



COO MSC Cruises

Elia Congiu è entrato in MSC Crociere nel marzo 2013 in qualità di SVP Chief Human Resources Officer. Il suo ruolo si è successivamente ampliato includendo il nuovo brand di viaggi di lusso del Gruppo MSC – Divisione Crociere, **Explora Journeys**. Dal marzo 2024 è stato nominato **Chief Operating Officer** della Divisione Crociere di MSC.

Elia è entrato a far parte dell'azienda con sede a Ginevra, in Svizzera, dopo sei anni trascorsi nel Gruppo Barilla tra Parigi e la sede centrale di Parma, prima come VP HR Europe and Export, e successivamente come Vice Presidente globale dello sviluppo ed efficienza organizzativa. In precedenza, dal 2005 al 2007, ha lavorato presso il Gruppo Adecco come HR Director per l'Italia.

Elia ha iniziato la sua carriera in Starwood Hotels & Resorts, allora CIGA Hotels dove ha lavorato per nove anni come Direttore delle Risorse Umane per alcuni dei suoi brand iconici di lusso, con incarichi a Porto Cervo, Venezia, Firenze e Roma.

Elia si è laureato in Economia presso l'Università di Bologna e ha conseguito un Master in Management del Turismo presso l'Università Bocconi di Milano. Successivamente ha ottenuto un **Global Executive MBA** frequentando diversi istituti internazionali, tra cui: SDA Bocconi (Milano), Fudan University (Shanghai), UCLA Anderson (Los Angeles) e Copenhagen Business School. Nel 2025 ha inoltre conseguito il certificato di formazione executive come **Chief Operating Officer** presso INSEAD (Fontainebleau), Francia.

La competenza, sostenuta dai valori, al centro

Sono nato in Sardegna, un luogo che non è solo un punto geografico, ma una matrice identitaria. Crescere in un'isola significa interiorizzare molto presto il valore dell'appartenenza, del limite e, allo stesso tempo, del desiderio di oltrepassarlo. Chi nasce in Sardegna ha due madri: una è la terra d'origine, che ti dà radici, valori, senso del tempo; l'altra è il

mondo esterno, che ti chiama e ti mette alla prova.

Questa duplicità ha segnato profondamente il mio modo di essere anche in ambito professionale. Fin dall'inizio ho imparato che identità e apertura non sono in contraddizione. Al contrario, è proprio la solidità delle radici che rende possibile il movimento, l'esplorazione, l'ibridazione.

Non dare mai nulla per ovvio

L'Italia non è stata per me qualcosa di scontato, ma una scoperta progressiva. Vivendo in diverse regioni ho imparato che esistono molte Italie, ciascuna con codici culturali, stili relazionali, modelli organizzativi differenti.

Questa esposizione precoce alla diversità interna di un unico Paese è stata una palestra straordinaria per il mio futuro professionale. Mi ha insegnato a leggere i contesti, a decodificare le culture organizzative, a non dare mai nulla per ovvio.

Più tardi, dopo aver vissuto in dodici luoghi diversi tra l'Italia e l'Europa, ho scelto consapevolmente l'Italia e la Svizzera come due riferimenti della mia vita adulta. In Svizzera, dove vivo da tredici anni e di cui sono diventato cittadino, ho trovato equilibrio, rigore, affidabilità istituzionale. In Italia continuo a riconoscere creatività, profondità culturale, capacità di relazione, la sua rumorosa bellezza.

La partenza precoce e la responsabilità

Sono cresciuto a Nuoro, in un contesto non semplice, che mi ha costretto a maturare presto. Lì ho frequentato le scuole dell'obbligo. A quattordici anni ho preso la prima decisione strutturante della mia vita: lasciare casa per

frequentare la scuola alberghiera ad Arzachena, nel cuore della Costa Smeralda, elite del turismo internazionale.

Non è stata una fuga, ma una scelta. Cercavo una formazione che mi aprisse al mondo, che mi permettesse

di viaggiare, di lavorare, di confrontarmi. Quella decisione mi ha insegnato una lezione che ancora oggi considero centrale nella leadership: la responsabilità nasce dalla libertà, ma la libertà richiede coraggio e disciplina. I miei genitori hanno avuto la saggezza di lasciarmi an-

dare. Hanno accettato il rischio, il sacrificio emotivo, per permettermi di scegliere. Avevano una proiezione diversa del mio futuro, ma mi hanno trasmesso il peso di quel loro atto di fiducia. Questo gesto ha costruito in me un senso profondo di autonomia e di responsabilità.

Il lavoro come strumento di emancipazione

Durante gli anni della scuola alberghiera, anche per potermi mantenere, ho lavorato ininterrottamente: cameriere, lavapiatti. Studiavo management alberghiero, ma imparavo soprattutto a stare nel mondo del lavoro reale. Quegli anni mi hanno dato una comprensione concreta delle dinamiche organizzative, dei ruoli, delle gerarchie, delle fatiche quotidiane delle persone. Ancora oggi, nel mio lavoro nell'ambito delle risorse umane e dell'efficienza organizzativa, questa esperienza rappresenta un vantaggio competitivo: conosco il lavoro non solo come funzione strategica, ma come esperienza vissuta. Da bambino volevo fare il giudice o il pompiere. Non

per tradizione familiare, ma per attrazione verso l'equilibrio, la responsabilità, il senso di giustizia. Crescendo in un contesto critico, sentivo il bisogno di ordine, di equità, di strutture che dessero senso al caos.

Quel desiderio non mi ha mai abbandonato. Si è trasformato nel tempo in una visione della leadership come esercizio di equilibrio, di ascolto, di decisione responsabile, di mediazione (spegnere i fuochi, appunto). Non ho mai creduto a una leadership autoritaria. Credo invece in una leadership giusta, capace di tenere insieme persone, performance, merito, e valori.

L'incidente e la scelta della complessità

Conseguito il diploma alla scuola alberghiera, pensavo che non avrei voluto proseguire gli studi universitari, ma entrare nel mondo del lavoro. Un grave incidente d'auto, dal quale sono uscito miracolosamente illeso, ha segnato la mia vita come una frattura esistenziale. Ho improvvisamente compreso che non volevo accontentarmi. Avevo avuto una seconda chance. Seguendo

anche i suggerimenti e le sollecitazioni dei miei insegnanti, che mi avevano sempre spinto a continuare gli studi, mi iscrivo all'Università di Bologna, alla facoltà di economia: una disciplina che mi permetteva di coniugare razionalità, numeri, per i quali mi sentivo molto portato, e visione sistemica. Già, ma con quali risorse? Studiare e lavorare era ormai una facile routine, ma la

fortuna ancora una volta mi è venuta incontro: quasi subito ho trovato lavoro come portiere di notte, tutti i fine settimana e per tutta l'estate, in un bellissimo hotel di Riccione.....e visto che dovevo essere vigile per 12 ore, i manuali di economia e diritto sembravano degli ottimi alleati per accompagnare quei lunghi silenzi notturni.

È a Bologna che incontro il Prof. Maurizio Rosa, docente atipico, visionario dell'organizzazione aziendale, con l'associazione studentesca CESTUD ed il Prof. Enzo Spaltro, padre della psicologia del lavoro in Italia. È stato un incontro fondativo. Mi ha aperto al mondo delle relazioni sociali, delle organizzazioni come sistemi sociali complessi, dove il fattore umano è centrale.

Grazie a quell'incontro ho trovato il mio campo di elezione: le risorse umane.

Ho compreso che lì potevo integrare quei valori di giustizia, di equilibrio ed equità, in un contesto strategico di relazioni sociali. Mi sono specializzato in organizzazione aziendale, sviluppando una visione del lavoro come spazio antropologico prima che produttivo.

Questa impostazione ha guidato tutta la mia carriera: le persone non come "risorse" da ottimizzare, ma come portatrici di senso, competenze e identità. Mi sono interrogato a lungo sul termine tradotto dalla letteratura manageriale americana, che suona così riduttivo "risorse umane". Ho trovato ispirazione nella sua origine latina, *resurgere* "ri-sorgere", "ri-alzarsi", "tornare su". *Humanans*, ciò che appartiene all'uomo, la sua natura, le sue capacità.

Interculturalità e identità europea

L'anno di Erasmus a Madrid – nel periodo di forte fermento politico e sociale con l'uscita di scena del socialista Gonzales che lasciava posto al 'conservatore' Aznar - ha consolidato la mia vocazione internazionale. Vivere e studiare in un contesto multiculturale – tenuto conto che per noi sardi la Spagna è linguisticamente culturalmente affine - mi ha fatto sentire molto bene.

Da lì in avanti ho iniziato a percepirmi come cittadino europeo, capace di muoversi tra culture diverse mantenendo una propria identità.

Ho continuato a lavorare per mantenermi, trovando soluzioni creative che mi permettessero di studiare e crescere rapidamente. Questa capacità di adattamento è diventata una costante del mio percorso professionale.

Conseguita rapidamente la laurea, pensavo che il settore dell'ospitalità potesse essere il mio futuro. Qui sono alla reception del Pevero Golf di Porto Cervo



Bocconi e il salto nelle multinazionali

Conseguita rapidamente la laurea, Pensando che il settore dell'ospitalità potesse essere il mio futuro, decido di fare un master in Economia del Turismo alla Bocconi, che ha rappresentato il mio primo vero acceleratore di carriera. Grazie a quella esperienza sono entrato in grandi gruppi alberghieri internazionali come la CIGA Hotels, storica icona dell'ospitalità di lusso, poi integrata da ITT Sheraton, Starwood, Marriott.

In quasi nove anni, fra Porto Cervo, Venezia, Milano, Firenze, Roma, ho costruito una carriera rapida nelle risorse umane, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità. Sono diventato il dirigente più giovane dell'azienda, grazie anche a un sistema di mentoring strutturato e a due grandi leaders così diversi tra loro che hanno cre-

duto e investito su di me. Ancora oggi mi chiedo perché Luca e Mario abbiano dedicato così tanto del tempo ed energie alla mia crescita professionale e personale: rimane, per certi versi, un mistero.

Scegliere di diventare a mia volta un mentore attento e impegnato, offrendo ai mentee incontrati lungo il cammino lo stesso tempo e la stessa cura ricevuti, è stato il mio modo di dare senso e continuità a quell'esperienza. Oggi restituisco quel tempo, gratificato dal successo delle persone che ho, con umiltà, accompagnato.

Questa fase, durante la quale ho anche continuato a seguire corsi di specializzazione, ha consolidato il mio profilo di HR leader orientato allo sviluppo, alla formazione e alla performance sostenibile.

Uscire dalla zona di comfort

A un certo punto, mi è venuto il dubbio che mi stessi accomodando in una sorta di zona di comfort, nemico da cui rifuggire, e ho sentito il bisogno di mettermi in discussione. Ho accettato la proposta di assumere il ruolo di responsabile delle risorse umane per Italia nel gruppo Adecco.

È stata un'esperienza chiave: passare da un settore che conoscevo profondamente a un contesto in cui le risorse umane rappresentavano il *core business*.

Ho gestito organizzazioni complesse, con migliaia di persone e centinaia di filiali, rafforzando la mia visione strategica e la mia credibilità professionale.

Ma l'ambizione era ancora molto forte ed il richiamo

del mondo industriale, dopo quasi 12 anni nel mondo dei servizi, è stato irresistibile.

Con Barilla ho vissuto una delle esperienze più significative della mia carriera.

Entrare in una grande azienda familiare italiana, con una forte identità e un *purpose* chiaro legato alla nutrizione, mi ha permesso di integrare dimensione industriale, valori e internazionalizzazione.

Da Parigi ho guidato l'integrazione delle attività dei prodotti da forno e Pasta e sughi che Barilla aveva acquisito in diversi mercati Europei, con il fantastico mondo del "mulino bianco" e della "Pasta" a marchio Barilla. Francia, Spagna, Svezia, Norvegia, Russia, Grecia, Turchia....

Ade



A un certo punto, mi è venuto il dubbio che mi stessi accomodando in una sorta di zona di comfort, nemico da cui rifuggire, e ho sentito il bisogno di mettermi in discussione. Ho accettato la proposta di assumere il ruolo di responsabile delle risorse umane per l'Italia nel gruppo Adecco

queste le tappe settimanali per due anni vissuti praticamente in aereo ed aeroporto....

Al fianco di leader visionari, ho preso parte a un percorso strategico che ha contribuito a rendere il gruppo Barilla sempre più internazionale, mantenendone intatti i valori fondanti e l'identità distintiva.

Attraverso l'integrazione di sette brand, insieme ai rispettivi processi industriali e commerciali, ho lavorato per armonizzare culture, modelli operativi e approcci manageriali differenti, trasformando la complessità in

opportunità di crescita. In questo contesto, ho contribuito a valorizzare appieno il capitale umano, favorendo sinergie tra competenze tecniche, industriali e manageriali: competenze diverse, mai sostituibili tra loro, ma capaci, quando integrate, di generare un valore superiore alla somma delle singole parti. È facile comprendere perché, nella mia memoria affettiva così come nella mia dispensa, trovino ancora ampio spazio tanti ricordi e numerosi prodotti a marchio Barilla.

L'attesa, la formazione continua e il bisogno di movimento

Rientrato a Parma, sempre in Barilla, mi sono trovato in una fase di attesa legata ai meccanismi di successione, solitamente lunghi, che sono un tratto distintivo delle aziende familiari. Per mantenere viva la mia spinta evolutiva, rimanendo in azienda, ho intrapreso un Global Executive MBA alla SDA Bocconi, con moduli negli Stati Uniti, in Asia e in Europa.

Questa esperienza ha ulteriormente ampliato la mia visione globale e mi ha permesso di lavorare su progetti internazionali, mantenendo un forte legame con le mie origini nel mondo dell'hospitality.

Le sliding doors e la maturità professionale

Alla fine dell'MBA, tre eventi si sono sovrapposti in poche settimane: una proposta di lavoro in Svizzera, l'apertura del ns ristorante a Parigi, e la nascita imminente della mia prima figlia. È stato un momento di scelta profonda, in cui vita personale e professionale si sono definitivamente intrecciate.

La mia storia professionale non nasce da un'idea lineare

di carriera, ma da una serie di scelte spesso difficili, a volte dolorose, quasi sempre guidate da un istinto profondo: quello di cercare senso, non solo successo.

Mia moglie è italiana, valdostana. È un dettaglio che sembra marginale, ma che in realtà ha inciso profondamente nel mio percorso. A un certo punto della nostra vita ci siamo trovati davanti a una verità semplice e spie-



Con i fratelli Barilla all'inaugurazione dell'European Headquarter di Parigi. Al fianco di leader visionari, ho preso parte a un percorso strategico che ha contribuito a rendere il gruppo Barilla sempre più internazionale, mantenendone intatti i valori fondanti e l'identità distintiva

tata: non si può fare tutto bene contemporaneamente. Stavano per aprire un ristorante a Parigi, ci avevamo investito soldi, energia, sogni. Era un concept a cui avevo lavorato a lungo. È stata una bellissima esperienza, formativa, intensa. Ma non avrebbe funzionato senza la nostra presenza costante. Abbiamo fermato l'apertura a poche settimane dal via. Abbiamo perso dei soldi. Ma abbiamo guadagnato lucidità. Tutto accade nello stesso mese di marzo, mia moglie rimase incinta ed arrivò la proposta professionale da MSC Cruises.

Da lì nasce una decisione chiave: cogliere al volo l'opportunità e trasferirsi a Ginevra, il posto giusto dove formare la nostra nuova famiglia. Poco dopo nasce mia figlia. Non è solo un cambiamento geografico o professionale: è una trasformazione esistenziale. Anche mia moglie viene "contagiata" dall'esperienza internazionale. Non stiamo più semplicemente lavorando all'estero: stiamo costruendo una nuova dimensione di vita stabile.

L'incontro con MSC e l'attrazione dell'azienda familiare

L'ingresso in MSC segna una svolta profonda. Una decisione che per me era dettata da almeno quattro ingredienti fondamentali.

Il primo era l'internazionalità: lavorare a Ginevra, in un contesto davvero globale.

Il secondo era la natura familiare dell'azienda. Una realtà che avevo imparato a conoscere in Barilla che era stata una palestra straordinaria, una scuola di metodo, rigore e passione, ma senza quell'esperienza non avrei mai potuto avere successo in una *family company* come MSC. Il terzo ingrediente era un ritorno alle origini: l'ospitalità. È un filo rosso che attraversa tutta la mia vita. A volte penso di essere stato un oste in una vita precedente. L'ospitalità non è solo un settore, è un

modo di stare con le persone, di prendersene cura. Il quarto ingrediente era la sfida: MSC Crociere non aveva mai avuto un *Chief Human Resources Officer* globale. All'epoca, era un'azienda di dimensioni medie, ma con un piano di crescita enorme. Non potevo arrivare dicendo "*l'ho già fatto*". Dovevo dimostrare di saperlo fare e guadagnarmi la fiducia su elementi molto pragmatici. Qui' non conta quanti Masters hai fatto.

Quella che è iniziata come una sfida si è trasformata in una cavalcata di tredici anni. L'azienda è cresciuta, e io sono cresciuto con lei, grazie a lei. Grazie ai suoi leader visionari che mi hanno dato questa grande possibilità e l'hanno sostenuta nel tempo.

Costruire funzioni, persone, cultura

Quando sono arrivato a Ginevra, nella divisione Cruises eravamo circa 50 persone. Oggi siamo oltre 600. Ho assunto circa 300 italiani, offrendo a molti connazionali di grande talento l'opportunità di crescere professionalmente e umanamente in Svizzera. MSC ha un DNA fortemente italiano, ma oggi nella sede di Ginevra, vi convivono più di 40 nazionalità diverse. Un centinaio sono le nazionalità e i colleghi che lavorano nella nostra flotta. Ho contribuito a costruire da zero la funzione globale

delle risorse umane, strutturando i processi critici della funzione, aprendo uffici nei principali mercati mondiali, accompagnando l'internazionalizzazione di un'azienda che inizialmente era fortemente centrata sull'Italia. In parallelo, MSC Crociere ha compiuto una trasformazione identitaria profonda: abbiamo smesso di considerarci semplicemente un'azienda di *shipping* e abbiamo preso coscienza di essere, prima di tutto, un'azienda di ospitalità. Tra le più grandi.

Da outsider a leader globale

Dieci anni fa non eravamo considerati un competitor reale dai grandi gruppi americani. Oggi siamo leader assoluti in Europa, fortissimi in Sud America e Sud Africa, e abbiamo investito in modo massiccio negli Stati Uniti, con un nostro terminal a Miami, le nostre isole private nell'area caraibica. Più recentemente abbiamo lanciato anche un brand nel segmento del lusso, Explo-

ra Journeys, occupando progressivamente tutti gli spazi del mercato.

Eppure, in questa crescita, abbiamo scelto di non perdere la nostra identità: un DNA europeo dell'ospitalità, con una forte componente italiana. Ospitalità, persone, relazioni umane, dialogo tra culture sono diventati non solo valori dichiarati, ma pilastri operativi del business.

Ginevra, integrazione e doppia appartenenza

Ginevra è diventata la città dove ho vissuto stabilmente più a lungo nella mia vita. Qui' sono nate le mie figlie Sophia ed Emma, qui' ho deciso di investire sul lungo termine.

Qui' c'è una forte multiculturalità, le differenze non sono mai un limite, non ti senti mai ospite.

Ho scelto consapevolmente di integrarmi nella cultura Svizzera. Mi sono voluto immergere nel mondo della diversità e dell'inclusione: faccio volontariato in un'associazione che si occupa di persone con disabilità, cercando a mia volta di esserne incluso, studio la cultura, la politica e l'attualità del Paese.

Il traguardo della doppia cittadinanza è stato quasi naturale e per me e per la mia famiglia un motivo di enorme orgoglio. Mi sento un ponte costante tra Italia e Svizzera. In Italia MSC Crociere ha 1'000 collaboratori, 600 ne abbiamo in Svizzera, altri 45.000 tra gli uffici interna-

zionali e la flotta di 26 navi. Ho accompagnato moltissime famiglie italiane nel loro percorso di integrazione, dalla scuola al lavoro, diventando per molti un punto di riferimento umano prima ancora che professionale.

Leadership gentile e cultura del rispetto

Dopo undici anni come *Chief Human Resources Officer* sono stato nominato *Chief Operating Officer*. Oggi presido i grandi costi dell'azienda, i processi di efficienza, il procurement, la logistica, la gestione dei porti, i costi dei grandi progetti tecnologici e il mondo del crew: oltre 40.000 persone. È stato un riconoscimento importante. Prima di accettare questo ruolo ho chiesto una cosa precisa: fare un altro executive training all'INSEAD. E così è stato. Ogni dieci anni torno a studiare. Per me la passione è necessaria, ma non sufficiente. La competenza viene prima di tutto, sostenuta dai valori personali. Imparare ad Imparare...questo mi ha ispirato sin dall'inizio il mio percorso accademico. Se c'è una cifra che mi contraddistingue è la leadership gentile. Credo profondamente nella forza dell'educazio-

ne. Non ho una leadership autoritaria o verticale. Sono ambizioso, determinato, ma paziente. Il mio DNA sardo mi aiuta: se ho un obiettivo posso aspettare anni, goccia dopo goccia, senza prevaricare. In un mondo che spesso celebra il mito del maschio Alfa, del leader urlante, del leader bullo, credo esattamente il contrario: se sei forte, non hai bisogno di gridarlo. E se non sei impegnato a gridare la tua arroganza, puoi permetterti il lusso di ascoltare, costruire relazioni di fiducia, durature, profonde.

Questa visione si sposa perfettamente con una cultura, quella svizzera, che valorizza sobrietà, sacrificio e sostanza. Qui conta chi sei, non quanto ostenti. Questo equilibrio mi fa sentire a casa e si identifica con la cultura della famiglia MSC.



Dopo undici anni come Chief Human Resources Officer sono stato nominato *Chief Operating Officer*. È stato un riconoscimento importante. Prima di accettare questo ruolo ho chiesto una cosa precisa: fare un altro executive training all'INSEAD. E così è stato

L'azienda come famiglia e i valori come strategia

Durante il Covid abbiamo vissuto un momento di verità. Avremmo potuto licenziare circa mille persone nei vari uffici internazionali. Non lo abbiamo fatto. Per scelta dell'imprenditore, che incarna fino in fondo l'idea di *family company*: quando la famiglia è in difficoltà, si soffre insieme. Non espelli uno dei componenti perché il momento è duro.

Nel corso degli anni sono stato il portavoce del lavoro di definizione dei valori di MSC, oggi adottati da tutto il

gruppo. Non sono slogan: sono la tela su cui si sviluppa il business. La *family company*, con tutti i suoi limiti e le sue virtù, ha dei tratti distintivi, anche in proiezione strategica, che non hanno le grandi corporation, così orientate unicamente al risultato di breve periodo.

MSC ha una guida forte, univoca, profondamente rispettata, ammirata.

Il mio motore: volontà, sacrificio e fiducia

Non credo di avere un talento straordinario. Non ho inventato una startup, non ho creato un Bitcoin, non ho nulla di "tangibile" da esibire come trofeo. Se devo dire qual è il mio dono, è la forza di volontà. Il sacrificio. Ho imparato presto che lavorando duro i risultati arrivano. Poi certo, serve anche un po' di fortuna. Io ne ho avuta tanta. Servono incontri giusti, persone che riconoscono quel "sacro fuoco" che ti porti dentro, che valorizzino il saper fare ed il saper essere.

Per me la fiducia è sacra. Piuttosto che tradire la fiducia

del mio capo o del mio datore di lavoro, lavorerei ventiquattr'ore al giorno. La fiducia è il mio vero *driver*. È ciò che cerco di costruire anche con i miei collaboratori. La mia idea di leadership gentile non è fatta di sorrisi di circostanza o di estetica relazionale.

È la capacità di abbattere barriere gerarchiche, cognitive, sociali. È liberare la relazione. Costruire fiducia prima tra le persone e poi tra i ruoli. Questo è il leitmotiv della mia carriera.

Il lavoro come responsabilità umana

Nel mondo professionale ho sempre difeso la dimensione umana. Anche rischiando in prima persona. Perché un capo miserabile rende miserabile la vita delle persone, e quella miseria entra nelle case, nelle famiglie. Trovo inaccettabile il cinismo di certi licenziamenti freddi, improvvisi, non motivati da reali crisi aziendali. Le statistiche parlano chiaro: il legame tra perdita del lavoro e depressione è forte. Un licenziamento brutale lascia ferite profonde, compromette la fiducia futura. Io credo che un'alternativa esista sempre. Forse quella non è la tua strada. Forse puoi reinventarti. Puoi tornare al tuo sogno, anche a quarant'anni o a cinquanta.

Il punto è riportare le persone verso le loro attitudini, i loro valori.

Vado spesso nelle università, alla Bocconi o altrove, a parlare ai giovani. Non mi interessa solo spiegare come cambia il mondo del lavoro. Voglio convincerli a mettere al centro un sogno. Ma un sogno coerente con ciò che sono davvero. Se scelgo una professione che non rispecchia i miei pilastri valoriali, magari avrò successo, ma non sarò mai soddisfatto. Il Senso, appunto!

Mettere al centro attitudini e valori: questo è stato il mio contributo in trent'anni di carriera.

L'Italia come laboratorio identitario

In Italia ho vissuto a Bologna, Rimini, Venezia, Firenze, Roma, Milano, Parma. Ogni volta mi sono integrato con una facilità sorprendente. Per me è fondamentale parlare il dialetto del posto. Il veneziano, il romano, il toscano. Mi sento a mio agio nel mondo dei dialetti. Non è folclore: è rispetto. È desiderio di entrare davvero nella cultura di un luogo. È una forma di empatia. Ho costruito relazioni profonde, non solo professionali. Ne sono orgoglioso.

Certo, ogni tre anni c'era il camion dei traslochi alle cinque del mattino. Scatole mai del tutto disfatte.

Affetti messi alla prova. Quando sei tu il motore del cambiamento, gli altri devono adattarsi. Non è semplice. Ma quel nomadismo io l'ho trasformato in opportunità.

Non ho mai avuto la sindrome dell'emigrato che dice "da me è più bello". No. Ogni luogo è una dimensione diversa, con una sua bellezza. Questa ibridazione continua si sente persino nella mia voce, un miscuglio di accenti. Per me l'Italia è proprio questo: la straordinaria ricchezza delle sue culture regionali, ed io sento di appartenere ad ognuna di loro.

La lingua, la musica, le radici

A casa parliamo italiano. Ogni tanto francese, con un accento che le mie figlie dicono suoni un po' corso. Io mi diverto. Sono appassionato di dialetti, di musiche popolari, di identità locali. Quasi per osmosi, negli ultimi dieci anni ho finito per diventare anch'io, almeno in parte, un po' Napoletano.

Ho seguito con interesse la cultura corsa, pur non avendoci vissuto. Mi richiama qualcosa di sardo: un certo spirito di indipendenza, una tensione identitaria profonda, irriverente. Le mie figlie mi prendono in giro. Quando facciamo lunghi viaggi in auto, scherzando le

minaccio di far ascoltare per tutta la durata del viaggio canti tradizionali corsi o sardi se non si comportano bene. È la "punizione" più temuta. Funziona per svariati km....

Ma dietro il gioco c'è qualcosa di serio: entro facilmente in connessione con gli strati più profondi dei luoghi, quelli meno superficiali, più identitari. Parigi è uno di questi. Madrid è una seconda casa. Questo nomadismo non l'ho mai vissuto come una fuga o come una temporanea emigrazione: l'ho trasformato in un progetto di vita. La somma di tutte le esperienze.

Abito due (e più) dimensioni

Mi sento abitare almeno due dimensioni, forse di più. Frequentiamo abitualmente Milano e Parigi. Per me non sono soltanto due belle città: sono una finestra che voglio tenere spalancata davanti alle mie figlie. Ci vado spesso proprio per questo. Voglio che vedano quelle realtà, così diverse dal posto in cui viviamo, che respirino quell'energia, che capiscano che il loro orizzonte può essere ampio.

Mi piacerebbe che un giorno scegliessero di studiare in Italia. Non perché la Francia o la Svizzera siano meno, ma perché l'Italia è parte della loro identità. Oggi sono

nel pieno di una doppia appartenenza: svizzera e italiana. Io le accompagno, senza forzare.

Anche la Sardegna e la Valle d'Aosta sono presenti, come radice profonda. Il sardo sarà forse la quarta lingua che dovranno imparare. C'è tempo. Non voglio confonderle. Per ora non ne percepiscono l'utilità, ma io continuo a seminare curiosità. Ci provo, ci provo, ci provo.

In sintesi, io sono questo: un uomo fatto di appartenenze multiple, che non vive la complessità e la differenza come conflitto ma come ricchezza.



A bordo della MSC Euribia per capire il riciclo
dei rifiuti e la loro circolarità

Il vero successo: la mia famiglia

Se c'è una cosa che considero il punto più alto della mia esistenza, è la famiglia.

I miei genitori si sono separati quando ero bambino. Non ho avuto un modello di famiglia unita da replicare. Forse proprio per questo ho sentito così forte il desiderio di costruirla una mia.

La bellezza di essere marito e padre è il mio vero successo. Ho due bambine meravigliose e una moglie spe-

ziale. Se domani non fossi più “il capo di qualcosa”, non mi importerebbe. Perché ho loro.

Non è solo averla costruita una famiglia: è mettersi in discussione ogni giorno per contribuire ad essa. È la sfida più dura. Carriera sì, anche meno. Famiglia sì, sempre. Questo per me non è retorico: è esistenziale.

La ricompensa più alta

La mia moneta più preziosa non è lo stipendio né il titolo. Sono le persone che, anni dopo aver lavorato con me, mi chiamano per chiedere un consiglio sulla loro carriera, sulla loro sfera personale. Mi mandano una lettera di assunzione da rivedere, mi chiedono se accettare un'offerta, se lasciare un'azienda, come chiedere un aumento di stipendio al loro capo etc.

Non c'è valore transattivo in quello scambio. C'è un valore morale altissimo. Significa che ho lasciato qualcosa. Che sono stato un punto di riferimento.

Aiutare le persone a trovare la propria strada: questo mi piace. Questo mi riempie. Questo, insieme alla mia famiglia, è il senso profondo della mia normalità, della mia storia.

Se c'è una cosa che considero
il punto più alto della mia esistenza, è la famiglia: mia moglie
Alessandra e le mie figlie Emma e Sophia

