Alessandro Zaltron

IL PESCE CHE VOLA

Storia di un'azienda che naviga controcorrente: Cgn (e del suo fondatore Giancarlo Broggian)

Romanzi
D'IMPRESA
FrancoAngeli

Romanzi d'impresa® è la collana ideata e diretta da Alessandro Zaltron che raccoglie le vite di imprenditori e professionisti esemplari: audaci, orgogliosi, visionari. Il racconto delle loro esperienze scorre come un romanzo, con stile vivace, mettendo in evidenza l'umanità dei protagonisti oltre al valore professionale e ai risultati economici ottenuti.
Romanzi d'impresa® consegna alla memoria collettiva storie preziose che altrimenti andrebbero disperse.
Perché farsi narrare, in fondo, è la via più breve verso l'immortalità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Zaltron

IL PESCE CHE VOLA

Storia di un'azienda che naviga controcorrente: Cgn (e del suo fondatore Giancarlo Broggian)

Romanzi
D'IMPRESA
FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

È che so staccarmi da terra e alzarmi in volo
come voialtri stare su un piede solo.
Difficile non è partire contro il vento
ma casomai senza un saluto.
Non sono che l'anima di un pesce con le ali
volato via dal mare per annusare le stelle.

Ivano Fossati

Puntate

1.	“La vita è l’arte dell’incontro” (prologo)	pag.	9
2.	Ingresso	»	12
3.	Oceano	»	16
4.	Via Jacopo Linussio	»	20
5.	Broggian	»	24
6.	L’iniziazione	»	28
7.	Le parole e i fatti	»	35
8.	Riscrivere il vocabolario	»	40
9.	Cultura in azienda, cultura d’azienda	»	48
10.	La crisi	»	56
11.	La rivoluzione	»	66
12.	Ma questa Cgn	»	75
13.	Appartenenza	»	80
14.	L’essenza	»	88
15.	Lavoro vs vita	»	94
16.	In scena	»	102
17.	Il contagio della bellezza	»	108
18.	Felicità e lavoro	»	114
19.	Elogio del cambiamento	»	124
20.	Autarchia	»	134
21.	La tecnologia	»	139

22. Passaggio di consegne pag. 143
23. Felice di appartenere » 148
24. Un sogno » 156
25. Pepe di Cayenna » 163
26. 2020 (Odissea nel tempo) » 168
27. Giancarlo » 172
28. Conclusione » 175

Crediti » 179

1. “La vita è l’arte dell’incontro” (prologo)

Nel 2015 partecipai a Pordenonelegge, invitato a presentare il mio libro *Le parole sono importanti*. Trovai ad accogliermi la gremita sala della Provincia, dalle cui avvolgenti poltroncine orecchie attente incameravano le osservazioni sulla lingua come strumento di libertà. Al termine mi avvicinò un signore maturo, alto e dritto, con baffi a spazzola, che confessò di essersi divertito. Non sapevo chi era finché, poco dopo, una ragazza dell’organizzazione provò a spiegarmi che lavoro facesse. Ignoravo fosse sua l’azienda *main sponsor* del festival letterario.

Tornato a casa dopo due meravigliosi giorni trascorsi a Pordenone, ricchi di stimoli e incontri, posai sulla scrivania il biglietto da visita di quella persona che avevo sentito chiamare “presidente”. Mi riservai di contattarlo, dato che mi aveva fatto una buona impressione ma, come spesso accade, le cose urgenti finiscono per sovrastare quelle importanti e impercettibilmente il suo biglietto scivolò dalla zona in evidenza sopra la tastiera del computer al primo cassetto dove conservo, senza particolare criterio, decine di cartoncini di svariate forme e colori. Finire lì in mezzo equivale a giacervi fino a un’espressa opera di ripescaggio.

A Pordenone tornai diverse volte per lavorare ad alcuni romanzi d'impresa, il format editoriale da me inventato con cui racconto le aziende di successo e di valori nell'intento di tributare loro una dignità letteraria che il mondo delle imprese sembra indegno di meritare, almeno nel nostro Paese – il cui tessuto economico si regge peraltro sulle piccole e medie imprese. Sapendo che sono sempre a caccia di queste belle storie, un'amica commercialista, durante uno dei nostri incontri in una spettacolare pasticceria sul corso di Pordenone, mi parlò entusiasta di un'azienda – Servizi Cgn – tanto da incuriosirmi. Tramite lei ottenni un appuntamento col presidente della società, incontrando il quale riconobbi... Giancarlo Broggian.

Giancarlo mi rapì nel suo mondo, ubriacandomi di informazioni e suggestioni, conducendomi a passo di carica per tutti i reparti dell'azienda con l'entusiasmo contagioso che lo caratterizza. Ne riportai l'impressione, ancora indistinta, che si trattasse di una realtà davvero fuori dal comune ed ebbi la sensazione nettissima che il padrone di casa mi stesse studiando, con intensità inversamente proporzionale al numero di parole che pronunciai, per vedere che effetto suscitava in me quella visita.

Verso l'ora di pranzo mi portò in un buonissimo ristorante a dieci minuti dalla sede, invitando l'amica commercialista a unirsi a noi. A tavola non parlammo di lavoro ma perlopiù di cose leggere e il quaderno per gli appunti, che tenevo aperto sopra la tovaglia, rimase intonso. Ci lasciammo cordialmente.

Rincasai felice di aver trascorso alcune ore festose assieme a un amico di lunga data – questo era l'effetto dell'incontro.

Riordinando gli appunti il giorno dopo, trovai in fondo all'ultimo foglio del mio taccuino una frase che non ricordavo di aver scritto. Infatti era opera di Giancarlo, che così annotava: "Impara l'arte e mettila da parte".

È ciò che ho provato a fare con Cgn.

2. Ingresso

L'atrio è spazioso e accogliente, annunciato da un'ampia vetrata a mosaico – i cui tasselli coprono lo spettro cromatico dall'azzurro-cielo al blu marino – che lo illumina in pieno di una luce dolce anche nelle giornate uggiose d'autunno. Entrando si nota per primo un bancone a forma di libreria, composto da parallelepipedi di legno dalle forme irregolari sovrapposti a suggerire una piccola onda. I libri e i fascicoli stampati, prodotti dal personale, sono il saluto di quest'azienda al visitatore, assieme a una ricca quantità di pesci – cesellati nel legno o impressi su quadri.

A Pordenone il mare non c'è; nemmeno un lago; e il fiume della città, il Noncello, non è particolarmente pescoso. Eppure qui si evoca un pesce con le ali che, lasciato il suo ambiente naturale, parte spedito verso il cielo. Un'occhiata alle immagini esposte tutto attorno sulle pareti interne aiuta a comprendere lo sviluppo della metafora. Il mare è l'ordinarietà e il pesce alato un fiero esemplare che infatti nel profilo, da lontano, ricorda un'aquila in decollo.

«Il valore più importante, per noi, è il coraggio. Il coraggio di cambiare».

Giancarlo Broggian, fondatore di Cgn, mi si avvicina uscendo dall'ascensore e prosegue l'arringa con entusiasmo.

«Occorre saper abbandonare la consuetudine, mettersi in discussione, affrontare territori ignoti senza lasciarsi paralizzare dalla paura di fallire. Esattamente come il nostro pesce che, potendo vivere in entrambi gli ambienti, abbandona l'acqua per l'aria».

L'idea era venuta al presidente molti anni fa e l'immagine prese forma durante una vacanza. Passeggiava per Grado, la meravigliosa isola goriziana, quando s'imbatté nella bottega di un artista. Entrò, si presentò a Gianni Maran e gli domandò come mai dipingesse quasi solo pesci. Il pittore spiegò che esistevano ragioni affettive, collegate alla sua infanzia trascorsa nell'amatissima Grado e al ricordo del padre pescatore. «Per noi il pesce – raccontò – ha sempre rappresentato una fonte di vita».

Ma c'era dell'altro. Il pesce è cibo per lo spirito, oltre che per lo stomaco, puntualizzò Maran. «Un simbolo fortissimo, da sempre e in molte culture e civiltà. È un segno di riconoscimento cristiano, una rappresentazione di fertilità e abbondanza nei culti pagani. Non disegno pesci per parlare di pesci; no, li "uso" per raccontare storie. È una pesca miracolosa la mia».

Broggian, che stava rimuginando sul logo da adottare per la propria azienda, chiese a Maran se avesse mai pensato di aggiungere le ali ai suoi pesci di svariate fogge. L'artista non ci aveva pensato, ma l'avrebbe fatto. Non si limitò a pensarci, come testimonia la sequenza di pesci volanti che vivacizza il quartier generale di Cgn.

Broggian si sposta di qualche passo, come un cicerone che ha memorizzato la giusta traiettoria delle parole. Ruo-

tando l'indice destro include i coloratissimi quadri che tagliano la parete in orizzontale.

«I limiti sono spesso mentali e rimuovendo questa zavorra potremo volare. Sì, anche i pesci! Parlo di pesci, al plurale: nessuno di noi è forte come tutti insieme. Il senso di appartenenza costruito attorno a valori comuni e a un identico obiettivo è come la lente che concentra tanti raggi solari in un unico punto: fa scaturire un'energia potentissima».

"Potente", come imparerò, è un aggettivo rafforzativo che piace molto, anche nella versione superlativa, a Broggian. Il quale, fissandomi col suo sguardo scrutatore, mi interroga.

«Sai cosa diceva Madre Teresa di Calcutta? Io posso fare cose che tu non puoi, tu puoi fare cose che io non posso. Insieme possiamo fare grandi cose».

I principi ispiratori di quest'azienda non sono proclami astratti messi a prendere polvere in qualche angolo remoto del sito istituzionale. Sono un'opera artistica: nove quadri d'autore, nove valori, nove spunti di riflessione e di ispirazione per chiunque entri nell'Oceano, che è il nome proprio di questa sede.

Uscire dall'acqua – o dal seminato, è lo stesso. Andare in posti diversi da quelli abitualmente frequentati. Ecco la prima mossa per ottenere qualcosa di *diverso*, a sua volta condizione imprescindibile per passare dall'eccellenza (fare cose grandi) all'unicità (fare cose inimitabili).

Soprattutto: fare cose diverse *insieme*. «L'esistenza di una squadra coesa, anziché livellare le persone, ne valorizza il protagonismo positivo» mi spiega Broggian. A ciascuno dei componenti è richiesto di diventare "leader", che non è

un nome di comodo o un'etichetta appiccicata sull'organigramma, bensì la caratteristica della persona che decide di assumersi responsabilità e diventare punto di riferimento per chi lavora con lei, a prescindere dal ruolo occupato.

A dirla tutta, il leader è colui che non si lagna di ciò che potrebbe andare meglio, ma lo migliora nel concreto diffondendo un'epidemia di "positività". C'è bisogno di esempi virtuosi per credere che i sogni abbiano fondamenta solide. Finché il pesce vive tra soggetti che tengono la testa sott'acqua resterà convinto di non poter spiccare il volo.

Broggian racconta con gli occhi divertiti di chi enuncia regole semplici che funzionano. È orgoglioso dell'azienda che ha fondato un quarto di secolo fa e del simbolismo che la riassume. I libri all'ingresso significano studio, impegno, cultura, requisiti indispensabili per inaugurare una vita di successo. I pesci volano fuori dal già vissuto proprio perché non hanno smesso di studiare: sono pesci fuor d'acqua e pienamente a loro agio. E poi la trasparenza. Sull'atrio affaccia il lato corto di due piani di uffici, vetrati come tutte le stanze di questo edificio. Il vetro custodisce senza nascondere: mette ogni cosa alla luce del sole, tutto comunicante tra dentro e fuori.

Vedere oltre, lasciarsi vedere dentro. Senza dialogo trasparente, qualsiasi comunità si annullerebbe nel proprio solipsismo; al contrario, l'azienda dialogante è formata da persone libere le quali, ricercando la relazione, si mettono in discussione. Sarà per questo che i collaboratori di Cgn appaiono così sereni. Salutano con un sorriso mentre guadagnano l'uscita o salgono le scale verso gli uffici, ricambiati da Giancarlo Broggian che li conosce per nome a uno a uno.

3. Oceano

Mi soffermo nell'atrio a osservare un enorme ceppo, all'apparenza molto antico.

«Noti niente di strano?» mi incalza Broggian.

Le radici dell'enorme albero, probabilmente levigate dalla prolungata immersione nell'acqua di un qualche lago, sono al contrario, puntano verso il cielo. È lì che trovano linfa, sopra di loro. Del resto, in un mondo nel quale i pesci volano, è coerente che gli alberi stiano a testa in giù. Cambiando il punto di vista, la vita intera prende una luce diversa.

Il presidente fa cenno di seguirlo. Mi blocco di nuovo davanti alla macchinetta timbratrice. Un cartello ricorda: "Chi lavora con le sue mani è un lavoratore. Chi lavora con le sue mani e la sua testa è un artigiano. Chi lavora con le sue mani e la sua testa e il suo cuore è un artista". Firmato: Francesco d'Assisi. Sopra l'orario di lavoro questa frase: "Scambiamo abilità personali e cuore, non tempo". Mi appunto di approfondire il concetto con Broggian, che mi aspetta qualche metro più avanti, impaziente di condurmi nel Grand Tour di Cgn.

Ad ampie falcate mi precede lungo il corridoio che si dipana dall'ingresso, sul quale si aprono porte di uffici e

l'accesso alla sala-teatro. Uno snodo interrompe il corridoio: è uno spazio quadrato, che prende luce dall'esterno su due lati, dove le persone dell'azienda si incontrano, sorseggiano un caffè, si riposano prima di reimmergersi nel lavoro. Ne vedrò altri di analoghi: spazi di interazione, occasioni per riunioni e confronti informali.

Saliamo al piano superiore e a quello sopra ancora. Il nucleo lavorativo più numeroso è quello della produzione di software – 57 persone – seguito dall'audit (36), dall'assistenza e analisi contabilità e dichiarativi (19), dal marketing (9), dai Responsabili Relazioni Associati (8), dai sistemi informativi (5), dall'organizzazione e gestione di eventi (4), dalla business intelligence (4), dai project manager (4). Broggian apre le porte, saluta calorosamente i suoi collaboratori, li interroga a volte in maniera impertinente. Si capisce che può permetterselo, che un grande affetto lo investe di rimando e una confidenza li unisce.

I piani sono quattro, per diciottomila metri cubi complessivi. Oceano, il luogo da cui i pesci prendono il volo, è il maggiore edificio *green* del Friuli Venezia Giulia (certificato CasaClima classe A) e uno dei più grandi in Italia. Attualmente ci lavorano 150 collaboratori. Anche le altre due sedi di Cgn consumano esclusivamente energia rinnovabile, made in Italy e certificata EKOenergy, ma Oceano è un gioiello da tutti i punti di vista. Inaugurato il 17 luglio 2014 e costato oltre dieci milioni di euro, è nato da una necessità logistica – ospitare i nuovi collaboratori che crescevano a vista d'occhio: nel 2013 erano raddoppiati rispetto al 2010 – e si è sviluppato con l'ambizione di fornire un ufficio-casa, cioè un luogo dove sentirsi veramente come a casa propria.

Qui è elevato il comfort termico, vale a dire il benessere che il corpo umano sperimenta per effetto degli scambi di calore instaurati con l'ambiente circostante. Ottima l'acustica, delizioso il benessere visivo, favorito da ampie finestrature che dal pavimento salgono al soffitto svelando suggestivi squarci di paesaggio friulano.

Il sistema di riscaldamento e raffrescamento funziona mediante pannelli radianti a soffitto, a pavimento e a parete. Rispetto ai sistemi tradizionali, il calore si diffonde per irraggiamento, in modo naturale come fa il sole, lasciando al ricircolo continuo solo il compito di regolare l'umidità e il necessario ricambio d'aria.

L'autosufficienza energetica soddisfa le esigenze elettriche e di riscaldamento dell'acqua. Pannelli fotovoltaici e pannelli solari termici coprono il tetto e le pensiline del parcheggio attorno all'edificio. Cgn genera 102 mila kWh di energia verde all'anno, cedendone diecimila circa alla rete. L'edificio ha un infimo impatto ambientale. Persino le acque piovane vengono recuperate: per irrigare il verde senza sprecare l'acqua potabile dell'acquedotto e per alleggerire il carico nella rete fognaria in caso di precipitazioni di forte intensità. La dispersione energetica è molto bassa e quasi nulla la permeabilità all'aria: Oceano è uno dei pochi edifici in Italia promossi al "blower door test", prova peraltro obbligatoria solo per le abitazioni private.

Gli spazi che Broggian mi mostra comprendono open space dove condividere e salette studio dove approfondire, palestra, biblioteca, sala convegni, aree caffè e aree per fumatori. Tutto lindo: dieci persone sono impegnate tutti i giorni nelle pulizie dei tre edifici che costituiscono la sede multipla di Cgn.

«Gli uffici sono ampi. Quasi undici metri quadrati di superficie lavorativa a persona, più del doppio del valore previsto per legge!» rileva orgoglioso. Spazi ampi per idee ariose.

Ovunque luce naturale e luce artificiale diffusa, indiretta per non stancare gli occhi nemmeno dopo ore di lavoro assiduo e concentrazione al monitor.

«Viviamo all'interno di spazi accoglienti. – sottolinea il mio Virgilio – Ogni luogo è curato nei dettagli. L'attenzione dedicata alla luminosità, alla temperatura, ai colori, a particolari ricercati, all'arte e alla bellezza crea condizioni ideali per stimolare, motivare, migliorare le nostre relazioni, le nostre prestazioni».

La sede è un'esposizione permanente di opere d'arte, realizzate apposta per Cgn. Abbondano arredi e installazioni artistiche costruiti con legni e tessuti di recupero.

L'ambiente è la parte visibile delle scelte, lo specchio dei valori e delle direzioni che sono state intraprese, mi par di capire. Il luogo fisico in cui vivi rispecchia chi sei? Chiedo conferma al mio anfitrione.

«Il lavoro è tempo della propria vita, un'occasione per realizzarsi. Le persone ci donano un terzo della loro vita, e noi non dovremmo ricambiare facendoglielo trascorrere nelle condizioni ottimali?».