

**Le imprese**

La fatica e l'orgoglio di passare il testimone alla terza generazione

7

**I distretti**

Schio, dalla lana alla luna. Una mostra e la filiera della tecnologia spaziale

10

**Il capitale umano**

Tonutti e il metodo Kaizen. Quando l'azienda sceglie di «innovare» i dipendenti

13

# CORRIERE IMPRESE

## NORDEST

UOMINI, AZIENDE, TERRITORI, INNOVAZIONE

**L'editoriale**

Viaggiare sì, ma con il senso della realtà

di **Sandro Mangiaterra**

**M**etti insieme Pedemontana, Valdastico Nord, Nuova Valsugana, Nogara-Mare e raccordo Meolo-Jesolo. In totale, fanno 281 chilometri fra autostrade e superstrade destinati (sulla carta, ovviamente) a rivoluzionare la mobilità del Veneto e, perché no, dell'intero Nordest. Se poi si aggiungono la terza corsia della A4 tra Venezia e Trieste, i faraonici progetti (chissà se momentaneamente accantonati o definitivamente cassati) riguardanti la Orte-Mestre e la A27, che qualcuno vorrebbe arrivasse a Cortina e già che ci siamo su fino in Austria. E si condisce il tutto con qualche altra cosuccia qua e là, magari messa in campo da Veneto Strade, beh, il libro dei sogni è bello che pronto. Ma limitiamoci a quei 281 chilometri. Tanti? Pochi? Giusti? Se si pensa che per realizzare l'Autosole vennero impiegati otto anni, al ritmo di 7 chilometri e 800 metri al mese, mentre per completare i 32,3 chilometri del Passante di anni ce ne sono voluti cinque (e lasciamo perdere il ventennio tra gestazione e peripezie burocratiche), un po' di perplessità cominciano ad affiorare. Perplessità che si ingigantiscono se si arriva a parlare di soldi. Un chilometro medio di autostrada, in Italia, costa intorno ai 32 milioni (a proposito, il Passante, relazione della Corte dei conti alla mano, è costato assai di più, quasi 43 milioni a chilometro). Colpa della particolare orografia del Paese, si dice, ma nessuno capisce il motivo per cui siamo al doppio rispetto alla Spagna e addirittura al quadruplo nei confronti della Croazia.

continua a pagina 3



## Il Nordest cambia strada

Pedemontana, terza corsia sulla Venezia-Trieste e sbocco a nord (nuova Valsugana o Valdastico) rimangono strategiche ma l'ondata di piani infrastrutturali del decennio passato si è infranta contro la crisi economica e le inchieste giudiziarie Vernizzi: «Però sulla Via del Mare io insisterei». L'occasione perduta dell'Sfmr

**Le professioni**

Fare sistema in studio Legalitax aggrega e si rafforza a Nordest

Legalitax, studio legale e tributario con uffici a Padova, Roma, Milano e Venezia, si rafforza a Nordest con un'operazione aggregante che ha pochi precedenti nel mondo delle professioni: ben venti tra avvocati, commercialisti e collaboratori si sono staccati dalla sede veronese dello studio Nctm per confluire dal 1. gennaio in Legalitax, che raggiunge così i cento professionisti distribuiti nelle diverse sedi.

a pagina 13 **Zuin****La visione**

L'acquedotto? Fa utili E il pubblico virtuoso si finanzia con i bond

Chi l'ha detto che pubblico è sinonimo di sprechi e di bilanci in perdita? Il sistema dei gestori idrici del Veneto, totalmente controllati dai Comuni soci, porta due esempi virtuosi: il Consorzio Viveracqua è diventato un caso di studio per avere messo in pratica un sistema di finanziamento dei lavori attraverso l'emissione di bond; il Centro Veneto Servizi riversa agli utenti 5,5 milioni di risparmi sui costi.

alle pagg. 14 e 15 de' **Francesco****L'innovazione**

Tra le montagne un «porto digitale» per i supercalcoli

Sta in montagna, precisamente nella zona industriale di Amaro, in Carnia, il primo «porto digitale» a disposizione delle aziende che hanno necessità dei servizi di un supercalcolatore per le loro attività, sia che si insedino nell'area (completamente cablata con la fibra ottica), sia che commissionino i calcoli a distanza. L'iniziativa è del Consorzio di sviluppo industriale di Tolmezzo.

a pagina 23 **Parmegiani**

**Compro Argento**

049 624229

VIA CERNAIA 62 PADOVA  
VICINO ALLA CHIESA  
DELLA SACRA FAMIGLIA

www.comprooropadova.it

**Compro Oro**

049 624229

VIA CERNAIA 62 PADOVA  
VICINO ALLA CHIESA  
DELLA SACRA FAMIGLIA

www.comprooropadova.it

**Compro Oro**

049 624229

VIA CERNAIA 62 PADOVA  
VICINO ALLA CHIESA  
DELLA SACRA FAMIGLIA

www.comprooropadova.it

# IL CAPITALE UMANO

## L'azienda che ha **innovato i dipendenti** «Via i reparti, lavoro in team. E i talenti escono»

Le Grafiche Tonutti e il metodo Kaizen: «Qualcuno se n'è andato ma ora i frutti si vedono»

«In un'azienda è fondamentale stare al passo con l'innovazione tecnologica, ma non ci sono solo i macchinari: oggi la vera innovazione si fa investendo sulle persone e comprendendo che, in momenti di mutamento epocale come quelli attuali, bisogna saper cambiare approccio». In queste considerazioni c'è tutto lo spirito che ha portato Maria Teresa Tonutti, Ad della Tonutti Tecniche Grafiche di Fagnana (Udine), leader in Italia nella produzione di etichette, a introdurre un nuovo modello di gestione aziendale che prende spunto dalla metodologia Kaizen (sviluppata dalla Toyota in Giappone negli anni Cinquanta e vocata al miglioramento continuo) adattandola alle esigenze aziendali.

«Chi guida un'azienda non può far finta di non vedere - spiega l'imprenditrice - che il mondo sta cambiando, che le persone all'interno delle organizzazioni hanno necessità nuove e che al contempo le organizzazioni hanno bisogno di persone che reagiscano in modo diverso. Le imprese, quindi, devono fornire ai propri collaboratori strumenti differenti affinché possano imparare cose diverse. La centralità, secondo me, va data ai gruppi di persone, al lavoro in team, rispetto agli approcci tradizionali che sono basati sul lavoro dei singoli».

Per introdurre un sistema di lavoro a gruppi, che superasse le tradizionali divisioni fra i reparti che spesso stentano a dialogare fra loro, Maria Teresa Tonutti ha dovuto superare non poche resistenze e difficoltà, rivoluzionando i reparti e gli spa-



**Collage**  
Alcune delle etichette prodotte da Tonutti Tecniche Grafiche. A destra, l'Ad Maria Teresa Tonutti



zi fisici della fabbrica.

«La nostra azienda - racconta - è stata fondata nel 1945 da mio nonno Pietro Mario, al quale negli anni '60 è subentrato mio padre Manlio, che ne è ancora il presidente. Con mio fratello Marco, che si occupa della parte commerciale, rappresentiamo la terza generazione. Fin dagli inizi, la nostra forza è stata la capacità di anticipare i cambiamenti. Siamo stati fra i primi ad affiancare alla stampa in piano per la produzione di etichette di carta, dapprima la stampa su bobine autoadesive per le

etichette del settore vitivinicolo e poi quella su film plastico per le etichette delle bottiglie in Pet. Il cambiamento introdotto con la nuova metodologia organizzativa è attualmente in corso di registrazione e brevetto e ci porta da una linea di innovazione su macchinari e tecnologia, all'innovazione del sistema azienda a 360 gradi, mettendo al centro il ruolo delle risorse umane. Tuttavia - continua - chiedere ai nostri 130 collaboratori, abituati ad attenersi a regole prestabilite e a operare separatamente per reparti, di dare un contributo personale confrontandosi con i propri colleghi, rimettendo in discussione ruoli e pratiche consolidate da tempo, richiede un grande impegno».

Obiettivi della «rivoluzione» introdotta alla Tonutti sono da un lato fornire un servizio migliore alla clientela, dall'altro realizzare risparmi di costi che aumentino la competitività dell'azienda e ne incrementino i margini, progressivamente ridotti dai cambiamenti del mercato.

«Superate le resistenze iniziali - afferma Maria Teresa Tonutti - che hanno addirittura portato qualcuno a scegliere di lasciare l'azienda, abbiamo via via scoperto le grandi potenzialità del dialogo fra reparti diversi che ha fatto emergere talenti personali, prima rimasti nascosti, e ha stimolato l'introduzione di numerosi miglioramenti nei nostri sistemi di lavoro, anche con "l'invenzione" di accorgimenti tecnici che, applicati ai nostri macchinari, hanno semplificato e incrementato la produttività anche del 50%».

Un forte investimento per la crescita delle risorse umane che ha portato la Tonutti a introdurre un premio per l'innovazione interna, dedicato ai gruppi di lavoro che più si sono distinti e si distingueranno per i miglioramenti apportati al sistema aziendale, e che già nel 2015 ha dato ottimi frutti, portando il fatturato dell'azienda di Fagnana a 23,5 milioni di euro (+ 8% sul 2014), con un utile che si attesterà al 7% del fatturato.

**C.T.P.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Fare sistema tra professionisti: Legalitax si rafforza a Nordest

Lo studio padovano aggrega venti avvocati, commercialisti e collaboratori provenienti da Nctm Verona

«Aggregare» e «fare rete» sono espressioni tanto citate come esempio di buone pratiche gestionali quanto, nella realtà dei fatti, assai poco praticate dai diretti interessati. Perciò, è una notizia decisamente in controtendenza quella che proviene dal mondo delle professioni del Veneto, spesso così visceralmente legato alla guida «monotitolare» dell'attività e, su un altro versante, relegato a un ruolo periferico rispetto alla centralità dei grandi studi basati su Milano e Roma.

I fatti: un gruppo formato da 16 professionisti della consulenza legale e tributaria e da quattro loro collaboratori, dal 1. gennaio ha lasciato in blocco la sede veronese di Nctm - uno dei giovani colossi italiani nel settore dell'assistenza legale, con sedi a Milano, Roma, Londra, Bruxelles, Shanghai e, per l'appunto, Verona - ed è andato

**Chi sono**  
Legalitax, studio legale e tributario con sedi a Padova, Roma, Milano e Venezia, ha aggregato dal 1. gennaio venti tra professionisti e collaboratori provenienti dalla sede veronese dello studio Nctm, rafforzando in questo modo la propria presenza strategica sul Nordest

a rafforzare il presidio veneto di Legalitax, studio legale e tributario di ancora fresca nascita (è attivo dalla fine del 2012 come spinoff dello studio legale Cba) ma che ha ormai raggiunto il traguardo dei cento professionisti, distribuiti nelle sedi di Padova, Roma, Milano, Venezia e, da quest'anno, anche Verona.

Tre dei nuovi ingressi - gli avvocati Roberto Limitone e Maurizio Cimetti, e il commercialista Eugenio Salvi - sono entrati nella squadra di Legalitax come soci; il team proveniente da Nctm è completato dall'avvocato Marcello Trombetta, *counsel*, dal commercialista *of counsel* Francesco Benedetti, dai legali Giuseppe Parente, Francesco Lonardi, Fabio Nardoni, Elisa Gasparini, Federico Linthout, Fausto Matera, Elena Secchiero, Alessandro Stanghellini e Francesco Cavallo, nonché dai dottori commercialisti Elena Ceratti e Irene

Dalla Guarda.

Francesco Camilotti, avvocato padovano e socio fondatore di Legalitax, con un'esperienza ormai quarantennale nel diritto commerciale internazionale e nelle riorganizzazioni societarie e joint venture (è stato partner dello storico studio Miele & Croze e successivamente fondatore degli studi Lca e Cba), riassume così la valenza dell'operazione, affiancato dai soci Roberto Salin, Roberto Limitone e Andrea Rescigno della sede milanese: «È saliente l'integrazione tra le esperienze dei vari professionisti che si sono aggregati a Legalitax, alcuni dei quali vengono ad aggiungere specializzazioni particolari, come le ristrutturazioni del debito e il diritto fallimentare, che completano la nostra offerta di consulenza legale e tributaria».

Ma c'è qualcosa in più. È il particolare approccio che vecchi e nuovi professionisti coinvolti nell'operazione riservano



**Socio fondatore** L'avvocato padovano Francesco Camilotti, ha fondato lo studio legale e tributario Legalitax nel 2013

al territorio di elezione, che nel caso specifico è il Nordest: «Abbiamo riscontrato di avere in comune - conferma Camilotti - rapporti personali e consolidati nel corso degli anni con la clientela. Non siamo lo studio "mordi e fuggi" che viene da fuori per occuparsi del caso specifico e poi se ne torna da dove è venuto. Per noi è fondamentale il rapporto quotidiano, che necessita di un forte radicamento nel territorio».

L'aggregazione con i professionisti provenienti da Nctm realizza, in buona sostanza, il rafforzamento a Nordest di uno studio come Legalitax che ha una dimensione nazionale e internazionale, grazie al network consolidato con studi operanti in tutta Europa, Nordamerica, Emirati Arabi e Far East. «C'è una forma di simbiosi: finalmente facciamo sistema anche tra professionisti».

**Alessandro Zuin**

© RIPRODUZIONE RISERVATA