amodeo; l'altra, senza altri riferimenti che non fossero quelli dell'intuito, della suggestione, della curiosità inesauribile, della capacità di contagiare gli altri con l'entusiasmo e la creatività, che si era manifestata con il progetto Cerved.

E aveva scelto, quella volta e per sempre, la seconda.

Dirà Michele a distanza di anni: «Certo, se avessi saputo in quale stato di crisi allora versavano le Camere di Commercio, ci avrei pensato tre volte prima di licenziarmi dalla Sperry Univac».

Si può proprio dire che fu l'estraneità di Michele al dibattito politico-istituzionale a rendere possibile il decollo di Cerved, e a dare un futuro, e un futuro prospero, alle Camere di Commercio. Fu, in altri termini, la sua mancanza di dimestichezza con l'informazione politica a impedirgli di percepire il fatto che il destino delle Camere di Commercio pareva segnato: era, infatti, all'ordine del giorno dei lavori parlamentari la loro soppressione in vista dell'attuazione dell'ordinamento regionale, previsto per il 1977.

(Dopo quarant'anni, la storia si ripeterà con le Province: queste, stando ad alcuni riformatori, avrebbero dovuto essere soppresse per cedere, in gran parte, le loro prerogative alle Regioni e, residualmente, ai Comuni senza però che, in questo

secondo giro della storia patria, comparissero sulla scena un Volpato o un Cinaglia. A salvare le Province c'è stato il referendum del 4 dicembre 2016.)

Problemi non ne mancarono, soprattutto nelle fasi iniziali. Sul piano commerciale fu presto chiaro ai due che il disegno di una banca dati «regionale» non si sarebbe realizzato in tempi accettabili, troppi erano gli interessi locali che vi si opponevano: Verona voleva un proprio centro autonomo, Vicenza si affidava alla propria società di servizi, Venezia si alleava per i propri progetti informatici con l'Adriatica Navigazione. Le Camere venete, insomma, si mostravano indifferenti all'ipotesi di una soluzione regionale condivisa. Fu così che allora si ripiegò su un progetto... di più vasta portata: addirittura un sistema di interconnessione tra tutte le 95 Camere di Commercio del Paese!

Volpato e Cinaglia cominciarono a girare per l'Italia, senza posa, per illustrare il progetto nazionale ai presidenti di tutte le Camere di Commercio. Queste, una volta visitate, rispondevano con interesse «all'annuncio del verbo», come i due amavano dire. Aderirono così alla proposta le Camere di Commercio di Ascoli Piceno, Arezzo, Cagliari. Poi fu la volta di Torino e Firenze, e fu dopo l'adesione di queste due importanti Camere che Volpato e Cinaglia ebbero la certezza che il progetto nazionale si sarebbe realizzato, anche se con i tempi dettati dalla politica e dalle burocrazie coinvolte (vale a dire nel 1984).

Più serio appariva un secondo problema, quello tecnico operativo relativo all'erogazione dei servizi alle Camere di Commercio collegate, alle prestazioni da assicurare in un regime costantemente crescente dei volumi di dati da trattare, all'impiego di tecnologie e di software mai sperimentati prima. Vale la pena, nell'economia del racconto, soffermarvici per evidenziare questo aspetto cruciale dell'intera storia e la via percorsa per trovare soluzioni valide.

Michele Cinaglia, allorquando decise di accettare la proposta di dirigere la Cerved, ebbe chiara la consapevolezza della necessità di disporre di un «alter ego», del quale potesse fidarsi e sul piano umano e su quello delle competenze tecnico-professionali; di un valido secondo, insomma, da assumere con il numero di matricola 02, che sapesse affrontare tutti i problemi di natura produttiva, organizzativa, tecnologica, gestionale necessariamente implicati nella realizzazione di un progetto tanto ambizioso quanto poco articolato nei suoi

aspetti di dettaglio. Doveva essere, questo suo secondo, non solo competente e leale e corretto; doveva anche lasciarsi contaminare dalla visione che sorreggeva il disegno della Cerved a venire.

Entra così in scena Arrigo Abati, compagno di università di Michele nel corso di ingegneria elettrotecnica, una figura fondamentale per gli eventi di quegli anni in Cerved e, poi, di Engineering.

Ingegnere elettrotecnico, Arrigo Abati era stato assunto in Sperry Univac dopo un'esperienza iniziale da neo-laureato presso la Piaggio di Pontedera. Nella multinazionale americana, però, egli non si trovò a suo agio, in parte per via della scarsa qualità delle prestazioni che gli venivano richieste, in parte per via del non esaltante rapporto con Rosario Amodeo, capo suo e di Michele: «Vivevo Rosario Amodeo come un'entità lontana, come un capo. Mi faceva un po' paura quel suo decisionismo impersonale e il modo, molto sbrigativo, con cui mi trattava» ^[5].

Con l'intento di alleviare il suo disagio lavorativo nella sede di Firenze, Amodeo gli propose un trasferimento a Milano, dove avrebbe dovuto svolgere attività commerciale per grandi clienti, ma Abati rifiutò: il lavoro di commerciale non gli si confaceva ancora. Si dimise allora dalla Sperry Univac per andare a occuparsi del sistema informativo delle Terme di Chianciano. Ma anche questa scelta si rivelò insoddisfacente, forse persino più dell'esperienza in Univac, lasciandolo in un continuo almanaccare sulla difficoltà di trovare un qualche lavoro che lo soddisfacesse pienamente. Finalmente, nel febbraio del 1975, gli giunse, del tutto inattesa, una telefonata da Michele che, in breve, gli raccontò della sua nuova collocazione in Cerved e gli propose di trasferirsi a Padova per diventare il suo secondo.

Racconterà, anni dopo, Arrigo Abati:

Non saprei bene definire cosa mi abbia convinto ad andare a Padova, accettando la proposta di Michele. Sono quelle cose che uno fa per istinto, credo. Contò molto il fatto che la proposta venisse da Michele: mi fidavo di lui, il progetto era convincente. Di razionale ci fu poco. Ancora una volta si trattava, per me, di lasciare il certo per l'incerto, e per di più con moglie e due figli piccoli. Ma decisi di correre il rischio, forse in cuor mio sapevo che comunque fossero andate le cose, Michele non mi avrebbe lasciato in mezzo a una strada.

Arrivai a Padova ai primi di maggio del 1975, avevo una lettera di assunzione firmata da Mario Volpato, presidente della società, e tanta voglia di fare... All'inizio ci fu gran caos, anche amministrativo. Prima che arrivassi a prendere il primo stipendio passò diverso tempo. Figurati che noi

di Cerved eravamo ospitati in un corridoio della Camera di Commercio, gli stipendi ce li faceva il ragioniere capo di quella Camera... E dopo sei mesi il capitale della società era già esaurito. Una grande incertezza per il futuro...

Le cose, tuttavia, si misero per il verso giusto ben presto. Arrigo Abati poté esprimere tutta la sua bravura nell'analisi e nella risoluzione dei problemi, nonché nella realizzazione dell'infrastruttura tecnologica che avrebbe assicurato successo e vanto del progetto Cerved.

Michele lo aveva folgorato. Arrigo non si qualificava, né era, tecnologo in senso stretto. Certo aveva competenze tecnologiche, ma di fatto la qualità più pregiata che dimostrò di avere fu soprattutto quella di essere un eccellente coordinatore di risorse professionali di elevato livello, da impiegare nella progettazione e realizzazione di progetti audaci e complessi. Continua a raccontare Abati:

La cosa più entusiasmante dell'esperienza Cerved – e questo è merito esclusivo di Michele – è stata l'assoluta mancanza di vincoli per il mio lavoro: la possibilità di fare tutto, anche in termini di sperimentazione. Non ricordo di aver mai sentito Michele dire: «No, questo non devi farlo», e così potevo dare corpo alle mie idee, spazio alla mia creatività. Ma non credo di aver inventato nulla. Ricordo che una delle carte vincenti di Cerved, dal punto di vista tecnico-produttivo, fu la creazione di un centro di controllo per il monitoraggio del traffico sulla rete, cosa assolutamente innovativa per quei tempi. L'idea mi venne dopo una visita al centro di elaborazione dati della Polizia svedese, dove non esisteva una vera e propria sala monitor, ma solo una realizzazione che ne costituiva un germe, un primo abbozzo. Se ho avuto un merito è stato quello di aver saputo cogliere idee, opportunità, di aver fatto fruttare gli stimoli, mettendoli poi in pratica^[6].

Poi c'erano i problemi finanziari, e anche quelli vennero affrontati tempestivamente e con competenza, in modo che a beneficiarne non fu solo Cerved, ma tutto il sistema camerale.

Nel 1978 il Consiglio di Amministrazione di Cerved, d'intesa con i vertici di Unioncamere, organismo istituzionale di rappresentanza delle Camere di Commercio, decise di innalzare le tariffe a carico delle singole Camere per i servizi erogati da Cerved. Al tempo stesso il CdA decise di rendere possibile l'accesso alle informazioni contenute nei registri camerali, per via telematica, per quei clienti che disponessero di calcolatori collegabili a Cerved. Tali clienti erano per lo più banche, interessate ad accedere al Registro delle Ditte e, altra innovazione introdotta da Cerved, all'archivio informatizzato dei protesti bancari.

A fronte di queste innovazioni tecnologiche, che rendevano possibile una diversa e più moderna erogazione di servizi da parte delle Cciaa, vi furono in ambito camerale perplessità per via del sospetto di un approccio di tipo privatistico nell'erogazione di un servizio tutto considerato pubblico. Si ritenne di poter risolvere, per il momento, il problema rendendo le Camere di Commercio partecipi dei benefici economici resi possibili attraverso Cerved e articolando il prezzo complessivo di vendita degli accessi in «diritti di segreteria», che sarebbero stati versati alle Camere, e corrispettivi per l'impiego dell'infrastruttura tecnologica, di competenza di Cerved.

La decisione di aumentare le tariffe a carico delle Camere, per quanto alleviata da nuove entrate che il servizio Cerved rendeva possibili, provocò più di un mugugno, ma nessuna Camera recedette dal contratto di servizio. Questo risultato poté essere conseguito grazie al fatto che sia le Camere sia il mercato, rappresentato per lo più dalle banche, ormai trovavano di irrinunciabile utilità i servizi Cerved.

Con Cerved il sistema camerale si trovò ad aumentare considerevolmente le proprie entrate grazie all'innalzamento dei prezzi dei singoli servizi (registrazioni, visure, certificazioni ecc.) e all'introduzione del diritto annuale, un'imposta di registro a carico di ogni singola impresa per il solo fatto di essere iscritta al Registro delle Ditte. Il varo del diritto annuale a favore delle Camere di Commercio confermò ancora una volta il peso delle tecnologie nella determinazione dei rapporti di forza tra le burocrazie tradizionali e le nuove tecnostutture informatiche (oltre a Cerved, poi divenuta InfoCamere, Sogei, Consip...), veri e propri ibridi nello scenario istituzionale del Paese.

In pochi anni le Camere di Commercio passarono da uno stadio di quasi irrilevanza a un protagonismo istituzionale, per di più accompagnato da un incremento notevole delle entrate finanziarie, eccezionale per come era stato conseguito. È da sottolineare al riguardo che il Registro delle Ditte, gestito dalle Camere di Commercio e vigilato dall'allora Ministero dell'Industria, era un succedaneo del Registro delle Imprese, la cui gestione era affidata alle cancellerie dei tribunali civili. Tale Registro operava sotto la vigilanza del Ministero di Giustizia, ma di fatto non fu mai considerato una risorsa informativa utile per il

sistema Paese fino al 1996, quando il Registro delle Ditte confluí, rilevandolo, nel Registro delle Imprese, la cui gestione passò alle Camere di Commercio.

Questo accadeva grazie al fatto che Cerved aveva costruito, senza alcun mandato, e con pura logica imprenditoriale, i presupposti tecnologici e fattuali per la fondazione di un nuovo Registro delle Imprese, centralizzato e accessibile in rete, sulle ceneri di quello vecchio, cartaceo, inoperante e inutilizzabile.

Il legislatore ritenne opportuno individuare per questo importante nuovo compito istituzionale delle Camere di Commercio, un soggetto gestore nuovo, appositamente istituito, per quanto espressione di competenze e referenze proprie di Cerved. Nacque così, da una costola di Cerved, InfoCamere ScpA, alla quale fu trasferita la gestione informatica di tutti i servizi tecnologici necessari per assicurare la piena e autonoma operatività del Registro delle Imprese.

Cerved SpA rimaneva nel patrimonio delle Camere di Commercio. Il destino di questa originale intuizione di Mario Volpato, realizzata da Michele Cinaglia, di questo contenitore di competenze informatiche, di capacità finanziarie e di basi informative strategiche che si erano rivelate decisive per le sorti del sistema camerale, fu quello della progressiva privatizzazione e dell'uscita definitiva dal sistema camerale, per essere acquisita da operatori di mercato e, successivamente, essere quotata in borsa.

Oggi quando si parla di Cerved Group si fa riferimento al più grande *information provider* in Italia e ad una delle principali agenzie di rating in Europa, ma pochi ne conoscono l'origine.

Pubblico e Privato

Ma torniamo a Cerved quale era prima dello spin off di InfoCamere. Essa avrebbe completato la rete e le banche dati sulle imprese italiane con l'adesione delle ultime e riluttanti Camere di Commercio solo nel 1984, ma già nel 1978 si poteva dire che il progetto si era risolto in un grande successo, diventando anche un termine di riferimento per chiunque operasse nel settore dei grandi sistemi informativi e delle banche dati, soprattutto nel settore della Pubblica Amministrazione.

Andava consolidandosi, infatti, un ceto tecnico-politico, sia sul lato della domanda che dell'offerta di servizi informatici, non numeroso ma motivato, interessato al contributo che le nuove tecnologie dell'informazione potevano assicurare ai progetti di riforma del settore pubblico. Su versanti più noti e più importanti delle Camere di Commercio, nei Ministeri, nelle Agenzie fiscali, nella Sanità, nelle Università, lo Stato promuoveva l'introduzione dell'informatica anche attraverso il sistema di aziende appartenenti alle partecipazioni statali e, segnatamente, facenti capo a Finsiel, la holding che, a sua volta, faceva capo all'Iri. Anche le Regioni si mobilitavano sul fronte dell'informatizzazione e promuovevano società *in house* quasi dappertutto: in alcune di esse troveremo partecipazioni rilevanti di Finsiel (Liguria, Friuli-Venezia Giulia, Calabria), in altre una prevalente partecipazione diretta delle Regioni (Lombardia, Piemonte, Province autonome del Trentino e dell'Alto Adige, Puglia, Abruzzo ecc.).

Non sfuggivano agli addetti ai lavori le rilevanti dimensioni della domanda di investimenti in informatica da parte di tutti i settori della Pubblica Amministrazione. Divenne dunque crescente l'interesse politico, e dei partiti in particolare, per assicurarsi una capacità di influenza nel settore. Cerved (in totale sintonia, su questi argomenti, con il sistema camerale) si collocava ai margini del processo di colonizzazione politica dell'informatica pubblica, continuando a mostrare scarso interesse per interventi che non fossero ricollegabili all'esperienza maturata con l'automazione del Registro delle Ditte e la sua evoluzione/trasformazione in Registro delle Imprese.

Per l'insieme di queste ragioni gli ambiti per i quali Cerved si proponeva come società di informatica pubblica di riferimento erano limitati e si riducevano, sostanzialmente, a due: la banca dati dei brevetti, il cui committente avrebbe dovuto essere il Ministero dell'Industria, e la banca dati dei bilanci delle società di capitale, necessaria per completare il Registro delle Imprese. Fino ad allora la pubblicità dei bilanci delle società di capitale, infatti, aveva luogo attraverso il loro deposito presso le cancellerie dei tribunali civili in formati cartacei e non standardizzati. Si trattava di settori di intervento, come si può comprendere, nei quali la caratteristica qualificante non era la ricerca della sofisticazione tecnologica, ma la valorizzazione di un patrimonio di dati da trasformare in

informazioni utili per il sistema economico-produttivo del Paese. Il tema della qualità tecnologica degli interventi da realizzare era sempre presente, ma mai fine a se stesso. Le scelte tecnologiche relative ai sistemi informativi da realizzare erano sempre subordinate agli obiettivi di servizio che si intendeva assicurare.

Cinaglia era istintivamente attento, si potrebbe dire, a non travalicare i confini istituzionali entro i quali fino ad allora aveva operato, quelli del dominio camerale, che era, tutto considerato, negletto dalle grandi società di informatica. Queste, di scuola prevalentemente Ibm, erano rappresentate dal polo Finsiel, vicine ai partiti di maggioranza e alla DC soprattutto.

Questo stato di cose non impedì che qualcuno pensasse di utilizzare Cerved come argine allo strapotere della holding Finsiel nella gestione dell'Anagrafe tributaria, la cui realizzazione ebbe luogo tra il 1974 e il 1976. C'è un episodio, al riguardo, sul quale chi scrive può rendere la sua testimonianza.

Lavoravo in Cerved dal gennaio 1981 come collaboratore diretto di Michele Cinaglia. Il mio compito era, tra gli altri, quello di curare i rapporti con i presidenti delle Camere di Commercio e, più in generale, con personalità di rango istituzionale, ma ero a digiuno di frequentazioni istituzionali che non fossero quelle connesse al sistema camerale. Era il mese di giugno del 1983, un venerdì pomeriggio, quando ricevetti una telefonata da Francesco Forte, economista all'Università di Torino e poi in altre università, allora ministro delle Finanze del quinto governo Fanfani. Motivo della telefonata era un invito a raggiungerlo il prima possibile, per parlare di Anagrafe tributaria.

Lui mi era noto in quanto personalità pubblica e perché avevo in parte letto un suo volume di *Introduzione alla politica economica*, edito da Einaudi. Per il resto era per me un perfetto sconosciuto. Appurai, qualche tempo dopo, che egli poteva aver avuto l'indicazione di rivolgersi a me come tramite per Cinaglia, da Luigi Pieraccioni, allora segretario generale di UnionCamere, organismo di rappresentanza nazionale delle Camere di Commercio.

L'appuntamento, chiaramente proposto a me perché, a mia volta, lo inoltrassi a Michele, era per il pomeriggio della successiva domenica, nella sua abitazione a Torino.

Della telefonata parlai subito con Michele, il quale, contrariato dall'insolita convocazione, reagì come l'istinto gli suggeriva, cioè con diffidenza, ed espose che lui potesse recarsi dal ministro. Quando gli dissi che io, da solo, non sarei mai andato, Michele mi suggerì di coinvolgere Enrico Salza, allora presidente della Camera di Commercio di Torino, uno dei presidenti sostenitori di Cerved, ma persona con la quale Michele non aveva rapporti facili.

Così andammo, Salza e io. Era una domenica assolutamente improbabile per un impegnativo incontro di lavoro: caldissima e umida. Il ministro ci ricevette in modo cordiale e informale ed entrò subito nel merito, comunicandoci che avrebbe considerato con favore un'eventuale partecipazione di Cerved al completamento dell'Anagrafe tributaria. Insomma, i socialisti sembravano reclamare la loro quota di vigilanza politica sulla gestione degli investimenti che si stavano predisponendo per procedere allo sviluppo ulteriore dell'Anagrafe tributaria.

Non ricordo che piega prese il discorso, e la mia partecipazione all'evento fu discontinua. La presenza di Salza escludeva a priori che mi potesse essere richiesto di esprimere opinioni. Fui presente per tutta la durata dell'incontro, e mi parve che non dicessero alcunché di così interessante da meritare un rendiconto, sia pure sommario. Pensai anche che, se il ministro aveva qualcosa di veramente interessante da proporre, prima o poi sarebbe tornato sull'argomento con Salza. Quanto al resto, l'invito a Torino e la natura dell'incontro mi convinsero che Cerved era diventata un soggetto importante anche sul piano strettamente politico.

Il ministro e Salza parlarono a lungo, bevvero parecchio e conclusero le loro argomentazioni in tempo perché io potessi tornarmene a Roma in aereo. Giunto in aeroporto chiamai Michele per informarlo dell'esito. Lui si limitò a dirmi «lasciali fare...»: un suo modo di esprimersi, che sarebbe diventato famoso tra i suoi più stretti collaboratori e amici, per indicare il tono da usare con gente che parla a vanvera, che non merita di essere presa sul serio.

Per completezza di resoconto Francesco Forte abbandonò il Ministero delle Finanze di lì a un mese, quando il governo di cui era parte decadde, ai primi del mese di agosto del 1983.

Ma torniamo alle prospettive che si dischiudevano per Michele e Arrigo nel 1978, quando il progetto Cerved si poteva considerare virtualmente attuato.

L'idea della costituzione di Cerved Engineering (denominazione in uso fino a tutto il 1985, poi, con l'eliminazione dell'acronimo «Cerved», diventata «Engineering Ingegneria Informatica»), di una società controllata dalla Cerved ma partecipata, con quote di minoranza, dal management, nasce in Michele e Arrigo una volta appresa l'esistenza, in Francia, di alcune società che, eccezionalmente, prevedevano questa possibilità. In effetti, il caso si era applicato a società divenute pubbliche dopo essere state fondate e sviluppate da privati, a titolo di riconoscimento per il contributo alla causa del pubblico interesse.

Il modello fu proposto all'establishment camerale, che rifiutò compatto di prendere in considerazione l'ipotesi di una partecipazione, sia pure in misura simbolica, di privati al capitale di Cerved.

Si ripiegò, allora, su una soluzione di compromesso, consistente nella costituzione di una nuova società, che sarebbe stata controllata per il 60% da Cerved e per il 40% partecipata dal management di vertice. Responsabili del governo della nuova società sarebbero stati Cinaglia e Abati, con il ruolo di amministratori delegati con pari poteri. Il presidente, senza poteri, sarebbe stato nominato dal sistema camerale.

Dopo lunghe trattative, la nuova società vede la luce il 6 giugno del 1980. Agli amministratori della nuova società viene riconosciuta la facoltà di muovere le risorse dall'una all'altra società, in funzione dei bisogni e delle opportunità di commesse dell'una e dell'altra.

I poteri di Cinaglia in Cerved e gli impegni connessi al suo ruolo restano immutati, mentre Abati di fatto riduce considerevolmente il suo impegno in Cerved e si dedica quasi interamente alla costruzione di Cerved Engineering.

Ricorda Arrigo:

Cerved consentiva a Michele di proiettarsi nel mondo politico, quello delle istituzioni... Sentiva forte il piacere di fare qualcosa per il Paese, qualcosa di destinato a rimanere, a diventare patrimonio di tutti, cose che una realtà come Engineering non gli avrebbe mai dato. Io, invece, ero molto più attratto dai problemi legati, diciamo, alla costruzione e alla gestione d'impresa. I legami con il mondo della politica e delle istituzioni, che lui sentiva molto forti, io li vivevo spesso più come un limite che come

un'opportunità. Ero interessato al meccanismo imprenditoriale e mi affascinava, in qualche modo, il fatto di poter raccogliere i frutti dell'esperienza maturata in Cerved da un punto di vista professionale^[7].

C'è da aggiungere che Arrigo era diventato in poco tempo una delle figure di riferimento più prestigiose nel mondo dell'informatica nazionale. Gli addetti ai lavori, con Michele Cinaglia in testa, non avevano dubbio alcuno sul ruolo fondamentale avuto da Abati per la riuscita del progetto Cerved.

Abati era convinto del fatto che, una volta realizzata, Cerved avrebbe avuto bisogno di una guida diversa da quella che aveva gestito la fase creativa, costituita da personale d'ordine, di onesti e affidabili funzionari più che da ricercatori, sperimentatori, innovatori. Che farne, allora, di quelle competenze, così brillantemente formate e impiegate, ora che la fase fondativa andava esaurendosi? Che fine avrebbero fatto, nella «Cerved compiuta», Abati e i suoi progettisti? La domanda non era retorica.

Michele Cinaglia, dal canto suo, si sentiva sempre di più investito della missione di portare l'innovazione nella Pubblica Amministrazione per via tecnologica. A chi gli chiedeva di spiegare il perché di questo suo orientamento, egli rispondeva di non conoscerne le ragioni, ma aggiungeva che si sentiva molto più interessato a risolvere problemi di carattere generale, come era stato il caso delle Camere di Commercio, che non a far funzionare meglio una banca o un supermercato. Questa sua sensibilità, della quale andava fiero e che si sarebbe potuta definire «politica», non gli impediva di ritenere che le risorse per assicurare un futuro di innovazione del settore pubblico del Paese andassero cercate anche nel mercato; che innovare la Pubblica Amministrazione potesse essere un affare anche per gli operatori di mercato, a condizione di individuare soluzioni ragionevoli e di essere disposti ad investire in proprio. Una prefigurazione del modello di cooperazione tra settore pubblico e privato che, successivamente, sarebbe stato denominato «partenariato pubblico-privato» (Ppp).

Cerved, secondo lui, poteva e, dunque, «doveva» compiere fino in fondo la sua missione operando su tre distinte direttrici: 1) la riforma del sistema camerale connessa alla realizzazione del Registro delle Imprese; 2) la creazione di una serie di banche dati per il mercato, da costruire a partire dal patrimonio informativo

delle Camere di Commercio e, successivamente, di altri soggetti pubblici (egli pensava, come si è detto, alla banca dati sui brevetti e a quella sui bilanci delle società di capitale); 3) la valorizzazione sul mercato dell'IT delle competenze tecnologiche e realizzative maturate nella costruzione di Cerved, attraverso la sua partecipata Cerved Engineering.

In altri termini Michele Cinaglia «prevedeva» quello che sarebbe effettivamente accaduto attraverso la costituzione di InfoCamere, la privatizzazione di Cerved, l'avventura di Engineering. Con una differenza non marginale tra previsione e successiva realizzazione: che mentre Michele riteneva di poter essere il regista di quel processo tripolare mirabilmente avviato, di collocarsi al centro del «sistema unico», in parte pubblico, in parte privato, la sorte si preparava a predisporre per lui solo la guida di Engineering.

Già dal primo esercizio Engineering si rivela un successo. La sua affermazione non è in alcun modo di ostacolo ai successi paralleli, e più vistosi, di Cerved, man mano che cresce il numero delle Camere di Commercio aderenti. Queste, diventando «clienti» di Cerved, ne diventano, per statuto, anche azionisti, spesso con quote puramente simboliche. Le Camere di più recente adesione non hanno vissuto la fase eroica delle origini della rete delle Camere di Commercio: entrano in un sistema ormai accreditato, pubblico e, tuttavia, imparentato in modo inusuale ma trasparente con interessi privati, per via di Cerved Engineering.

Il tema diventa oggetto di dibattito ricorrente tra le Camere. I rappresentanti delle nuove Camere risultano sensibili alle critiche dei pochi antagonisti storici e di coloro che, successivamente alla costituzione della controllata Cerved Engineering, avevano criticato il taglio eccessivamente mercantile e commercialmente aggressivo della nuova società, che, a loro dire, poteva incidere negativamente sulla «reputazione istituzionale» di Cerved e del più complessivo sistema camerale.

L'obiezione più pesante tra quelle che venivano sollevate dai critici riguardava il duplice regime di privilegio nel quale operava Cerved Engineering, la quale a) faceva concorrenza alle altre società del settore, usando capitali delle Cciao che, a loro volta, erano finanziate – con il diritto annuale – anche da società operanti

nello stesso settore, quello dell'informatica; e b) poteva permettersi, soprattutto nelle fasi iniziali, di tenere basso l'onere dei costi fissi per il personale dipendente, in quanto per la realizzazione dei progetti poteva impiegare personale e strutture in prestito da Cerved.

L'ambiente entro il quale il dibattito si anima e prende corpo è UnionCamere, che è anche rappresentante della proprietà istituzionale di Cerved. Un soggetto sempre più determinante nei destini futuri di Cerved e di Cerved Engineering.

L'iniziativa di Cinaglia e di Abati, che continua ad essere difesa da una parte della componente storica dell'azionariato camerale di Cerved, in particolare dalle Camere di Torino e di Padova, si caratterizza per il fatto di ispirarsi a una visione (sarebbe più corretto dire «una pulsione») espansiva del ruolo delle Camere di Commercio, di Cerved e, per conseguenza, di Cerved Engineering, ma le posizioni critiche prevalevano su quelle favorevoli, pur in un contesto ambivalente.

Era comprensibile, infatti, che una Cerved Engineering leader su un mercato diverso da quello storico, rappresentato dalle Camere di Commercio, poteva diventare un impaccio per UnionCamere e l'intero sistema camerale. Erano altrettanto evidenti le teoriche potenzialità di sviluppo di servizi a interi comparti delle Pubbliche Amministrazioni territoriali che andassero «oltre» il sistema camerale. Si trattava, allora, di provocare le menti più illuminate di quel mondo, per verificare la possibilità di un'espansione del ruolo istituzionale delle Camere di Commercio proprio a partire da un impiego finalizzato delle nuove tecnologie informatiche e di *networking*, ad esempio, adottando una strategia condivisa di messa in rete dei Comuni e delle Province. Se questo orientamento si fosse affermato nell'ambiente camerale, e se si fossero risolte le questioni riguardo alla compatibilità con il mercato, una risorsa come Cerved Engineering avrebbe potuto avere una rilevanza unica per lo sviluppo ulteriore del sistema.

Decisive pertanto si rivelarono le posizioni dei vari presidenti di UnionCamere che intercettarono la nascita e lo sviluppo di Cerved; e, in misura meno rilevante, dei segretari generali.

Un passo indietro. Sul finire del 1980 Cinaglia avverte l'esigenza di stabilire su nuove basi «politiche» il rapporto con il sistema camerale. L'obiettivo è quello di

convertire scetticismi e riserve sull'operato di Cerved in un consenso pieno.

Abati, per sua stessa ammissione, non era spendibile su questo piano. Solidale con Michele quando si trattava di intervenire a favore di Cerved Engineering, e attento a Cerved solo e in quanto strumento funzionale all'affermazione della società da lui e da Michele partecipata, egli non avrebbe in alcun modo favorito una governance di Cerved nella quale la collocazione di Cinaglia risultasse più forte e «istituzionale».

Quando l'incompatibilità tra le due strategie – quella di Michele decisamente a favore del «sistema unico», come lui diceva, e quella di Arrigo interessata solo allo sviluppo della società che si sarebbe chiamata Engineering – fu irrimediabilmente evidente, Michele pensò di correre ai ripari e così assunse lo scrivente in Cerved come suo diretto collaboratore.

Rosario Amodeo ha modo di raccontare, nella sua autobiografia, l'inizio della mia esperienza professionale in Cerved:

Nel (gennaio) 1981 Cinaglia, cui lo avevo presentato come mio caro amico, assumerà in Cerved Nicola Melideo, con la responsabilità nominale di direttore marketing. Di fatto la sua ricca e prorompente personalità e il rapporto privilegiato con Michele faranno ricoprire a Nicola anche il ruolo di «consigliere del principe», di oggettivo contraltare ad Abati e di direttore commerciale^[8].

La rievocazione di Amodeo merita un commento e, per l'economia del racconto, richiede qualche integrazione.

Rosario non lavorava più con Michele dalla fine del 1974. Seguiva e apprezzava, da una certa distanza, quanto Cinaglia andava realizzando, prima in Cerved e, poi, in Cerved Engineering. Non mancava, sia pure a distanza, di assicurargli assistenza e consiglio.

A me non furono subito evidenti le ragioni per cui Michele aveva voluto assumermi, né ritenni di doverle chiarire più di tanto. Il suo rapporto con Arrigo Abati mi apparve subito solidissimo, mi si presentava come l'architrave su cui poggiava tutta la Cerved. Le poche notazioni critiche nei confronti di Abati che Michele ebbe modo di esprimermi, mi sembrarono così garbate e, tutto considerato, irrilevanti, tanto più in quanto immerse in un mare di dichiarazioni di gratitudine e di riconoscimenti che dichiarava di avere, da sempre e per sempre, per l'amico e collega.

In altri termini, della tensione tra Michele e Arrigo non trovai tracce apprezzabili, e quelle che potei rilevare all'inizio afferivano agli stili più che alla sostanza delle cose, al punto che non le misi al centro delle mie impressioni iniziali del nuovo ambiente di lavoro. Ero incerto sui risultati che Michele si attendeva dalla mia collaborazione, ma mi sentivo lusingato per il fatto che egli dichiarasse di aver bisogno di me, fiducioso nei miei mezzi, interessato alla prospettiva professionale che mi si offriva, incuriosito dalla personalità e dal carisma di Michele.

Di lì a poco mi divenne palese il contributo che, più di ogni altro, Michele si aspettava da me: la gestione dei rapporti istituzionali (che egli volutamente e riduttivamente definiva «commerciali») con i vertici delle Camere di Commercio, di UnionCamere e della Direzione generale del Ministero dell'Industria, responsabile della vigilanza sulle Camere di Commercio; e man mano che il mio ruolo si consolidava, avvertivo una crescente contrarietà di Arrigo per il ruolo che Michele mi aveva assegnato. Ero capitato, insomma, nel mezzo di un serio conflitto tra Cinaglia e Abati e le rispettive, sottostanti visioni circa le opzioni da privilegiare per il futuro di Cerved, se con o senza Cerved Engineering.

I presidenti delle Camere di Commercio schierati sul fronte critico insistevano perché si contrastasse più efficacemente il temuto consolidamento del doppio ruolo – in Cerved e in Cerved Engineering – di Cinaglia, e in UnionCamere si dava molto risalto alle loro posizioni.

Si faceva largo la convinzione che bisognasse agire con maggiore tempestività. Non si trattava più di chiedersi se ci fosse un problema, ma di quale soluzione dare a un problema, non irrilevante, che nessuno poteva più far finta di non vedere, quello della radicale incompatibilità tra le scelte previste dal modello cinagliano e quelle auspiccate dai camerali critici.

A fronte di questo conflitto, quello tra Michele e Arrigo era certamente minor cosa, anche se, a ben vedere, era strettamente legato al primo e con esso interagente: da un lato Michele, in solitudine, deciso a non rinunciare a nessuna delle sue «prerogative sovrane»; dall'altra Abati e le Camere, per ragioni diversissime, si davano da fare per favorire una separazione netta e definitiva dei

due mondi, e la sottrazione del più istituzionale di questi dall'area di competenza di Cinaglia.

Michele cercava di difendere strenuamente il suo «Sistema unico»: solo unite Cerved e Cerved Engineering avrebbero potuto cogliere le opportunità straordinarie legate allo sviluppo massivo delle tecnologie informatiche nel Paese. Egli aveva di fronte a sé la realtà del gruppo Finsiel, modello di sostenibilità e di compatibilità (questa era l'impressione in quel periodo, rivelatasi non veritiera di lì a pochi anni dopo) di una strategia complessiva, risultante da un intervento pubblico diretto nelle politiche di innovazione del Paese, da attuarsi con strumenti di mercato, quali società per azioni e leve di manager formatesi nelle multinazionali americane dell'informatica.

Nei limiti consentiti da una turbolenza a bassa intensità, ritengo di aver dato un positivo contributo a mantenere rapporti produttivi con le figure più importanti del sistema camerale degli inizi degli anni Ottanta: Pino Cerroni, vicesegretario di UnionCamere, Luigi Pieraccioni, segretario generale della stessa Unione, Giancarlo Biraghi ed Enrico Salza, rispettivamente segretario generale e presidente della Camera di Torino e, soprattutto, Dario Mengozzi, una persona con la quale mi sentivo molto affine per formazione e sensibilità, presidente della Camera di Commercio di Modena e di UnionCamere.

La mia frequentazione con Mengozzi fu intensa per tutto il biennio 1981-1982. Alla fine del 1982 egli lasciò la presidenza di UnionCamere e il mondo camerale per assumere un altro incarico politico, in altro contesto istituzionale.

Il bilancio della presidenza Mengozzi fu positivo per Cerved e per Cinaglia. Giovarono molto a Michele sia l'opinione lusinghiera che Mengozzi aveva maturato sul suo conto, sia il fatto che questi non facesse mistero con i colleghi camerali della necessità per il sistema camerale di un confronto aperto e leale con Cinaglia, dal quale avrebbe dovuto derivare una soluzione di compromesso onorevole per le parti in causa.

Fu attorno alla metà del biennio di presidenza di Mengozzi che l'intensità delle frequentazioni e la reciproca stima professionale e umana che caratterizzavano il nostro rapporto mi indussero a suggerire al presidente di UnionCamere l'idea che, se si fosse assunto in Cerved, con il ruolo di vicedirettore generale, Rosario

Amodeo, si sarebbe potuto mettere in campo l'unica persona capace di arginare l'energia debordante di Cinaglia, e di incanalarla verso obiettivi di piena compatibilità con quelli del sistema camerale.

Certo, si sarebbe trattato, per Amodeo, di accettare un capovolgimento di sorti nel rapporto con Michele: dipendere da chi era stato suo subordinato poteva rappresentare per lui una soluzione innaturale, data la sua visione della realtà e delle dinamiche organizzative aziendali. Ma Amodeo non era solo un osservatore ortodosso dei principi che regolano il funzionamento delle gerarchie aziendali e del valore degli organigrammi; era anche persona di grande intelligenza e sommamente capace di cogliere le opportunità.

Scoprii, a cose fatte, che Michele aveva avuto, e prima di me, la stessa idea. Ma non poteva essere lui il suggeritore decisivo, e non lo fu. Mengozzi mi confermò, a cose fatte, che a convincerlo furono le mie argomentazioni che lui riassunse, a sua volta, per convincere i dubbiosi, con queste parole: «Amodeo è persona leale alla struttura formale di comando, è in grado di contenere la creatività di Cinaglia, rendendola funzionale agli interessi del sistema camerale».

Mengozzi, inoltre, nella sua qualità di presidente di Cerved, consentì che fosse proprio Michele a firmare la lettera di assunzione di Rosario, anche per confermare, *coram populo*, che questi avrebbe dovuto portare lealtà innanzitutto al suo direttore generale.

L'assunzione avvenne in tempi rapidi, una volta che Amodeo ebbe accettata la prospettiva di essere il numero due. Il 13 dicembre 1982 Michele gli consegnò la lettera di assunzione e, contestualmente, gli porse un biglietto manoscritto che, nel ricordo di Amodeo, suonava più o meno così: «Finalmente siamo arrivati al giorno per il quale lavoro da tempo. Per me, che non ho fratelli, è come accoglierne uno».

Quale contributo si aspettava Michele Cinaglia da Rosario Amodeo? Certamente un aiuto nel difendere, più efficacemente di quanto non si fosse fino ad allora fatto, lo status quo del rapporto Cerved-Cerved Engineering in primo luogo, e poi una soluzione che avrebbe comunque consentito di limitare le perdite nel caso il conflitto non si fosse ricomposto.

Così Amodeo sintetizza la missione assegnatagli con queste parole: «Michele sognava di restare a capo di un sistema articolato, ma unitario, rappresentato sia da Cerved che da Cerved Engineering... disponendo, 'dentro il sistema', anche di un suo significativo interesse privato, perseguibile attraverso una quota di partecipazione in Engineering».

A chi scrive queste cronache capitò, anni dopo, di tornare sul tema, allorché chiesi a Michele se fosse stato, in quel periodo, davvero convinto di poter salvare la piena coesistenza delle due società all'interno di un sistema unitario. Egli mi rispose così: «Certo che lo ero! Avrei non solo conseguito l'obiettivo della piena coesistenza tra le due realtà, ma avrei promosso, accanto a Engineering, la costituzione di altre società, avrei sviluppato altre iniziative, tutte sotto il controllo di Cerved, e poi, poi... sarei andato in pensione da amministratore delegato di Cerved. Ma mi sarebbe piaciuto andarci anche solo come direttore generale, sempre di Cerved».

Amodeo si inserisce bene nella sua nuova collocazione lavorativa: pur senza prendere alcuna iniziativa che possa nuocere a Michele, ora suo capo, si guadagna la fiducia degli azionisti camerali e si accredita come un «correttivo» utile, affidabile ed equilibrato, fino a quando, due mesi dopo la sua assunzione in Cerved, avviene qualcosa di imprevisto: alla presidenza di UnionCamere e della stessa Cerved, in sostituzione di Dario Mengozzi, viene chiamato Piero Bassetti.

Per il nome che porta, la fama che lo accompagna nel mondo politico e in quello dell'aristocrazia imprenditoriale del Nord, per la missione politica che si attribuisce, l'elezione di Piero Bassetti a presidente di UnionCamere e, dunque, di lì a poco, anche di Cerved, viene interpretata, da quanti lo hanno eletto, vale a dire dal ceto politico rappresentato nelle Camere di Commercio, come la conferma di essere a capo di istituzioni in ascesa.

Eletto, nel 1970, primo presidente della Regione Lombardia, Piero Bassetti diede un contributo determinante all'attuazione del nuovo ordinamento regionale, previsto dalla Costituzione. Deputato al Parlamento dal 1976 al 1982, si dimette per assumere l'incarico di presidente della Camera di Commercio di Milano e, quasi contestualmente, presidente di UnionCamere.

Piero Bassetti è un esponente noto della buona borghesia milanese. La fama che lo precede intimorisce tutto il management di Cerved e mette in allarme Michele Cinaglia. Prima ancora di insediarsi e di conoscere Cinaglia dispone che Cerved assuma come addetto stampa della sua prossima presidenza un giovane di sua fiducia.

Questa fu la prima di alcune decisioni (Michele le avrebbe definite «prevaricazioni») imposte da Bassetti, a giudizio di Michele con l'obiettivo di dare un segnale evidente su chi impersonava il potere reale nell'ambito del sistema camerale. Michele capisce di non potersi ribellare al volere del suo presidente *in pectore*, ma per il resto della sua permanenza in Cerved non volle mai avere a che fare con il giovane addetto stampa appena assunto per conto del presidente.

Ma sarebbe errato far dipendere il giudizio su Bassetti da qualche prepotenza. Le opinioni, la visione, i progetti che ne caratterizzano il protagonismo politico sono spesso ospitati su media di rilevanza nazionale sin da quando ha guidato, come presidente, la Regione Lombardia negli anni Settanta. Ora che è diventato presidente del sistema delle Camere di Commercio, riesce a portare sulla ribalta del dibattito politico-istituzionale anche l'intero sistema camerale e le sue articolazioni operative, tra le quali Cerved.

Bassetti non ha l'obiettivo di sostituirsi a Michele, non è geloso del suo potere né della sua attitudine imprenditoriale. Né tra i suoi collaboratori diretti vi è chi ambisca ad essere il numero uno di Cerved. Bassetti, in altri termini, tratta Cerved con rispetto, non come un mezzo per sistemare suoi protetti. Egli cerca attenzione e visibilità esclusive per il suo protagonismo politico; vuole guadagnarsi una leadership che vada aldilà del tradizionale recinto di competenze delle Camere di Commercio, e comprende in fretta che la ribalta più promettente per le sue ambizioni è quella rappresentata da Cerved. Quindi, a volergli attribuire un'intenzione non espressamente dichiarata, per Bassetti sarebbe stato auspicabile un atteggiamento di Michele Cinaglia leale e collaborativo al servizio del suo disegno politico. Ma questo era, per Michele, inconcepibile.

Con la parola d'ordine della «nuova statualità» e una retorica ricca, anche se spesso astratta, Bassetti prefigura il movimento riformatore che tre lustri dopo si sarebbe chiamato dell'«e-government», con l'obiettivo di coniugare insieme

innovazione tecnologica, rappresentanza degli interessi dei produttori, ridisegno delle istituzioni e rifondazione della politica.

Bassetti attira alla sua parte non poche giovani e brillanti energie. Non teme di candidare il sistema delle Camere di Commercio ad essere anche un portavoce credibile dei nuovi ceti produttivi. (Oggi certe velleità fanno certamente sorridere, ma allora, benché non avessero molta circolazione al di fuori del mondo camerale, incuriosivano, suscitavano dibattiti e promuovevano l'immagine delle Camere di Commercio in una misura che avrebbe potuto essere determinante per i destini futuri del sistema camerale.)

Cerved, per Bassetti, doveva essere o, quanto meno, presentarsi come il laboratorio della possibile rifondazione di alcuni apparati dello Stato, in particolare di quelli deputati alla gestione delle grandi banche dati di interesse nazionale. A ben vedere vi erano, nella visione di Bassetti, elementi che sembravano frutto di elaborazione delle intuizioni di Cinaglia, ma nessuno dei due avrebbe ammesso di avere punti di vista e filosofie convergenti con l'altro. Le divergenze, infatti, cominciavano nella scelta degli strumenti con i quali l'azione avrebbe dovuto seguire alla visione: quella di Bassetti, tutta concepita all'interno dello strumentario «politico», basato essenzialmente sulla comunicazione; quella di Cinaglia, esclusivamente vocata ad operare con logica imprenditoriale, del rispetto rigoroso delle regole del dare e dell'avere.

Per la prima volta dalla fondazione, alla visione coltivata da Cinaglia relativamente al futuro di Cerved, visione mai formalizzata pur tuttavia chiara nelle sue linee guida, il sistema camerale, attraverso Bassetti, ne opponeva un'altra, per quanto di non agevole comprensione e tendente alla retorica. E quando Bassetti prendeva la parola in pubblico e intercalava con un «noi di Cerved riteniamo che...» si produceva in Michele uno stridio che lo feriva profondamente, come se stesse assistendo a uno scippo ai suoi danni e gli fosse impedito di intervenire per far valere i suoi diritti.

Cinaglia tenta anche di avviare un confronto costruttivo, ma deve constatare che il dialogo con Bassetti è, per lui, semplicemente impossibile: il ricco e brillante esponente della borghesia milanese, certamente senza volerlo, mette in un angolo e umilia il rampollo di una famiglia di coltivatori diretti. La reazione di Michele,

in questo caso, non è quella che aveva imparato a fare anche sua in occasione della visita dei geometri che, per via del costituendo catasto agricolo, venivano a prendere le misure del campo di famiglia, una reazione fatta di ammirazione e di voglia di emulare «chi è più avanti». Era come se Bassetti con il suo comportamento dichiarasse di appartenere a un mondo di persone «più avanti» che avevano deciso di voler essere, per sempre, irraggiungibili, e che di questa decisione andavano fieri.

Amodeo, per solidarietà derivante dall'amicizia e dalla collocazione nell'organigramma aziendale, condivide inizialmente i timori e le avversioni di Cinaglia, ma poi in lui prevale la curiosità dell'intellettuale siciliano. In breve tempo, e anche per compensare, e superare il gap relazionale di cui soffriva Michele nei confronti di Bassetti, riesce a farsi rapidamente accettare come interlocutore, oltre che del sistema camerale, anche dello stesso Bassetti, rimanendo al tempo stesso solidale con Michele.

Sembrò che Amodeo potesse farcela nell'impresa di fare da ponte nel dialogo tra Michele e Bassetti. La funzione di vicedirettore generale si caratterizzava, in buona sostanza, nell'assistere Cinaglia nella costruzione di un *modus vivendi* accettabile con Bassetti. Si stabilì così una pace fittizia e di breve durata su tutti i fronti aperti: quello esterno, nei rapporti di Cerved con il resto del sistema camerale; quello interno, tra Cinaglia e Bassetti; e, infine, quello rappresentato dal conflitto Cinaglia-Abati.

La fine del «sistema unico»

La pace durò poco, fino a qualche tempo dopo l'insediamento di Amodeo, finché l'evidenza paralizzante dei problemi irrisolti si impose. Ricorda Rosario:

Michele tornava ad avvertire che il sodalizio con l'establishment camerale continuava a logorarsi (nonostante la «soluzione Amodeo»). Ma per tutto l'anno – dall'inizio dell'83 all'inizio dell'84 – in cui operai come suo vice non mi esternò i suoi timori o, se lo fece, lo fece in modo tale da non lasciarmi sospettare che la sua parabola a capo del «sistema unico» fosse prossima alla fine. Con i presidenti – azionisti e clienti al tempo stesso – parlava soprattutto lui. E poi io ero nuovo per quel mondo e, quindi, poco in grado di raccogliere e interpretarne gli umori, del resto spesso sottaciuti.

La narrazione del processo di risoluzione traumatica del conflitto ci viene proposta ancora una volta dalle memorie di Amodeo:

L'avvio della procedura di espulsione di Cinaglia e Abati da Cerved mi colpì come un fulmine a ciel sereno. Eravamo assieme, Michele ed io, nella mia stanza... nella sede romana di via Appia. Michele abitava ancora a Padova: il trasferimento della Direzione generale di Cerved era in corso e Michele stava cercando casa nella capitale. Ma quel giorno di febbraio del 1984 era a Roma e, appunto, stavamo chiacchierando quando arrivò una telefonata di Gian Vittorio Cauvin che invitava Michele ad un colloquio.

Gian Vittorio Cauvin, esponente di prestigio della borghesia mercantile genovese, era il presidente della Camera di Commercio di Genova, il più vicino al nuovo presidente di UnionCamere tra tutti i presidenti. Egli giocò nella vicenda un ruolo determinante, su esplicito mandato di Bassetti. Tra i due vi era un'affinità che non si potrebbe definire ideologica (si sarebbero detti, in termini propriamente politici, l'uno, Cauvin, liberale, l'altro, Bassetti, democristiano di sinistra), ma di ceto, di quel ceto costituito dalla grande borghesia dell'Italia nord-occidentale.

Lo ascoltavo che parlava al telefono – rievoca ancora Amodeo – Michele aveva attivato il viva voce. Intuendo che l'invito ad un incontro propostogli da Cauvin equivaleva ad una convocazione del tutto speciale, rispose con provocante ironia: «Non mi vorrai mica licenziare?». Non ricordo l'esatta risposta, ma più o meno Cauvin doveva aver detto che sì, in effetti dovevano parlare di una revisione organizzativa che implicava anche un riassetto del vertice.

Questa fu, in breve, la soluzione della quale Cauvin si fece portavoce: Cinaglia e Abati avrebbero dovuto dimettersi da ogni incarico in Cerved. In cambio avrebbero avuto la possibilità di rilevare tutte le azioni di Cerved Engineering.

Si trattava di una soluzione che, nelle intenzioni di chi l'aveva concepita, avrebbe dovuto consentire di riconoscere un benservito a Cinaglia e Abati, oggettivamente più che onorevole, e che doveva essere presentata come equa e benvenuta anche per Amodeo, la cui permanenza in Cerved si dava così implicitamente per scontata, perché ritenuto manager competente e corretto e risorsa in grado di liberare Cerved dal fardello della «contaminazione» con Cerved Engineering.

L'opinione di Michele era ovviamente diversa. Continua la rievocazione di Amodeo:

Negli anni successivi, Michele conservò con Cauvin un rapporto improntato a cordialità, ma non si liberò mai del tutto di una punta di risentimento verso di lui, perché per Michele l'uscita dal sistema Cerved aveva rappresentato un autentico trauma. A tale proposito, ricordo un episodio rivelatore. Una quindicina di anni fa [all'incirca nel 1996, undici anni dopo gli avvenimenti narrati. *NdA*] – Engineering era già una realtà di successo – un giorno ci recavamo, Michele ed io, in macchina da qualche parte. Ad un tratto la nostra conversazione rievocò lo split tra le due società, e Michele mi disse: «Forse mi considererai un pazzo, e forse lo sono, ma ancor oggi cambierei la condizione di proprietario di Engineering con la vecchia posizione di capo del 'sistema unico'».

Qualche anno dopo Michele, come già riportato, si sarebbe ripetuto con me negli stessi termini. Interessante per il seguito della narrazione è anche la testimonianza sugli eventi di Arrigo Abati:

Michele viveva la rottura con Cerved come una tragedia di proporzioni bibliche, mentre io, al contrario, me ne rallegravo. Per due buoni motivi: primo, perché avevo la consapevolezza che se Michele avesse potuto finalmente dedicarsi a tempo pieno a Cerved Engineering avremmo potuto raddoppiare, triplicare i risultati. Il secondo motivo è più complesso. Lo sviluppo rapido di Cerved Engineering poneva un problema molto serio di confronto con Cerved e, quindi, liberarsi di Cerved voleva dire, per noi, non avere più obblighi di contenimento del nostro potenziale di crescita, non dover più simulare un passo lento per evitare di dare l'impressione che stavamo crescendo troppo.

Si consideri che il fatturato di Cerved Engineering, dopo quattro anni dalla costituzione della società, era sui 13 miliardi di lire, a fronte di un centinaio di miliardi di fatturato di Cerved.

La successione

La gestione dell'uscita di Cinaglia e Abati da Cerved e il passaggio di consegne della Direzione generale di Cerved ad Amodeo furono partite oltremodo laboriose. Si pose innanzitutto il problema della valutazione di Cerved Engineering, per stabilire quanto avrebbero dovuto versare Cinaglia e Abati per il 60% detenuto da Cerved. Una stima iniziale del valore complessivo della società pari a 500 milioni, che avrebbe significato un prezzo di riscatto del 60% pari a 300 milioni, fu bocciata da Bassetti e Cauvin, in quanto ritenuta scandalosamente bassa. L'accordo fu raggiunto duplicando la stima iniziale, sicché la società fu complessivamente quotata un miliardo di lire, con un esborso previsto per Cinaglia e Abati (più altri dirigenti Cerved Engineering che parteciparono all'acquisto) pari a 600 milioni. L'accordo prevedeva anche che, a partire dal gen-

naio 1986, la società avrebbe cambiato denominazione sociale rinunciando alla componente Cerved.

Si passò quindi a decidere sulla successione a Cinaglia nella posizione di direttore generale di Cerved. La candidatura più ovvia era quella di Rosario Amodeo, ma non si trattava di una scelta facile soprattutto per la fama di «comunista» che Amodeo si portava dietro. Il dibattito fu tutt'altro che formale, ma alla fine a decidere per tutti furono Bassetti e Cauvin, i quali imposero la nomina di Rosario Amodeo.

Quasi a sottolineare l'inconsistenza operativa e l'approssimazione con la quale operava il Consiglio, Amodeo conclude così il suo racconto sulla successione che lo portò ad essere nominato direttore generale di Cerved:

[Il Consiglio di Amministrazione] aveva deliberato e l'insediamento del nuovo Direttore generale era virtualmente avvenuto, ma per tutto il mese di giugno nessuna comunicazione venne a formalizzare l'uscita di Cinaglia, il quale teneva le sue deleghe, non si era dimesso, e restava nel suo ufficio accanto al mio. Parimenti, nessuna comunicazione era intervenuta a dare ufficialità alla mia successione.

Fu a luglio inoltrato che Bassetti convocò me, Cinaglia e Abati a Milano. In presenza di Cauvin e, mi pare, di qualche altro consigliere, Bassetti esordì chiedendo a Cinaglia e Abati le immediate dimissioni. Michele trovò ancora la forza di avanzare argomenti tesi a rimandarle. Immagino il suo ragionamento: guadagnando tempo, non si sa mai, può sempre intervenire un fatto nuovo a modificare il quadro. A quel punto Bassetti si irritò, e forse fu l'unica volta che lo sentii apostrofare qualcuno con voce alterata. Non ricordo le parole esatte, ma grosso modo disse: «Basta accampare motivazioni di rinvio, basta farfugliare! O sottoscrivete ora e qui le dimissioni, o vi licenzio, risolvendo unilateralmente il contratto». E fu così che Michele e Arrigo passarono a firmare le dimissioni.

Terminata la cronaca del passaggio di consegne, Amodeo rievoca altri due episodi, tutto considerato marginali, utili a rappresentare, come due istantanee, il modo di intendere il mestiere del direttore generale da parte dei due protagonisti.

Sbrigate le formalità di rito, e nella pienezza, ormai, dei suoi poteri di direttore generale, Amodeo chiede a Bassetti qualche indicazione, qualche consiglio su come governare la Cerved. Bassetti non diede molto peso alla richiesta e liquidò Amodeo con una battuta: «Copi tutti gli status symbol di Cinaglia».

Amodeo rimase deluso. Si aspettava qualcosa di più di una cinica considerazione sulle umane motivazioni, come se gli status symbol fossero la ragion d'essere del potere.

Poi passò a fare la stessa richiesta a Michele, ormai decisamente «ex» direttore generale. E Michele non si fece pregare e trasmise al suo amico Rosario la seguente raccomandazione: «Non delegare a nessuno il ruolo di segretario del Consiglio d'Amministrazione; devi farlo tu. Non ti fidare di nessuno».

Anche per questo era famoso Michele, per la cura prestata alla redazione dei verbali dei Consigli di Amministrazione. La rendicontazione attenta delle decisioni positive per il management andava dettagliata al massimo, ben argomentata, e le conclusioni dovevano essere chiare e inequivocabili; quanto alle decisioni subite o non condivise dal management, la loro esposizione doveva essere corretta ma concisa. Michele giustificava questa attenzione con la necessità di prevenire gli inevitabili svari che avrebbero potuto essere oggetto di deliberazione da parte di un CdA composto esclusivamente da presidenti (politici) di Camere di Commercio. Una compensazione del fatto di non essere, lui direttore generale, anche consigliere di amministrazione.

Amodeo ignorò sia la raccomandazione cinica e superficiale di Bassetti, sia il suggerimento più impegnativo di Michele, con la seguente giustificazione:

Disattesi anche il consiglio di Michele, e riflettei sulla differenza, in termini di vocazione imprenditoriale, tra lui e me. Michele aveva l'animo dell'imprenditore, portatore di una sua visione che cercava di invereare, pur entro il contesto dato. A tal fine era importante che le decisioni del Consiglio fossero verbalizzate nel modo meno difforme possibile rispetto alla sua personale visione. Io avevo l'animo del dirigente, che «affitta» le sue capacità per realizzare i propositi dell'azionista, cui al più si può assicurare un contributo di elaborazione. In fondo al viaggio professionale di Michele c'era l'aspirazione insopprimibile a realizzare una «cosa sua». In fondo al mio, quella di governare al meglio l'unità assegnatami per crescere io stesso con essa.

Rosario Amodeo, dopo meno di due settimane dalla nomina formale a direttore generale di Cerved, riceve da Michele la proposta di diventare azionista di Cerved Engineering mediante l'acquisto del 13% delle azioni della società.

Accettare la proposta – racconta Amodeo – significava per me un esborso di centotrenta milioni di lire, che non avevo. Ma ritenni che l'opportunità andasse colta. Accesi un mutuo sulla casa paterna presso la Cassa Rurale del mio paese, e comprai la quota. Ho già detto che la mia vocazione imprenditoriale è assai ridotta rispetto a quella di Michele. Ma in quel momento e in quell'occasione mi comportai da imprenditore: mi accollavo qualche rischio, poiché compravo la quota di un'azienda che iniziava a navigare senza l'ombrello del sistema camerale; e per di più ricorrevi ad un'ipoteca sulla casa familiare.

Cosa indusse Michele a propormi di diventare azionista di una quota non irrilevante? Contò la voglia di avere con sé una persona stimata come manager e affidabile più di quanti altri soci ritenesse di poter reperire. Ma altrettanto contò l'idea lungimirante di avere a disposizione una riserva.

A Michele, per com'è fatto, serviva comunque un socio, cui delegare le attività di intendenza, per le quali non ha attitudine e che lo avrebbero distratto rispetto al suo sogno: fare di Engineering un'impresa la cui espansione avrebbe potuto trovare condizionamenti e limiti dal mercato, non dai dubbi o dai tentennamenti del socio.

Voleva un socio che fosse un «complice» della sua «visione», che lo spalleggiasse, che potesse all'occorrenza fungergli da specchio, con pari poteri delegati e pari retribuzione, ma sulla base di un patto implicito, non espresso: che sarebbe stato per sempre, e per definizione, un secondo. A lui, a Michele, doveva restare un primato ideale, per diritto di fondazione, per diritto di capacità «imprenditiva» e perché – ne era convinto – perseguendo i suoi disegni avrebbe fatto l'interesse di entrambi. Un convincimento ad un tempo generoso e paternalista.

Questo ruolo di «secondo a vita» andava stretto ad Arrigo Abati, come si vedrà in appresso:

Sul piano formale, non sempre accettava serenamente il primato di Michele e meno ancora le modalità con cui lo esercitava; su quello sostanziale, egli era del parere che il modo proprio di Michele di assumere decisioni potesse, in un modo o nell'altro, nuocergli. Per queste ragioni Michele intuiva che sarebbe verosimilmente sopraggiunta una insuperabile crisi con Arrigo e che, in tale evenienza, avrebbe avuto bisogno di attingere ad una riserva capace, per indole, per caratteristiche e per valori condivisi, di accettare – magari con qualche momentaneo malumore – il suo schema.

Cosa indusse Amodeo ad accettare l'offerta di diventare socio di Michele Cinaglia e di Arrigo Abati?

Contò la sua insistenza, ma intervennero anche considerazioni della ragione: assimilai quella partecipazione a una polizza per l'avvenire. Il perché è semplice: prima o poi in Cerved avrei potuto essere sostituito, com'è nella logica delle aziende, magari a cinquantacinque anni, e dove cercarmi un buon posto a quell'età? Da azionista, un dignitoso lavoro per me in Engineering ci sarebbe sempre stato.

Restava la domanda che ogni persona a questo punto del racconto avrebbe fatto ad Amodeo: come si poteva conciliare il possesso di azioni di Engineering, i cui rapporti economici con Cerved sarebbero comunque continuati, con la carica di direttore generale di Cerved? Questo il suo punto di vista:

... Il sistema camerale aveva voluto recidere i rapporti con Engineering. Come poteva accettare che il direttore generale di Cerved fosse al tempo stesso azionista dell'azienda che si era inteso escludere dal sistema? Ne sarebbe derivato un conflitto di interessi, tanto più che, per Engineering, Cerved era un ottimo potenziale erogatore di commesse. Per uscire dall'impasse... versai a Cinaglia e Abati il valore

della quota, lasciando a loro la titolarità provvisoria delle azioni, con l'intesa tra noi che la girata sarebbe stata effettuata appena possibile.

A partire da allora, Michele e Arrigo, ma soprattutto Michele, mi considerarono un loro socio, sia pure «dormiente», da coinvolgere quindi nei momenti più significativi della vita di Cerved Engineering che, di lì a sei mesi, avrebbe cambiato denominazione per assumere quella di Engineering - Ingegneria Informatica SpA.

Contrasti e ricongiungimenti

I motivi di dissenso sulla gestione di Engineering tra Cinaglia ed Abati, lungi dall'essere nel frattempo risolti, diventavano, giorno dopo giorno, più numerosi e incombenti. Il ricordo delle comuni imprese passate fungeva da antidoto, la cui efficacia, peraltro, andava affievolendosi in modo irreversibile con il passare del tempo e l'emergere di nuove occasioni di contrasto. Alle ormai storiche motivazioni di disaccordo dell'uno sulle pratiche manageriali e imprenditoriali dell'altro, e viceversa, se ne aggiungevano altre, di non banale rilevanza.

Intanto si trattava di fare i conti con una separazione fisica, non voluta ma gravida di conseguenze: Arrigo era rimasto a Padova e, nel biennio della gestione romana di Cerved affidata ad Amodéo e Cinaglia, avendo gestito Engineering con il suo stile e avendo ottenuto risultati positivi, aveva favorito il consolidarsi a Padova di una cultura manageriale e di un ambiente lavorativo diversi da quelli romani.

Nella primavera del 1985 Cinaglia trasferisce a Roma la sua residenza. Dopo la perdita di Cerved cerca di ridisegnare le proprie strategie personali e imprenditoriali. La sede legale della società viene spostata, su sua richiesta, a Roma. Frequenta ambienti nuovi, trasferisce in modo progressivo il centro dei suoi interessi professionali e delle sue relazioni a Roma.

Racconta ancora Abati che dopo la separazione da Cerved ci fu un periodo piuttosto lungo, due o tre anni, in cui Michele gli lasciò totale autonomia gestionale. Era come se volesse tenersi lontano dalle vicende operative della società, non tanto per una scelta consapevole, quanto perché distratto dall'elaborazione di nuove strategie compensative di quelle venute meno con la separazione da Cerved. In particolare Cinaglia andava alla ricerca di una «dote» da assegnare a Engineering che svolgesse la stessa funzione di accreditamento e di

presentabilità su mercati pregiati (Michele pensava al mercato delle banche) che per Cerved aveva svolto il sistema camerale.

Quando venne così il tempo nel quale Michele si sentì rinfrancato, ritenendo di avere qualche contributo decisivo da dare per lo sviluppo futuro di Engineering, ecco che egli si decise a prendere in mano le redini della società, e questo avvenne con modalità che dispiacquero non poco ad Abati.

Nel 1986 ci fu una prima seria crisi che per poco non portò alla rottura tra i due soci. Michele aveva avviato e concluso un negoziato con l'Imi, un istituto bancario che erogava finanziamenti a sostegno di politiche di sviluppo industriale. Aveva trattato con esito positivo la concessione di un finanziamento agevolato per dotare Engineering di un Laboratorio di Ricerca & Sviluppo. L'investimento avrebbe dovuto realizzarsi a Pomezia, a trenta chilometri da Roma, in una zona ricompresa tra quelle destinatarie degli interventi incentivanti in quanto considerate area del Mezzogiorno. Racconta Amodeo che alcune clausole della proposta Imi, quali il divieto di distribuire dividendi per qualche anno e garanzie personali, erano state considerate inaccettabili da Abati, allorché prese visione della proposta contrattuale di Imi. Abati disse che non avrebbe firmato se le condizioni da lui considerate inaccettabili non fossero state rimosse. Per Michele si trattava di clausole accettabili e, comunque, rivedibili nel corso dell'utilizzo del finanziamento.

Fu chiamato a dirimere la questione Rosario Amodeo, ancora in forze a Cerved. Si consideri che Abati e Cinaglia avevano gli stessi poteri, disgiuntamente esercitabili. Ma Michele voleva comunque l'assenso di uno dei due soci, all'occorrenza anche del socio dormiente. Firmò il contratto da solo, ma lasciò ad Amodeo il compito di inoltrarlo all'Imi, dicendogli: «Arrigo questa cosa non la vuole fare, non vuol procedere; tu e io formiamo la maggioranza» e, lasciato il plico sul tavolo, aggiunse: «Fa' quello che ti pare. Sai come stanno le cose, decidi tu se inoltrare o meno la pratica all'Imi. Io l'ho già firmata. Decidi presto, perché oggi è l'ultimo giorno utile».

E se ne andò. In realtà, era difficile per Amodeo, che non aveva seguito la trattativa, valutare se ci fossero spazi per strappare condizioni migliori. Michele sosteneva di no, Abati di sì. Amodeo avrebbe potuto giudicare solo mettendosi a

studiare la pratica e prendendo, se del caso, contatti diretti all'Imi. Cose che egli non aveva né la voglia, né il tempo di fare. Ci pensò un po' su e, prima che la giornata finisse, spedì il plico.

Nel rievocarne la storia Amodeo ha sempre riconosciuto che se Engineering ha potuto disporre di un Laboratorio di Ricerca & Sviluppo, nel frattempo diventato un'importante Direzione Generale, che produce le idee più avanzate e le proposte commerciali più innovative, il merito è tutto di Michele. Nonostante la nascita controversa, il Laboratorio è stato un elemento di distinzione per lo sviluppo della società.

Dopo tre anni di direzione generale in Cerved, Amodeo considera consumata l'esperienza e comincia a pensare al suo trasferimento in Engineering. È molto interessato al cambio di ruolo: da dirigente a socio di un'impresa di cui per un terzo sarebbe stato padrone anche lui. Si sentiva pronto per il cambiamento di azienda e di status.

Michele insisteva per un passaggio immediato, ma Rosario voleva che anche Arrigo fosse d'accordo e, di conseguenza, scelse di attendere il momento opportuno per fare il suo ingresso in Engineering come dirigente: si sarebbe mosso da Cerved non appena Michele e Arrigo, d'intesa, glielo avessero chiesto. A Michele, che insisteva perché si decidesse comunque, Rori ribatteva di non voler contribuire al licenziamento di Arrigo e di rifiutare l'applicazione del principio di maggioranza (di quella maggioranza che si palesò in occasione del finanziamento Imi). Una gestione imposta da Cinaglia e Amodeo e subita da Abati non sarebbe stata accettabile anche perché avrebbe penalizzato l'azienda sul piano produttivo.

I mesi passavano, Arrigo non si risolveva a dare luce verde, e Amodeo non abbandonava la sua linea. Verso la fine del 1987 Arrigo pareva ancora indeciso e sospettoso perché – ipotizzava Amodeo – temeva che alla fine Rosario avrebbe finito per allearsi con Michele. E in ogni caso c'era la prospettiva di far convivere tre amministratori delegati (Arrigo, Michele e Rosario) con poteri pari e disgiunti: francamente troppi!

Intanto Amodeo riduceva giorno dopo giorno il proprio interesse per Cerved e, in pari misura, cominciava a temere che i due, Cinaglia e Abati, non si

accordassero e che, arroccato nel suo principio «lealista», egli si vedesse costretto a restare dov'era, in Cerved. Viveva una comprensibile situazione di disagio: voleva approdare in Engineering, ma a condizione che vi fosse chiamato da tutti e due gli amministratori delegati.

A dicembre, finalmente, Arrigo arrivò ad ammettere che in effetti sarebbe stata cosa buona per la società e i suoi azionisti se Amodeo avesse deciso di passare in Engineering. E auspicò che si facesse presto.

Tre amministratori

Cosa indusse Arrigo ad accettare l'ingresso di Amodeo in Engineering come terzo amministratore delegato, dotato degli stessi poteri dei primi due?

L'argomento non è stato mai affrontato in termini espliciti, ma la risposta non può che essere una sola: la tensione nel rapporto tra Arrigo e Michele era diventata così insostenibile che un tentativo di soluzione andava ad ogni costo fatto, e la «soluzione Amodeo», ancora una volta, sembrò la migliore (certamente la meno cruenta) tra quelle praticabili. A Michele certamente e ora anche ad Abati. Non mancò in questo caso, come in altri, l'approvazione di Sergio De Vio.

A fine dicembre 1987 Amodeo rassegna le dimissioni da Cerved e concorda la propria uscita per il 28 febbraio successivo. Il 1° marzo 1988 divenne il terzo amministratore delegato di Engineering.

I suoi primi passi nel nuovo ruolo risentono delle stesse incertezze psicologiche che avevano assalito Amodeo allorché assunse la carica di direttore generale di Cerved, quando chiedeva a Bassetti (e a Michele) lumi e consigli per non sfigurare nella nuova mansione. Questa la sua testimonianza:

Avevo cinquantadue anni e, fino ad allora, ero stato un impiegato, sia pure con livelli gerarchici via via crescenti. Ci misi del tempo per assuefarmi al ruolo di imprenditore, tanto più che nella quotidianità svolgevo il lavoro di sempre. Un giorno telefonai ad Arrigo per chiedergli consiglio su una spesa da sostenere, quasi una ricerca del suo consenso, poco meno di un'autorizzazione. Lui mi rispose: «Devi cambiar testa. Non sei più un dirigente, sei il padrone, assieme a noi. Decidi per il meglio e te ne assumi la responsabilità». Avevamo tutti e tre identici poteri a firma disgiunta: per un'azienda di quelle dimensioni, una situazione insolita, che però non presentava visibili inconvenienti, anche perché ci accomunavano concretezza, onestà e stima reciproca.

Amodeo ebbe modo di apprezzare più di una volta la lealtà di Arrigo e la fiducia che riponeva negli esiti dell'ingresso di Amodeo in azienda, a prescindere dalla sua sorte. Lui ricorda un Abati molto rasserenato a seguito del suo ingresso nella struttura operativa della società e la riprova fu una confidenza che lo stesso Abati gli fece a proposito del futuro: «Sono contento che tu sia arrivato. Adesso che ci sei tu, anche se io me ne vado, l'azienda non fallirà più».

I tre amministratori si dividono i compiti, a grandi linee, nel modo seguente: Michele garantisce il supporto allo sviluppo commerciale di trattative particolarmente impegnative e individua direttrici di sviluppo per la società; non si occupa della gestione ordinaria, sulla quale viene informato attraverso riepiloghi informali che gli vengono proposti o che egli sollecita di tanto in tanto; Arrigo è il responsabile unico della produzione e segue tutte le problematiche connesse all'adeguamento delle competenze tecnologiche della società e alla gestione della produzione; Amodeo si dedica subito al potenziamento e alla gestione della rete di vendita, ne seleziona i quadri che sceglie in base alle attitudini e alle motivazioni più che alle esperienze pregresse.

Il mercato al quale si dedicò con particolare cura è quello della Pubblica Amministrazione.

Si trattava di un segmento di mercato nel quale Engineering era praticamente assente, e dove quindi non si ponevano problemi di sovrapposizione con gli ambiti di attività degli altri due soci. Amodeo era molto fiducioso nelle potenzialità commerciali di questo segmento di mercato e, se Engineering arrivò a esserne leader indiscusso fino al 2013, non poco lo si deve alla tenacia di Rosario.

Nel 1992, in presenza di fattori esterni non favorevoli (Mani pulite, la crisi istituzionale che investì il Paese, il declino di Finsiel e della Olivetti ecc.), Michele addirittura ventilò l'ipotesi di abbandonare il mercato della Pubblica Amministrazione e di concentrare lo sforzo commerciale sul mercato bancario, nel quale la società era già molto presente. Ma Amodeo continuò a insistere ed i risultati arrivarono copiosi e remunerativi.

La distribuzione dei ruoli fra i tre non era in alcun modo formalizzata; teneva conto in linea di massima della vocazione di ciascuno e, adattata volta a volta alle esigenze emergenti, sembrava funzionare.

Per essere più efficaci nei processi decisionali, assicurare un'adeguata copertura informativa a tutto il triumvirato, e per garantire adeguate forme di coordinamento tra le iniziative più rilevanti nelle quali la società era impegnata, si decise di istituire un Comitato di direzione composto dai tre amministratori delegati e dal presidente della società, Sergio De Vio.

Il Comitato avrebbe dovuto essere investito, con cadenza mensile, delle scelte di maggiore impatto sulla vita della società e avrebbe potuto decidere anche a maggioranza. Ma non funzionò: Cinaglia tendeva all'espansione a ogni costo, più che alla ricerca di risultati profittevoli a breve (dava per scontato che la ricchezza, per la società e i suoi azionisti, sarebbe, prima o poi, arrivata), mentre Abati era orientato a conseguire risultati economici a breve termine, rifiutando di prendere in considerazione ipotesi di investimento in nuovi mercati, in nuove opportunità. Nelle frequenti e, non di rado, inconcludenti riunioni del Comitato, Abati lamentava il comportamento incorreggibile di Michele che, imperterrito, continuava a modo suo a imporre decisioni; De Vio finiva sempre con lo schierarsi con Cinaglia; Amodeo, che provava orrore per le situazioni di stallo, finiva per essere anche lui sempre dalla parte di Michele, anche a prescindere dal merito della decisione, anche quando le decisioni proposte da Michele gli parevano avventate.

Perché Michele aveva quell'atteggiamento? Questa la tesi di Amodeo:

Innanzitutto per incompressibile pulsione temperamentale, poi perché tra noi tre si considerava – come in effetti era – l'unico vero imprenditore; infine perché non dimenticava di essere l'ideatore di Engineering e, perciò, pienamente legittimato a prendere le decisioni che gli sembravano idonee ad assicurarne lo sviluppo.

Ovviamente, questo modo di procedere di Michele irritava tanto Arrigo che me. Con una differenza: Arrigo viveva tali comportamenti come un affronto personale e introiettava stizza, rabbia, frustrazione; io ne soffrivo molto meno. Un po' per indole, un po' – riflettendoci a posteriori – perché, non essendo tra i fondatori di Engineering, avevo un attaccamento meno viscerale alla società; un po' perché la prospettiva di perdere dei soldi procurava meno panico a me che ad Arrigo; infine, e forse soprattutto, perché accettavo, senza drammatizzare, che alcune scelte imprenditoriali di Michele potessero essere sbagliate: non dimenticavo mai che quelle giuste erano di gran lunga prevalenti, e che di esse, con Engineering, vivevamo.

Benché fossi emotivamente più vicino a Michele che ad Abati, capitò, in più d'una occasione, che Michele si sentisse messo in minoranza e, almeno una volta, in tono grave e alquanto mesto, mi parlò di una sua possibile uscita.

Questa considerazione di Michele allarmò molto Amodeo il quale, per la prima volta, prese coscienza del carattere insanabile del conflitto tra Abati e Cinaglia e che, quando fosse arrivato il momento del *redde rationem* tra i due, lui avrebbe preso senza ombra di dubbio le parti di Michele.

Nell'ottobre del 1988 Arrigo, giunto al limite delle sue capacità di sopportazione, prese l'iniziativa di una separazione consensuale, mantenendo un'unitarietà aziendale attraverso una specie di holding, dalla quale sarebbero dipese due distinte strutture operative, dal punto di vista gestionale l'una del tutto autonoma dall'altra.

L'Italia intera sarebbe stata divisa in due grandi aree commerciali: Abati avrebbe «governato» sulla prima, costituita da gran parte del Nord e dell'Emilia; sulla restante parte d'Italia avrebbero operato Cinaglia e Amodeo. L'ipotesi di accordo, formulata all'inizio dell'estate del 1988, trovò, inizialmente, un consenso da parte dei tre interessati, i quali convennero anche sul fatto che il nuovo assetto sarebbe decorso a partire dall'inizio del 1989.

La soluzione sembrava troppo semplice per non creare dubbi e perplessità, quanto meno in Amodeo e Cinaglia. Il primo, in particolare, durante le vacanze di quell'estate del 1988, riflettendo sui cambiamenti aziendali in vista, si convinse che il modello proposto da Abati, stante l'obbligo di continuare a cooperare per governare la holding, alla quale sarebbero rimaste affidate le decisioni strategiche del gruppo, non avrebbe in alcun modo risolto il problema dell'incompatibilità tra Arrigo e Michele. L'unica soluzione che avrebbe risolto i problemi alla radice era quella del licenziamento di Abati e della liquidazione delle sue azioni.

Michele, prontamente raggiunto al telefono da Rosario, si disse sinceramente sollevato, del tutto d'accordo con le conclusioni cui Amodeo era giunto.

Anche Abati, opportunamente informato al rientro, convenne che si trattava della decisione migliore che si potesse prendere ma, nel Consiglio di amministrazione che doveva sancire la divisione, chiese un rinvio prima di dare il suo assenso definitivo. Sembrava di assistere a una replica delle scene risalenti all'uscita di Cinaglia e Abati da Cerved, quando i due prendevano tempo con Bassetti: ora Arrigo lo faceva con Cinaglia e Amodeo.

Gli fu concesso qualche giorno e si fissò per il 22 di dicembre la data di una nuova riunione del Consiglio. In quell'occasione Abati provò ancora a temporeggiare. Fu Amodeo, allora, a fare la parte che Bassetti aveva sostenuto cinque anni prima, esprimendo così la sua determinazione a concludere: «Il Consiglio non si chiude se non si sanziona il ritiro delle deleghe ad Abati». E così fu.

Seguirono le pratiche di rito. Nei giorni successivi Arrigo scese a Roma per concordare le condizioni di uscita. Propose di rilevare, a condizioni di favore, una società controllata da Engineering, la «Distel» (prontamente ribattezzata «Wintech»), lasciando una quota di minoranza a Engineering, successivamente ripassata ad Abati.

Le parti si misero subito d'accordo su questo punto e si passò quindi al capitolo più complesso: la quantità di lavoro che Engineering avrebbe garantito a Distel e per quanti anni. Ma anche su questo punto ci fu infine un accordo non sofferto.

Il 1988 si concludeva con la formalizzazione dell'uscita di Arrigo Abati dalla compagine azionaria e dalla dirigenza di Engineering. Arrigo era stato, a tutti gli effetti, il direttore generale, il capo della produzione, il progettista dei servizi offerti da Engineering, il responsabile della gestione di tutte le commesse e di tutti i progetti.

Con l'acquisizione del pacchetto di Arrigo la dotazione di azioni in possesso di Cinaglia e Amodeo era diventata più rilevante. A questo fenomeno contribuì anche il fatto che i dipendenti Engineering in possesso di azioni, alcuni sin dalla fondazione della società, man mano che l'azienda si irrobustiva e aumentava il proprio valore, le offrivano in vendita a Cinaglia e ad Amodeo, al fine di realizzare investimenti come l'acquisto di una casa, o per altre esigenze private. I due non declinarono mai tali offerte, e così nel volgere di pochi anni i due soci arrivarono a possedere quasi il cento per cento del capitale della società.

Tutto il potere di indirizzo e di governo di Engineering si concentrava ormai nelle mani di Michele Cinaglia e Rosario Amodeo. Per la società ebbe inizio una fase critica come conseguenza della perdita di una risorsa determinante quale era stato Arrigo, e anche di quelle altre risorse tecniche e commerciali che accettarono di seguirlo nella nuova società in Wintech.

[3] *I segreti di un'impresa italiana di successo*, cit., p. 61.

[4] Rosario Amodeo, *Navigazione in mare calmo*, Guerini e Associati, Milano 2011, p. 142.

[5] *I segreti di un'impresa italiana di successo*, cit., p. 67.

[6] *I segreti di un'impresa italiana di successo*, cit., p. 69.

[7] *I segreti di un'impresa italiana di successo*, cit., p. 75.

[8] Rosario Amodeo, *Navigazione in mare calmo*, cit., p. 201.

Un decennio decisivo

Il 1989 è il primo anno di una Engineering che dovrà fare a meno di Arrigo Abati. Le conseguenze della sua assenza, giova ripeterlo, si faranno sentire per almeno un triennio a causa di almeno due precise ragioni: la prima, rappresentata dal venir meno della sua personale competenza, della sua conoscenza dei problemi e della sua capacità di trovare le giuste soluzioni; la seconda ragione consisteva nell'impoverimento più generale dell'azienda a seguito dello spin off di Distel-Wintech: da un giorno all'altro clienti, progetti, risorse finanziarie e umane scompaiono dall'orizzonte di Engineering.

La crisi si esprime attraverso indicatori precisi, sia sul fronte commerciale che su quello della produzione. Territori ricchi da un punto di vista delle potenzialità commerciali si trovano a non essere più presidiati da Engineering, almeno sino a che non venga ricostituita una presenza commerciale credibile; sul fronte della produzione, i progetti evidenziano una scarsa remuneratività, per non dire assenza di remuneratività e, in alcuni casi, addirittura perdite. A questi fatti si aggiungevano gli esiti di alleanze e investimenti improvvidi e una decisa mancanza di politiche di prodotto.

L'architettura organizzativa e la distribuzione delle responsabilità di vertice si presentavano, dopo l'uscita di Abati, come una sorta di struttura consolare, con Cinaglia e Amodeo aventi poteri pari e disgiunti. Il primo era assorbito pressoché pienamente dall'attività di sviluppo strategico (lui non l'avrebbe definita in questi termini, ma di questo si trattava: allargamento della base azionaria a prestigiosi soci di minoranza; alleanze, joint venture, acquisizioni ecc.); il secondo si dedicava allo sviluppo della rete commerciale in termini geografici e di mercato, concentrandosi soprattutto sulla Pubblica Amministrazione, centrale e locale. Al suo impegno e alla sua conoscenza del mondo delle Amministrazioni centrali dello Stato si deve lo sviluppo delle commesse da parte del mercato della PA che, fino ad allora, era stato pressoché negletto da Engineering: l'azione di Amodeo

contribuì a farne, in pochissimi anni, il secondo mercato della società, dopo quello costituito da banche e assicurazioni.

Mai ci furono conflitti di attribuzioni tra i due. Si evidenziava, piuttosto, la carenza, più qualitativa che quantitativa, delle competenze di cui Abati e la squadra di tecnici da lui allevata avevano garantito la disponibilità. Ne conseguivano risultati inferiori alle attese e tensioni nel rapporto con i clienti.

La struttura organizzativa alle dirette dipendenze di Cinaglia e Amodeo era costituita da tre Direzioni generali: commerciale, di produzione (o tecnica) e amministrativa. La funzione egemone rimaneva indiscutibilmente quella commerciale, ma senza più il contrappeso culturale assicurato dall'autorevolezza e dalla competenza di Arrigo Abati.

I produttori di hardware, per lo più americani e quasi sempre rappresentati da filiali italiane, Ibm *in primis*, immettevano sul mercato macchine impiegabili nei contesti produttivi più diversi, per vendere le quali era fondamentale presidiare in modo quasi militare il territorio, individuare i potenziali clienti e mettere in atto politiche di vendita e di successiva fidelizzazione.

Agli inizi l'attività commerciale non si qualificava né in funzione dei settori merceologici a cui si rivolgeva, né per le competenze specifiche di dominio da valorizzare, ma si proponeva come soluzione obbligata per l'automazione di procedimenti tutto considerato semplici (la contabilità, la gestione amministrativa del personale, il magazzino ecc.), ma caratterizzati da un esteso ricorso a nuove figure professionali: sistemisti, analisti, programmatori...

Le competenze tecniche richieste ai commerciali erano più o meno standardizzate, quale che fosse il calcolatore da vendere. I commerciali dovevano essere capaci di promuovere con efficacia, in contesti economico-produttivi in cui la cultura informatica media dei compratori era spesso modesta, le potenzialità di servizio che il sistema hardware da essi venduto poteva assicurare. E il software era, inizialmente, un complemento di scarso valore economico, un corredo funzionale necessario, ma non un «valore in sé», né dal punto di vista funzionale né da quello contrattuale-economico.

La scelta di privilegiare l'hardware era destinata a rivelarsi ben presto inadeguata e divenne chiaro che il futuro di società come Engineering si sarebbe giocato sullo

sviluppo del software.

Ma cosa significava, allora, «operare sul software»? Con l'espressione si intendeva un insieme di attività molto diverse. La più elementare e diffusa modalità di intervento nel mondo del software consisteva nel cosiddetto «body rental», in pratica intermediazione di mano d'opera in possesso di conoscenze dei linguaggi di programmazione più diffusi e conosciuti. (Tra tutti il più conosciuto era il Cobol, da cui l'espressione «cobolificio» per indicare le aziende d'informatica il cui business consisteva nell'affitto di risorse capaci di programmare in Cobol.)

Il fatturato di Engineering era, in larga misura, alimentato da due tipologie di servizi software.

La prima riguardava la gestione di contratti «body rental», da «cobolificio» per intenderci, la tipologia di fornitura più semplice da assicurare, che si collocava, di norma, a valle di interventi più sofisticati assicurati da fornitori più esperti, consistenti nell'analisi dei fabbisogni, nella definizione degli obiettivi da conseguire, nella capacità di definire le caratteristiche di software innovativi da sviluppare. I contratti di questo genere spesso erano di sub-fornitura, con nessuna visibilità del cliente finale e delle sue esigenze: il cliente di Engineering era il *main-contractor*, il contraente di primo livello, il responsabile della fornitura finale al cliente. Questa tipologia di contratto, inoltre, esponeva la società a una competizione con gli altri operatori di mercato molto intensa e giocata sul taglio delle tariffe e non sulla qualità professionale dell'offerta.

Vi era poi la seconda tipologia di contratti, quella riguardante i progetti «chiavi in mano», consistenti in forniture integrate di servizi da *main-contractor*, comprensivi di tutte le fasi di un intervento di informatizzazione, anche di quelle più sofisticate, capaci di garantire il risultato contrattualmente definito con il cliente per un prezzo predefinito, concordato e «chiuso». Tali forniture presupponevano – e presuppongono tuttora – una buona e consolidata capacità di progettazione, sorretta da investimenti in competenze innovative e la capacità di esprimere un'offerta molto professionalizzata sul piano del software, nonché rigorosa e attendibile sul piano delle previsioni economico-finanziarie.

Questo secondo genere di progetti, potenzialmente molto remunerativi, rappresentò per qualche tempo una spada di Damocle costante sui conti di Engineering, perché erano sistematicamente esposti al rischio di risultati economici deludenti. Tale rischio era dovuto in gran parte a un'azione commerciale portata a moltiplicare gli ordini per aumentare l'incidenza sul fatturato dei progetti chiavi in mano, e quindi a sottovalutare le criticità realizzative, soprattutto con clienti poco preparati, ma poi non meno esigenti nel pretendere i risultati attesi. Si aggiungeva poi una dotazione limitata di competenze necessarie per fare analisi preventive e attendibili dei costi e, quindi, per definire prezzi remunerativi credibili.

Governare efficacemente i flussi finanziari e garantire alla società il necessario equilibrio di costi e ricavi erano due attività che costituivano il patrimonio di competenze che Arrigo Abati aveva sviluppato in Cerved prima e in Engineering poi, e che con lui era in larga misura migrato in Distel-Wintech.

Politiche di alleanza

L'enfasi posta sull'attività commerciale non si esauriva nell'acquisizione dei contratti di fornitura di software. Grande importanza avevano i contratti di collaborazione con aziende operanti, spesso, nel settore dei servizi informatici delle banche, nella forma delle sinergie commerciali e/o anche della gestione, attraverso l'acquisizione da parte di Engineering di quote di partecipazione al capitale.

I contenuti di questi accordi più che indefiniti avrebbero potuto definirsi «aperti», perché nelle intenzioni dei sottoscrittori avrebbero potuto concludersi con un'acquisizione da parte di Engineering, soprattutto se l'operazione avesse potuto dischiudere nuove e durature opportunità commerciali. In questi casi Amodeo e Cinaglia concordavano sull'opportunità di collocare al vertice, o nei pressi, delle realtà con le quali stavano per avviare attività in collaborazione, un proprio dirigente, di rango elevato e con poteri di gestione. Tale dirigente non avrebbe dovuto avere il profilo del dirigente commerciale, che sarebbe stato poco utile per seguire un cliente ormai acquisito, ma di «dirigente generale *in pectore*»,

vale a dire dotato di capacità relazionali ma anche tecniche, gestionali, amministrative, di leadership.

Era un modello di management intriso di evidenti e legittimi intenti di colonizzazione a vantaggio degli interessi di Engineering. Giova dar conto, ai fini dello sviluppo successivo di questo racconto, di due casi in cui il modello coloniale è stato applicato o, quanto meno, tentato.

Luigi Palmisani, uno dei testimoni delle vicende narrate in queste pagine, ingegnere, lascia Cerved, azienda nella quale ricopre la funzione di direttore di filiale di Roma, per approdare in Engineering nel 1988, al seguito di Rosario Amodeo. La funzione che gli viene attribuita nella lettera di assunzione è quella di direttore marketing, anche se in Engineering parlare di marketing equivaleva a parlare di non senso. In verità fu assunto perché ritenuto manager duttile, di valore e polivalente, perciò da non farsi scappare.

Cosa fargli fare si sarebbe visto. In effetti di lì a poco gli fu proposto di andare a svolgere le funzioni di direttore generale in Coopeld, la società di servizi informatici delle Casse Rurali (poi divenute Banche di Credito Cooperativo). Questa la sua ricostruzione del primo incarico svolto come dirigente «in prestito»:

Ho fatto il Direttore generale di Coopeld per due anni, senza essere molto sicuro del fatto mio. Mi fu richiesto di fare un triplo salto mortale: da capo filiale a direttore marketing; da direttore marketing a direttore generale, sia pure in un'azienda da «colonizzare». Ho comunque fatto del mio meglio, tenendo conto che non sapevo nulla dei sistemi informativi delle banche. Ho valorizzato, nei limiti delle mie capacità e della mia esperienza, il capitale umano che era a disposizione della società. L'esperienza si concluse per me positivamente soprattutto perché avevo fatto un prezioso apprendistato...

Sul punto di rientrare in Engineering dopo un paio d'anni, nel 1990, Palmisani ebbe la conferma di aver fatto un buon lavoro e che Cinaglia e Amodeo avevano ritenuto valida la sua esperienza. Fu così che gli fu proposta una seconda esperienza di «direttore generale in prestito», per svolgere la quale egli avrebbe dovuto trasferire la sua sede di lavoro a Cava dei Tirreni, una media cittadina in provincia di Salerno.

Cinaglia e Amodeo avevano conosciuto il senatore Giovanni Amabile, titolare dell'omonimo gruppo economico, esponente di una ricca dinastia imprenditoriale nel settore nella navigazione, delle assicurazioni e delle banche, attiva nel Salernitano, per la precisione a Cava dei Tirreni, e avevano deciso di avviare una collaborazione da consolidare con una partecipazione di minoranza di Engineering alla Metelliana SpA, società che forniva servizi informatici alle società assicurative e bancarie del gruppo Amabile. L'accordo prevedeva che Engineering avrebbe dovuto individuare anche la figura di direttore generale da proporre per l'assunzione in Metelliana. Ma Luigi Palmisani, il candidato prescelto da Cinaglia e Amodeo, declinò la proposta: ragioni personali gli rendevano non praticabile il trasferimento richiesto.

Fu così che entrò in campo Paolo Pandozy, proponendosi direttamente a Michele Cinaglia per la posizione di direttore generale di Metelliana SpA.

Assunto in Cerved, nella sede di Roma, nel 1983, ingegnere anch'egli, proveniente da Siemens Data, Paolo Pandozy aveva trentatré anni quando inviò il suo curriculum vitae in risposta a un'inserzione con la quale Cerved cercava un coordinatore per un progetto di interesse del Ministero dell'Industria, la banca dati sui brevetti, la cui progettazione e realizzazione avrebbero dovuto essere affidate alla stessa Cerved. Il progetto non decollò, ma Pandozy, che nel frattempo era stato assunto, si mostrò tanto motivato, competente e versatile da guadagnarsi, sin da subito, la stima di Arrigo Abati.

Successivamente, al tempo della separazione dalla Cerved, egli fu uno dei primi a scegliere di trasferirsi in Engineering al seguito di Abati. Era sul punto di seguire Arrigo Abati anche in occasione della fuoriuscita di questi da Engineering. Sarebbe dunque approdato in Wintech se Michele non gli avesse fatto capire che avrebbe preferito che rimanesse in Engineering.

Paolo, come pochi altri, fu oggetto di una contesa:

Mi sentivo legato a tutti e due, a Michele e ad Arrigo, ma con Michele ero un po' più in soggezione. In Engineering ero arrivato a ricoprire la carica di direttore della produzione del distretto Centro-Sud, e questo significava un grosso lavoro di coordinamento: pianificazione di attività, controllo delle risorse, stati di avanzamento. Fu allora che mi resi conto dello stato di tensione che si era creato tra Michele ed Arrigo.

Gliene aveva parlato distesamente lo stesso Arrigo allorquando lo aveva convocato appositamente per proporgli di lasciare Engineering per seguirlo nell'avventura Distel. Paolo Pandozy rispose che lo avrebbe volentieri seguito a condizione che Michele non avesse alcunché da ridire. «Michele è d'accordo», lo rassicurò Abati. Così tranquillizzato, il nostro cominciò a cercare casa a Firenze, città nella quale era prevista la sua nuova sede di lavoro.

Ma Michele, evidentemente, era tornato sui suoi passi e intervenne prima che i giochi si chiudessero, dissuadendo Pandozy dal cambiare lavoro con un breve e asciutto colloquio e con la prospettiva di sviluppi importanti. Fu così che Pandozy decise, infine, di rimanere in Engineering. Ricorda l'interessato:

Fu una scelta di campo, più che di interesse. Avevo sempre fatto il tecnico, e questo fatto mi aveva esposto a contatti molto frequenti con Arrigo. Quelli con Michele erano molto mediati. La prospettiva di un rapporto diretto con il vertice della società, con Michele, mi gratificò molto e determinò la mia scelta.

Fu, dunque, per via della prossimità con Michele iniziata in quell'occasione che Paolo Pandozy seppe dell'opportunità rappresentata da Metelliana e, informato della riluttanza a muoversi di Palmisani, non ebbe dubbi sul fatto di candidarsi in sua vece.

Questa autocandidatura, prontamente accettata da Michele, se non anche sollecitata, determinò un'acuta crisi, sia pure di breve durata, nei rapporti tra Cinaglia e Amodeo, una delle pochissime crisi tra i due, prima del fatidico 2011, e l'unica ad aver meritato un dettagliato resoconto nell'autobiografia dello stesso Amodeo.

L'episodio si colloca nella primavera del 1990. Trascrivo in parte la rievocazione che ne fa Rosario Amodeo nel suo libro di memorie perché getta una luce ulteriore sulle dinamiche relazionali tra le personalità di coloro che hanno fatto grande Engineering. Ricorda dunque Rosario Amodeo^[9]:

Tra i miei collaboratori dell'area commerciale Centro-Sud c'era Paolo Pandozy, un giovane ingegnere che stimavo tanto da considerarlo difficilmente sostituibile. Nel suo incoercibile attivismo teso ad esplorare nuove strade per la crescita, Michele aveva promosso una partecipazione in una software house posseduta da una banca locale del Salernitano, la Metelliana, con accordi che prevedevano che Engineering si facesse carico della selezione di un direttore generale della società d'informatica

salernitana. Michele, che evidentemente stimava Pandozy quanto me, lo propose come direttore generale e gli chiese di trasferirsi a Salerno senza informarmi.

Seppi della decisione di Michele poche sere dopo, a cose fatte, e la mia arrabbiatura somigliò a un travaso di bile. Poi pensai che Michele, prevedendo la mia resistenza al trasferimento di Pandozy, e tuttavia considerandola una scelta obbligata, avesse deciso di mettermi di fronte al fatto compiuto. Non potei escludere che avesse messo gli occhi su Pandozy per successivi incarichi di maggiore rilevanza e che, quindi, il passaggio in Metelliana servisse a valutarne più compiutamente le potenzialità. Ma anche queste razionalizzazioni mi parevano insufficienti per rendere accettabile il suo modo di procedere... Cosa avrei dovuto fare? Come reagire? Di fatto Michele, quale che fosse la sua soggettiva percezione, mi poneva di fronte a un'alternativa: rompere il sodalizio, con tutte le conseguenze del caso, o accettare che in alcune circostanze facesse «di testa sua». Mi era ormai chiaro, anche considerata la storia precedente, che per Michele era impossibile accettare limitazioni quando una decisione era secondo lui importante per la salute dell'Azienda.

La riflessione che feci mi portò a concludere che la somma tra i fattori negativi e quelli positivi nell'accettare Michele com'era, vedeva come risultato finale una indiscutibile prevalenza dei fattori positivi. In primo luogo, disaccordi tra lui e me non erano frequenti, mentre nell'operatività quotidiana ci trovavamo naturalmente d'accordo, tanto che mai si pose il problema di definire le aree affidate alle rispettive responsabilità: lavoravamo evitando le sovrapposizioni. In secondo luogo, rompere con Michele poteva avere conseguenze gravi per me e il mio futuro, e anche per lui, che sarebbe uscito molto provato da una seconda «scissione», e per il corpo dell'Azienda, da poco reduce da una lacerazione. In terzo luogo, ero abbastanza adulto per ignorare che, per legge di vita, anche nel mio modo di operare c'erano comportamenti dai quali lui dissentiva. Talvolta lo intuivo, ma lui ometteva di farmelo rilevare. E allora, se lui mi accettava com'ero, come non ricambiarlo della stessa moneta?

Il paragrafo non si può concludere senza fare cenno all'allargamento dell'azionariato di Engineering, che ebbe luogo tra il 1989 e il 1991 e arricchì in modo significativo lo *standing* della società. L'acquisizione di nuovi soci fu il risultato delle iniziative di promozione di Engineering che Michele aveva intrapreso per dotare la società di partner che ne promuovessero la credibilità presso i potenziali clienti.

I nuovi soci furono il Gruppo Tosi Immobiliare, che acquisì l'11% e rimase socio di Engineering dal dicembre del 1989 al marzo del 1999; Paribas Investissement che, con il suo 10%, accompagnò la società da marzo 1991 a tutto il 1997; e infine Ibm, che compra nel settembre del 1990 e vende alla fine del 1998, con una quota dell'11%.

A proposito di Ibm Michele racconta un interessante episodio. Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo, anche Ibm, società egemone nella vendita di calcolatori sul mercato nazionale, nelle forniture di informatica si trovò

a dover fare i conti con la crescente rilevanza delle componenti software, e con la loro autonomia dall'ambiente hardware di destinazione. Per questo motivo, in Italia come nel resto d'Europa, la multinazionale americana aveva deciso di promuovere collaborazioni con le principali società nazionali operanti nel software, da realizzarsi con l'acquisizione di tante partecipazioni societarie, dell'ordine del 10%. L'obiettivo era duplice: avere la disponibilità di una generica capacità di produzione di riserva, da mobilitare in caso di necessità, e l'individuazione delle più valide e promettenti società produttrici di software applicativo, al fine di stringere con esse più impegnativi vincoli di partenariato che, all'occorrenza, avrebbero potuto tradursi anche in acquisizioni totalitarie. Questa fu la genesi dell'investimento Ibm, consistente nell'acquisto dell'11% di Engineering.

Trascorsero otto anni, nel corso dei quali diverse furono le occasioni di collaborazione tra la multinazionale americana ed Engineering. Intanto lo scenario dell'informatica a livello mondiale era già di molto cambiato e, ancor più velocemente, stava cambiando. Nell'autunno del 1998 Ibm comunicò il suo intento di risolvere la sua partecipazione in Engineering in un senso o nell'altro, vale a dire o con l'acquisto della totalità della società italiana o con la vendita della partecipazione esistente.

Cinaglia e Amodeo non avevano alcuna intenzione di privarsi di Engineering e, perciò, lasciarono cadere nel vuoto la proposta di acquisto dell'Ibm. Si trattava allora, da parte dei due soci, di riacquistare le azioni di Ibm. I responsabili italiani della società americana riferirono ai due interlocutori che il quartier generale europeo aveva stabilito il prezzo di vendita in un ammontare pari al prezzo di acquisto di otto anni prima, debitamente rivalutato. Cinaglia e Amodeo risposero che avrebbero riacquistato solo a un prezzo pari alla metà di quello che Ibm aveva pagato otto anni prima. Furono sostenuti, in questa loro pretesa, da due circostanze: il fatto che i francesi di Paribas, esattamente un anno prima, nel dicembre 1997, avevano rivenduto a Cinaglia e Amodeo il loro 10% a un prezzo esattamente pari alla metà di quanto investito, per decisione autonoma e cautelativa della banca d'affari d'oltralpe; e l'aver colto, da parte di Cinaglia e Amodeo, nell'atteggiamento dei rappresentanti dell'Ibm, la determinazione di concludere la vicenda prima della fine dell'anno, a qualsiasi costo. Fu così che, il

22 dicembre del 1998, Cinaglia e Amodeo rientrarono in possesso anche delle quote Ibm. Il socio Tosi-Immobiliare rivendette le azioni Engineering quando ormai si preparava la quotazione in borsa della società, il 30 marzo del 1999.

Prove di assestamento

L'esperienza in Metelliana fu, per Paolo Pandozy, molto formativa sul piano strettamente manageriale, ma lo fu ancor di più sul piano della conoscenza e del confronto con una realtà sociale vivace ma molto problematica, con un ambiente difficile e tutt'altro che favorevole per un ordinato sviluppo aziendale.

Il primo problema che egli dovette affrontare lo stesso giorno in cui mise piede in Metelliana fu la mancanza di fondi per pagare gli stipendi ai dipendenti. La situazione paradossale favorì una rapida familiarizzazione con Armando Iorio, napoletano e neo-direttore amministrativo, anche lui al primo giorno di lavoro in Metelliana e anche lui esterrefatto dall'accoglienza che gli era stata riservata e dalla situazione finanziaria in cui versava l'azienda.

La vicenda si sistemò con un intervento della direzione amministrativa di Engineering sul socio di maggioranza, e determinò l'avvio di un sodalizio, fatto di amicizia e di collaborazione professionale, che cominciato nel 1990 si protrasse fino al 2019.

I quasi tre anni alla guida della Metelliana consentirono a Paolo Pandozy, assistito da Armando Iorio (che introduce il suo capo alla lettura e comprensione dei bilanci aziendali e alla loro redazione), di rimettere in sesto la società e di renderla autosufficiente dal punto di vista finanziario.

Ma una conclusione traumatica dell'esperimento era alle viste.

La situazione finanziaria complessiva del gruppo Amabile andava peggiorando rapidamente. Il gruppo fu smembrato e venduto per fare cassa a beneficio dei creditori. Il controllo della Metelliana finì nelle mani di una finanziaria di Bari.

La presa di possesso della piccola società di Cava dei Tirreni da parte del nuovo socio di maggioranza ebbe luogo con una singolare sceneggiata e sfoggio di prepotenza.

Il nuovo socio di maggioranza aveva deciso di dotare la società di un amministratore delegato, che era già stato individuato. Costui si presentò a Paolo Pandozy una settimana prima di essere formalmente collocato nel ruolo per il quale era stato scelto dal Consiglio di Amministrazione – nel quale peraltro sedevano ancora due rappresentanti di Engineering, Michele Cinaglia ed Elvio Ducci, allora direttore amministrativo della società – e, dopo aver ribadito più volte le sue credenziali, pretese che Paolo si mettesse subito ai suoi ordini. Ci volle del bello e del buono per dissuaderlo dalla sua assurda richiesta e per convincerlo a tornare una volta che fossero stati espletati gli adempimenti necessari per passare dalla condizione di «individuato» a quella di «nominato».

Il rappresentante della nuova proprietà di Metelliana, una volta effettivamente dotato dei poteri di amministratore delegato, carica che lo poneva su un piano gerarchicamente superiore a quello di Paolo, cercò in tutti i modi di vendicarsi dell'affronto che gli era stato fatto per non essere stato riconosciuto sin da subito come suo «capo», e arrivò a contestare a Paolo una serie di risibili e fantasiosi inadempimenti amministrativi con ben nove raccomandate, ciascuno dei quali sufficiente a determinare, a suo dire e secondo l'opinione dell'avvocato che per lui seguiva la pratica dell'allontanamento, un provvedimento di licenziamento di Pandozy.

La vicenda presentava aspetti inquietanti. Prima della deliberazione relativa alla cessione della quota di minoranza, di cui Engineering era titolare, al socio maggioritario, ci fu una riunione del Consiglio di Amministrazione che sancì la conclusione della collaborazione tra Engineering e Metelliana, in cui fu anche raggiunto un accordo in virtù del quale Paolo si dimise e poté tornare, sano e salvo, a Roma. Per di più, con una congrua buonuscita. Era il febbraio 1993.

Armando Iorio lo avrebbe seguito in Engineering due mesi dopo.

Rientrato a Roma, il nuovo incarico formale di Pandozy diventa quello di «vicedirettore generale tecnico». È privo di una struttura da coordinare. Come fosse un *free lance*, per il momento gli viene chiesto di seguire, in solitaria, lo sviluppo di un prodotto software in collaborazione con una società israeliana.

La scena cambia repentinamente in autunno, quando egli viene promosso, con la qualifica di direttore generale tecnico, a coordinare la Direzione più importante

della società. Sostituisce il suo capo gerarchico, Roberto Bottaccin, inviato a dirigere a Milano la società Teseo, acquisita da Engineering nel 1992.

Forte della nuova e importante investitura, Pandozy introduce innovazioni radicali nella configurazione e nei contenuti dell'offerta dei servizi software di Engineering. In particolare, egli punta al superamento della figura del tecnico-commerciale legato a una specifica area geografica, gerarchicamente sottoposto al direttore della filiale commerciale competente.

Fermamente convinto dell'esistenza di un grave ritardo nell'adozione, da parte di Engineering, di un modello organizzativo che fosse adeguato alle nuove esigenze espresse dal mercato, egli promuove una prima rivoluzione organizzativa attraverso la creazione di figure di specialisti nello sviluppo di prodotti software. Tali nuove figure professionali, esperti di specifiche aree tematiche, riportano alla Direzione generale tecnica (cioè allo stesso Pandozy) e sono a disposizione di tutto il territorio nazionale e di tutte le filiali, indipendentemente dalla loro collocazione geografica, per supportare le strutture commerciali nella vendita di soluzioni standardizzate (*packages*) e per prestare assistenza e consulenza ai clienti.

Il processo avviato è quello di una progressiva autonomizzazione delle funzioni tecnico-produttive e di un riequilibrio con la funzione commerciale.

Queste innovazioni, di impatto parziale in quanto introdotte per il momento limitatamente all'interno del perimetro della Direzione tecnica, determinarono comunque risultati positivi nella qualità dell'offerta di servizi software, e meritavano l'attenzione sul valore manageriale di Pandozy.

Tra il 1995 e il 1996 l'esigenza di un cambiamento decisivo nell'organizzazione e nel governo della società si fece sentire con particolare intensità, al punto da suggerire ai due azionisti di riferimento di Engineering che non fosse ulteriormente rinviabile l'istituzione di una effettiva Direzione generale.

Fino ad allora un carattere specifico di Engineering era dato dal carattere largamente informale della sua struttura di vertice, delle sue prerogative e del modo di esercitarle che prevedeva un'articolazione su due livelli sin dai tempi della fuoriuscita di Abati: quello dei due azionisti-amministratori, i quali avevano rispettivamente le cariche di vicepresidente esecutivo (Cinaglia) e di

amministratore delegato (Amodeo); e il livello del management «generale» della società, rappresentato dai direttori generali delle tre aree: commerciale, tecnico-produttiva, amministrativa.

La carica di presidente della società, priva di poteri di gestione, era riservata a Sergio De Vio, consulente prezioso, amico e mentore di Cinaglia e Amodeo sin dai tempi della comune esperienza Univac, intellettuale attento, storico delle vicende della società nonché supporto assiduo nell'ambito della gestione delle risorse umane. (De Vio era stato – lo si ricorderà – direttore responsabile delle risorse umane di Sperry Univac, società nella quale aveva deciso l'assunzione di Michele Cinaglia, sulla base di valutazioni condivise con Rosario Amodeo.)

Una struttura di questo genere, tanto più in presenza dell'egemonia, di cui si è detto, della funzione commerciale, dava l'impressione di garantire una corretta rappresentanza gerarchica di tutte le anime e di tutti i valori – in una parola, delle priorità dell'azienda –, ma non si prestava a garantire efficacia nelle fasi, caratterizzate da crescente complessità, di esecuzione delle attività richieste dall'evoluzione tecnologica e dalla domanda del mercato.

Il problema della remuneratività dell'azienda, di cui si è già detto, rimaneva insoluto. Pur in presenza di continui incrementi dei volumi di attività, non si evidenziavano corrispettivi aumenti anche sul fronte dei margini: con la crescita del fatturato, Engineering aumentava i livelli di inefficienza e perdeva in redditività. Questo stato di cose si palesò in modo più evidente quando diverse iniziative tese ad incrementare e qualificare ulteriormente la presenza sul mercato, come acquisizioni totali o parziali di società, si rivelarono seriamente penalizzanti per il bilancio di Engineering (da questo punto in avanti i termini «Engineering» e «Gruppo Engineering» stanno a indicare la stessa realtà, date la numerosità delle società coinvolte e l'esistenza di un bilancio consolidato in capo alla capogruppo Engineering).

A determinare la necessità di un cambiamento radicale nel governo della società fu, tra gli altri, l'insieme degli effetti conseguenti all'acquisto nel 1992 della società Teseo SpA, per 5 miliardi di lire: una società milanese di servizi bancari con 120 dipendenti, 20 miliardi di lire di fatturato, 800 milioni di utile nell'esercizio 1992.

L'acquisizione di tale società, di cui si è già scritto a proposito della nomina di Paolo Pandozy nella carica di direttore generale tecnico, in sostituzione di Roberto Bottaccin, mandato a dirigere, appunto, Teseo, sulla carta sembrava un affare strategico per Engineering, che intendeva qualificare ulteriormente il proprio posizionamento sul mercato delle banche, con un'offerta già collaudata di prodotti software. Ma Engineering non aveva fatto i conti con due fattori i cui effetti si rivelarono letali: a) Teseo aveva un solo cliente, la Bpm, Banca Popolare di Milano, il quale cominciò a ridurre i suoi ordinativi, fino quasi ad azzerarli, una volta che Teseo cambiò proprietà, e b) l'80% del fatturato di Teseo risultava determinato da un'attività, il trattamento e la digitalizzazione degli assegni, di nessun interesse né economico né strategico per Engineering.

Dopo un avvio promettente, ci fu il crollo di Teseo: il bilancio 1995 evidenziò perdite per la società pari a 1,5 miliardi di lire. Il caso Teseo determinò la crisi più grave che Engineering dovette affrontare dalle sue origini, anche perché nello stesso periodo la società dovette fronteggiare le conseguenze di altre iniziative di acquisizione poco avvedute, che avevano confermato l'esistenza di carenze gravi nella capacità di programmazione e nelle competenze necessarie per una gestione accorta di acquisizioni di aziende terze. A questo si aggiungano gli effetti di una periodica crisi del settore informatico, che soffriva di un calo generalizzato di ordini.

Pesante era anche, per Engineering, l'eredità di progetti mal gestiti e dei ritardi nell'introduzione di innovazioni di prodotto ritenute ormai irrinunciabili. C'era infine, soprattutto sul versante degli investimenti informatici della Pubblica Amministrazione, mercato che era diventato in breve tempo strategico, una riduzione delle commesse dovuta a politiche restrittive in vista dell'introduzione dell'euro.

Amodeo e Cinaglia decidono di correre ai ripari, cominciando con il sostituire il direttore generale di Teseo con un amministratore delegato dotato di pieni poteri, cui affidano il mandato di ridurre le attività della società controllata esclusivamente a quelle di interesse per Engineering e, per il resto, di procedere a tagli, riduzione di costi, dismissioni. Al limite, con il mandato residuale ed eventuale di liquidare la società.

Il nuovo amministratore delegato di Teseo è Paolo Pandozy, di cui comincia a consolidarsi la fama di specialista anche nella risoluzione di situazioni aziendali difficili. L'incarico gli viene affidato come un'estensione all'interno delle sue competenze in quanto responsabile della Direzione generale «tecnica». Egli accetta di buon grado di farsi carico del risanamento di Teseo, continuando peraltro a svolgere le funzioni previste per la Direzione di cui è titolare; lavora intensamente, confermandosi dirigente determinato e capace; salva il salvabile di Teseo, soprattutto prodotti software, e dismette o cede ad altri operatori di mercato quanto non è di interesse per Engineering, riuscendo così a contenere in misura consistente le perdite.

Nell'aprile 1996 Paolo Pandozy viene nominato direttore generale di Engineering.

La scelta fu proposta da Cinaglia e accettata da Amodeo senza riserve, anche se tra i dirigenti della società si sparse la voce che Amodeo avrebbe preferito nominare Luigi Palmisani.

Racconta Michele Cinaglia:

Era certamente necessaria un'organizzazione più vicina ai problemi del mercato, alla domanda soprattutto delle banche. Ma era necessaria anche una diversa maniera di gestire i processi interni all'azienda. Le conseguenze della nomina di Paolo si fecero subito notare: un recupero prodigioso del livello di efficienza, un incremento di 15-20 punti del margine sul rendimento dell'azienda. Le nostre offerte commerciali, da quando lui fu nominato direttore generale, divennero molto più rigorose, ben argomentate e redatte e, soprattutto, con prezzi decisamente più remunerativi. La nomina di Paolo ha posto fine alla stagione delle offerte al ribasso e poi ha posto fine ad una certa nostra arrendevolezza nei confronti del mercato. Io ho sempre sofferto per la nostra incapacità, fino ad allora, nel pretendere che il valore del nostro lavoro venisse riconosciuto in una misura equa, pur se devo ammettere che l'aver conseguito questi risultati è stato possibile anche grazie al fatto che la qualità del prodotto che garantivamo al cliente era decisamente migliorata.

A sua volta Paolo Pandozy così si esprime a chi gli chiede come e dove abbia appreso il mestiere di direttore generale:

Credo di aver appreso alcune caratteristiche del mio modo di affrontare il ruolo di Direttore generale da Abati e da Amodeo. Da Michele non si può imparare: come si può insegnare l'estro, il carisma, l'intuizione? Quanto ad Abati, ho sempre avuto una grandissima considerazione della sua razionalità applicata alle decisioni relative all'allocazione delle risorse, della sua attitudine naturale a collocare la soluzione dei problemi tecnici all'interno delle più ampie problematiche economiche e gestionali dell'azienda, della sua capacità di pianificare le attività di produzione e di controllo necessarie per la

realizzazione di progetti anche molto complessi. Con Amodeo i rapporti divennero più fluidi quando cominciammo a lavorare insieme su un progetto concreto. Si trattava di redigere un'offerta commerciale di rilevante dimensione per l'Enel. Di lui mi colpirono il rispetto della struttura, la capacità di coinvolgimento di singole persone, l'esigenza di approfondire la conoscenza dei problemi e delle possibili soluzioni. E poi la sua lucidità, l'abilità naturale nel selezionare nell'analisi di un problema ciò che è pertinente da ciò che è irrilevante: una macchina capace di ridurre all'essenziale e di spersonalizzare qualsiasi problema lavorativo. E poi la sua abilità nel gestire i rapporti, davvero insuperabile. Incredibile il numero di persone con le quali intrattiene relazioni e che in lui ripongono fiducia piena. E ancora: la capacità di concentrarsi sull'obiettivo. Quando c'è un affare alla sua portata, non c'è nulla che possa distoglierlo. Una determinazione unica. Quando indossa la divisa del commerciale, i suoi rapporti con il mondo cambiano, le emozioni, l'attenzione seguono altri percorsi. Ogni giudizio sui suoi interlocutori viene sospeso sino a che la partita non si risolve, in un modo o in un altro. A lui interessa solo il livello di «utilità» di cui il suo interlocutore è, consapevole o meno, portatore: non c'è sentimento, giudizio morale o politico che, in altre sedi e in altre circostanze, possa aver coltivato sul suo conto e che coltivi quando è sciolto dai vincoli dell'obiettivo da perseguire, che lo faccia arretrare o che egli non sospenda davanti alla prospettiva di concludere un buon affare per la sua azienda.

Nominato direttore generale, Paolo Pandozy si assegna obiettivi che sono così riassumibili: adeguare la macchina organizzativa e, al tempo stesso, perseguire l'obiettivo di crescita di fatturato e margini; migliorare la gestione, senza mortificare la creatività; promuovere la produzione di software standardizzato, senza rinunciare ai progetti chiavi in mano; trovare una soluzione al problema del coordinamento tra linea tecnica e commerciale, senza però sconvolgere la struttura e salvando quanto di buono c'è nell'informalità.

Come fu possibile in tempi molto compressi conseguire tali risultati? Questa la risposta di Paolo:

Nelle mie esperienze lavorative ho sempre avuto l'attitudine a guardare oltre i confini degli ambiti di mia stretta competenza. Dal mio osservatorio di Direttore tecnico della società avevo avuto modo di osservare i punti in cui si accumulavano le maggiori criticità e di ipotizzare, tra me e me, quali avrebbero potuto essere i rimedi. Così, una volta diventato Direttore generale, il mio primo obiettivo è stato quello di ottenere le dimissioni di alcuni responsabili commerciali il cui operato si era rivelato oltremodo dannoso per la società. Ma il mio impegno maggiore fu profuso nella ristrutturazione delle attività delle funzioni produttive e commerciali e del loro modo di cooperare. In particolare, dovetti traghettare l'intera struttura commerciale da un modello di tipo territoriale, per cui un'unica unità organizzativa commerciale si occupava di sviluppare la propria attività su tutti i settori (banche, assicurazioni, PA, industria ecc.) presenti in una determinata area geografica, a un modello articolato su centri di competenze tecnico-specialistiche, ovviamente curando che questi fossero geograficamente collocati nei pressi delle concentrazioni più significative di clienti e di domanda potenziale.

I risultati non si fecero attendere: l'azione commerciale si fece più penetrante, il valore unitario delle nostre offerte si accrebbe notevolmente, la nostra capacità di pianificazione e controllo delle attività

esecutive risultò fortemente migliorata.

E si ebbe anche modo di porre fine al tradizionale dualismo tra attività commerciale e attività tecnico-produttiva, su quale delle due meritava di essere il traino dell'altra: si tratta di funzioni che meritano di essere sullo stesso piano e, soprattutto, che devono essere costantemente aggiornate. Il responsabile commerciale di Engineering deve essere in grado di farsi valere, quanto a conoscenze, presso i più accreditati specialisti dei nostri clienti; e di essere credibile quando propone una soluzione per problemi che egli abbia contribuito efficacemente ad analizzare.

Luigi Palmisani ebbe successivamente modo di riconoscere lealmente, dopo un iniziale rammarico per non essere stato lui il prescelto, che Paolo Pandozy aveva tutti i numeri necessari per essere un buon direttore generale.

Commentando la rivoluzione introdotta nell'organizzazione complessiva di Engineering da Paolo Pandozy, Luigi racconta di aver provato, da direttore commerciale, a introdurre una ristrutturazione basata su un modello organizzativo per aree di competenza e non più su base geografica, ma di non esserci riuscito per la mancata approvazione da parte del vertice aziendale, al quale aveva preventivamente chiesto il permesso di procedere. Pandozy ritenne di non dover chiedere alcun permesso e di poter procedere in base alle deleghe complessive che aveva ricevuto in quanto direttore generale.

I due «padroni» –rievoca l'interessato –assistevano perplessi a quelle che ritenevano inutili manovre, forse ispirate da presunzione o da un approccio teorico alla soluzione dei problemi aziendali. Non capivano, ma non intervennero. Quando poi i risultati previsti furono effettivamente conseguiti, Michele mostrò di cogliere tutta la portata delle innovazioni realizzate, mentre Amodeo continuò a sostenere che i risultati brillanti della società erano da ascrivere alla migliorata qualità della struttura commerciale e non anche alla qualità finalmente adeguata dell'organizzazione più complessiva dell'azienda.

L'andamento dei bilanci dal 1997 al 2000, anno della quotazione in borsa, fu una marcia trionfale senza interruzioni; l'azienda aveva rapidamente cambiato pelle; la gestione era definitivamente passata al management e irreversibilmente migliorata.

La quotazione in borsa e oltre

Il *kick-off* dell'anno 2000, il tradizionale evento celebrativo di inizio anno, si tenne a Firenze il 18 e 19 febbraio. Il discorso introduttivo fu tenuto da Rosario

Amodeo, il quale si concentrò su tre punti. Ne proponiamo la sintesi redatta da Beppe Scifo^[10]:

Il primo punto riguarda la responsabilità nazionale di Engineering come seconda azienda, per dimensione, del settore Ict in Italia, e prima azienda a capitale privato [la prima, in valore assoluto, rimaneva Finsiel, erede del sistema delle partecipazioni statali. *NdA*]; il secondo ha per oggetto la comunicazione della prossima quotazione in borsa della società; il terzo tratta della proprietà e, dunque, dell'assetto di controllo di Engineering, per assicurare i presenti che proprietà e controllo rimarranno comunque nelle mani di coloro che oggi li detengono.

Non c'è dubbio che si tratti di punti destinati a informare e a tranquillizzare un uditorio che comincia a porsi domande sul futuro dell'azienda e sui possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nella governance di Engineering una volta che la società venga quotata in borsa.

Le attività preparatorie per la quotazione in borsa hanno in prevalenza coinvolto la Direzione amministrativa e finanziaria della società, sotto la guida di Riccardo Ciccarello che ne era il capo. Particolarmente impegnativa si è mostrata la redazione del Prospetto informativo richiesto dalla Consob, un adempimento obbligatorio per le società che si candidano a quotarsi in borsa, a tutela della trasparenza e degli interessi dei potenziali investitori. Tale prospetto, redatto con l'assistenza di due prestigiose banche d'affari (Imi e Paribas), durante l'estate del 2000 è stato integralmente rivisto e corretto in molte parti, per ben due volte, direttamente da Paolo Pandozy, il quale ricorda come nella parte del prospetto curata da Imi si continuasse a prevedere una quotazione pari al 60% del capitale sociale in luogo del 30%, come era effettivamente nelle intenzioni dei due soci. Un lapsus ripetuto che, nell'interpretazione di Paolo Pandozy, stava a testimoniare l'incomprimibile e istintiva voracità delle banche d'affari.

In occasione della ormai imminente quotazione, il vertice aziendale, ricostituitosi in trio, dopo la cooptazione di Pandozy da parte di Cinaglia e Amodeo, decide di dotare l'azienda anche di una Direzione delle risorse umane e di affidarla a Luigi Palmisani, il quale dal tempo dell'ascesa di Pandozy alla carica di direttore generale fino a tutta l'estate del 2000 aveva gestito a Milano, in qualità di rappresentante di Engineering, un accordo di collaborazione commerciale con Debis, società di informatica facente parte del gruppo Mercedes, interessata a crescere sul mercato italiano. I risultati della collaborazione italo-tedesca non

furono particolarmente cospicui, anche per un equivoco di fondo che caratterizzava la collaborazione, peraltro nemmeno formalizzata: Debis pensava di poter acquisire, prima o poi, Engineering.

(Fu invece Engineering ad acquisirne la filiale italiana, nel frattempo ridenominata T-Systems. Accadde tredici anni dopo, nel 2013, al tempo del primo ingresso dei fondi di investimento nel capitale di Engineering, ma per vie del tutto indipendenti dai fondi stessi.)

Fu così che Luigi Palmisani fece ritorno a Roma per assumere la Direzione delle risorse umane di Engineering. Le considerazioni fatte al riguardo furono oltremodo semplici e lungimiranti: la quotazione avrebbe portato cash flow nelle casse dell'azienda che sarebbe stato impiegato per fare acquisizioni e fusioni; e dunque il mercato avrebbe apprezzato l'attenzione particolare alla gestione delle risorse umane in quanto affidata a un manager dalle competenze poliedriche, profondo conoscitore del business specifico della società e dalle forti motivazioni. (Può sembrare poco credibile, ma Engineering fino alla quotazione in borsa non disponeva di una Direzione delle risorse umane. Esisteva solo una struttura incaricata dell'amministrazione del personale, ma non una Direzione del personale. Fino ad allora la gestione delle risorse umane faceva capo, per così dire, alla consulenza prestata da Sergio De Vio alla quale si faceva ricorso da parte del vertice aziendale in occasione di campagne di selezione e assunzione massiva di nuovi addetti, di promozioni, trasferimenti, assegnazioni, percorsi formativi, aumenti retributivi e premi ecc.).

Questo il racconto di Luigi Palmisani sul punto:

La nomina di Paolo Pandozy a Direttore generale per me significò un doppio dispiacere: il primo, per non essere stato io il prescelto a svolgere funzioni di Direttore generale (peraltro devo dire che la performance di Paolo nella gestione della vicenda Teseo era stata una prova decisamente convincente del fatto che lui possedeva proprio quelle qualità che ci si aspettava da un Direttore generale per Engineering); il secondo perché, come conseguenza del fatto che ad essere stato scelto fosse stato Paolo, io fui spostato, su sua espressa richiesta, dalla Direzione commerciale alla Direzione tecnica, nella quale avrei dovuto occuparmi di argomenti a me abbastanza estranei. Mi era evidente che ero parte in causa, che Paolo avrebbe iniziato ad attuare il suo programma riformatore proprio a partire dalla struttura commerciale e che non avrebbe tollerato una presenza ingombrante quale poteva essere la mia. Di qui la mia decisione di cogliere l'opportunità che mi si offriva a Milano, con la Debis. Devo dire che, in tutto quel periodo di cambiamenti personali e aziendali, Paolo ha continuato ad essere cordiale e corretto con me, e sincero nel suo proposito di continuare a lavorare insieme. Avrebbe

potuto, come ha più volte dimostrato, liberarsi facilmente di un collega non più gradito o divenuto di dubbia utilità per l'azienda... Ad ogni modo rimasi a fare il Direttore generale tecnico per pochi mesi, fino al mio trasferimento a Milano, dove andai ad occuparmi dell'alleanza con i tedeschi della Debis con la qualifica di Direttore commerciale. Questa soluzione durò per poco più di due anni, fino a che non fu chiaro a Debis che Engineering non sarebbe mai stata in vendita.

Sono rientrato in Engineering, a Roma, con la qualifica di Direttore del personale, quando ormai tutto quello che serviva per la quotazione in borsa era già stato approntato.

Quella della direzione delle risorse umane è stata per me l'esperienza professionale più appagante tra i miei non pochi trascorsi lavorativi. È stata un'esperienza esaltante, perché si trattava di lavorare sui comportamenti e sui valori di persone che avevano le provenienze più diverse. Fui molto agevolato dall'aver maturato una lunga esperienza di lavoro in Engineering e di avere una fitta rete di relazioni cordiali e professionali con molti colleghi, nel frattempo ascisi a livelli di elevate responsabilità.

Il Prospetto viene presentato senza rilievi alla Consob il 24 novembre e la quotazione ha luogo il 12 dicembre del 2000.

Le azioni vengono offerte a 40 euro e a fine giornata il prezzo si ferma a 41,16 euro.

Nelle settimane e nei mesi seguenti le quotazioni della società sono caratterizzate da un susseguirsi di turbolenze. Il fenomeno passato nelle cronache del tempo come New Economy andava scomparendo, lasciando molte rovine dietro di sé. Ne derivò una generalizzata riduzione dei valori di mercato delle aziende del settore IT. Anche Engineering ebbe a soffrire della generalizzata riduzione dei valori quotati in borsa.

Nei momenti più critici successivi alla quotazione non mancarono, all'interno dell'azienda e attorno ad essa, voci che suggerivano di ritirarsi dalla borsa. A quelli che vagheggiavano una simile ipotesi Cinaglia, nel corso di una riunione aziendale che si tenne ai primi del 2002, propose le seguenti considerazioni:

Delisting? Qualcuno in azienda, preoccupato dalla mancanza di relazione tra la realtà di Engineering e le sue quotazioni in borsa, ha espresso il desiderio di allontanare l'azienda da un luogo così poco affidabile, i cui giudizi, più che discutibili, sono spesso assurdi. Eppure non ho mai avuto dubbi sull'imperativo di restare in Borsa, per una ragione molto semplice: un'azienda per bene non può riacquistare a basso prezzo ciò che ha venduto un prezzo più che doppio della valutazione corrente, per quanto il prezzo di lancio fosse molto più «oggettivo» rispetto a quello attuale. Una speculazione che potrebbe essere giustificata solo da una concezione predatoria dell'economia di mercato. Abbiamo cose più importanti che seguire i listini di Borsa. Ho un solo cruccio, condiviso con Rosario Amodeo e con Paolo Pandozy: i nostri collaboratori hanno acquistato le azioni Engineering con uno sconto del 15%, a 34 euro, e ci aspettiamo che la Borsa in un tempo non troppo lungo ritorni almeno a quel livello.

Nel 2001, a distanza di pochi mesi dalla quotazione, viene assunta in Engineering Costanza Amodeo, figlia di Rosario. Ha quarant'anni, ha fatto buoni studi umanistici e ha maturato un'esperienza di giornalismo professionale in Ansa, testata per la quale ha operato nella redazione di economia e finanza. In considerazione delle sue pregresse esperienze professionali, le viene assegnata la Direzione comunicazione e marketing, alle dipendenze del Direttore commerciale della società. La sua assunzione segue di qualche anno quella del fratello più giovane Tommaso, trentacinque anni, ormai dirigente commerciale.

Il mandato di Costanza è quello di dare visibilità a Engineering e contribuire alla costruzione di una sua identità riconoscibile ed evocativa.

Scifo, riportando l'opinione della stessa Costanza, riferisce gli obiettivi che lei si è data: rimuovere alcuni codici culturali, radicati nell'azienda, relativi all'attività di comunicazione, come il generale atteggiamento rustico, fatto di riluttanze a esporsi e di poche parole («facciamo bene il business, e i fatti parleranno per noi»). In luogo delle passate abitudini, bisogna innovare la comunicazione e promuovere un'integrazione profonda tra la consolidata cultura del fare e la cultura del comunicare. Bisogna convincere l'azienda a non considerare fatuo, ingannevole e costoso far sapere al mondo come si fanno bene le cose.

Un obiettivo, questo, tanto ragionevole quanto potenzialmente destabilizzante se presuppone, senza verificarne l'effettiva esistenza, una piena condivisione delle strategie aziendali tra chi le determina e le attua da un lato e, dall'altro, chi è chiamato a comunicarle.

I due figli di Rosario Amodeo oltre ad essere ormai inseriti in azienda, come dirigente commerciale l'uno e direttore della comunicazione l'altra, sono anche diventati azionisti in misura paritaria grazie alla donazione da parte del genitore.

Acquisizioni per diventare grandi

La quotazione in borsa, fatta a titolo di aumento di capitale mediante emissione di nuove azioni, rende possibile l'entrata nelle casse di Engineering di 90 milioni di euro, che attendono di essere investiti. Così si esprime Armando Iorio, rievocando lo stato d'animo predominante:

Tutti sono capaci di essere indebitati, pochi possono permettersi una forte liquidità senza commettere sciocchezze. Le banche si sono fatte avanti, e quante aziende si sono candidate per essere acquisite da noi! Sono stati anni di straordinaria formazione personale e aziendale. In quattro anni abbiamo compiuto non meno di duecento valutazioni di aziende. All'inizio, esagerando un po', si può dire che non sapevamo da che parte cominciare... Eravamo memori di iniziative non andate a buon fine e degli errori che avevamo compiuto... Poi tutto è andato per il meglio, di anno in anno, senza fretta, con rigore, con tutti i nostri strumenti di valutazione sempre più perfezionati... Ci siamo imbattuti in trappole pericolose e ben mascherate oppure in mancanze gravi di competenze contabili che ci rivelavano subito la natura dei problemi di molte aziende.

Ma le acquisizioni di società e la crescita, rese possibili a seguito dell'entrata in borsa, si incaricarono di dimostrare che la scelta della quotazione era stata giusta: dal 2000 al 2007 l'ammontare delle partecipazioni della società si è più che sestuplicato. Il valore del fatturato del Gruppo Engineering passò da 182,2 milioni del 2000 (con un Ebitda pari a 22,6 milioni) a 457,1 del 2007 (con Ebitda pari a 70,5). Il numero dei dipendenti arrivò a sfiorare, nello stesso anno, la soglia delle quattromila unità.

Le acquisizioni effettuate in quegli anni avevano riguardato settori per lo più familiari nel curriculum di Engineering: tra questi la *sanità*, attraverso l'acquisizione di quanto era rimasto di Olivetti Sanità, passando per una joint venture con Gfi Informatique, una società francese, fino al possesso del 100% del capitale della società e la sua ridenominazione in Engisanità; i *servizi pubblici locali*, con Neta SpA, una società operante nel settore delle *utilities* e delle municipalizzate; la *consulenza direzionale*, con Bip Business Integration Partners, una società di consulenza strategica; il *settore banche-finanza*, con l'acquisizione di Caridata, rilevata da Banca Intesa.

Ma l'evento clou di tutto il decennio fu l'acquisizione di Atos Origin. Così lo racconta il 17 dicembre del 2007 un articolo ben informato di *Repubblica*, a firma di Adriano Bonafede, che nel titolo fa enfaticamente riferimento al tema di cui la presente storia si occupa: «Engineering, con l'ultimo acquisto rinasce un 'polo italiano' dell'IT».

L'articolo riferisce in modo attendibile le ragioni e le finalità di un'acquisizione audace ed è anche una testimonianza dell'attenzione che le vicende riguardanti Engineering riescono a mobilitare sui media:

Per Engineering – riporta l'articolaista –, società guidata da Michele Cinaglia e Rosario Amodeo, l'acquisizione di Atos Origin Italia dai francesi di Atos Origin Group, per 45 milioni di euro, è soltanto l'ultima di una lunga serie di tappe che hanno portato questa società al primo posto in Italia fra le società di servizi informatici. Un'acquisizione che porta Engineering a 740 milioni di euro di fatturato di oggi... e ad acquisire una presenza in settori nei quali Engineering non era in alcun modo presente, come l'industria e le telecomunicazioni.

La storia dell'acquisizione di Atos Origin merita di essere raccontata, sia pure per sommi capi. Paolo Pandozy è a Bruxelles, presso gli uffici della Commissione Europea competente per lo sviluppo della società dell'informazione (tra i primati che Engineering può vantare, va annoverato anche quello di società IT italiana con il maggior numero di progetti finanziati dalla Commissione) e, del tutto casualmente, incontra un suo amico, Gianni Linari, manager del gruppo Atos, gruppo IT franco-olandese, di dimensioni dieci volte quelle di Engineering, con 45.000 dipendenti nel mondo, di cui 2.400 in Italia.

Nel loro breve scambio di battute Paolo Pandozy coglie un tono di preoccupazione sulla gestione di Atos Origin Italia: a Parigi non sono contenti delle performance della filiale italiana, per rimettere in sesto la quale sta per essere inviato a Roma un nuovo plenipotenziario, Arnaud Ruffat.

L'incontro tra Linari e Pandozy è breve, resta solo il tempo di una stretta di mano, di una dichiarazione di disponibilità, da parte di Pandozy, a incontrare Ruffat nel caso questi, una volta a Roma, fosse disponibile per una chiacchierata senza impegno, e, infine, di lasciare all'amico Linari il proprio biglietto da visita.

Dopo qualche tempo – racconta Paolo Pandozy – ricevo un invito a pranzo da Arnaud Ruffat. A Roma. La prima cosa che faccio è sincerarmi della disponibilità di Rosario Amodeo ad accompagnarmi, sia per il piacere di avere con me un collega brillante e di grande esperienza, sia per la sua ottima conoscenza del francese. L'incontro, peraltro, non aveva un obiettivo specifico: si trattava di andare a conoscere questo Ruffat.

L'incontro prese subito una piega obbligata, quella dell'elencazione dei guai di Atos in Italia, paese nel quale la società francese, negli ultimi anni, aveva perso diverse decine di milioni. Mentre Ruffat esponeva le alternative possibili per rimettere in sesto la società, questo era il suo mandato, Amodeo lo interruppe chiedendogli: «Ma, mi scusi monsieur Ruffat, perché non vendete Atos a Engineering?». E poi aggiunse, tra il serio e un accenno di sorriso di comprensione: «Voi, da soli, non ce la farete mai, per quanti sforzi facciate, a risanare la società».

In quella circostanza non si andò oltre. Il tema non era affatto all'ordine del giorno, e la domanda di Amodeo fu trattata alla stregua di una battuta provocatoria.

Ma il dado era tratto. Dopo qualche tempo, su sua richiesta, ci rivedemmo con Ruffat, il quale volle illustrarci un piano strategico di integrazione tra Engineering e Atos, in base al quale Engineering

avrebbe assorbito Atos Italia, per essere a sua volta inglobata nella più vasta Atos worldwide. Disegno grandioso, che però avrebbe significato la fine dell'indipendenza, della libertà e dell'italianità di Engineering.

La bocciatura della proposta avvenne seduta stante. Engineering limita il novero delle possibilità di un'intesa solo al caso di un'acquisizione di Atos Italia da parte della società italiana.

I rapporti si interruppero, ma per poco tempo. Furono i francesi a chiedere di riprendere la trattativa assumendo come accettabili le condizioni poste da Engineering. Così, dopo alcuni mesi di confronti, nel dicembre 2007, si arrivò a concludere. Il prezzo di acquisto fu fissato in 45 milioni di euro.

Ricorderà, anni dopo, Michele Cinaglia – a sottolineare quanto Engineering sia stata attenta, negli anni, alla gestione della liquidità – che quell'acquisto, come altri, fu a carico delle risorse finanziarie proprie della società, senza debiti con le banche. E aggiungeva che il totale dei profitti non distribuiti, dalla quotazione all'inizio del 2016, ammontava a oltre 450 milioni.

Riporterà Raoul Nacamulli^[11] nel volume *Engineering 30 anni*:

Il vantaggio dell'acquisizione di Atos Origin fu innanzitutto nella complementarità «quasi perfetta» di competenze e di mercati con Engineering. Infatti, mentre quest'ultima operava in modo significativo nell'area bancaria, finanziaria, della Pubblica Amministrazione e Sanità, Atos Origin presidiava le aree delle Telecomunicazioni, dell'Industria e del Facility Management. Atos Italia aveva poi una presenza internazionale, avendo un significativo fatturato estero in Brasile e Argentina nell'area delle telecomunicazioni. Un punto di debolezza riguardava, invece, la sua identità, frutto di una storia di aggregazioni incompiute o non pienamente digerite... In altre parole, Atos Origin più che essere una vera unica grande azienda era la «somma aritmetica» di aziende diverse tra loro, non pienamente integrate.

Aggiunge Paolo Pandozy:

Si è trattato certamente della decisione più importante tra quelle che ho contribuito a prendere nel corso della mia vita professionale. Ero certo che fosse una scelta da fare, anche se non mi nascondevo i rischi, grandi, che Engineering correva, connessi al fatto che, da un giorno all'altro, le dimensioni del gruppo sarebbero passate da 4.000 a 6.400 addetti. Era necessario avere polso fermo e idee chiare su come adottare un nuovo disegno organizzativo aziendale partendo dallo schema di integrazione messo a punto nel tempo da Engineering, capitalizzando le successive esperienze di integrazione delle aziende via via acquisite.

L'attuazione del modello adottato richiede una razionalizzazione delle risorse manageriali, presenti in misura superiore al necessario, soprattutto quelle operanti nei settori di staff. Viene concordato e attuato con circa settanta di esse un piano di fuoriuscita «morbida» dall'azienda. Non vi furono altri interventi significativi sugli organici della società acquisita.

La nuova (e più grande) acquisizione del gruppo italiano, che nel frattempo ha cambiato la propria denominazione da Atos Origin in Engineering.it, consegue l'obiettivo di un risultato economico positivo sin dal bilancio 2008, primo anno di gestione da parte della nuova proprietà.

[9] *Navigazione in mare calmo*, cit., pp. 240-241.

[10] Giuseppe Scifo, «I primi trent'anni di Engineering», in *Engineering 30 anni – Da impresa italiana a multinazionale dell'IT*, a cura di Sergio De Vio, Guerini e Associati, Milano 2010, p. 82.

[11] Raul C.D. Nacamulli, «Lo sviluppo per linee esterne di Engineering», in *Engineering 30 anni*, cit., p. 156.

Ombre dal futuro

La quotazione in borsa, avvenuta nel dicembre del 2000 con l'offerta di sottoscrizione di un aumento di capitale del 30%, non aveva modificato gli equilibri nella distribuzione della proprietà dei due soci, i quali detenevano rispettivamente il 34,9% nel caso di Cinaglia e il 31,9% degli Amodeo, percentuali sufficienti a garantire loro il controllo pieno sulla gestione ordinaria e straordinaria della società. Né ebbero a cambiare le loro abitudini e frequentazioni, queste ultime, peraltro, largamente condivise.

Il governo e le pratiche quotidiane connesse alla gestione della società continuavano a scorrere con il ritmo abituale, confermando le larghe autonomie riconosciute al management, anch'esso rimasto stabile. La comunanza di valori, relazioni, sensibilità tra i due soci continuava ad alimentare una visione comune e le stesse finalità del loro essere «imprenditori».

Per un trentennio la governance di Engineering si era caratterizzata per il fatto di essere stata garantita per via esclusivamente fiduciaria, nell'inesistenza più assoluta di percorsi definiti per la risoluzione di conflitti nell'ipotesi, anche lontana, di disallineamenti o inadempienze dell'una o dell'altra parte dell'azionariato di riferimento. Amodeo e Cinaglia avevano sempre deciso insieme su argomenti di interesse comune. Capitava, a volte, anche che Cinaglia decidesse da solo, ma sempre con la certezza che il consenso di Amodeo non sarebbe mai venuto meno; e quanto a lui, Rosario aveva sempre dichiarato di avere fiducia nel fatto che le decisioni assunte da Michele (anche quando basate su «visioni» che non gli scaldavano il cuore) avrebbero comunque avuto come obiettivo il bene dell'azienda. E dunque, che fossero meritevoli di essere prese.

A parere di chi ne aveva seguito lo sviluppo nei primi ventotto anni di esistenza, l'acquisizione di Atos rappresenta il punto di sviluppo più elevato, di arrivo, della Engineering «storica», quella fondata da Abati e Cinaglia e poi sviluppatasi grazie allo stesso Michele Cinaglia e a Rosario Amodeo.

Il clima che si respirava dopo la memorabile impresa può essere testimoniato da due comunicazioni riportate da Beppe Scifo, l'una riconducibile a Michele, l'altra a Rosario. Ambedue fanno riferimento a discorsi tenuti al management della società in occasione del *kick-off* del 2008: con la prima di tali comunicazioni, Cinaglia volle dare un riconoscimento solenne a Paolo Pandozy, sottolineandone i meriti per i risultati complessivamente conseguiti dall'azienda dal 1996 al 2008; con la seconda, Amodeo sottolineava il fatto che «l'azienda è eccezionalmente priva di tensione e di guerre intestine che sono invece presenti in molte realtà aziendali... e compito della proprietà sarà quello di vigilare su quel clima di concordia per garantirne la continuità».

C'è un'altra citazione, che merita di essere riportata per intero, utile a descrivere lo stato d'animo di Amodeo in un momento successivo, quando il conflitto con Michele aveva già avuto inizio, ma si sarebbe ancora potuto concludere con una pace o, quanto meno, un armistizio. Si tratta delle battute finali della sua autobiografia professionale. Il manoscritto viene dato alle stampe nel novembre 2011 e, quindi, le considerazioni riportate di seguito risalgono all'anno in cui le ostilità erano già aperte, ma l'episodio narrato risale a ventuno anni prima, al 1990, e fa riferimento alla scelta del direttore generale della Metelliana:

È passato un quarto di secolo da quando Michele ed io siamo soci nella stessa impresa. Venticinque anni di vita aziendale, con i problemi, gli alti e i bassi, le vittorie e le sconfitte che essa implica. Oggi l'azienda è una straordinaria macchina produttiva che, con quasi settemila dipendenti, copre a trecentosessanta gradi le esigenze del mercato dei servizi di informatica. Una macchina che stupisce anche me. È stata un'ascesa quasi continua, con qualche battuta d'arresto, dopo la quale si è sempre ripresa la corsa. Ma il mio viaggio è finito. Non che siano finite le cure, le ansie, gli affanni, le gioie, le gratificazioni. Ma il mio viaggio, quello che ho voluto raccontare, finisce nel 1990, quando decisi di condividere la mia avventura con Michele sino alla fine^[12].

Giova ripeterlo: queste parole venivano scritte nell'autunno del 2011.

Otto anni dopo, nel settembre del 2019, Amodeo, sollecitato dal cronista a tornare sul suo rapporto, umano e professionale, con Michele, usa toni sempre pieni di riconoscenza, ma venati anche da amarezza e rassegnazione:

Dall'88, data del mio ingresso come socio-dirigente in Engineering, e fino al '90, quando ci fu l'episodio della Metelliana, io vissi nella convinzione di essere socio a pieno titolo con Michele, pur nel riconoscimento, da parte mia, di un suo primato, in quanto ideatore e fondatore della società. «Socio a parti intere», dicono i francesi, per intendere un'eguaglianza sostanziale tra due soci di una comune

impresa. Quando ci fu l'episodio di Pandozy in Metelliana, che mi mise di fronte ad una realtà che si stava rivelando diversa riguardo a quella che pensavo essere in sostanza il mio rapporto con Michele, io mi chiesi: «Che faccio ora? Mi cerco un altro lavoro?». Decisi di restare... perché Michele accettava che avessi una mia «provincia importante», nella quale mi veniva concesso di governare in modo assolutamente autonomo. Questa provincia era rappresentata dal mercato della Pubblica Amministrazione, prevalentemente centrale, e dalla connessa attività commerciale.

È ovvio che, essendo Amministratore delegato della società, con poteri formalmente e sostanzialmente identici a quelli di Michele, io venissi coinvolto su tutti i problemi della società, ma la mia partecipazione, su tutte le questioni che non riguardavano la PA, finiva per essere, per così dire, distaccata, residuale, non essenziale. Accadeva che le decisioni importanti le coltivava e le prendeva Michele, e poi me le comunicava perché le condividessi. Per fortuna il più delle volte mi trovavo d'accordo con lui. A volte no. Ecco, l'episodio della Metelliana mi insegnò che ad occuparsi di certi argomenti, a prendere decisioni riguardanti lo sviluppo dell'azienda, ad avere l'ultima parola, se non l'unica, sarebbe stato sempre lui e solo lui. Comunque, non posso negare che la condizione nella quale mi trovavo a svolgere le mie funzioni di socio e di dirigente in Engineering fosse di assoluto privilegio. E a volte determinante, come fu nel caso della fuoriuscita dall'azienda di Arrigo Abati...

Messa da parte l'illusione di una sostanziale piena pariteticità con Michele, gli spazi di cui comunque disponevo erano ampi e gratificanti, le condizioni di lavoro appaganti e la mia partecipazione ai lavori del Consiglio di Amministrazione e le connesse prerogative formali e, poi, la frequentazione informale e cordiale di Michele mi garantivano comunque una partecipazione vera e piena, anche se raramente da primattore, al governo complessivo della società.

La diversa rilevanza nella determinazione delle strategie aziendali tra i due si fece, per Amodeo, più percepibile e chiara a seguito del consolidamento dei poteri della Direzione generale che, anno dopo anno, a partire dalla sua istituzione, nel 1996, cresceva in copertura di aree di competenze e in capacità di influenza e di decisione sull'orientamento complessivo della società.

Veniva di fatto a ricomporsi, al vertice della società, un triumvirato all'interno del quale, per alcuni aspetti, quelli riguardanti le decisioni strategiche, Amodeo era, ed egli stesso si percepiva, come il socio che veniva portato a conoscenza di scelte sulle quali Pandozy e Cinaglia avevano già elaborato un comune orientamento. Questo stato di cose veniva vissuto da Amodeo come non gradevole ma, al tempo stesso, inevitabile, anche perché, sul piano formale, i rapporti erano proceduralmente corretti, e le scelte di merito che gli venivano proposte obiettivamente condivisibili.

In verità accadeva che Paolo Pandozy, per le imperscrutabili dinamiche che determinano preferenze e gerarchie nei rapporti interpersonali, fosse in sintonia con Michele più di quanto non lo fosse con Rosario; sentisse più utile, più

stimolante, più naturale e appagante confrontarsi con Michele. Da titolare della direzione generale della società ormai da dodici anni, Paolo aveva accumulato un bagaglio di esperienze e di conoscenze che, combinate con l'intelligenza, la determinazione, la capacità di lavoro, l'abilità nell'approfondire dossier complessi, avevano fatto di lui una figura capace di tenere in mano tutte le redini nel governo della società, praticamente insostituibile.

C'era poi il fatto che il merito della sua prodigiosa carriera Paolo l'attribuiva, non a torto, in larga misura a Michele, al quale si sentiva fortemente legato da un vincolo di gratitudine che non esisteva nel suo rapporto con Rosario Amodeo.

Questo stato di cose si accentuò durante e dopo l'operazione Atos, evento che contribuì all'ulteriore passo in carriera di Pandozy e alla sua nomina ad amministratore delegato.

La rappresentazione dello stato dei rapporti tra i tre sin qui abbozzata non può però definirsi completa se non si fa riferimento anche alle frequentazioni extra-lavorative che Cinaglia e Amodeo avevano dai tempi della loro prima e fondativa esperienza di lavoro comune, quella risalente all'esperienza in Sperry Univac.

Coltivate e animate per qualche decennio, soprattutto ad opera della famiglia Amodeo, con uno stile e una classe che hanno fatto scuola all'interno della comunità delle persone coinvolte, tali frequentazioni avevano origine e finalità puramente conviviali che si alimentavano di comuni sensibilità politiche (pur in un quadro di scelte ideologiche tutt'altro che condivise), sociali, di letture, di dibattiti su religione, morale, storia, di commenti sull'attualità politica, di qualche occasionale carteggio.

In occasione dei loro incontri, organizzati ora a casa dell'uno ora dell'altro, Michele e Rosario sentivano sempre il bisogno di riepilogare, di fare il punto, pur in presenza di un coro fatto per lo più da amici estranei al loro mondo lavorativo, sulle ultime significative vicende aziendali. Probabilmente quelle occasioni restituivano a Rosario la garanzia dell'autenticità e della solidità del rapporto con Michele, una tregua alle ansie lavorative, un ridimensionamento, sul piano della percezione psicologica, dell'incombere di Pandozy (il quale non è mai stato compreso nel sistema di relazioni sociali extra-professionali di Amodeo e Cinaglia) nelle vicende aziendali.

Anticipando gli esiti che verranno narrati tra poco, tra i costi sopportati a seguito della rottura con Amodeo, Cinaglia mette al primo posto la mancata realizzazione attorno a Engineering del polo informatico nazionale e, al secondo, l'aver praticamente perso i rapporti con la costellazione degli amici condivisi con gli Amodeo.

Figli e famiglie

Nel 2010 Rosario Amodeo compie settantaquattro anni. Un cruccio specifico lo assilla tanto da non poterlo sottacere al coro degli amici di famiglia: non riesce a darsi una spiegazione convincente circa l'indifferenza che, all'apparenza, Cinaglia mostra su una questione decisiva, che a lui sembra drammaticamente incombente, più di ogni altra questione, familiare o aziendale: la definizione di un assetto proprietario futuro di Engineering che risulti accettabile per le due famiglie. «Sono le leggi della biologia – egli quasi implora – che ci costringono ad occuparci del problema.»

Rosario ne parla alla ristretta comunità di amici storici non solo per sfogarsi, ma anche per un consiglio e, possibilmente, per stanare le intenzioni di Michele. Ma questi tace e Rosario perde progressivamente serenità e buona disposizione d'animo. Le ipotesi cui egli fa ricorso per darsi una spiegazione del comportamento di Michele non lo rassicurano. Continua a non capire come e per quali reconditi motivi Michele continui a ignorare la questione, a prestare attenzione alla quale dovrebbero indurlo, se non altro, l'età (Cinaglia ha sessantanove anni) e lo stato di salute, non proprio perfetto.

Amodeo, per parte sua, ha le idee chiare: bisogna rapidamente assumere decisioni che rendano di pubblico dominio l'intento di cambiare, innovandolo radicalmente, il governo della società e, quindi, procedere a coinvolgere i figli nella gestione della proprietà e, per conseguenza, nel controllo delle attività aziendali.

I suoi figli sono già azionisti della società, consiglieri di amministrazione e dirigenti con responsabilità di gestione operativa all'interno della struttura aziendale. Anche nella famiglia Cinaglia gli eredi sono due: Giovanni, nato nel 1980, e Miriam, nata nell'87, di parecchio più giovani degli eredi Amodeo.

Giovanni ha frequentato il liceo classico; successivamente si è occupato di musica, per poi diventare chef nel settore della ristorazione. Miriam, dopo il liceo classico, ha continuato i suoi studi frequentando Architettura, indirizzo Disegno industriale. Nessuno dei due inclina a collocare il proprio futuro esistenziale e professionale in Engineering.

Pur nella diversità di orientamenti e di interessi tra gli eredi dell'una e dell'altra famiglia, Rosario Amodeo era del parere che le due famiglie potessero convenire, in nome di antiche e consolidate solidarietà, ormai cementate anche da comuni interessi economici, su una soluzione condivisa per la quale, anche da sola e solo inizialmente, la famiglia Amodeo avrebbe potuto farsi carico di assicurare una rappresentazione unitaria della proprietà dell'azienda.

L'importante per Amodeo era che le due famiglie imparassero rapidamente a fare insieme «la parte dei padroni, possibilmente illuminati», e che non si parlasse di vendita, né parziale né totale, dell'azienda.

Scrivo il 22 giugno del 2010 Rosario a Michele:

La mia nonna materna mi diceva spesso: «figlio mio, aiutati che Dio ti aiuta», e poi aggiungeva: «ma ricordati che in ultimo conta la Provvidenza». Poiché io riconduco la Provvidenza al caso, affidarsi alla Provvidenza vuol dire affidarsi al caso. Può essere un'opzione, seppur socialmente poco responsabile. Ma se non vogliamo affidarci al caso, occorre predisporre un assetto che stia in piedi. Senza il quale, dopo di noi, si rischia di imboccare la strada del «liberi tutti». Ma la strada del «liberi tutti» non si imbecca da un giorno all'altro, bensì al termine di travagli che potrebbero produrre lesioni in azienda e infelicità a tutti gli eredi. Io, se posso scongiurare questa polpetta avvelenata, sono contento.

A partire da queste considerazioni, Rosario Amodeo passa a illustrare a Michele un percorso di preparazione della possibile futura leadership di Engineering, incentrata inizialmente sulla figura di Tommaso Amodeo, partendo dai seguenti quattro assunti: a) le famiglie Cinaglia e Amodeo intendono mantenere integra la proprietà dell'azienda alla data; b) si deve dare forte evidenza a tale orientamento sia all'interno dell'azienda che all'esterno; c) tale obiettivo può essere conseguito collocando Tommaso Amodeo fuori dalla struttura gerarchica aziendale per riconoscergli una posizione di preminenza, quale può essere quella di vicepresidente della società; d) l'assuefazione e la qualificazione a sostenere il ruolo di vicepresidente di Tommaso devono essere garantite da un affiancamento ad opera di Cinaglia e Amodeo senior.

Dopo l'elencazione degli assunti di base, Rosario Amodeo riflette sul fatto che una carica senza contenuti risulterebbe poco credibile. Egli propone perciò che a Tommaso Amodeo venga attribuita «un'ampia delega per seguire il processo di internazionalizzazione nella sua globalità», a condizione che tale delega venga modulata in funzione delle situazioni già in essere, a partire dalle presenze, acquisite grazie all'incorporazione di Atos, in Brasile e Argentina.

La combinazione di nuove possibilità di presenza sui mercati internazionali con la disponibilità di una risorsa come Tommaso Amodeo, tra l'altro buon conoscitore di inglese e francese, è di buon auspicio per la riuscita dell'operazione, dice Rosario, il quale precisa, rivolgendosi sempre a Michele: «Sul piano pratico, mi rendo conto che c'è da fare un attento esame con la struttura per dar seguito alla proposta, cioè per tradurla in pratica; ma perché io possa accingermi a farlo mi serve, in via preliminare, il tuo convinto consenso».

La risposta di Michele, vergata di suo pugno, fu: «Va bene. MC. 22-6-2010» in allegato alla nota ricevuta da Amodeo.

L'ambizione di Rosario Amodeo e dei suoi figli era quella di dare origine a una nuova dinastia imprenditoriale, la dinastia Cinaglia-Amodeo, e la scelta di collocare Tommaso al vertice della società con la carica di vicepresidente doveva essere il primo passo di un coinvolgimento crescente nel governo del gruppo Engineering dei rappresentanti della seconda generazione della dinastia.

«In verità – dirà anni dopo Michele Cinaglia – non ero convinto che si trattasse di una buona decisione. Non ho mai ritenuto che gli eredi Amodeo, così come i miei, potessero avere un ruolo nella gestione della società. La complessità crescente e le potenzialità di sviluppo della società richiedevano altre risorse, un'altra guida. Ma non me la sono sentita di esprimere un giudizio che poteva sembrare ingeneroso».

Di tutt'altro parere erano, come si è visto, gli Amodeo, i quali reclamavano il diritto che sul futuro della società concordasse tutto l'azionariato di riferimento, senza esclusioni a priori.

Non è possibile stabilire la data esatta a partire dalla quale la temperatura cominciò a salire negli uffici all'ultimo piano di San Martino della Battaglia 56. Secondo ricostruzioni attendibili, dopo la vicenda Atos vennero a determinarsi

pareri discordi, la cui gravità fu forse sottovalutata, tra l'amministratore delegato e Costanza Amodeo: l'uno portato a difendere l'operato del management storico e a rivendicarne l'autonomia, anche in considerazione dei successi conseguiti; l'altra decisa ad affermare le prerogative «sovrane» della proprietà. Si trattava di due caratteri forti, decisi ambedue a far valere le proprie posizioni.

Il conflitto divenne motivo di stupore e di preoccupazione da parte della dirigenza. Si avvertiva l'imminenza di scenari aziendali inusitati, certamente diversi da quelli che aveva trattenuto Rosario Amodeo nel *kick-off* del 2008.

Era condivisa l'opinione che le cause del conflitto fossero molteplici, ma vi erano delle accentuazioni: secondo alcuni, la ragione prevalente era la messa in discussione del potere dell'amministratore delegato, che rifiutava, in buona sostanza, di riconoscere diritti e prerogative della proprietà; secondo altri, la causa determinante del conflitto andava individuata nell'estraneità alla cultura aziendale di Costanza Amodeo.

A seguito del «va bene» di Michele riguardante la proposta di collocazione alla vicepresidenza della società di Tommaso Amodeo, fu istituita a Bruxelles Engineering Belgique, al 100% posseduta da Engineering, diretta dallo stesso Tommaso. Tale società non ebbe né tempo né modo di affermarsi come fattore di coordinamento delle iniziative sui mercati esteri di Engineering, ma operò prevalentemente sul mercato rappresentato dalla Commissione Europea con logica commerciale, «vendendo» competenze e professionalità della casa madre.

Rientro dal Sud America

Tra il 7 e il 17 febbraio 2011 Rosario Amodeo decide di recarsi in Sud America. Si tratta di un viaggio per metà di piacere e di decantazione delle tensioni che negli ultimi tempi non sono mancate; per l'altra metà si tratta di un viaggio esplorativo per toccare da vicino le dinamiche, le problematiche e le opportunità connesse ai processi di internazionalizzazione sui nuovi mercati – per il momento Brasile e Argentina – sui quali Engineering, grazie all'operazione Atos, opera già da un triennio.

Durante il viaggio Rosario, lontano dalle preoccupazioni romane (nella misura consentita dagli aggiornamenti sulle vicende aziendali che gli venivano assicurati da resoconti telefonici pressoché quotidiani), ha tempo e modo di riflettere sul da farsi e di definire un piano d'azione tempestivo e sostenibile.

Rientrato in azienda, convoca due distinte riunioni: una con i figli e l'altra, a seguire, con l'amministratore delegato della società. Della convocazione di Pandozy e di cosa avrebbe parlato con lui, Amodeo non informò preventivamente Cinaglia. Le versioni sui contenuti del colloquio fornite da Amodeo e Pandozy sono sostanzialmente coincidenti, salvo che per piccoli dettagli divergenti e, forse, rivelatori degli stati d'animo dei loro autori.

Prende la parola Amodeo, il quale, dopo aver riconosciuto all'amministratore delegato i meriti storici nel conseguimento dei successi aziendali, senza ulteriori preamboli gli comunica che alla fine del mandato – ormai manca poco meno di un anno alla scadenza del 31 dicembre 2011 – egli non sarà più riconfermato come amministratore delegato, perché è arrivato il tempo di lasciare spazio ai rappresentanti della proprietà e alle scelte che questa riterrà opportuno fare.

La risposta di Pandozy è oltremodo «fair» (questa l'espressione esatta usata da Rosario Amodeo nel suo resoconto): «Mi sembra una richiesta legittima, per la quale ero preparato». Segue, nel corso del colloquio, secondo la ricostruzione di Amodeo, l'indicazione nominativa da parte di Pandozy di un dirigente «di buon comando» che avrebbe potuto assumere l'incarico di amministratore delegato leale nei confronti della proprietà.

Pandozy nega di aver avuto la richiesta di indicare un suo possibile successore, e di aver proceduto a farlo di sua iniziativa, «anche perché – sottolinea – questo avrebbe significato 'bruciare' le possibilità del mio eventuale candidato».

In effetti la comunicazione del «licenziamento» rappresentò per Paolo Pandozy un trauma, tanto più che egli ebbe la convinzione che Amodeo avesse preso l'iniziativa dopo averne parlato con Michele e averne ricevuto un sostanziale «vai avanti».

Il convincimento che Cinaglia fosse d'accordo con Amodeo provocò a Pandozy una reazione di sconcerto e delusione. Uscito dal colloquio, Paolo si allontanò a piedi dall'ufficio di via San Martino della Battaglia e, per smaltire il dispiacere,

cominciò a camminare senza una direzione precisa. Si rese irreperibile per qualche ora, provocando non poca apprensione in Michele. Quando finalmente riuscirono a contattarlo, Michele e Iorio lo raggiunsero dalle parti del porto fluviale. Fu lì che Paolo, visibilmente turbato, comunicò a Michele di essere stato appena licenziato da Rosario Amodeo. Michele tacque per qualche secondo, e poi disse: «Fin quando in Engineering ci sarò io, tu continuerai a essere l'amministratore delegato della società».

Questa posizione circa il destino di Paolo Pandozy fu ribadita da Michele nel corso di un colloquio con il socio, il primo di una serie di colloqui che si svilupparono nei due mesi seguenti. Rosario dal canto suo, convinto delle buone ragioni sue e di quelle della sua famiglia, ritenne utile mettere per iscritto le sue opinioni in un documento che inviò a Michele il 2 maggio del 2011, da titolo «Nuovi assetti organizzativi per il futuro di Engineering». Questo il testo, proposto nei suoi passaggi essenziali:

Ma che «colosso» siamo se entriamo in ambasce per la sostituzione dell'Amministratore delegato? Ci troviamo in questa situazione perché nell'ultimo quindicennio abbiamo delegato le funzioni di governo operativo a un Amministratore delegato, il quale ha operato molto bene, come attestano i risultati, ma che non si è mai occupato della successione (e, dal suo punto di vista, la cosa è comprensibile).

Il risultato di questa mancanza, però, e di qualche nostra disattenzione e del centralismo della gestione che ha caratterizzato la società nell'ultimo quindicennio, evidenzia il fatto che, in vista della sostituzione dell'Amministratore delegato, il vivaio al quale attingere per il ricambio non è né ricco né rigoglioso [Amodeo aveva fatto una sorta di scouting informale interno all'azienda sui possibili candidati alla successione di Pandozy, ma senza averne ricavato utili indicazioni. *NdA*].

La continuità manageriale – prosegue Amodeo – è un valore, tanto più nel caso di Engineering, dove continuità manageriale e continuità degli assetti proprietari hanno sempre coinciso. Ma in un momento di cambiamento, che si profila in ogni caso, data la nostra età, occorre dare all'azienda, ai clienti, al mercato tutto, un segnale della capacità di rinnovarsi. Dietro questo segnale vi sono la forza e la fiducia di un'azienda che, a prescindere da chi la guida, sa mantenere la sua leadership. Dobbiamo dimostrare che l'azienda non decade al primo cambio di guardia.

Per questo motivo la discontinuità va gestita, e questo richiede che un segnale preciso vada dato sino a che noi siamo ancora operativi in azienda. Non si può immaginare una nave che noi abbandoniamo alla truppa (inevitabilmente entro pochissimi anni) senza traghettarla verso nuovi lidi. L'impressione sarebbe proprio questa se l'attuale Amministratore delegato uscisse fra quattro anni, essenzialmente insieme a noi [cioè a fine 2014. *NdA*]. Sia in caso di vendita («escono e vendono»), sia in caso di non vendita («escono, e ora che succede?»).

L'attuale Amministratore delegato è condottiero affidabile, innamorato dell'azienda e del suo lavoro, riconosciuto come capo. Ha però superato i sessant'anni: tu ed io abbiamo lasciato il governo

operativo a sessant'anni circa, pur essendo i proprietari. Riconfermarlo vorrebbe dire aver paura per il dopo. Il dopo invece arriva, va preparato e va gestito. Non vi sono capi insostituibili...

Una forte struttura organizzativa – la nostra lo è – saprà comunque esprimere una nuova leadership operativa. Potrebbe essere meno forte dell'attuale, ma non è detto che sia un male: la struttura comunque terrebbe e nuove personalità e nuove e impensate energie si farebbero avanti.

Un po' cinicamente mi viene da dire che l'Amministratore delegato ha dato all'azienda tutto quello che poteva dare. Del resto i capi spesso si sostituiscono all'apogeo della loro gloria: Churchill va a casa dopo aver vinto la guerra; De Gaulle si ritira dopo aver eliminato il cancro algerino che rodeva la Francia. Forse solo loro avrebbero conseguito i risultati da essi effettivamente ottenuti, ma non per questo inglesi e francesi hanno ritenuto che fossero insostituibili...

Amodeo passa poi a elencare i passi in vista delle alternative possibili nel governo operativo della società, dicendosi fiducioso nel fatto che il suo interlocutore, Michele Cinaglia, voglia apprezzare la sua buona fede e la validità delle sue argomentazioni.

Nell'arte militare, prima di dare battaglia, si esaminano in sede logica le possibili alternative. Poi si discutono una ad una, e si arriva alla scelta per differenza, dopo aver scartato quelle meno buone. Provo ad utilizzare lo stesso metodo, visto che abbiamo quasi un anno per decidere se confermare Paolo. Non è poco, ma non è neanche molto.

Alternativa A – La scrivo per completezza, ma credo che non ti piaccia. Si sceglie tra un anno come AD un «vigile urbano» che smisti il traffico in attesa della «soluzione» che ci convinca. In questo caso Palmisani, o uno con le sue caratteristiche (nel caso di Palmisani la soluzione sarebbe provvisoria per definizione, data la sua età).

Alternativa B – Si sopprime, nell'immediato, la carica di AD. I Direttori generali rispondono direttamente alla proprietà assistita da Armando Iorio, elevato a coordinatore delle attività operative. Mi pare una soluzione praticabile e senza rischi. Ci saremmo noi (tu ed io), assistiti da Iorio, e i direttori generali con deleghe potenziate. Tra di essi, nel giro di un paio d'anni, andrebbe individuato il nuovo AD. In questa ipotesi si può prevedere per l'attuale AD un contratto di consulenza di una durata da definire... Ritengo che questa soluzione potrebbe essere gestita in accordo, persino armonioso, con Paolo. Eviteremmo il trauma di un cambiamento radicale e improvviso, potremmo presentare a tutti il cambiamento come concordato e fisiologico, e tale potrebbe essere in effetti, se lo gestiamo senza rotture. Se tu mi dai delega, io ritengo di poterlo ben gestire con Paolo. Ti ricordo che, quando gliene ho parlato, lui reagì benissimo (ignoro il percorso che poi lo ha portato a parlare con te in modo diverso).

Alternativa C – Individuiamo la persona che ci appare la migliore possibile, e procediamo alla sostituzione dell'attuale mandato di Paolo tra un anno. Anche in questo caso il nuovo AD potrebbe usufruire di una consulenza di Paolo. Quale sarebbe il vantaggio di rinviare questa soluzione di uno o due anni? Non riesco a vederlo....

Amodeo conclude la sua nota con queste considerazioni:

A proposito della comunicazione del cambiamento, questo va comunicato «in positivo», ribadendo la necessità avvertita dalla proprietà dell'azienda di legare i cambiamenti organizzativi e le innovazioni

nel management agli adempimenti non ulteriormente rinviabili prima del ritiro dell'attuale proprietà. Se gestiamo bene la comunicazione, può solo aumentare la credibilità della nostra azienda e rafforzare il giudizio diffuso di una proprietà illuminata e lungimirante.

Se invece continuiamo con l'attuale passo, riconfermando l'attuale AD, il problema del traghettamento si riproporrebbe nel 2015. Siamo sicuri che nel 2015 saremo sia tu che io ancora «sul pezzo»? Se così non fosse, sarebbe solo uno di noi a guidare la nave nel nuovo porto. Una condizione di solitudine che sarebbe pesante da sopportare...

Vorrei tentare il «traghettamento» insieme, tu ed io, ancora sulla tolda della nave e, auspicabilmente, con l'attuale AD dalla nostra parte. Mi sembra il mio un modo di procedere al di fuori del quale vi è il caso, l'incertezza e, magari, il «si salvi chi può».

In assenza di una risposta da parte di Michele, Rosario inviò il documento anche a Marilena, moglie di Michele, per tentare di spiegarle perché, a suo modo di vedere, era bene, anche per i Cinaglia, che Michele accettasse di non riconfermare Pandozy.

Dopo qualche giorno, Rosario ebbe, per telefono, la risposta di Marilena:

«Michele dice che Paolo Pandozy rimarrà amministratore delegato di Engineering per almeno altri dieci anni».

Il punto di vista di Michele

La famiglia Amodeo riteneva che *condicio sine qua non* per affrontare il tema del futuro della società dovesse essere la sostituzione dell'amministratore delegato in carica, ma non aveva alcuna possibilità di imporre con la forza il proprio punto di vista. Con le argomentazioni ci aveva provato Rosario Amodeo, il quale non poteva che mettersi in attesa delle mosse del socio.

Michele aveva un'opinione diversa: per lui la prima questione da risolvere, prima di ogni altra decisione circa l'assetto di governo di Engineering, era il rafforzamento finanziario della società.

Nella sua opinione era prioritario che Engineering fosse messa in condizione di continuare le politiche di sviluppo, attraverso acquisizioni e alleanze, per consolidare il suo predominio sul mercato e diventare solida al punto da essere al riparo da qualsiasi crisi congiunturale.

Questo obiettivo avrebbe dovuto essere perseguito, secondo Cinaglia, attraverso una partecipazione al capitale di Engineering di un partner, italiano, interessato

allo sviluppo della società e al suo radicamento nella realtà del Paese da un lato e, dall'altro, disposto a lasciare il governo operativo della società al top management in carica per almeno un triennio.

Una partecipazione istituzionale al capitale di Engineering del fondo strategico della Cassa Depositi e Prestiti o, in subordine, di Poste Italiane, aveva per qualche tempo rappresentato la soluzione ideale, ma i contatti con queste realtà si rivelarono inconcludenti.

Secondo Michele l'ipotesi non incuriosì a sufficienza gli interlocutori, anche politici, ai quali egli si era rivolto per proporre il suo progetto, per il fatto che essi sono abituati per lo più a confrontarsi con aziende in crisi, che si rivolgono al settore pubblico per essere trattate in salvo. Non pareva loro credibile che a volersi «vendere» al pubblico fosse un'azienda di punta, con bilanci floridi e una gestione finanziaria sana.

Scartata l'opzione di un partenariato con un soggetto istituzionale, Michele Cinaglia si rivolse al settore finanziario, ambiente nel quale disponeva di buone conoscenze, e individuò in uno dei clienti più importanti di Engineering, Banca Intesa SanPaolo, un soggetto interessato al progetto di una partnership per progetti di sviluppo condivisi con la società di Cinaglia e Amodeo.

I rapporti tra i due erano ancora improntati a una solidarietà, sia pure forzata: era chiaro ad ambedue che un'azione ostile da parte dell'un socio ai danni dell'altro avrebbe potuto risolversi in un danno anche, se non soprattutto, per l'autore.

Per Amodeo questo significava rimanere in attesa delle mosse di Cinaglia, mentre per Michele significava predisporre una soluzione che si dimostrasse così conveniente per gli azionisti di Engineering da far passare in second'ordine, nelle valutazioni degli Amodeo, la questione della continuità manageriale, che, in sostanza, significava la permanenza di Pandozy al vertice operativo della società.

Attraverso un intenso lavoro di Pandozy, Iorio e dello stesso Cinaglia, con i rappresentanti di Banca Intesa, nell'estate del 2011 il progetto di collaborazione era pronto. La convinzione di aver contribuito a una «soluzione perfetta» era così ferma da aver fatto ritenere opportuno a Cinaglia non parlarne ad Amodeo in corso d'opera; il quale Amodeo, secondo Michele, avrebbe potuto interferire in modo non costruttivo, sia pure del tutto involontariamente, nella trattativa.

La bozza del protocollo d'intesa, pronto ormai per la firma, ha per oggetto la costituzione di patti parasociali tra la banca investitrice e le famiglie Cinaglia e Amodeo, nella loro qualità di azionisti di controllo di Engineering, a supporto e a complemento di un più ampio accordo che dovrà assicurare alla società risorse per finanziare operazioni di sviluppo, per complessivi 120 milioni di euro, di cui la metà a titolo di aumento di capitale riservato alla banca e, per la restante metà, in aperture di credito.

A fronte di tale disponibilità, le famiglie Cinaglia e Amodeo cedono alla banca i propri diritti di opzioni sulle azioni di prossima emissione; prevedono l'ingresso nel Consiglio di Amministrazione di Engineering di due rappresentanti della banca investitrice; confermano per il triennio a venire tutti gli organi delegati in carica al momento della firma del protocollo d'intesa (presidente, vicepresidente, amministratore delegato, direttore finanziario); accettano la clausola che vieta, per la durata dei patti, atti dispositivi sul patrimonio azionario dei due soci, salvo che per una percentuale limitata.

La durata dei patti è fissata in tre o cinque anni, a seconda che la società continui ad essere quotata in borsa o venga nel frattempo «delistata». Alla fine del triennio (o quinquennio) i patti saranno automaticamente rinnovati, se non disdetti prima dei dodici mesi dalla scadenza, da uno o più sottoscrittori.

In caso di rinnovo e, nel frattempo, di società non più quotata in borsa, gli azionisti e la società decideranno se e come tornare ad essere quotata in borsa attraverso una Ipo. Se nel frattempo la società mantiene lo status di società quotata, gli azionisti potranno mettere in atto le operazioni previste per la vendita di tutto il pacchetto azionario in loro possesso.

Insomma, dice Michele, si sarebbe ceduto a Banca Intesa il 40% della società e si sarebbe mantenuto nelle mani di Cinaglia e Amodeo il controllo con il restante 60%, a fronte del conseguimento di rilevanti risorse finanziarie in grado di assicurare lo sviluppo della società.

Michele si sentì in dovere di informare Rosario Amodeo solo quando ebbe la certezza che la bozza in suo possesso era quella che sarebbe stata firmata a Milano il 28 luglio. Lo fece in un modo insolito, attraverso una lettera riassuntiva dell'accordo, datata 14 luglio 2011. Eccone il testo:

Quella che ti propongo è l'ultima grande impresa comune ed è finalizzata ad assicurare solidità patrimoniale alle future generazioni delle nostre famiglie. Bisogna partire da queste premesse: la nostra è una grande azienda che opera, però, su un mercato difficile nel quale siamo riusciti, finora, a conseguire risultati di profittabilità e stabilità. È vero che Engineering ormai è una corazzata alla quale – come tu dici – non può succedere nulla, ma è anche vero che le conseguenze di scelte sbagliate da parte nostra potrebbero ripercuotersi direttamente sul nostro patrimonio, che è comunque inadeguato a fronteggiare le cospicue necessità correnti e di sviluppo dell'azienda. Per essere più chiari, se ci saranno crisi a causa di nostri errori o di fattori esterni alla nostra gestione, Engineering continuerà a vivere, magari meno ricca, ma noi potremmo perdere il controllo e, forse, anche il patrimonio.

La soluzione che ti propongo intende minimizzare i rischi di cui sopra e assicurare lunga vita al nostro patrimonio, da trasmettere alle generazioni future. Mi sono documentato in modo approfondito su soluzioni praticabili che possano garantire anche la loro non invasività sulla nostra esistenza quotidiana, per tutta la durata della nostra permanenza in azienda ed in previsione di possibili impreviste esigenze finanziarie.

La soluzione prevede l'ingresso di un socio finanziario forte nel capitale della società mediante un aumento dello stesso di oltre 60 milioni -- ad oggi l'indebitamento della società ammonta a 80 milioni -- e che lasci nella disponibilità delle nostre famiglie la maggioranza delle azioni utile e indispensabile per altre future operazioni...

Tralascio l'elenco degli adempimenti burocratici per arrivare alla conclusione dell'operazione:

- per l'aumento di capitale ad un prezzo consono al valore dell'azienda (30-32 €) occorre innanzitutto che il futuro socio lanci un'Opa che verrebbe fatta ad un prezzo che scoraggi il mercato (23 €) cosicché il nuovo socio possa spendere di meno per acquisire e sia spinto a mettere i soldi nell'azienda;
- trattare la presenza nel CdA del nuovo socio affinché sia equa in rapporto alla quota da esso posseduta;
- non creare nessun problema (gossip incluso) nel periodo di trattativa, come parlare, ad esempio, con altri potenziali soci che si dichiarerebbero alternativi, venendo fuori con ricette variamente ricche e fantasiose che, mi permetto di dirti in via preventiva, considererei ostili data la stazza dell'attuale interlocutore, che tra l'altro è anche un nostro grande cliente.

Ovviamente l'iter burocratico per la conclusione richiede pochi mesi: per ragioni istituzionali occorre mantenere un silenzio tombale sull'operazione

Questa realtà l'abbiamo costruita insieme e, se resteremo uniti, la consegneremo ai posteri solida e ricca.

Fraternamente. Michele.

Un confronto tra i contenuti della bozza d'intesa predisposta per la firma, che avrebbe dovuto aver luogo il 28 luglio, a Milano, e la sintesi che ne fa la lettera di Michele evidenzia l'assenza di alcuni punti che è, secondo gli interessati, la causa del mancato consenso degli Amodeo. Si tratta: a) delle modalità di effettuazione dell'aumento di capitale; b) della rappresentanza prevista per la famiglia Amodeo nella governance dell'accordo; c) del fatto che viene riproposta la continuità della gestione (vale a dire la conferma del management in carica).

Più in particolare, l'aumento di capitale di 60 milioni riservato al nuovo azionista Banca Intesa avrebbe diluito l'incidenza sul capitale della società delle quote in possesso delle due famiglie e, sul punto, gli Amodeo erano in linea di principio in disaccordo.

Quanto alla rappresentanza della famiglia Amodeo nella gestione dell'accordo con il nuovo socio, la bozza concordata tra Cinaglia e Banca Intesa fa espresso riferimento al fatto che le due famiglie contraenti, ai fini dell'attuazione delle obbligazioni derivanti dall'accordo, siano rappresentate, rispettivamente, da Michele Cinaglia e da Rosario Amodeo. Questa indicazione, dopo che Rosario Amodeo ha diviso le sue azioni tra i figli (il 16,105% a Tommaso, il 15,950% a Costanza) lasciando per sé solo uno 0,270%, appare formulata in modo non accettabile per la famiglia interessata.

Infine, non si faceva alcun riferimento al cambio dell'amministratore delegato, che per la famiglia Amodeo era questione dirimente.

La sottoscrizione del *memorandum of understanding* era previsto che avvenisse a Milano, presso la sede di rappresentanza della banca, il 28 luglio 2011. L'obiettivo era quello di fissare i punti qualificanti dell'accordo prima della chiusura estiva, in modo tale che si potesse cominciare a lavorare alla stesura del contratto al rientro dalle vacanze.

Tra il 14 luglio e il 28 luglio, giorno previsto per la firma del protocollo d'intesa, nessuno dei due torna più sull'argomento, come se ciascuno avesse ormai le idee chiare sul da farsi.

Cinaglia ritiene di aver raggiunto con Banca Intesa un'ipotesi di accordo a condizioni molto vantaggiose per Engineering e per i due azionisti storici della società. A sottolineare la qualità dell'accordo, Michele ha sentito il bisogno di illustrarne i contenuti al socio con una lettera personale (fatto, questo, di per sé eccezionale). Non si illude di aver appianato ogni contrasto, ma è sicuro che le obiezioni residuali degli Amodeo finiranno per perdere ogni rilevanza a fronte delle prospettive di sviluppo della società.

Per Michele, insomma, ci sono tutte le condizioni perché l'incontro di Milano si trasformi in un trionfo.

Per Amodeo, invece, la lettera rappresenta l'ultima e definitiva conferma dell'immutabilità degli assetti di potere che impediscono alla sua famiglia di incidere sul governo della società. Per questo motivo, pur consapevole di rischiare la rottura di un esemplare sodalizio umano e professionale, egli si predispone a negare il proprio assenso all'accordo.

Il 28 luglio Michele Cinaglia, Rosario Amodeo, Paolo Pandozy e Armando Iorio si recano a Milano. Il vicedirettore generale di Banca Intesa, Gaetano Miccichè, ha previsto che, a firma avvenuta, ci sarà un brindisi beneaugurante. Lo champagne è già nel frigo.

A riunione avviata, fu data la parola ai due soci, Cinaglia e Amodeo, perché esprimessero le loro motivazioni e valutazioni sull'accordo. Cinaglia si produsse in un sintetico giudizio di approvazione, dopo il quale passò la parola ad Amodeo il quale si affrettò a dichiarare che, in assenza dei figli, azionisti della società per più del 30%, egli non poteva sentirsi legittimato a dare un proprio assenso al memorandum nella parte che prevedeva la diluizione della quota di partecipazione degli Amodeo nel capitale della società e la garanzia della continuità manageriale nella gestione di Engineering.

A seguito di questa dichiarazione di Amodeo la cerimonia si interruppe e venne formalmente rinviata a data da destinarsi. Non ci fu alcun brindisi. Aveva avuto luogo la prima, e determinante, rappresentazione pubblica della divaricazione incolmabile degli interessi «vitali» dei due soci.

La reazione dei padroni di casa fu di grande perplessità. Il freddo che scese sui rapporti tra Engineering e Banca Intesa fu notevole e di lunga durata.

Ancor oggi, Cinaglia continua a chiedersi come sia stato possibile per gli Amodeo buttare a mare un'opportunità che non si sarebbe più ripresentata per Engineering. Come sia stato possibile rinunciare non solo ai benefici finanziari, ma anche a quelli di accreditamento nella «business community» conseguenti all'accordo previsto con Banca Intesa.

Elenca la lista dei numerosi e validi motivi per cui l'accordo andava accettato: rafforzamento del profilo finanziario della società; rispetto dell'autonomia della gestione aziendale (una volta fatto il passo, sostiene oggi Michele, si sarebbe

potuto affrontare anche il problema del cambio dell'amministratore delegato); accreditamento ulteriore sui mercati di elezione della società in quanto significativamente partecipata dalla più importante banca italiana; nuove aperture strategiche sul piano dell'azione commerciale; salvaguardia dell'italianità della società.

Gli Amodeo non opponevano a queste argomentazioni un dissenso sulle valutazioni di merito su questo o quel punto, quanto il fatto che essi non potevano accettare una decisione assunta senza un confronto e imposta con la forza al secondo azionista della società.

«Vendere agli americani? Mai!»

Il fallimento della trattativa con Banca Intesa fu un fatto traumatico per i protagonisti direttamente coinvolti. Il resto dell'azienda non ebbe a risentirne, anche per via dell'abitudine alla riservatezza coltivata con uno stile di comunicazione attento più alle iniziative concluse che a quelle annunciate. Nel quotidiano, quindi, il fatto non impedì all'azienda di continuare ad operare nei suoi vari comparti come al solito, a svolgere attività commerciale, ad aggiudicarsi gare, a realizzare progetti, ad incrementare il fatturato.

Le tensioni presenti all'interno del vertice dell'azienda erano percepibili solo da chi aveva motivo di avere rapporti con esso. Si erano creati inevitabilmente, a ridosso dei livelli organizzativi elevati, reali o presunte fazioni, chi a favore di Amodeo chi a favore di Cinaglia. Cautela e riserbo schermavano le reali preferenze del management che si sentiva direttamente o indirettamente chiamato in causa. Se il sentimento generalizzato era quello dello spaesamento e della preoccupazione, per molti motivi si sarebbe potuto dire che la cessione di parte della proprietà a un partner nazionale e autorevole (ipotesi Cinaglia) riscuotesse più consensi del progetto della famiglia Amodeo, mirante al consolidamento di una dinastia imprenditoriale. Non ci furono, come è ovvio, pubblici dibattiti sull'argomento, né quindi una conta delle forze in campo, ma appariva del tutto pacifico che la «macchina» Engineering dovesse continuare a funzionare sulla base delle indicazioni provenienti dall'asse Pandozy-Cinaglia.

A confermarlo ci sarebbe stata anche, nell'aprile 2012, la riconferma alla carica di amministratore delegato di Paolo Pandozy per un ulteriore triennio, con decisione unanime. Interpellato in proposito, Amodeo senior ebbe modo di dichiarare che i rapporti di forza erano quelli che erano, e che sarebbe stato del tutto inutile fare battaglie di bandiera: in ogni caso Pandozy sarebbe stato confermato.

A distanza di anni, l'episodio di Banca Intesa fa dire a Michele che quella circostanza ha rappresentato la pietra tombale su ipotesi di valorizzazione di Engineering come possibile campione italiano dell'informatica. Ha di certo ragione se, con queste sue considerazioni, egli intende sottolineare che era, ormai, venuto meno il rapporto fecondo tra i sistemi di valore dei due, senza il quale la storia di Engineering non sarebbe stata concepibile. Riconosce, Michele, che forse, anche se si fosse concretizzato l'accordo con la banca, non tutto sarebbe andato per il meglio, verso la realizzazione di un'Engineering egemone. Solo un'intesa umana e professionale simile a quella delle origini, e visioni ed energie rinnovate avrebbero potuto determinare il successo. Intesa, ormai, irrimediabilmente perduta.

Dal punto di vista dell'operatività aziendale e, comunque, dell'urgenza di dare risposta al problema che rimaneva aperto, chiusa una partita se ne apriva un'altra. Accertata ormai l'incompatibilità assoluta delle opzioni strategiche, Michele non disperava di convincere Rosario, prima o poi, con valide argomentazioni o con la forza dei fatti compiuti, dell'inevitabilità di una soluzione simile a quella, fallita, che era stata messa a punto con Banca Intesa.

Riprese perciò la ricerca di un partner, possibilmente italiano, disposto a investire nella società e a darle la tanto perseguita robustezza finanziaria, e che fosse rispettoso dell'autonomia del management e della continuità gestionale. Esponenti del mondo della finanza, tuttavia, lo avevano messo sull'avviso circa la scarsità numerica dei possibili investitori italiani in Engineering, le cui dimensioni erano diventate troppo grandi per essere alla portata di operatori finanziari o industriali nazionali. Tra gli altri, Cinaglia tornò a contattare Poste Italiane e Cassa Depositi e Prestiti, ma ancora una volta senza risultati apprezzabili.

Prese quindi quota la scelta di esplorare possibilità di partnership con soggetti non italiani, e fu così che sul finire del 2011 Michele Cinaglia entrò in contatto con un fondo d'investimento, denominato Oep, One Equity Partners, facente capo alla banca d'affari JP Morgan.

Oep conosceva già Engineering, ne aveva una buona opinione e non ci volle molto perché maturasse un genuino interesse a esplorare le potenzialità di una partnership. Ne derivò l'avvio di una trattativa condotta, ancora una volta, in prima persona da Michele, con il supporto di Pandozy e di Iorio.

Michele, questa volta, per non essere più esposto al rischio di una smentita, comunicò ad Amodeo che avrebbe avviato una trattativa per cedere le sue quote al fondo Oep, il quale, essendo interessato a fare un investimento considerevole in Engineering, avrebbe naturalmente considerato con interesse anche l'ipotesi di acquisto delle azioni degli Amodeo. La prima reazione di Rosario Amodeo fu quella di esclamare «mai venderò agli americani!» con un'enfasi non scevra di reminiscenze ideologiche.

Ma la realtà dei fatti si incaricò di smentirlo: se Michele fosse andato per la sua strada e si fosse accordato con Oep, per gli Amodeo sarebbe stato impensabile non seguirlo. Fu così giocoforza far buon viso a cattivo gioco e gli Amodeo decisero di gestire l'eventuale vendita delle loro azioni a Oep in autonomia rispetto a Cinaglia.

Oep si trovò dunque ad avviare due trattative separate, precisando a Cinaglia che, in ogni caso, le intese eventualmente raggiunte per una partnership famiglia Cinaglia-Oep sarebbero diventate effettive solo a condizione che, preliminarmente, gli Amodeo avessero venduto a Oep tutte le quote azionarie detenute in Engineering.

Hanno dunque inizio due partite, con tre squadre in campo: fondo Oep-Cinaglia e fondo Oep-Amodeo, in cui le due famiglie non prevedono alcuna forma di coordinamento tra di loro, e si muovono in assoluta autonomia l'una rispetto all'altra, fermo restando che, se Cinaglia avesse venduto, gli Amodeo avrebbero dovuto seguire giocoforza le stesse orme.

Il protocollo d'intesa raggiunto e sottoscritto da Oep e dalla famiglia Cinaglia può essere così sintetizzato: Oep sottoscriverà per intero, e con propri fondi, un

aumento di capitale di Engineering pari a 120 milioni di euro, con un prezzo previsto per singola azione uguale a 30 euro, e in un'unica soluzione.

Le condizioni per l'esecutività dell'accordo sono, tra le altre: a) che la famiglia Amodeo venda preliminarmente a Oep tutte le azioni Engineering in suo possesso; b) che la famiglia Cinaglia rinunci, a titolo gratuito e a favore di Oep, all'esercizio dei diritti di opzione sulle azioni messe in vendita per l'aumento di capitale della stessa Engineering; c) che a partire dal terzo anno di vigenza dell'accordo, alla stessa famiglia Cinaglia venga riconosciuto il diritto di vendere, a un prezzo predefinito, tutte le proprie azioni a Oep e, simmetricamente, che a Oep sia riconosciuto il diritto di acquistare, al prezzo predefinito, tutte le azioni Engineering in possesso della famiglia Cinaglia; d) che Oep e la famiglia Cinaglia condividano le scelte relative alla governance della società.

La trattativa, che si protrasse per buona parte della primavera del 2012, procedeva in modo promettente con il passo imposto dalla minuziosa predisposizione degli atti necessari.

Prima che il memorandum fosse firmato, Cinaglia chiese e ottenne da Rosario la rinuncia alle deleghe (che erano le stesse di Michele). Con una successiva lettera a ciascuno degli azionisti Amodeo datata 6 giugno 2012, Cinaglia proponeva condizioni incentivanti in vista delle loro ormai imminenti dimissioni dal Consiglio di Amministrazione di Engineering, da rendere esecutive non appena Cinaglia e Oep avessero firmato l'intesa preliminare.

Con un Amodeo rassegnato a vedere le proprie sorti decise a seguito di quelle che il socio avrebbe preso per sé, qualche giorno successivo al 7 giugno Cinaglia poteva presentarsi all'appuntamento con i vertici Oep per la firma del preliminare contenente le condizioni convenute.

Ma gli eventi presero una piega imprevista. Giunti al momento di apporre la propria firma sull'accordo, è Michele Cinaglia questa volta a far saltare il banco. Egli rifiuta di sottoscrivere il testo propostogli da Oep, non solo perché privo di alcune condizioni da lui poste che gli erano state garantite nel corso della trattativa, ma per via di una condizione aggiuntiva, giudicata da Michele del tutto inaccettabile: un rilevante contributo finanziario di Engineering, anche mediante

indebitamento, all'ammontare della somma concordata per l'acquisizione totalitaria della società da parte di Oep.

Amodeo, che aveva subito in modo passivo e rassegnato le ultime vicende, non appena informato dallo stesso Cinaglia dell'esito non positivo della trattativa con Oep, riscoprì un buon umore di cui aveva perso il ricordo. E, con il buon umore, tornò in lui la fiducia nel fatto che gli eventi potessero volgere al meglio per la causa della sua famiglia. Con il sostegno dei due figli trovò, nell'improvvisa crisi tra Cinaglia e Oep, quella che parve a tutti e tre gli Amodeo una brillante via d'uscita dalla situazione d'impasse nella quale da tempo si sentivano confinati.

Proposero perciò al fondo di JP Morgan l'acquisto delle azioni Amodeo a prescindere dal destino delle azioni Cinaglia. Pronta cassa e senza altre condizioni.

La proposta fu colta al balzo, perché funzionale a mettere in un angolo Cinaglia e il suo pacchetto di azioni. Il 25 giugno 2012, la prima pagina di «Economia e Finanza» di *Repubblica* titolava con grande rilievo: «La vendita di Engineering. Gli Amodeo verso l'uscita». E l'occhiello continuava: «La vendita della quota della famiglia, superiore al 30%, farebbe comunque scattare l'Opa – Cambierebbe dunque l'assetto proprietario e il fondatore, Cinaglia, rimarrebbe solo socio di minoranza».

Nel corso dell'articolo si sottolinea poi che:

Le famiglie Cinaglia e Amodeo, che detengono rispettivamente il 34,9 e il 31,9% del capitale azionario (ma che non sono legate da alcun patto di sindacato), hanno confermato alla Consob le voci di stampa su un possibile passaggio del testimone, affermando di aver avviato trattative separate in questa direzione. Trattative che in ogni caso non hanno ancora superato la fase preliminare e non vincolante...

A uscire immediatamente sarebbe la famiglia Amodeo, mentre la famiglia Cinaglia tratterebbe le condizioni per rimanere, almeno per un certo periodo. È chiaro però che il mercato s'interroga sull'operazione: la vendita della quota degli Amodeo, superiore al 30%, farebbe comunque scattare l'Opa. Cambierebbe quindi l'assetto proprietario e Cinaglia rimarrebbe solo socio di minoranza...

Al di là dei numeri, va rilevato che se l'operazione di cessione al fondo di private equity (Oep) andasse in porto, l'Italia perderebbe un player importante (probabilmente il più importante) nel campo dell'Information Technology.

La vendita – atto primo

All'inizio del 2013 la situazione, dopo sei mesi di trattative riservate tra gli Amodeo e il fondo Oep, risulta essere non ancora definita, ma tutto lascia presumere che una qualche conclusione sia prossima.

Nel corso di un evento conviviale in casa Amodeo con esponenti del vertice della gestione finanziaria della società e rappresentanti di banche d'affari, si parla del futuro di Engineering e di quello dei suoi attuali azionisti. È presente anche Michele Cinaglia (a testimonianza del permanere delle abitudini risalenti al bel tempo andato) che, a un certo punto della serata, a voce alta, in modo che tutti possano sentire, chiede a Rosario se corrisponda a verità la notizia che la famiglia Amodeo sia prossima a cedere tutte le sue azioni agli americani di Oep.

È il primo affondo diretto tra i due sull'argomento: «Se la notizia risponde al vero – continua Cinaglia – tieni conto che io sono interessato a comprare alle stesse condizioni».

La risposta di Amodeo fu generica e, forse, voleva essere anche rassicurante. Di certo la trattativa era andata parecchio avanti. E non fu rassicurante a sufficienza: il 31 gennaio del 2013, a riprova di uno smobilizzo ormai imminente, si dimette dal CdA di Engineering Costanza Amodeo, mentre Rosario darà seguito alle sue dimissioni, già previste nove mesi prima come «eventuali e possibili», il 31 marzo 2013. Tommaso invece decide di rimanere nella sua posizione di vicepresidente della società, a presidio simbolico dell'azionariato degli Amodeo fino al compimento di tutte le operazioni di passaggio delle azioni.

Forse colpito da questo fatto, Michele, che non cessava di cercare soluzioni che contenessero i rischi di una colonizzazione traumatica per l'azienda, propose al più giovane dei fratelli Amodeo di rinunciare, per il momento, alla vendita delle sue quote e di fare causa comune con la famiglia Cinaglia: non contro le strategie del resto della famiglia Amodeo, ma in nome del comune, obiettivo interesse delle due famiglie a difendere Engineering contro la presumibile aggressività del nuovo socio che stava per subentrare agli Amodeo.

Una mossa, si sarebbe detto, senza alcuna probabilità di successo. Infatti, Tommaso ringraziò Michele per l'offerta. E declinò la proposta.

Ma nemmeno sul fronte degli Amodeo si poteva dire che tutto andasse per il meglio. Il 7 maggio 2013 la Reuters pubblica un comunicato stampa con il quale

dà notizia del fallimento delle trattative tra la famiglia Amodeo e JP Morgan:

MILANO, 7 maggio (Reuters) – Rosario, Costanza e Tommaso Amodeo hanno comunicato, nella serata di ieri, che non ha avuto esito positivo la trattativa per l'ingresso di One Equity Partners, fondo di private equity di JP Morgan Chase, nel capitale di Engineering. Le trattative erano iniziate quasi un anno fa (nel giugno 2012). Il comunicato della famiglia Amodeo non precisa le ragioni che hanno portato al fallimento del negoziato con One Equity...

Quali le ragioni del (momentaneo) fallimento della vendita? Dobbiamo ricorrere alla testimonianza di un protagonista interessato, Rosario Amodeo, il quale così ricostruisce gli accadimenti: «In effetti la trattativa prevedeva che Oep acquisisse la totalità delle quote in possesso della famiglia Amodeo, vale a dire quasi il 32% del totale, e che, partendo da questa soglia, attraverso un'Opa (obbligatoria) rivolta a tutti gli altri azionisti, giungesse ad appropriarsi della totalità delle azioni Engineering».

Le risorse finanziarie necessarie per lanciare l'Opa dovevano essere pari alla somma da riconoscere agli Amodeo più, alle stesse condizioni, il corrispettivo necessario per rilevare tutte le altre azioni presenti sul mercato, quelle di Cinaglia comprese. La disponibilità di tali fondi (quasi 400 milioni di euro) era stata garantita, in un primo momento, dalla banca proprietaria di Oep, JP Morgan. Ove l'operazione fosse andata in porto, gli Amodeo avrebbero garantito la gestione della società in continuità con il regime precedente, valorizzandone ovviamente la componente che si era schierata con la famiglia, cui si sarebbero aggiunti innesti di management dall'esterno. In altri termini, se l'operazione fosse andata in porto, si sarebbe trattato di «un piccolo colpo di Stato», come ebbe a definirlo Rosario Amodeo nel corso di una chiacchierata confidenziale.

Ma JP Morgan, all'ultimo momento, di fronte a un impegno così rilevante si tirò indietro. Racconterà Rosario Amodeo: «Una telefonata alle cinque del mattino da New York a Joerg Zirener, direttore di Oep, del numero uno di JP Morgan, Jaimie Dimon, bloccò tutto. Non si riteneva possibile garantire la disponibilità di una rilevante provvista finanziaria per finanziare l'operazione».

Era accaduto che il rappresentante di JP Morgan in Italia, nel corso di un incontro conviviale organizzato *ad hoc*, aveva tentato in tutti i modi di convincere Cinaglia a vendere le sue azioni al fondo americano, minacciando, in alternativa,

un'Opa ostile. Per JP Morgan era decisivo che, con gli Amodeo, anche Michele vendesse, per poter poi rastrellare le rimanenti azioni sul mercato ed avere il controllo totalitario di Engineering.

Michele si rifiutò di prendere in considerazione la proposta, sostenendo che non avrebbe venduto nemmeno in caso di Opa ostile. Questa scelta fu adottata da Michele nell'assenza di consapevolezza sulle conseguenze che sarebbero derivate dal suo rifiuto. L'incontro si concluse con un nulla di fatto. Era di venerdì. Michele visse tutto il week end nell'attesa di sapere come si sarebbe comportato il fondo il lunedì successivo; se l'Opa ostile ci sarebbe stata o meno.

L'Opa ostile non ci fu per la rinuncia di JP Morgan/Oep. L'Opa, infatti, sarebbe stata a rischio di fallimento se non si fosse rimossa l'opposizione di Cinaglia. Il quale, in quell'occasione, venne a conoscenza del fatto che, possedendo una quota di azioni superiore a un terzo del capitale totale, egli disponeva del potere di bloccare provvedimenti di amministrazione straordinaria quali la fusione con altre società; operazione, questa della fusione, obbligata quando si intende (e JP Morgan intendeva) acquisire il controllo di una società facendo ricorso anche alla cassa della stessa. Fu Iorio, dopo la rinuncia di Oep, a rivelare che Michele, con il suo 35%, poteva non aderire all'Opa e impedire che si realizzasse il disegno di Oep/JP Morgan di impossessarsi di Engineering facendo leva sulla partecipazione finanziaria della società.

Sembrò allora saggio a tutti, componenti della famiglia Amodeo e rappresentanti di Oep, «limitare» la vendita delle azioni al 29,1%. Si trattava un buon affare per le parti in causa: per gli Amodeo, che si liberavano della condizione di subalternità rispetto all'azionista Cinaglia; per Oep, che riusciva ad avere accesso alla stanza dei bottoni di Engineering a condizioni convenienti. Cinaglia, dal canto suo, non dissimulava la propria delusione ma, al tempo stesso, tirava un sospiro di sollievo per essere riuscito a evitare l'Opa ostile e a rimanere, in tal modo, l'azionista numero uno della società.

A vendita andata a buon fine, era l'ora di mezza mattina del 12 giugno 2013, un Rosario Amodeo raggiante poteva telefonare a un Michele Cinaglia sconvolto, «per invitarlo a prendere un caffè insieme e salutare i nuovi soci di Engineering».

Il quotidiano finanziario *Milano Finanza* così riportava il 14 giugno del 2013 la notizia dell'avvenuta cessione, nel linguaggio asciutto ed essenziale degli addetti ai lavori:

La famiglia Amodeo esce da Engineering, entra One Equity Partners (Oep). Lo storico secondo maggiore azionista della società attiva nell'information technology ha infatti raggiunto un accordo per vendere il 29,1% delle sue azioni al fondo di investimento di JP Morgan (Oep è parte del gruppo JP Morgan) a 32 euro per azione, per un controvalore di circa 116 milioni di euro... Una volta attuato l'accordo, il capitale di Engineering sarà così suddiviso: la famiglia del fondatore Cinaglia avrà il 34,9%, Oep il 29,1%; il resto sarà flottante (36%).

L'articolo continuava riportando brevi dichiarazioni, chiaramente di circostanza, dei due protagonisti. Quelle di Amodeo: «Pensiamo che Oep possa contribuire alla continuazione del percorso di crescita intrapreso da Engineering». Quelle di Cinaglia: «Oep è un partner affidabile e di capacità globale, con una solida tradizione di investimenti di lungo termine. Questo investimento è un segnale di fiducia nei confronti dell'azienda e del nostro Paese».

L'articolo, infine, conclude, dopo averne ricordato il ruolo di fondatore e di presidente della società, che Michele Cinaglia «si è detto molto lusingato dell'interesse suscitato dall'azienda, che ha dimostrato di saper attrarre importanti investimenti in un momento difficile del mercato» e che «l'operazione rafforza l'azienda e il suo management senza intaccarne l'indipendenza».

Queste, dunque, le dichiarazioni ufficiali sul momento, concilianti ma non in grado di nascondere la nuova realtà di Engineering: Cinaglia resta l'azionista numero uno ma, per la prima volta dai tempi di Cerved, si vede costretto a convivere con un socio nuovo, molto potente e potenzialmente ostile.

Riportiamo da *Repubblica* «Affari e Finanza» del 24 giugno 2013, da un articolo di Roberta Paolini:

Engineering, i piani per il dopo Amodeo, lo scontro con Cinaglia e la separazione: i due soci avevano idee diverse sul futuro dell'azienda.

Dietro allo stop di JP Morgan sulla soglia dell'Opa al 29,1% del capitale di Engineering sta la sintesi più eloquente della fine del sodalizio imprenditoriale tra Michele Cinaglia e Rosario Amodeo. C'è stato uno scontro... tra i due soci e alla fine ha prevalso l'unica scelta possibile, quella del divorzio. Una separazione resa possibile proprio dall'arresto del fondo One Equity Partners (Oep), che gestisce 10 miliardi di dollari per conto di JP Morgan, sulla barriera che impone l'obbligo di un'Offerta pubblica di acquisto (Opa). Insomma, non un'entrata a gamba tesa, come in molti temevano, ma che sta a

ricordare a Cinaglia (34,9% delle azioni del gruppo di It) che il nuovo socio è lì e con un flottante di Engineering al 36% può sempre decidere di salire. Cinaglia e Amodeo dunque si separano... Hanno diviso scelte determinanti per lo sviluppo della loro azienda, ma ad un certo punto, all'apice dello sviluppo della prima società italiana di IT, circa due anni fa, si sono divisi sulla visione del futuro e su un passaggio generazionale che avrebbe potuto veder salire al vertice del gruppo quotato in Borsa i due figli di Amodeo, Costanza e Tommaso.

L'idea degli Amodeo era quella di far entrare un socio internazionale forte, per lanciare l'azienda sul proscenio globale. In tanti volevano andare all'altare con Engineering, non solo gli americani di JP Morgan: c'erano anche i tedeschi di T-System, da cui però Engineering ha poi acquisito la filiale italiana... Per Cinaglia il mercato italiano aveva ancora margini di crescita e, cosa ben più importante, l'indipendenza e il management erano intoccabili. Amodeo e i figli pensavano, invece, che l'internazionalizzazione fosse la via per il coronamento di una terza fase per l'azienda di informatica fondata a Padova nel 1980.

L'interesse per l'apertura internazionale è dimostrato dal fatto che proprio Rosario e il figlio Tommaso Amodeo avevano seguito la nascita di Engineering Belgio. Per trasformarsi da campione nazionale dell'IT a player globale bisognava, però, essere disposti a rivedere l'assetto della governance: nessun investitore sarebbe stato disponibile a entrare senza contare. Su questi presupposti si è consumato lo strappo. La famiglia Amodeo di fatto esce di scena (resta con circa il 3% del capitale) dopo la cessione del proprio pacchetto azionario a Oep. L'approdo del fondo nel capitale è stato un tira e molla durato anni. Ad un certo punto pareva che l'accordo sfumasse. Anche perché l'operazione era sembrata molto aggressiva. L'ipotesi che aleggiava era quella di un'Opa conseguente all'intero acquisto del pacchetto degli Amodeo, fatta con ampio utilizzo della leva.

L'attuale presidente di Engineering (Cinaglia) si è battuto come un leone, in quei mesi, minacciando le barricate, chiedendo a Consob e a Borsa Italiana di vigilare. Alla fine JP Morgan ci ha messo i soldi, si è fermata sul limite dell'Opa e tra il nuovo socio e Cinaglia pare sia scoppiata la pace. Al punto che Joerg Zirener, partner di Oep, dice: «Abbiamo discusso e studiato iniziative strategiche con Engineering fin dal 2006 e siamo positivamente colpiti dalla storia di successo che i fondatori e i manager hanno saputo creare fin dal principio». E aggiunge: «Abbiamo deciso di investire in quest'azienda perché crediamo di poterla aiutare a cogliere opportunità di crescita nei servizi offerti e nelle applicazioni cloud, così come nei mercati internazionali». Entro l'anno, con il perfezionamento della vendita... i nuovi soci entreranno nel CdA di Engineering. A quel punto Cinaglia dovrà iniziare con Oep un percorso di mediazione e di condivisione della governance. Il presidente ha 72 anni, si trova come socio un fondo che in tutti gli asset tech in portafoglio ha la maggioranza, e dovrà prima o poi affrontare il tema del futuro dell'azienda che ha fondato.

La vendita – atto secondo

Prende così l'avvio il secondo triennio, 2014-2016, nel quale maturerà il cambiamento definitivo (e, forse, irreversibile) nell'assetto proprietario della società, e che si presenta sotto un duplice aspetto: positivo dal punto di vista della collaborazione sul piano dello sviluppo delle attività aziendali grazie alla buona qualità del rapporto che si era stabilito tra Paolo Pandozy e Joerg Zirener,

direttore generale di Oep Europe; critico per quanto atteneva alla qualità del rapporto tra i due maggiori azionisti. I loro interessi erano infatti decisamente divergenti: Cinaglia non perdonava a Oep lo sgarbo che gli era stato fatto in occasione dell'acquisto delle azioni Amodeo, ed era molto sensibile nei confronti di qualsiasi ipotesi di soluzione che favorisse l'uscita di Oep dall'azionariato di Engineering; Zirener, al contrario, aveva l'obiettivo di conseguire un controllo pieno della società.

A muovere le acque è ancora una volta lo stesso promotore della mancata alleanza Banca Intesa-Engineering, fallita per l'opposizione di Amodeo.

Racconta Paolo Pandozy:

Io ero impegnato a rimuovere gli ostacoli che impedivano un rapporto più agevole tra Michele e Joerg Zirener, e il conseguimento di risultati che andassero bene all'uno e all'altro. Una circostanza specifica mi induceva a ritenere che avrei potuto farcela. Con Michele si era rifatto vivo Fabio Canè, confluito in una società di diritto lussemburghese, NB Renaissance, nella quale Banca Intesa, attraverso una operazione di spin off, aveva collocato tutte le sue attività di private equity. Di tale società Banca Intesa aveva il 40%. L'idea che Canè propone a Michele Cinaglia è quella di riprendere il progetto di un investimento in Engineering, in concorrenza con Oep, da parte di Banca Intesa, visto che ora non ci sono più gli Amodeo ad opporsi. «Però l'operazione – dice Canè – non posso farla da solo: per comprare Engineering se ne andrebbe tutta la dotazione finanziaria del fondo. Ci vuole dunque un altro partner». Michele istintivamente detestava Oep, coautore dello scippo del giugno 2013, e per questo gli suggerii: lasciamo che si mettano d'accordo loro, Canè e Zirener, così noi raggiungiamo il nostro obiettivo di avere un socio fidato forte e di impedire a Oep di prendersi tutta l'azienda. Ci teniamo Oep, ma insieme a Banca Intesa. Diversamente se Banca Intesa deve rilevare da sola la totalità delle azioni Engineering, questo può avvenire solo indebitando la società, in misura molto maggiore – un qualche indebitamento dovevamo metterlo in conto – di quel che sarebbe nel caso l'investimento fossero i due fondi, Oep e NB Renaissance, a farlo.

Feci di tutto per favorire questo accordo, ma la contrarietà di Michele, che si riverberava nell'atteggiamento di Canè, fece saltare ogni ipotesi di accordo che prevedesse la partecipazione di Oep, che a me sembrava la cosa più logica.

Fu così che, scartata ogni ipotesi che prevedesse un coinvolgimento di Oep, venne individuato, sempre da Canè, un altro fondo disponibile, Apax, e quindi, fatta la trattativa sul prezzo, tra dicembre 2015 e gennaio 2016, si chiuse la partita: a passare di mano furono tutte le quote di Oep, e quasi tutte quelle di Michele (salvo un 6% che rimaneva di sua proprietà).

Può essere di qualche ausilio, per cogliere l'accelerazione e gli esiti degli eventi, seguire le tracce lasciate dalla sequenza degli eventi:

15 dicembre 2015 – Si dà notizia dell'intesa raggiunta tra Cinaglia e altri azionisti e i fondi Apax e NB Renaissance per la vendita del 37,1% di azioni Engineering. Si tratta delle azioni di Cinaglia più azioni del management della società. Si ipotizza un prezzo di 58 euro per azione. Oep viene colta di sorpresa e come prima reazione afferma di voler riflettere per decidere cosa fare del 29,1% delle azioni della società di sua proprietà: se vendere per realizzare o rilanciare per estendere il proprio controllo su Engineering.

Paolo Pandozy così chiarisce il punto di vista ai potenziali acquirenti: «Abbiamo garanzie sulla continuità del management, che resterà lo stesso ed è pronto a reinvestire nella società la propria quota di azioni. L'altro requisito è che l'intervento sarà fatto in prevalenza con soldi propri dei Fondi. Nuova equity e non un meccanismo a leva che carichi di debito la società» (*La Repubblica*, «Affari e Finanza»).

8 febbraio 2016 – I fondi Nb Renaissance e Apax comunicano di aver firmato un accordo di investimento per comprare il 37,1% di Engineering Ingegneria Informatica a un prezzo di 66 euro per azione. In una nota, si precisa che il fondatore e presidente Michele Cinaglia investirà insieme ai fondi, continuando ad essere azionista della società con una quota residuale. Dopo l'acquisto diretto dei fondi, sarà lanciata un'Opa obbligatoria, sempre a 66 euro per azione. Elemento qualificante dell'accordo, prosegue il comunicato, è la continuità dell'attuale struttura manageriale guidata dal fondatore e presidente Michele Cinaglia e dall'amministratore delegato Paolo Pandozy, il quale assicura che l'obiettivo è quello «di proseguire i piani di sviluppo di Engineering e di valorizzare il business della società nel medio-lungo periodo, mantenendo la posizione di leadership dell'azienda in Italia nel settore dei servizi IT ed espandendosi all'estero». Aggiunge Cinaglia: «Oggi viene annunciata un'operazione che è il frutto di un lungo lavoro teso a garantire un assetto adeguato ai progetti di sviluppo in Italia e all'estero del nostro Gruppo. Al completamento dell'operazione potremo contare su una compagine azionaria ulteriormente rafforzata e sul mantenimento dell'attuale struttura manageriale

che garantirà la totale continuità delle strategie fino ad oggi intraprese» (*La Repubblica*, «Affari e Finanza»).

4 maggio 2016 – I fondi acquirenti depositano in Consob il documento d'offerta attraverso la neo-costituita, ad opera dei fondi Apax e NB Renaissance, società Mic Bidco SpA, la società traghetto incaricata di rilevare le azioni di Engineering mediante l'Opa. Il prezzo ufficiale per l'Opa è di 66 € per azione. Intanto la quota di azioni che è già passata di mano è pari al 44,3% (be-beez.it).

14 maggio 2016 – Oep annuncia di aver aderito all'Opa e di aver venduto tutte le sue azioni Engineering a Mic Bidco SpA. «La nostra partnership con Engineering ha aiutato l'azienda a sviluppare le sue eccellenti competenze sul mercato verticale e di prodotto, oltre ai suoi eccezionali professionisti verso un percorso di internazionalizzazione», dichiara Joerg Zirener, Managing Director di One Equity Partners. «Siamo orgogliosi dei risultati raggiunti e crediamo che la società si trovi ora nella posizione migliore per compiere i prossimi passi nei suoi piani di crescita» (www.advisorworld.com).

18 giugno 2016 – La raccolta di azioni Engineering a seguito dell'Opa prosegue e raggiunge quota 80,5%. La famiglia Amodeo vende anch'essa le azioni residue (3%) rimaste nelle sue mani (*Il Sole 24 Ore*).

1° luglio 2016 – L'Opa viene chiusa. In base ai risultati, la Mic Bidco SpA dispone del 94%, del capitale sociale di Engineering. D'accordo con il nuovo proprietario di Engineering, a Michele Cinaglia resta in proprietà il rimanente 6% delle azioni.

8 luglio 2016 – La quotazione in borsa di Engineering viene revocata.

[12] Rosario Amodeo, *Navigazione in mare calmo*, Guerini e Associati, Milano 2011, pp. 244-245.

Exit

Novembre 2019. Si sta lavorando per il passaggio della società ad altri fondi interessati ad investire in Engineering. In meno di tre anni, dal giugno 2013 al gennaio 2016, il valore della società si è più che raddoppiato: per una singola azione Engineering il prezzo è passato da 32 a 66 euro. Per il prossimo, imminente passaggio di proprietà si almanacca attorno ad un ulteriore raddoppio del valore delle azioni. Michele, per vincolo contrattuale sottoscritto, dovrà cedere il suo 6% di azioni al prezzo di vendita concordato con i prossimi acquirenti.

Con tale atto la storia del rapporto di Michele Cinaglia con Engineering potrà dirsi definitivamente chiusa.

Michele segue, da lontano e con una punta di amarezza, gli avvenimenti e le tensioni connesse al prossimo passaggio di proprietà. Qualcuno fa il calcolo di quanto verrà liquidato a Michele per il suo residuale 6%. Sarà una bella somma, non c'è dubbio, a dimostrazione, secondo alcuni, del fatto che tutta la storia di Engineering è stata una lunga rincorsa all'arricchimento personale di Michele. Ma se così fosse, a cosa andrebbe attribuita la sua amarezza autunnale, tra l'altro accompagnata anche da continui e irriducibili problemi di salute? Qual è la causa dei suoi rimpianti?

Per chi lo ha conosciuto Michele Cinaglia ha perseguito con coerenza obiettivi di inveroamento dei valori ai quali è stato educato: esercitare una curiosità inesauribile, credere nel ruolo dell'innovazione tecnologica e produttiva, contribuire con la propria audacia e inventiva alla realizzazione di un Paese più moderno, lasciare tracce concrete e verificabili delle iniziative intraprese. E poi anche la ricerca della propria affermazione sociale ed economica.

Di fatto però, l'ultima stagione della storia di Engineering viene scritta con la grammatica e la sintassi dei fondi di investimento. Si tratta di una storia che, a partire dal 2011 e nelle attese dei suoi protagonisti, doveva durare pochi anni: e invece ne sono passati quasi nove, con Michele ancora in sella, questa volta forse davvero per l'ultima volta.

Dalle espressioni cui Cinaglia e Pandozy, ognuno a modo suo, fanno ricorso per narrare cosa è successo ad Engineering, si ricava che la loro legittima soddisfazione per i successi conseguiti non sia scevra da consapevolezze critiche, che possono essere così riassunte con le parole di Paolo Pandozy: «Non sapevamo cosa significasse diventare ‘prede’ dei fondi di investimento. Ora che siamo dentro il meccanismo, è difficile uscirne. L’alternativa, d’altro canto, quale avrebbe potuto essere? Una ‘golden share’ da parte dello Stato italiano? Avrebbe significato rinunciare ad ogni rapporto serio con il mercato e, probabilmente, a gran parte dello sviluppo che la società ha potuto sostenere con le proprie forze». Dicono gli addetti ai lavori che le società controllate dai fondi hanno una sola missione, quella di raddoppiare il proprio valore ogni tre anni: un obiettivo, aggiungono sottovoce, che può sfiancare, dopo il primo triennio, anche le aziende più robuste.

Positivo, tuttavia, è il giudizio di Pandozy sull’esperienza di collaborazione con i fondi avviata nel 2013, ma consolidatasi a partire dal 2016. Alla vigilia del terzo passaggio, egli non può che auspicare a Engineering e a chi lavora in essa che i prossimi partner finanziari dell’azienda siano altrettanto collaborativi.

Michele ha ormai superato i settantotto anni. Ha conseguito successi di ogni sorta in una misura che certamente ha sopravanzato ogni più ottimistica ambizione, ma continua a rimpiangere la mancata realizzazione del proposito, concepito e coltivato a partire dal 1975, di lasciare in dote al Paese una realizzazione di valore nazionale, una testimonianza di imprenditoria privata, riconosciuta capace di esprimere valori e risultati di interesse pubblico. Per esprimere quanto avrebbe voluto completare, non può fare a meno di tornare a far riferimento alla Cerved che avrebbe dovuto estendersi attraverso Engineering e InfoCamere e che, con queste, avrebbe dovuto idealmente ricongiungersi nel «sistema unico».

Spesso Michele si sofferma con considerazioni disincantate: che futuro può esserci per il Paese se una storia, come quella quarantennale rappresentata da Engineering, non ha mai suscitato la curiosità della classe dirigente del Paese?

Ci troviamo, lui e io (e molti altri che lo hanno conosciuto), d’accordo nel ritenere che una delle ragioni per cui Engineering non è stata consacrata

«campione nazionale» dell'informatica nazionale è, in effetti, da attribuire anche al grado di disinteresse e di incompetenza della classe politica del Paese, alla sua incapacità di distinguere cacciatori di prebende e finanziamenti dai creatori di valore e promotori di sviluppo.

Certo, a tenere a distanza Michele dai salotti nei quali si decidono le strategie dello sviluppo del Paese avranno contribuito anche le sue ruvidezze, ma non possono essere stati questi i fattori del mancato riconoscimento di una realizzazione come quella di Engineering.

Michele lamenta il fatto che le imprese, e la cultura imprenditoriale, siano male rappresentate e, perciò, poco valorizzate. Al loro posto si fanno avanti organismi di rappresentanza, i soggetti intermedi, di dubbio valore e di scarsa efficacia nel perseguire politiche di innovazione.

Questa è la classe dirigente che il Paese sa esprimere, conclude desolato Michele.

Michele rimpiange anche la passata solidarietà, umana, culturale, imprenditoriale, con Rosario. Ammette che anche da parte sua possono esserci stati degli errori, ma è del tutto consapevole che qualcosa, e non piccola, è andata definitivamente perduta. Perché rivangare la storia dunque?

Insieme hanno rappresentato un modello di imprenditorialità essenziale, seria e rispettosa, consapevole del privilegio che la storia aveva riservato ad ambedue facendoli incontrare.

A dividere in modo drammatico le loro strade è stato il tentativo, da parte dell'uno e dell'altro, di disegnare un futuro per la propria parte che fosse accettabile anche per l'altra parte. Senza riuscirci.

Il 23 luglio del 2020 un comunicato stampa annuncia il perfezionamento dell'acquisizione della totalità delle azioni di Engineering Ingegneria Informatica SpA da parte dei fondi di investimento Bain Capital Private Equity e NB Renaissance Partners, quest'ultimo già azionista della società. Nel comunicato si precisa che il top management ha reinvestito e che l'amministratore delegato Paolo Pandozy continuerà a ricoprire il suo ruolo, garantendo così la continuità gestionale; e che il fondatore Michele Cinaglia metterà a disposizione la sua

esperienza e la sua leadership per continuare a sostenere Engineering in questo nuovo percorso di crescita e sviluppo.