

La grande occasione



Le stie per i conigli, il diploma di ragioniere preso per sfidare un collega e il sogno di dar vita a strutture sanitarie all'americana in quel di Cotignola. L'epopea di Ettore Sansavini dice che la recessione si combatte con l'audacia

Pubblichiamo stralci della conversazione imprenditoriale tra Ettore Sansavini, presidente del Gruppo Villa Maria, e Bernhard Scholz, presidente della Compagnia delle Opere, che si è svolta il 28 marzo 2011 a Cotignola (Ravenna). Il testo integrale è contenuto nel

volume Si può sperare in tempo di crisi? (Itaca), da poco in libreria. Il Gruppo Villa Maria è il primo gruppo sanitario italiano con sedi anche all'estero. È una holding che opera in sanità, benessere termale, ricerca, industria biomedicale, servizi alle imprese.

di **Ettore Sansavini**

AVREI VOLUTO ANCH'IO FARE IL CANTANTE da ragazzo, ho sognato anche questo, ma visto che la mia voce non era come quella che abbiamo sentito in questo momento, ho preferito rinunciare. Però non ho mai rinunciato a fare l'imprenditore. Questa è una mia vecchia idea, vecchia nel senso che ho iniziato ad averla sin da molto giovane (...). Da ragazzo volevo fare l'imprenditore e ho iniziato a gestire un allevamento di conigli: i miei genitori erano contadini, e la mia indipendenza era quella di poter

Foto: AP/LaPresse



Negli Usa la grande depressione degli anni Trenta fu anche l'occasione per costruire opere edilizie importanti e per non smettere di inventare. In basso, gli scienziati Thomas Edison e Charles Steinmetz al lavoro in laboratorio a New York nel 1931



«Per tenere su l'impresa cominciai a cercare soldi dappertutto, dalle banche, dai parenti. Per comprare delle azioni. Ho continuato per vent'anni, finché non sono riuscito a ottenere la maggioranza»

fare qualcosa a casa mia, e così incominciai a fare le stie. Ricordo che andai dal falegname perché avevamo dei pezzi di legno e li feci tagliare, iniziando così a fare le stie per costruire gli allevamenti dei conigli. Un mio vicino di casa mi regalò due conigli e fu lì che iniziò la mia carriera di imprenditore e di allevatore. Mi è sempre piaciuto avere la mia autonomia e pensare di fare qualcosa. L'imprenditore è colui che fonde fattori sociali, economici, organizzativi, producendo benessere per la collettività, e quindi per le persone. Questo è stato il mio obiettivo: fare qualcosa che possa servire. Che cosa posso fare? Io e i miei fratelli rimanemmo orfani molto giovani e dovemmo cominciare presto a lavorare, dove lavorare significava guadagnare il pane per sé e per i più piccoli. È stato difficile, ma è anche stato molto bello iniziare da subito a essere autonomi. Mi diplomai analista chimico, poi lavorai in un'azienda chimica, quindi in una Cooperativa. Costruimmo un magazzino per anti-parassitari. Lì iniziai a fare qualcosa da solo, mi piaceva costruire le cose con le mie stesse mani. Successivamente entrai in una clinica, dove mi assunsero per fare il factotum. Lì incontrai un amico, un ragioniere; allora io non ero ragioniere e quando parlavamo insieme lui mi diceva sempre che non avevo la mentalità del ragioniere, che non potevo competere con lui. Così decisi di prendere

il diploma di ragioneria, frequentando la scuola serale, e finita la scuola ritornai dalla proprietà per cui lavoravo e chiesi anche l'aumento di stipendio. Mi dissero che non potevano assumermi come ragioniere perché avevano già chi lo faceva per loro. Mi assunsero comunque in un altro ambito e io accettai: in fondo non volevo essere il ragioniere, ma volevo fare l'imprenditore. E questo lo dichiarai anche dopo sei mesi che ero in clinica, quando il proprietario tentò di vendere la clinica perché le cose andavano male. Io mi affiancai a lui; era un uomo che mi voleva bene come fossi suo figlio. Allora io avevo diciassette anni e chiesi all'imprenditore se davvero voleva vendere la clinica. Lui non ce la faceva più ad andare avanti, aveva molti debiti che non riusciva a pagare. Dissi al mio interlocutore che avrei comprato io la clinica.

«Mi è sempre piaciuto fare il capo»

In quel momento non avevo le risorse per farlo, ma desideravo davvero avere una mia clinica nel futuro. Da allora questo è rimasto il mio pallino e mi sono sempre impegnato in questo settore. Venni a Cotignola nel 1973: impegnai tutte le mie risorse economiche, che al tempo erano tre milioni di vecchie lire, ovvero la mia liquidazione di undici anni di lavoro. Impegnai tutto. Il commercialista si meravigliò: avevo ventotto anni e volevo investire tre milioni nella clinica di Cotignola. Io ci credevo, volevo essere socio e le condizioni per lavorare in quel settore erano quelle di diventare socio, di non frenarmi nella mia crescita imprenditoriale e di essere io il capo. Questa era la figura che cercavo in clinica, e io ero perfetto, disposto a questo lavoro ▶

► ro. Mi è sempre piaciuto fare il capo, devo confessarlo, e voler comandare per me è sempre stato gratificante e gradevole. E così ho iniziato nel 1973 a Villa Maria: era una clinica generica e riuscii a occuparmene, grazie anche alla mia esperienza pregressa da factotum (...). Misi a frutto la mia esperienza e ottenni subito la convenzione con le mutue; in quello stesso 1973 tutti i nostri centottantasei posti letto furono occupati. Nel 1974, però, il comprensorio di Lugo fu scelto come area di sperimentazione gestionale per la futura Legge 833, che entrò in funzione solo alla fine del 1978, per istituire il servizio sanitario nazionale. Per questo tutte le mutue decisero di abbandonare la convenzione con noi: la casa di cura era diventata un corpo estraneo per la politica locale, di conseguenza tutto sembrava andare contro la clinica. Ricordo che andai dall'allora presidente della Provincia e gli

dissi del mio grande desiderio di portare avanti il nostro progetto; lui rispose solo che per la Provincia la clinica non esisteva, non aveva nessun valore. Ma io c'ero ed ero socio, perciò dovevo comunque provare a portare avanti la casa di cura.

I letti vuoti e quell'intuizione

Avevamo centottantasei letti, ma in quel momento da centottantasei i pazienti passarono a solo dieci con spese a proprio carico; a Lugo si era sparsa la voce che la casa di cura non era Villa Maria, ma "Villa Moria", perché avevamo solo dieci pazienti per giunta vecchietti che venivano lì per tirare gli ultimi respiri. Mi doveti arrangiare e pensai che avremmo dovuto specializzarci in cardiocirurgia. Una sera guardando la televisione vidi il professor Azzolina e mi dissi che la cardiocirurgia era qualcosa di interessante. Il giorno dopo

presi la mia Cinquecento e andai da Azzolina chiedendogli se era disposto a venire a Cotignola per lavorare con noi. La sua risposta fu: «Ma dov'è Cotignola?». Gli spiegai dov'era, ma lui continuava a dire che aveva bisogno di una clinica importante, di un reparto di rianimazione, e gli garantii che avrebbe avuto tutto questo, perché avevo la voglia e l'interesse di fare tante cose importanti. Venne a vedere la clinica e trovò che il progetto e le strutture lo interessavano; iniziammo così a collaborare a un programma di lavoro. Nel frattempo riuscii anche a ottenere delle convenzioni con alcuni Stati esteri: la Libia, la Tunisia...

(...) Per sostenere l'impresa incominciai a cercare soldi da tutte le parti, dalle banche, dai parenti... per acquistare delle azioni. Il valore era di diecimila lire: incominciai a pagarle quattro-cinquemila lire, fin quando non arrivava il momen-

to in cui aumentavano un po' e le vendevolei da riuscire a pagare i debiti. Ho continuato così per vent'anni, finché nel 1986-1987 riuscii a ottenere la maggioranza delle azioni della clinica Villa Maria. Da quel momento portai avanti il mio progetto, che era quello di creare una rete di strutture sanitarie di alta specialità all'americana. Perché questo? Perché la mia esperienza fu, dal 1975 in avanti, quella di vedere che molti pazienti andavano all'estero per curarsi, perché non trovavano cure adeguate in Italia. Mi chiesi qual era il motivo per cui questo avveniva: mancavano le strutture, mancavano i medici? Tutto sommato mancavano tutte e due le cose. Mi proposi allora di creare io una struttura di eccellenza e iniziai a contattare i medici che più spesso erano cercati e scelti dai pazienti: cominciai a portare a Cotignola medici, cardiocirurghi, cardiologi pro-

venienti da tutto il mondo. Fu un percorso importante, molti medici ci inviavano i loro pazienti, fino a raggiungere nel 1980 una presenza altissima per la cardiocirurgia: a Cotignola si facevano il 12-13 per cento degli interventi cardiocirurgici di tutta Italia.

Le scelte. Anche rischiose

(...) Abbiamo creato, nel tempo, una rete di strutture sanitarie, oggi sono 33 strutture distribuite tra l'estero e l'Italia. Quando iniziammo eravamo tre dipendenti: due tecnici e io, che fui assunto come terzo in qualità di direttore amministrativo; ho avuto a che fare con una crescita continua sia di personale - oggi abbiamo quattromila dipendenti -, sia di società, che oggi sono 37 in quanto non ci occupiamo solo di cardiocirurgia ma più in generale di alta specialità e fornitura di servizi.

(...) Tutto ciò ha richiesto un grande impegno umano da parte di tutti: in fondo ciò che l'imprenditore deve fare è ottenere la collaborazione di tutti coloro che lavorano nell'impresa per produrre reddito a vantaggio dell'intera comunità. La professione che svolgiamo, se parliamo di ospedali, è basata principalmente sul benessere degli altri, sulla cura della persona, e credo che questa sia una mission importante, anche più importante di altre attività e molto più motivante all'impegno per chi vi opera. Come imprenditore mi sono trovato a fare delle scelte, anche rischiose. È stato un processo che ha richiesto l'impegno di tutti, lo sanno specialmente i lughesi che l'hanno vissuto, che hanno sentito parlare di Villa Maria nel bene e nel male. Questa è la storia di un imprenditore che ha cercato di realizzare il suo sogno, che è il sogno di fare impresa. ■

UN LIBRO PER DISINTOSSICARSI

Ci siamo scoperti intraprendenti

Sono mugnai, agricoltori, piccoli industriali. E hanno imparato a lavorare di nuovo per il bene delle loro aziende e dei dipendenti

«SICURAMENTE MI STO MUOVENDO nel mercato con una creatività nuova, perché tutte le strade percorse nel passato ora sono chiuse o stanno per diventarlo». Antonella Babini è amministratore della C.M. Srl di Lugo, da trentacinque anni specializzata nella progettazione e produzione di elevatori idraulici per l'industria e l'agricoltura. Mettere il naso fuori dalle placide terre del ravennate è diventata una necessità, così si cercano nuove reti commerciali nei paesi che crescono di più: India, Brasile, Russia. «Non lo facciamo per disperazione, ma perché davvero ci scopriamo interessati a un cambiamento, sia personale sia professionale».

Al mulino Benini di Ravenna la crisi si sente da tre anni. Le vendite sono in lieve calo nonostante il record del numero di clienti: i consumi unitari sono diminuiti. Luciano Ricci, che di questo mulino è l'anima si chiede «che armi usare e che armi consegnare a chi con noi e dopo di noi dovrà continuare l'impresa?». Per lui la speranza comincia seguendo il socio Lorenzo, frequentatore assiduo della scuola di impresa e della Compagnia delle Opere agroali-

mentare della zona. «Ci hanno restituito uno sguardo fiducioso sul nostro lavoro», racconta. Lo sguardo si vede meglio se arrivano i risultati, sicché non è difficile immaginare la sorpresa il giorno in cui l'ultimo arrivato dei ragazzi annuncia di aver portato a casa un cliente nuovo, un grande panificio che oggi incrementa le vendite del mulino del 18 per cento. «Qualche settimana fa - racconta Luciano - è venuto al mulino il padre di questo ragazzo e confidandosi ha detto con Lorenzo: "Sono malato, non riesco più ad andare a lavorare ma posso venire qualche ora al mulino a innaffiare le piante?". Gli abbiamo risposto: "Questa è casa tua". Noi però non lo sapevamo che era una casa il mulino e nemmeno cosa c'era dentro la crisi. Non da soli lo abbiamo scoperto, ma guardandola negli occhi».

Sono questi gli uomini che non sono soliti fare notizia e che appartengono a quella piccola e media impresa che costituisce il tessuto dell'economia italiana. Sono mugnai, imprenditori, agricoltori che Eugenio Dal Pane fa parlare nel libro che la sua Itaca ha da poco editato: *Si può sperare in tempi di crisi?* Una sorta di instant-book



«Senza questa crisi probabilmente io non avrei mai deciso di abbandonare la mia scrivania e il mio posto di responsabile marketing per andare fuori a vendere»



SI PUÒ SPERARE IN TEMPI DI CRISI? È Dal Pane
Itaca
13 euro

A lato, uomini in cerca di lavoro durante la crisi degli anni Trenta negli Stati Uniti

che la casa editrice di Dal Pane ha concepito dopo il documento pubblicato in ottobre da Comunione e Liberazione. Quattro pagine per dire che la crisi è la sfida per un cambiamento personale e dunque anche sociale. E che quel cambiamento può avere l'abbrivio solo da una certezza ineluttabile: la realtà è positiva «perché ci rimette continuamente in moto, provocandoci a prendere posizione di fronte a ciò che accade». Il libro vo-

Foto: AP/LaPresse

le documentare il fatto che questo succede anche e soprattutto nell'ambito più direttamente minacciato in questi tempi bui: il lavoro. «Da dove ripartire?», si domanda Dal Pane nella prefazione. «Guardando uomini, opere, imprese in cui il bene c'è. A forza di sentire notizie esclusivamente su ciò che non va o che manca, si finisce per identificare quelle parziali rappresentazioni con la realtà, "intossicandoci, perché il negati-

vo non viene pienamente smaltito e giorno per giorno si accumula. Il cuore si indurisce e i pensieri si incupiscono» (Benedetto XVI).

Anche Matteo Montanari era incupito. Poco meno di trent'anni, un'azienda ben avviata dal padre nei primi anni Settanta, la Utensileria Lughese di Lugo (Ra), in cui lavorano 25 persone e si fatturano circa 10 miliardi di euro. Commercializzano macchine utensili e attrezzature per la lavora-

zione dei metalli. I clienti sono le officine metalliche, in gran parte aziende artigiane di piccole e medie dimensioni che fanno lavorazioni meccaniche per conto terzi, come tornitura, fresatura o carpenteria. Per vendere bisogna battere il territorio, farsi vedere dai clienti ogni settimana. Sono due anni che quelle visite diventano sempre più difficili con le aziende artigiane strette tra un sistema bancario sempre più restio a concedere crediti e le imprese committenti sempre più attente a ridurre i costi delle lavorazioni conto terzi. Per aziende come l'Utensileria Lughese è molto difficile aprire nuovi mercati, perché non producendo il valore dell'attività sta nei rapporti coltivati nel tempo con le aziende del territorio. «Alla fine del 2009 - racconta Matteo - siamo stati costretti a scegliere se ridimensionarci e disinvestire nell'attività oppure se mettere in discussione quello che sapevamo fare e capire cosa il cambiamento del mercato ci stava chiedendo». Comincia così una piccola rivoluzione dentro i corridoi. Bisogna specializzarsi, dare alla rete commerciale un background che prima non era pensabile. In mezzo c'è il passaggio generazionale, sempre traumatico per chi si trova ad esserne protagonista. «Non sto dicendo che la crisi è una circostanza desiderabile, ci mancherebbe, però non posso negare che senza questa crisi probabilmente io non avrei mai deciso di abbandonare la mia scrivania e il mio comodo posto di responsabile marketing per andare fuori a vendere». [lb]