

## Cominciate voi, io rovescio: Marina Salamon

«Come meglio non potremmo»: così la Rettrice Paola Bernardi commenta la scelta di inaugurare la stagione culturale del Collegio Nuovo con una imprenditrice, Marina Salamon, in un incontro all'insegna del "potere della fiducia". Quella stessa fiducia coltivata all'interno dell'istituzione meritocratica, dedicata alla promozione del talento di giovani donne, nata con un altro atto di fiducia, in tempi non facili. Si era infatti alla fine degli Anni Settanta del secolo scorso quando una "mecenate senza retorica", tra le prime e poche laureate in Matematica, Sandra Bruni Mattei, diventata imprenditrice, decise di mettere a disposizione i proventi dell'azienda fondata con il marito per la creazione di un "nuovo" Collegio universitario. Che, passati trentasei anni, resta il Nuovo.



Anche Marina Salamon è una mecenate senza retorica: la holding che presiede è main sponsor della ONG Ayamé, la cui agenzia di Pavia è presieduta dal Professor Ernesto Bettinelli e diretta dall'ing. Rino Rocchelli. Lei sorvola elegantemente sui meriti personali («sono al servizio», ripete), tanto che il moderatore della serata, lo stesso Professor Bettinelli dismette rapidamente la sua veste istituzionale di Presidente ed entra nel merito della biografia dell'imprenditrice. Lo fa prendendo spunto da quello che ben definisce "libro parlato", edito da Mondadori, che sin dalla copertina colorata invita il lettore con un imperativo: "Dai vita ai tuoi sogni".

Il sogno è un termine che Marina Salamon usa spesso: da una imprenditrice ci si aspetterebbe l'ennesima "vision", più che sogno. Lei, invece, sognava, a 23 anni, di fare la giornalista e la ricercatrice universitaria, strade che poi non ha percorso per un bisogno, diciamo anche un sogno, di indipendenza economica da conquistarsi. L'ha fatto stipando stoffe in una R4, portandole a cucire per realizzare quelle camicie colorate che hanno costituito la prima produzione della sua prima azienda, Altana, diventata poi un marchio del lusso per l'abbigliamento dei bambini.

Inizia così, la sua carriera imprenditoriale - se vogliamo prescindere dalla formula promozionale con cui già dieci anni prima si proponeva per dare ripetizioni: "Paghi solo se sei promossa".

Un approccio orientato al risultato e a una relazione *win-win* che tiene conto del sogno: quello di una imprenditrice che desidera anche integrare nell'attività aziendale lo spirito della *corporate social responsibility*.

Una donna che alle prime Alunne del Collegio che incontra, lasciato il tempo di declinare le generalità di nome proprio e corso di studi, fa subito la domanda chiave: «Qual è il tuo sogno?».



Ottenuta la risposta, è generosa di consigli: forse anche questo fa parte della sua ricorrente «ossessione di non lasciare nessuno indietro», un'ossessione che le consente anche di fare quel «passo indietro», imparando a delegare e a «non essere più al centro», una lezione appresa dall'amico Massimo Cacciari. Una mossa che assicura nello stesso tempo la sua azienda nella dimensione di un'impresa intesa «in senso storico, come fattore di sviluppo collettivo», come di recente ha ricordato l'economista Marco Vitale, Premio Ghislieri alla Carriera (2014).

Con il medesimo spirito, a 33 anni, Marina acquisisce la Doxa (ipotecendo tutto) per amore di suo padre, che ci aveva lavorato tutta la vita; anni dopo compie scelte difficili, su base genuinamente meritocratica - che senso aveva predicare la meritocrazia e poi non praticarla, il succo del suo ragionamento- , per portare la Doxa verso nuove sfide, in sintonia con le sue previsioni per la crescita dell'azienda.



Tra i consigli di Marina Salamon, c'è quello di guardare bene appunto alla storia di un'azienda, soprattutto nel momento in cui ci si muove nel mercato del lavoro, fortemente peggiorato in questi anni. «Oltre il 44% di disoccupazione è un dato figlio della scorrettezza degli imprenditori», commenta a questo proposito, e aggiunge: «Ma non solo». E qui non si riferisce solo a discrepanze sorprendenti di tassi di malattia tra lavoratori dipendenti e autonomi, ma anche ad un'altra asimmetria: quella di una formazione inadeguata alle necessità del mondo del lavoro (con tutto il più volte rinnovato rispetto per gli accademici e per il mondo della scuola, da lei considerato, insieme alla sanità, tra i settori che ancora funzionano in Italia).

«Cinque anni di *solo studio* non vanno bene», spiega, aggiungendo che il tema è anche quello della necessità di una «formazione non indifferenziata». Gli studenti sono da lei sollecitati anche a *crearsi* una formazione, a partecipare attivamente, informandosi, scegliendo quanto serve loro per realizzarsi. Meglio, per realizzare il loro sogno. Ci risiamo.

È questo il punto: la realizzazione professionale diventa una parte del processo di formazione di un'identità. «Portiamo con amore le radici della

famiglia», aveva esordito, lei, riconoscendo anche di essere una privilegiata, figlia di genitori che le avevano inculcato lo spirito dei *civil servants*, ma aveva ricordato anche che: «È più sano cercare la propria identità». L'ha faticosamente fatto anche lei, attraverso numerose prove della vita (più matrimoni: «Sono stata lasciata da due mariti, a giugno mi sposo con il terzo!»; parecchi figli - «Voi siete le figlie che non ho avuto», osserva di fronte alle alunne -, e una ricerca spirituale non comune, che l'ha portata, pur cresciuta in una famiglia atea, a diventare credente.



«Cominciate voi, io rovescio», questa una sua simpatica battuta che le abbiamo rubato in un contesto informale poco prima dell'incontro, ma che vale in qualche modo anche per questa inaugurazione di stagione culturale. Non tanto perché le sue irruzioni sul campo siano, come scrive lei, delle «cinghialate», ma perché, col sorriso e l'ascolto, di cui ha dato spesso prova durante la serata, Marina Salamon fa parlare, poi... mostra il rovescio delle situazioni. A chi vuole dimostrare che sono piuttosto le aziende a non essere pronte a cogliere il potenziale di chi si forma nelle Università, trova le parole per spiegarsi e trovare il punto comune, indicando gli scenari su cui puntare: non solo il mondo del digitale, ma anche quello delle banche e del factoring, cioè del credito alle aziende. A chi potrebbe trovarla in scarsa sintonia, per la sua posizione di imprenditrice, con il mondo dei sindacati, racconta, per converso, che nella Giunta presieduta dal suo amico Cacciari in cui ha prestato servizio, è riuscita a intendersi meglio proprio con una sindacalista.

Spiazza, ma è coerente.



E ci chiede di prendere nota di un nome. Non quello del fondatore delle TED conferences, Chris Anderson, come potremmo aspettarci da una paladina delle opportunità del mondo digitale che ha creato il progetto "Web of Life: all things are connected". Marina Salamon chiede di prender nota del nome di una donna, la moglie di Anderson, Jacqueline Novogratz. Dopo lunga esperienza nel mondo della finanza (MBA a Stanford compreso), Novogratz ha creato un fondo di investimento nel sociale, gettando le basi per l'istituzione di 60.000 posti di lavoro. Per Marina Salamon, che ritiene la creazione di posti di lavoro un «dovere morale», una donna come lei non può che essere un esempio da seguire. Il fondo, prendiamo nota, si chiama... Acumen. Come meglio non si potrebbe.

*Saskia Avalle  
Coordinatrice Attività Culturali e Accademiche  
Collegio Nuovo - Fondazione Sandra e Enea Mattei*