

**La Fondazione Piaggio: intervista a Tommaso Fanfani**  
di Giuseppe Paletta - 25 maggio 2007

Prosegue, all'interno di questa rubrica l'analisi delle istituzioni e strutture culturali generate dal sistema imprenditoriale. La tappa odierna ci porta presso la Fondazione Piaggio di Pontedera e l'intervista è rilasciata dal suo presidente Tommaso Fanfani.

**T.F.:** Il progetto culturale della Piaggio nasce dalla volontà di Giovanni Alberto Agnelli diventato nel '92 presidente della Piaggio, un'azienda metalmeccanica la cui storia proviene dal lontano 1884. È un uomo molto giovane, in quel momento ha 28 anni e ama molto la storia e la cultura in generale, avverte il significato delle radici di un'impresa, anche da un punto di vista commerciale. Mi ripeteva sempre: "Non sai cosa vuol dire per me andare in Giappone e poter dire che la nostra azienda ha più di cento anni di storia". Inoltre non è un *business man* in senso classico: è un uomo con una laurea in *Social Science* seguita da un master in *Business Administration* e tuttavia la sua formazione principale è di carattere umanistico.

Il suo approccio è improntato a una forte curiosità: lui avverte l'importanza di ricostruire la storia della propria azienda e lo fa partendo in maniera indiretta - non so se su idea sua o dello staff che lo segue - chiedendo a me, docente di storia economica dell'Università di Pisa, di dare delle tesi sulla storia dell'azienda. L'incipit è la curiosità di conoscerne le origini con una finalità di carattere culturale alto, ma probabilmente anche con una significativa finalità di consolidamento dell'immagine esterna. La mia risposta fu: "Va bene, è possibile, però ci vuole l'archivio: se non c'è l'archivio, non si può fare nulla" e Giovanni Alberto Agnelli, di rimando: "L'archivio storico non esiste".

Ora, è abbastanza singolare che un'azienda del 1884 non disponga di un archivio, è strano che non ci sia nell'azienda un deposito di carte, quantomeno di quelli che io chiamo *gli atti dovuti*, cioè libri sociali, verbali del Consiglio di amministrazione, di assemblee e quant'altro. Così Giovanni mi dà mandato di cercare nello stabilimento. Mi metto a fare un po' di indagini interrogando soprattutto i vecchi dipendenti e scopro da uno di loro che fino a qualche anno prima vi era stato un direttore generale, poi divenuto amministratore delegato, Francesco Lanzara, uomo molto sistematico che era solito raccogliere e classificare alcuni documenti del suo ufficio, da lui ritenuti degni di essere conservati oltre i termini previsti dalla legge.

Essendo amministratore delegato, questo voleva dire che nelle sue carte poteva esserci parte se non tutta la storia dell'azienda. Fu la segnalazione che rappresentò una fortuna importante dato che consentì al sottoscritto la scoperta sensazionale, in una parte quasi abbandonata dello stabilimento, di 42 scatole di documenti ben conservati: fu l'incipit dell'archivio. I documenti più remoti risalivano al 1920, mentre la parte più consistente copriva il periodo dal 1943 al 1970, vale a dire l'intero arco della vita aziendale di questo signore. Acquisito il Fondo Lanzara (<http://www.museopiaggio.it/fondiarchivistici.html>) mi mossi alla ricerca di tracce

sulla documentazione Piaggio in altre sedi esterne. La prima naturale ricognizione fu a Genova – Sestri Ponente, luogo di nascita dell'azienda e sede della Piaggio Aero Industries, parte staccatasi nel 1964 dall'unico "albero" di Piaggio & C. Oltre che a Sestri cercai carte e documentazione a Finale Ligure, altra sede storica dell'insediamento produttivo Piaggio fin dal 1903, e cercai presso le agenzie di comunicazione e le agenzie commerciali che avessero lavorato con Piaggio durante i decenni. Feci ricerche a Firenze presso la Leader, a Genova presso l'agenzia di Zancani, a Milano presso Publifoto, nell'archivio storico notarile di Genova, nell'archivio del Tribunale di Genova, alla ricerca – come si fa in questi casi – di documentazione avente per oggetto le trasformazioni societarie di Piaggio, le costituzioni di rami d'azienda, gli acquisti per gli insediamenti, le documentazioni sulle campagne pubblicitarie o sulle normali vicende commerciali di un'azienda metalmeccanica che produce mezzi di trasporto e motori.

Da queste ricognizioni non emerge granché, soltanto il giacimento straordinariamente importante di Genova Sestri che contiene tutti i faldoni degli aerei costruiti da Piaggio dalle origini del 1900 fino agli anni '60. Ogni aereo aveva il suo faldone,. Nei locali dove veniva conservata la documentazione storica dello stabilimento di Sestri e di Finale ho potuto vedere casse piene di materiale documentale soprattutto lastre fotografiche di treni e aerei. Feci compilare un generico elenco descrittivo del materiale disponibile a Sestri e a Finale. Di fronte a tanta ricchezza documentaria non classificata e non accessibile, poi chiudo la parentesi, con Giovanni Alberto ci eravamo convinti di rendere fruibile l'archivio non solo quello di Pontedera, ma anche la raccolta ligure dell'azienda e avviai una lunga trattativa con Rinaldo Piaggio, presidente di Piaggio Aero Industries, nonché nipote del fondatore, Rinaldo senior. Ci fu molta pressione da parte di Giovanni Alberto Agnelli per unificare i due filoni di carte e documentazione; giungemmo alla firma di un protocollo d'intesa che prevedeva il trasferimento a Pontedera dell'archivio storico di Genova-Sestri, la classificazione e l'ordinamento dell'archivio da parte nostra, con l'impegno sia di renderlo fruibile, sia di ritrasferirlo nel momento in cui anche Sestri avesse realizzato le condizioni di realizzazione dell'archivio storico stesso. Parlai con la Sovrintendenza regionale che in maniera ancora informale non pose ostacolo al trasferimento, dietro l'assicurazione da parte nostra del mantenimento della proprietà all'azienda di Sestri. Si configurava pertanto solo un deposito esterno alla Regione di un patrimonio comunque notificato dalla locale autorità di vigilanza sugli archivi d'impresa. Erano gli anni 1992-1993, e l'azienda di Sestri attraversava una fase produttiva e societaria decisamente complessa: ha avuto vicissitudini finanziarie diverse, passaggi di proprietà e alla fine non sono riuscito a dare seguito alla convenzione firmata e non se ne è fatto più nulla. Da quel momento ci siamo focalizzati sul nostro deposito di Pontedera.

Inizia il lavoro di archiviazione del materiale scoperto con due miei giovani laureati, Carlo Corbo e Paolo Pezzini, per i quali, nel '92, l'azienda mette a disposizione una borsa di studio per ciascuno di loro. Dopo un anno circa, ho potuto presentare al presidente il primo risultato della classificazione-inventariazione per il primo nucleo del nostro archivio storico. Mi ricordo molto bene quando nel salone delle riunioni della direzione Piaggio presentai le slides al giovane Presidente e al suo staff: fu una presentazione che lasciò molto meravigliato lo stesso Agnelli, perché, tutto sommato, si era visto crescere in poco tempo un giacimento cartaceo straordinariamente importante e che conteneva sia documenti contabili che materiale pubblicitario, sia fotografie che disegni, bozzetti, giustificativi e quant'altro. Siamo alla fine del 1993, dicembre mi pare, e la soddisfazione di vedere in bell'ordine le prime centinaia di falconi nei locali ex-commerciale che l'azienda ci aveva destinato porta quasi naturalmente alla domanda: "Se abbiamo un archivio così ricco e importante, perché non facciamo anche il museo? Perché non raccogliamo e ordiniamo le testimonianze produttive più significative?".

Sono i primi mesi del '94, quando Giovanni Alberto Agnelli mi porta in questi locali ora adibiti a museo, archivio e sala conferenze e che allora erano in gran parte solo capannoni pieni di materiale, scaffalature, attrezzi, casse di ricambi; qui vi era anche la vecchia fonderia e dunque locali abbandonati da anni e, come tali, degradati, marginali rispetto alle parti produttive dello stabilimento. Le attrezzerie e le diverse funzioni produttive di questi locali erano state trasferite da alcuni anni in nuove strutture e impianti ad ovest rispetto a dove ci troviamo ora. Locali marginali negli impianti di una grande azienda. Per farla breve siamo qui, noi due, e mi dice: "Sono circa 2.500 mq: in sei mesi qui avremo l'archivio e il museo". Come dicevo era un ambiente quasi devastato e così, invece di sei mesi, sono passati sei anni prima di avere il museo: però ce l'abbiamo fatta e il museo è qui davanti a noi. Purtroppo Giovanni Alberto Agnelli è morto nel '97 a 32 anni di età e non ha potuto vedere completata una realizzazione in cui aveva fortemente creduto e che proprio per questo porta il suo nome. Accanto al museo, l'altro elemento fondativo del progetto culturale Piaggio è stata la Fondazione Piaggio. Dei tre elementi - archivio, museo e Fondazione - quest'ultima credo sia quella significativamente voluta da Giovanni Alberto Agnelli come cerniera tra impresa e territorio.

Il fulcro della sua visione è stato quello di considerare la Piaggio come uno degli elementi intimamente costitutivi di questo territorio e una città come Pontedera come una *company town*. Negli ultimi anni l'economia locale si è diversificata, ma fino a qualche anno fa, questa impresa era la principale fonte di reddito del territorio. Nelle lunghe chiacchierate, alla fine il rapporto aveva perso ogni formalità aziendale ed eravamo divenuti amici, Giovanni Alberto Agnelli sintetizzava la sua visione con queste parole: "L'azienda non ha soltanto una funzione di produzione della ricchezza, l'azienda deve essere un soggetto che restituisce valore al territorio e che comunque deve sapersi interfacciare con esso in maniera più problematica rispetto a quella che è la pura e semplice produzione di ricchezza". Nel '93-'94 egli parlava di funzione sociale dell'impresa quando ancora gli studi su questo argomento erano pionieristici e poca attenzione veniva portata al rapporto tra azienda e *stakeholders*.

La Fondazione Piaggio (<http://www.museopiaggio.it/fondazione.html>) nasce dalla cooperazione tra l'impresa, che vi partecipa per il 50% e due enti locali: il comune di Pontedera e la provincia di Pisa, che partecipano per il 25% ciascuno. Il Consiglio d'amministrazione è formato da 8 consiglieri, 4 di nomina pubblica e 4 di nomina privata. Il fondo di dotazione è conferito per il 50% dalla Piaggio e per il restante 50% dai due enti locali ed è questo l'elemento che meglio esprime il senso della nostra operazione culturale: si vuole che la Fondazione sia non soltanto elemento di prestigio culturale e d'immagine per l'azienda, ma anche e soprattutto elemento e perno del rapporto tra impresa e territorio, tra cultura e impresa. La fotografia che vedi è stata scattata nel corso della prima iniziativa pubblica della Fondazione. Era il 30 maggio 1995 e a Firenze, nella sede della Regione Toscana, la Fondazione presenta un pacchetto di orientamento universitario per gli studenti: "Il filo di Arianna". Lo avevo avuto dalla Fondazione Agnelli di Torino. All'affollata presentazione oltre a Giovanni Alberto Agnelli partecipano Riccardo Varaldo, Direttore della Scuola S. Anna di Pisa, Mario Garzella, Amministratore Delegato di Piaggio, Alessandro Pinelli, responsabile delle Relazioni esterne e il sottoscritto.

Quindi, un avvio orientato al mondo della formazione, all'orientamento alla scelta degli studi universitari. Da lì in poi la Fondazione ha dato vita a una serie di iniziative, di attività, soprattutto nel terreno della cultura spaziando dall'economia alla giustizia e ospitando, dopo la disponibilità degli spazi nel Museo, spettacoli teatrali, mostre d'arte e manifestazioni di vario genere. Sostanzialmente il *core* della Fondazione mira alla mobilitazione della cultura nel territorio, non solo di Pontedera, ma della Toscana, e, sicuramente senza averlo preventivamente immaginato, nel momento della progettazione, può condurre ad interpretare

il territorio che condivide con Piaggio la diffusione del proprio prodotto. Questo è un po' il senso delle origini del progetto culturale Piaggio: c'è da dire che Giovanni Alberto Agnelli avviò il progetto, ma quando lui è morto nel '97 il museo non era ancora costituito, la Fondazione aveva due anni di attività e solo l'archivio, tra i tre elementi, era quello ormai più consolidato. Si era insomma agli inizi del progetto e nel '97 c'è stata una fase di incertezza su quello che poteva essere il futuro del progetto culturale di Piaggio.

Il presidente in quel momento è Alessandro Barberis che condivide pienamente il progetto di Giovanni Alberto Agnelli e lo avverte quasi come impegno morale nei confronti di questo giovane imprenditore che credeva all'integrazione tra gli obiettivi di responsabilità sociale e di sviluppo produttivo dell'azienda. Il 29 marzo del 2000 viene inaugurato il museo Piaggio: è il momento di arrivo e di consolidamento di un processo durato quasi sette anni. In quella data viene esposta al pubblico nazionale e internazionale la raccolta dei veicoli Piaggio. Il museo era ancora molto modesto rispetto a quanto non si veda oggi: il numero dei veicoli era molto inferiore, l'allestimento più spartano, non c'era ancora tutta la coreografia, la comunicazione che abbiamo inserito da allora ad oggi. Però di fatto il museo nasce, quindi il progetto culturale ormai cammina sui tre elementi portanti: archivio, museo, fondazione.

Nel 2000 l'azienda conosce una fase critica: sia alla fine degli anni '90, sia all'inizio del nuovo secolo, l'azienda attraversa un periodo di crisi produttiva che raggiunge toni drammatici nel 2003. L'indebitamento era talmente elevato che ci si domandava veramente come poter continuare a mantenere in vita l'azienda e, di conseguenza, la stessa Fondazione. Sono fatti noti e li richiamo soltanto: nell'ottobre 2003 il controllo della società passa a Roberto Colaninno. Il momento ha aspetti economico-finanziari di grande tensione che il nuovo Presidente affronta immettendo nell'azienda capitale fresco e avviando una complessa strategia di risanamento. La priorità era la sorte dell'azienda e con essa di migliaia di posti di lavoro, per cui il progetto culturale poteva in quel momento passare in secondo piano, se non registrare una battuta d'arresto. Invece Colaninno fin dall'inizio esprime la sua sostanziale condivisione sul progetto culturale e pone problematicamente la "ripresa" dell'attività della Fondazione discutendone con i soci pubblici, in particolare con il Comune di Pontedera. Il nuovo Presidente si è trovato un'architettura culturale consolidata, l'ha condivisa, ne diviene un sostenitore fin dall'inizio e ancor oggi esprime la sua responsabilità e partecipazione, al punto che il Presidente della Società e i due Direttori generali siedono nel Consiglio d'amministrazione della Fondazione. Ci si può chiedere come un uomo della finanza italiana, passato all'operatività di un'impresa di produzione metalmeccanica, manifatturiera, possa nella fase più critica dell'azienda e nel momento in cui la strategia di risanamento assume aspetti quasi drammatici e richiama tutte le risorse umane e finanziarie disponibili e possibili, come mai e dove trovi la molla motivazionale per continuare ad impiegare risorse in un progetto immateriale, un progetto di affermazione culturale al servizio del territorio. Le risposte possono essere molte e credo che solo Roberto Colaninno potrebbe darle senza timore di smentita. A mio modo di vedere nel progetto culturale Piaggio prevale la funzione della responsabilità sociale e la visione del rapporto tra azionista e aspettative degli *stakeholders* assume la connotazione di chi è convinto che esistano frontiere di attività immateriali funzionali agli obiettivi strategici dell'azienda. Voglio dire che nell'imprenditore e nell'azienda si consolida la convinzione per cui perseguire obiettivi legati alle aspettative del territorio rappresenta da una parte il comportamento consapevole per connotare la valenza "etica" dell'impresa stessa; dall'altra, può contribuire ad accrescere la visibilità dell'azienda sul mercato, alla luce anche dei risultati di molteplici studi e indagini sulle preferenze del consumatore a favore dei prodotti dell'impresa che investa in cultura, in progetti di solidarietà, in valore immateriale. Roberto Colaninno ha respirato l'aria di Olivetti, l'aria di Ivrea dove prende avvio la sua attività di manager e di imprenditore. Posso confessare che

quando ci siamo rapidamente confrontati sulle strategie, sulle politiche della Fondazione ho sentito qualche riferimento ad esempi che vengono da molto lontano e che credo possano contribuire nella storia di un imprenditore alla sua piena adesione a un progetto orientato dalla funzione sociale dell'impresa.

Ritornando al "posizionamento" della Fondazione, la migliore riprova della riuscita del progetto culturale di Piaggio e quindi della sua funzione di cerniera strategica tra impresa e territorio, si è avuta anche in certi momenti di tensione nelle relazioni sindacali e di conflittualità interna, o nelle relazioni tra impresa ed enti locali. Non svelo nessun segreto dicendo che in alcuni dei momenti più critici in questi locali spesso si sono incontrate le rappresentanze sindacali e aziendali, o le rappresentanze dell'azienda con gli esponenti del governo pubblico locale: insomma la Fondazione in particolari momenti ha funzionato come camera di compensazione in un territorio in cui i conflitti sono sempre stati molto accesi e la dialettica molto vivace.

Quindi, il bilancio di questo istituto è quello di una funzione culturale importante, strategica per il territorio, condivisa dagli enti locali, ma anche di una funzione di compensazione per aspetti non strettamente culturali.

Dal punto di vista dei soci pubblici, la Provincia di Pisa e il Comune di Pontedera, c'è sempre stata la condivisione dei nostri progetti. Abbiamo immaginato e programmato assieme le attività anno per anno, sempre condividendone le linee strategiche, le iniziative stesse, le grandi scelte e le scelte più particolari di un evento, di una mostra, di un convegno.

Armonia e condivisione credo siano un esempio abbastanza raro di fondazione mista e paritetica tra pubblico e privato che è riuscita e riesce a soddisfare sia le aspettative di un socio privato – che dai propri investimenti attende, in modo eticamente ineccepibile, una redditività –, sia le istanze degli enti locali che invece utilizzano parametri molto diversi per valutare l'attività culturale e i suoi ritorni.

**G.P.:** Ti ringrazio innanzi tutto per la chiarezza e la completezza della tua introduzione che mi consente di rilanciare su singoli aspetti dei temi sviluppati.

Fondazione, archivio e museo: qual è la loro relazione giuridica?

**T.F.:** La Fondazione è l'unico soggetto giuridico. Ha un riconoscimento regionale, dispone di un conferimento iniziale e vive grazie al finanziamento dei soci: il 50% da parte dell'impresa, il 50% da parte dei due enti locali. Inoltre l'impresa ha dato l'immobile in comodato d'uso gratuito alla Fondazione, Il comodato ha durata trentennale,. Tutto quello che si vede nei locali del museo e l'archivio sono di proprietà di Piaggio. La Fondazione organizza questi beni culturali, li gestisce e li amministra.

**G.P.:** Quindi l'impresa ha messo a disposizione, come dire, i fattori della produzione culturale e la Fondazione li utilizza per organizzare una parte sostanziale della propria attività.

**T.F.:** Esatto. Infatti le attività che la Fondazione svolge nascono da scelte autonome dell'istituto, indipendentemente da quelle che possono essere diciamo le esigenze e le aspettative dei soci. È chiaro che c'è un consiglio di amministrazione in cui il presidente, una volta all'anno presenta le linee programmatiche dell'attività e ciò garantisce la condivisione, rimane come costante mai messa in discussione la totale autonomia della Fondazione. C'è anche da dire che l'impresa si fa carico della manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile e del suo funzionamento, manutenzione (ricordiamo che il Museo e gli uffici utilizzati dalla Fondazione coprono una superficie di 2500 mq!), personale, tutto quanto. La

Fondazione ha un suo budget che deriva dal contributo annuale dei soci ed è destinato esclusivamente alla realizzazione dell'attività.

**G.P.:** Bene, dunque è chiaro che l'investimento dell'impresa è largamente eccedente rispetto alla quota nominale del 50%.

Passiamo ora a un altro tema. Tu hai accennato prima alla questione fondamentale dell'autonomia culturale della Fondazione. Essa ovviamente è garantita da una *governance* interna: vuoi descriverla?

**T.F.:** La struttura ruota tutta intorno al consiglio di amministrazione che nomina un presidente scelto per statuto tra i quattro consiglieri designati dall'impresa. Il vicepresidente, sempre per statuto, è scelto tra i consiglieri di nomina pubblica, così come il presidente del collegio dei revisori. Dal punto di vista della *governance* dell'ente diciamo che tutto deriva dal consiglio d'amministrazione, con un notevole margine di autonomia sull'operato del presidente a cui il Consiglio ha affidato ampie deleghe di governo.

È chiaro che ciò è il derivato dell'esperienza che questa fondazione ha sviluppato dalle origini ad oggi. Non c'è mai stata alcuna interferenza da parte dell'azienda o da parte dei soci sul funzionamento della Fondazione. Andando più sul terreno dei contenuti, ci siamo dati pochissime regole relative all'uso dei nostri locali: non ospitiamo manifestazioni sindacali, manifestazioni politiche o confessionali; questi sono gli unici limiti che ci siamo posti, per il resto la *governance* della Fondazione ruota attorno al presidente che, depositario – com'è naturale che sia – della fiducia del Consiglio, in buona sostanza è quello che dà le direttive e cura gli aspetti gestionali e tutto il resto.

**G.P.:** Dunque è una *governance* che si fonda, sulla persona del presidente e sulla sua autorevolezza. D'altro canto nella situazione contingente il presidente, che sei tu, è il soggetto che ha avviato e realizzato il progetto.

**T.F.:** Sì, bisogna dire che per i primi tre anni, dal 1994 fino alla sua morte il 13 dicembre 1997 il presidente della Fondazione è stato lo stesso Giovanni Alberto Agnelli. Allora la Fondazione disponeva di un comitato scientifico molto autorevole che io stesso avevo promosso nel 1994 e di cui ero presidente. Ne facevano parte Salvatore Settis, attuale direttore della Normale, Riccardo Varaldo e, sempre dell'ambiente pisano, il Sovrintendente di allora che era Gianna Piancastelli

**G.P.:** Dei beni archivistici immagino

**T.F.:** Dell'intero comparto. Nelle sovrintendenze provinciali non c'è una distinzione come quella che trovi a livello regionale. Qui il sovrintendente ha competenza sui monumenti, sulle gallerie d'arte e sulla conservazione dei beni archivistici. Nel Comitato scientifico c'era poi Pier Salliot che allora era uno dei direttori della Villetta di Parigi, c'era Autieri, ex dirigente di Fiat. Ricorda che Giovanni Alberto era figlio di Umberto Agnelli, quindi manteneva un filo diretto con Fiat. C'era ancora Marco Dezzi Bardeschi, architetto, professore di architettura all'Università di Firenze ora al Politecnico di Milano, e Stefano Trumpi informatico che attualmente credo abbia ancora la responsabilità nel G8 sulla informatizzazione del continente africano. Era un comitato scientifico di altissimo livello, anche perché Giovanni Alberto Agnelli non esercitava un indirizzo diretto sull'attività culturale della Fondazione: lui era il presidente ma delegava il comitato scientifico a fare le proposte che il consiglio di amministrazione le realizzava. In quel momento c'era anche un direttore generale che seguiva

soprattutto la costruzione del museo, la parte procedurale, il finanziamento pubblico e privato e dava seguito alle delibere consigliari sugli eventi. Con la morte di Giovanni Alberto Agnelli questo assetto si è molto modificato. Il comitato scientifico per una serie di diverse ragioni è stato eliminato fin dal 1997. Il comitato andava progressivamente svuotandosi: tutta la *governance* della Fondazione veniva avocata dal consiglio e dal direttore generale. Questo avviene grosso modo nell'anno che precede la morte di Giovanni. Alla sua morte, (13 dicembre 1997) gli sono subentrato (marzo del '98) e quindi praticamente c'è una continuità alla presidenza tra i due soggetti che con competenze diverse avevano avviato la Fondazione. Naturalmente io do alla Fondazione stessa un'impostazione orientata alla totale autonomia dell'ente rispetto all'azienda, anche perché Giovanni era presidente dell'impresa e aveva voluto come direttore generale una persona che proveniva da questa. Per me invece era importante accentuare il carattere culturale nell'operazione. Il direttore generale poi, per una serie di motivi esce dall'ente tra il 2000 e il 2001 e il consiglio, da quel momento e in maniera temporanea, affida al presidente le deleghe che fino ad allora erano state prerogativa del Direttore.

**G.P.:** Il presidente ha dunque un profilo da amministratore delegato. Il comitato scientifico che era un soggetto rilevante nella prima fase, scompare e quindi tutto si focalizza sul dialogo tra il presidente e i tre soci.

**T.F.:** Sì, è così. Naturalmente il presidente è una cerniera tra l'azienda e gli enti pubblici, quindi è chiaro che il suo ruolo si fonda su un rapporto fiduciario solido, perché altrimenti non si va molto lontano.

**G.P.:** Nel tempo il numero degli attori della *governance* si è ridotto.

**T.F.:** Sì, il comitato scientifico non c'è più, il direttore generale sostanzialmente non c'è più.

**G.P.:** Ti farò una domanda cattiva.

**T.F.:** Vai, sono sempre belle le domande cattive.

**G.P.:** Non ritieni allora che possa insorgere un problema di continuità? Quando le strutture diventano più rarefatte, come in questo caso, le fasi di successione diventano più delicate. Occorre investire più energie per formare soggetti in grado di garantire la continuità dell'istituzione.

**T.F.:** Non è una domanda cattiva

**G.P.:** É onesta

**T.F.:** Devo dire che la Fondazione potrebbe camminare con le sue gambe, nel senso che, fermo restando il rapporto fiduciario con i soci e la continuità dei contributi, l'istituto ha un suo *staff* in cui mi sono preoccupato di dividere le competenze. C'è per esempio chi si è formato per la gestione dell'archivio: da quando è aperto al pubblico, vale a dire dal 2000 ad oggi, il nostro archivio storico ha consentito la preparazione di 45 tesi di laurea, ha rappresentato un deposito straordinario e privilegiato per molte pubblicazioni, per molti articoli, per molte ricerche a diverso livello, di ricercatori sulle tematiche di amministrazione, di contabilità aziendale, di gestione, organizzazione, delle relazioni interne e quant'altro. É

fonte per pubblicazioni e ricerche di carattere più legato al prodotto, quindi alla storia di Vespa: la Vespa nel cinema, la comunicazione, la storia della comunicazione, l'evoluzione del design. C'è una parte del personale che ha raggiunto una competenza ben consolidata su un archivio la cui consistenza è veramente importante: circa 4.000 filze, 21.000 fascicoli del personale ancora da catalogare, 80.000 disegni che l'azienda ci ha trasferito recentemente, punta di un iceberg, visto che i disegni che potremo acquisire si avvicinano al milione di pezzi. Ci sono poi altri collaboratori che si occupano del parco veicoli dato che siamo costantemente mobilitati con eventi esterni. In questo momento ci sono alcuni spazi vuoti nel museo perché siamo impegnati nell'esposizione di Tokio sull'arte e la cultura italiana, un nostro veicolo storico e molte illustrazioni pubblicitarie d'epoca sono esposte temporaneamente all'istituto italiano di cultura di Hanoi e siamo in molti altri eventi nazionali (al Senato una settimana fa è stata inaugurata una manifestazione che espone anche la Vespa del film Vacanze romane). L'unità di personale che segue le attività della Fondazione e gli eventi esterni ha competenza anche sui rapporti con i soci pubblici e con gli enti locali, compresi i rapporti istituzionali con la Regione e con lo Stato relativamente alle manifestazioni e alla vita istituzionale dell'ente. Si potrebbe dunque dire che la continuità esiste nel funzionamento, si autoalimenta in un modello aziendale decisamente semplice. C'è da dire anche che l'azienda dà una garanzia, starei per dire assoluta - anche se di assoluto non c'è mai nulla

- sulla continuità della *governance* dal punto di vista manageriale; quindi se domani non ci fosse più Tommaso Fanfani a fare il presidente, l'azienda è in condizione di individuare un presidente con una formazione professionale adeguata e consolidata dall'esperienza di questi anni, perché le persone cambiano ma le competenze rimangono, si tramandano. In conclusione, io non vedo pericoli di discontinuità, sotto il profilo delle competenze e delle capacità. L'unico elemento che posso vedere critico, ma che secondo me non esiste più e che comunque si allontana man mano che la Fondazione si consolida, è che l'azienda in momenti del tutto eccezionali possa mettere in dubbio il modello della Fondazione. Devo dire che la fase attuale che stiamo vivendo non soltanto non presenta questo rischio, ma Roberto Colaninno, l'anno scorso nel sessantesimo della Vespa ha lanciato l'idea di un nuovo museo affidandone la progettazione a Massimiliano Fuksas. Come vedi si tratta di una prospettiva veramente importante alla quale in questi giorni si sta lavorando per garantirne l'avvio. Il nuovo Museo si sposterebbe di qualche centinaio di metri e sarebbe realizzato all'interno dello stabilimento. Ci sono due o tre capannoni dei primi anni '50 alti sui 20 metri: il progetto prevede un piano sopraelevato, soprastante rispetto al vasto spazio operativo, destinato allo stoccaggio dei veicoli in attesa di spedizione. Il piano terra dunque rimane a vista dello visitatore del museo, spazio non sempre per fortuna pieno, ma a volte tale da ospitare fino a 25.000 veicoli circa. Il museo, come ti dicevo sarà collocato in un piano sospeso tra il tetto del capannone e il piano terra, formato da numerose sfere trasparenti e di differente colorazione, destinate a funzioni diverse della Fondazione. Insomma, se riusciamo a realizzarlo, come consistenza e superficie sarà il doppio di questo e ciò ci consentirebbe anche di incrementare il parco veicoli, visto che oggi abbiamo un deposito di circa 280 esemplari che non possiamo esporre per mancanza di spazio.

**G.P.:** Quindi sarebbe l'intera struttura a trasferirsi.

**T.F.:** Esatto, archivio, museo e Fondazione

**G.P.:** E questo consentirebbe alla Fondazione di entrare nell'operatività dell'impresa, cioè dell'impresa operante.

**T.F.:** No, ancora questo tema non l'abbiamo toccato.

**G.P.:** Aspetta, prima di continuare lungo questa pista, consentimi di chiudere il ragionamento sulla *governance*: se ho ben compreso, la Fondazione costruisce e alimenta uno *staff* le cui competenze diventano garanzia di continuità.

**T.F.:** Certo, è un processo che pone le basi per far sì che la Fondazione non si interrompa

**G.P.:** Dunque il punto di forza è il rapporto tra il presidente e la struttura vista come soggetto capace di autoformazione culturale, di costruzione di leadership

**T.F.:** Tieni presente che comunque le strategie in un ente misto pubblico-privato a mio parere vengono dall'esterno. All'interno c'è il processo di formazione, di conservazione e di erogazione dei servizi. Però le scelte strategiche - ad esempio, quale convegno fare, con chi interfacciarsi, a quali manifestazioni andare - questa è una scelta del presidente che naturalmente deve raccordarsi con il consiglio, e più in generale con i soci. Quindi è difficile immaginare che uno di questi ragazzi domani possa - in futuro lo potrebbe fare e sicuramente lo potrà fare - mantenere il livello di attività della Fondazione a 360° .

Anche le università, in prospettiva, possono essere un bacino interessante per attingere figure professionali.

**G.P.:** Quello che mi interessa capire è se lo staff può incarnare l'autonomia culturale della Fondazione. Tu in questo momento come presidente, assommi il ruolo politico e un ruolo scientifico e questa è la particolarità della situazione così come ce l'hai descritta. Un domani lo *staff* può essere garante dell'autonomia culturale esprimendo, ad esempio, il direttore generale?

**T.F.:** Non direi. Non dimenticare che il personale non è assunto dalla Fondazione ma dall'impresa. Qualche cambiamento ho cercato di realizzare in questi anni, ad esempio ho chiesto all'azienda di disporre di determinate risorse e di cederne altre. Le persone che oggi operano presso la Fondazione sono dei laureati, sia le due persone fisse che sono qui con un contratto a tempo indeterminato, sia altre due con contratto a progetto. Poi c'è una consulente artistica che in questo momento assume anche la responsabilità sulla comunicazione istituzionale, laureata anch'essa che lavora con noi a progetto ed infine ci sono due guardiasala che sono invece ex operai Piaggio addetti alla movimentazione dei veicoli, alla vigilanza in orario di apertura del museo, alla organizzazione di visite guidate per scuole o per altri visitatori. Quindi la continuità della *governance*, secondo me è assicurata - e spero di riuscire ad esprimere con chiarezza il mio punto di vista - dall'autorappresentazione della Fondazione stessa. Fino a quando esisterà la condivisione del progetto da parte dei tre soci, la Fondazione sarà il generatore di una competenza culturale capace di raccordare la dimensione politica con quella culturale. Quindi il profilo del presidente di una Fondazione che lo statuto definisce ente di promozione culturale per il territorio, non dovrebbe essere né quella di un ingegnere della Piaggio, né quella di un puro politico, per esemplificare e - naturalmente - senza nulla togliere alla competenza e al valore culturale e scientifico sia dell'ingegnere che del politico. Poi è interessante vedere come da uno statuto che sostanzialmente limitava le competenze alla ricerca storica (ricorda la richiesta iniziale di Giovanni Alberto Agnelli) si è passati alla prospettiva di formare i giovani alla mobilità e, infine, alle mostre d'arte, agli

spettacoli teatrali, alle presentazioni di libri, ai convegni sull'economia, sulla giustizia, sulla scuola.

**G.P.:** Quindi modificando lo statuto.

**T.F.:** No, senza toccarlo. Sai, noi siamo una struttura abbastanza flessibile: lo cambiamo ogni qualvolta cambiano i consiglieri e questo ci ha portato alcune volte dal notaio, soprattutto perché da parte di Piaggio c'è stato un qualche avvicendamento negli ultimi anni.

**G.P.:** Mi è tutto più chiaro. Facciamo ora un passo indietro e torniamo alla prospettiva di un nuovo sito per il museo e al tema dell'incontro con l'operatività dell'impresa sul quale ti avevo fermato.

**T.F.:** Il rapporto di operatività tra Fondazione e impresa per noi è normale, in certi periodi è quotidiano. Specialmente negli ultimi tempi, ogni nostra azione, ogni evento a cui partecipiamo viene condiviso con l'azienda e si crea un filo diretto sia con l'ufficio stampa di Piaggio, sia con il responsabile dell'immagine e comunicazione dell'azienda. L'operatività assume quindi condivisione da parte dell'impresa su alcuni eventi e progetti nostri o promossi dall'azienda, sia per l'organizzazione di momenti di attività istituzionali dell'impresa stessa, come per esempio l'organizzazione di *convention* in periodi diversi dell'anno, in qualche caso la presentazione di prodotti, le riunioni con i dealers, oppure lo svolgimento di dibattiti interni, riunioni operative tra strutture, divisioni, reparti, addestramento. A volte si tratta di pura e semplice disponibilità degli spazi; altre volte si creano condizioni di sinergia come, ad esempio, le ricerche iconografiche per pubblicazioni gestite da Piaggio in collaborazione con editori diversi. Forse per il contenuto del progetto culturale, forse per il contenuto dell'archivio sono frequenti le occasioni di operatività condivisa. Devo dire che la ciclicità della collaborazione oltre che da elementi oggettivi, vale a dire l'organizzazione di eventi da gestire e realizzare in compartecipazione, dipende molto anche dalla sensibilità dei dirigenti che possono vedere o meno la Fondazione, il museo e l'archivio quali contenitori potenzialmente significativi per obiettivi strategici, gestionali o organizzativi. L'azienda con frequenza ci pone domande sull'evoluzione del design o della comunicazione d'impresa, ci interpella in qualche caso anche a proposito degli eventi organizzati per il lancio di un prodotto.

Un recente episodio esplicativo: il Calessino è un nuovo prodotto di Piaggio che arriverà sul mercato tra poco tempo. Il nome del prodotto a tre ruote di ultima generazione viene dal museo, dove c'è l'Ape calessino del 1956. C'è stato chiesto a chi appartenga il nome "calessino" per poterlo riproporre.

L'interazione di carattere squisitamente commerciale con l'impresa è forte e noi tutti i giorni siamo sollecitati in questa direzione. Forse questo è anche il segreto per cui l'azienda ci sostiene. Più correttamente, uno dei motivi per cui ci sostiene, perché finché l'imprenditore è convinto della funzione sociale dell'impresa, e quindi ritiene che un progetto culturale sia un modo di declinare le attese degli *stakeholders* nei confronti dell'impresa stessa, tutto va bene. Se invece venisse meno la sensibilità dell'imprenditore al fattore sociale, l'unica motivazione che può spingere l'imprenditore a sostenere un progetto culturale è che questo consenta un ritorno in termini di immagine, di competenze, di servizi per la produzione stessa. Quando capita che qui venga qualche esperto del Centro stile dell'impresa e guarda le fotografie, i disegni degli anni '40 e '50, magari cercando un'idea nuova o una qualche ispirazione, questo rappresenta un servizio che la Fondazione archivio storico fa nei confronti dell'azienda.

**G.P.:** Questo significa che mentre l'avvio del progetto sta nell'empatia tra due persone come tu e Giovanni Agnelli, lo sviluppo cui fai ora riferimento consente al progetto di moltiplicare i fili di collegamento con le parti operative dell'impresa. La cosa è tanto più importante in presenza di una grande impresa articolata in divisioni che così possono sperimentare direttamente l'utilità del progetto. Accanto al legame politico, che per quanto forte, rimane sempre un fatto di vertice, si genera così una rete di relazioni funzionali con i gangli operativi dell'impresa che avvertono la Fondazione come cosa propria.

**T.F.:** È così anche se rimane la costante della premessa: la fecondità del rapporto tra progetto culturale e azienda, tra Fondazione e azienda, si può intensificare o può cadere subordinatamente alla sensibilità o meno delle persone che hanno potere decisionale. E' dalle scelte del top management, dalla sensibilità culturale delle persone e dalla loro visione che dipende il permanere o meno del progetto culturale stesso. La sinergia tra Fondazione, museo, archivio e impresa rappresenta un servizio che la Fondazione svolge a vari livelli, anche offrendo ai responsabili dei vari settori, dei vari *brand* l'opportunità di svolgere qui le loro manifestazioni, di trovare qui un clima proficuo per esporre un nuovo progetto, per presentare le strategie di diffusione di un prodotto, per incontrare i giovani talenti del design e quant'altro. Quindi c'è una buona interazione tra impresa e Fondazione, che sicuramente può portare benefici reciproci e può consolidare il legame naturale tra azienda e la sua Fondazione culturale. Ho vissuto dei momenti di crisi, soprattutto quando l'azienda era in sofferenza sul mercato, ma l'esistenza della Fondazione non è mai stata messa in discussione e io lo attribuisco al fatto che l'azienda percepisce i risultati di questa interattività.

**G.P.:** In tutto questo nostro ragionamento noi continuiamo a parlare dell'impresa come monolite. Essa invece ospita una pluralità di attori, a volte anche in contrapposizione: imprenditori, dirigenti, tecnici, operai. Tutte queste componenti hanno modo di riconoscersi nel museo?

**T.F.:** Sì, io credo assolutamente di sì, perché il senso di appartenenza è molto avvertito a tutti i livelli e lo è da parte dell'azienda come da parte dei dipendenti o dei loro famigliari. Nel momento in cui l'azienda mette in produzione e investe milioni per un nuovo progetto che richiama alcuni elementi – soprattutto estetici - di un veicolo visto nel museo, può significare che questa “riconoscibilità” del *management* interessa non soltanto la storia dell'impresa da un punto di vista sociale, ma anche su quello dei contenuti dei prodotti. Sul fronte dei dipendenti e dell'ambiente esterno all'azienda la Fondazione e il museo sono spesso considerati come luoghi sacri, attribuzione che avverti continuamente e che spesso si esplicita. Quando dopo la morte di Giovanni Alberto Agnelli ci fu un momento di sbandamento – come accennavo – sul progetto culturale e sulla sua perseguibilità, andavo per la strada e molte persone, anche gente che non mi conosceva, mi chiedeva: “Ma quando aprite il Museo Piaggio? quando sarà pronto il Museo Piaggio?”. Persone comuni, per la strada, ciò per dire che questo luogo, per quello che rappresenta e quel che intende rappresentare è veramente un elemento di riconoscibilità non solo per la memoria, ma soprattutto perché è una dimostrazione concreta di quello che si è saputo fare assieme, di quello che si può fare, di quello che da qui si può ancora ricavare. Marc Bloch, diceva che la storia non serve per conoscere il futuro, ma per capire il presente. Io credo che il museo sia il luogo per ritrovare se stessi e per capire meglio quello che sta succedendo oggi; credo che sia un luogo privilegiato che offre riconoscibilità a tutte le componenti dell'impresa e alla comunità che vive all'esterno di essa, perché quando il rapporto tra popolazione e dipendenti è di 26.000 a

13.000, anche se non tutti di Pontedera, è evidente che siamo in presenza di una *company town*.

**G.P.:** Vorrei raccontarti un episodio cui mi è capitato di assistere presso l'archivio Dalmine. Lo scorso anno, per le celebrazioni del centenario dell'impresa Carolina Lussana ha organizzato una mostra esponendo le foto dell'archivio storico che raffiguravano operai in reparto e invitando poi i visitatori a riconoscere le persone e scriverne i nomi accanto alle immagini.

Con questo sistema, gli operai-numeri così come appaiono spesso nell'iconografia d'impresa si trasformavano in operai-individui. L'effetto era travolgente: i visitatori discutevano, gridavano, si emozionavano riconoscendo i nonni, i padri o se stessi da giovani. In quel caso, Carolina Lussana utilizzava l'archivio dell'impresa per alimentare la riconoscibilità e stimolare il senso di appartenenza all'impresa attraverso uno strumento culturale. Ora, la Fondazione Piaggio ha in programma azioni concrete in questa direzione?

**T.F.:** A prescindere della positività imitabile dell'iniziativa di Carolina, diciamo che la strategia operativa della Fondazione è stata sempre molto trasversale, facilitata come siamo dal fatto che in Toscana, le barriere sociali sono meno accentuate che in Lombardia. Io credo che questo luogo, così come esso è organizzato, rispecchi la poliedricità dell'impresa. In effetti, dico la verità, non mi sono mai posto questo interrogativo, però quello che posso dire è che qui dentro convergono tensioni, orientamenti, operatività molto diverse a tutti i livelli. È un ambiente in cui i soggetti che parlano di più sono il prodotto e la testimonianza del momento storico: due elementi che generano come sintesi una sorta di compensazione equilibrata. Insomma credo che il progetto culturale Piaggio abbia non solo aiutato a far capire a tutti i livelli quale sia il dna dell'azienda, ma ha anche evidenziato che l'identificazione nelle opere e nei risultati del lavoro comune è frutto di un approccio culturale interclassista.

Poi, come in tutte le aziende *eroiche*, nel senso di aziende che sono riuscite a produrre beni che sono durati e che durano, come nel nostro caso, stabilmente sul mercato, la forza sta anche nel fatto che c'è questo lavorare gomito a gomito tra l'ingegnere e il progettista, tra il disegnatore, il meccanico e quello che si preoccupa soltanto di oliare il prodotto. Spero di averti risposto.

**G.P.:** Sì, in pieno. Probabilmente, le mie curiosità nascono dall'aver di fronte scenari più spersonalizzati e freddi della realtà lombarda e tu mi hai ricordato che siamo in Toscana, e qui la comunicazione sociale è più diretta. In ogni caso, ti assicuro che il gioco delle fotografie era efficace.

**T.F.:** Molto efficace, è una buona idea. Quando abbiamo fatto la mostra "Arte e lavoro", abbiamo realizzato una sezione di fotografie dei mestieri alla Piaggio: i tornitori, i lattonieri, ecc.

Ma voglio raccontarti un episodio per farti comprendere il particolare rapporto tra classi sociali in quest'impresa. La Piaggio è famosa per gli scioperi storici, quelli cioè che negli anni '50 o nei primi anni '60 duravano mesi e avevano un tasso di conflittualità altissima. Qui siamo di fronte a un'azienda che negli anni del dopoguerra aveva molti retaggi di autoritarismo derivato anche dalla tradizione, un'azienda quasi militare per il tipo di produzione realizzata. Nel '64, durante uno tra i più violenti di questi scioperi, gli operai hanno preso a sassate la casa di Enrico Piaggio e i membri della famiglia non potevano uscire in macchina perché gliela ribaltavano, come succede allo stesso Francesco Lanzara. Quando

un pomeriggio di novembre dalla direzione esce l'ambulanza perché Enrico Piaggio si sente male all'improvviso, e si sparge la voce che in quell'ambulanza c'è il "padrone", l'imprenditore che in quel momento ed in quel contesto credo fosse il più odiato, lo sciopero termina immediatamente, nonostante non si avesse la percezione che il suo malore fosse un fatto gravissimo. Quando dopo dieci giorni muore, la reazione degli operai, della città di Pontedera è di una partecipazione straordinaria. Le fotografie del funerale di Enrico Piaggio sono una testimonianza impressionante: migliaia e migliaia di persone si assiepano nei prati e nel piazzale della sua residenza privata. Questo per dire che, nonostante la fortissima conflittualità, prevale il rapporto, il legame forte con l'azienda e l'impresa non è più del padrone, ma è di tutti. Ancora, se nel '45 D'Ascanio decide di rielaborare l'idea del Paperino e arrivare all'MP6 e chiede ai suoi tecnici di lavorare ininterrottamente il sabato e la domenica, notte e giorno, questi lo fanno. Ci sono tanti episodi insomma che vanno in questa direzione e rendono evidente che l'impresa è "la casa comune". Questo vivere gomito a gomito, la concezione dell'azienda come entità "superiore" le aspettative, la partecipazione al funerale, a mio parere sono segni importanti. La Piaggio è ricca di episodi di questo tipo.

### **Riferimenti Bibliografici:**

non inserisco titoli di carattere generale, ma solo alcuni specifici su Piaggio:

Archivio storico Piaggio "Antonella Bechi Piaggio"

AA.VV., *Vespa. Un'avventura italiana nel mondo*, Giunti, Firenze, 2003

Caciagli E., *Le industrie nel comune di Pontedera dall'Unità d'Italia fino alla Prima Guerra mondiale*, Pisa, 1974.

Calabrese O. , Fanfani T. , Filippetti G. , *Chi vespa è già...domani*, Editrice compositori, 2002

Calabrese O., (a c.), *The cult of vespa*, con saggi di U. Eco, M. Bettini, T. Fanfani, F. Burkhardt, F. Picchi, S. Vassalli, F. Alberoni, M. Livolsi, A. Tabucchi, G. Filippetti, A. Baricco, L. Wertmuller , Pontedera, 1996.

D'Ascanio C., *Appunti sulla mia attività tecnica dal 1928 al 1969*, dattiloscritto, in Archivio storico Piaggio "Antonella Bechi Piaggio", Pisa, gennaio 1970

Fanfani T.(a c.), *Un museo per sognare. Collezione Vespa e Gilera*, Pisa, 2003

Fanfani T., *Cultura e azienda: il ri-uso dello spazio in un museo d'impresa. Il caso Piaggio*, in Giornata di studio Dal Museo all'allestimento. Nuovi scenari di architettura, Pontedera, 28 giugno 2005.

Fanfani T., *Economical profitability and culture: as possible meeting in the Historical archives and in the enterprise's museums*, in *Cultura europea e Musei (European Culture and Museum)*, Quaderni della Fondazione, I, 2002, pp. 102-132.

Fanfani T., *Impresa e responsabilità sociale Il caso Piaggio: storia e progetto culturale*, in , in *Quel mar che la terra inghirlanda. In ricordo di Marco Tangheroni*, Atti in memoria di Marco Tangheroni, pp. 341-356, Pisa, 2007

Fanfani T., *Gli archivi d'impresa: un modo di conservazione della "memoria"*, in T. Fanfani, F. Ghelli, (a c.), *Alla scoperta delle carte. Storia, innovazione e design nell'archivio d'impresa*, Atti, in *Quaderni della Fondazione*, II, 2004, pp. 13-28.

Fanfani T., *Il sentiero degli imprenditori in Italia. Alleanza Assicurazioni e Piaggio & C.: uomini e crescita economica dalle origini al secondo dopoguerra*, pp. 55- 83; in *Imprenditori e banchieri. Formazione e selezione dell'imprenditorialità in Italia dall'Unità ai nostri giorni*, (a c. di G. Conti, T.Fanfani, S. La Francesca, A. Polsi), Editoriale Scientifica, Napoli, 2004

Fanfani T., *Le Imprese ed il "valore immateriale" della cultura*, in *Convegno Musei d'Impresa*, Venezia, Biennale, aprile 2003

Fanfani T. , *Una leggenda verso il futuro. La storia di Piaggio*, Pisa, 2001

Garello G., *Il Piaggio P 108*, Roma, 1973

Lanzara F., *La commemorazione di Enrico Piaggio e Corradino D'Ascanio*, Rotary Club, Pontedera, 30 maggio 1982

Tartaglia D., *La Piaggio di Pontedera 1944-1975*, Firenze, 1981

Tessera T., *Scooters made in Italy*, Nada, Velodromo, 1993

Università degli Studi di Pisa, *Motivazione formulata dal Consiglio di Facoltà di Ingegneria per il conferimento della laurea "honoris causa" in Ingegneria industriale-meccanica al dott. Enrico Piaggio*, Pisa.