


CECILIA ECKELMANN
BATTISTELLO

con Aldo Innocenti

IL
SO
GNO
DI
CE
C
L
IA

Una Nave Rosa
Attraverso l'Oceano

MONDADORI

A black and white close-up portrait of Cecilia Eckelmann, looking slightly to the right with a thoughtful expression. Her hair is dark and pulled back. The background is solid black.

IL
SO
GNO
DI
CE
C
ILIA

CECILIA ECKELMANN
BATTISTELLO

con Aldo Innocenti

Una Nave Rosa
Attraverso l'Oceano

MONDADORI

Sommario

Copertina

L'immagine

Il libro

Gli autori

Frontespizio

Prefazione di Lella Golfo

Lugano, 17 maggio 1978

La Prima Vita. La scoperta delle matrioske

Alla Fiera dell'Est. Come Marco Polo, si naviga verso Oriente

Ravano, il mio Angelo. Il futuro viene sempre da qualche luogo lontano

Le due Cecilie. Tutto comincia quando non sappiamo nemmeno di esistere

La Nuova Compagnia delle Indie. Come in un romanzo di Salgari alla conquista del misterioso Oriente

In un Mondo di Uomini. Tacchi, tailleur, board e navi rosa

Il Giardino di Dio. Il business, le lacrime e i profumi della mia India

L'Amore è come la Luce

Cose dell'Altro Mondo. Andiamo in Australia!

La Seconda Vita

Il Faro e la Nave. Il lungo viaggio verso il futuro

Give and Give Back. Il tempo delle scelte

Il Sogno di Cecilia. The Thanks 'n' Sorry Chain

Postfazione. di Aldo Innocenti

Insero fotografico

Copyright

Il libro

È la primavera del 1978 quando Cecilia Battistello, in un pomeriggio assolato e frenetico, fa una scoperta fondamentale: lei è una di quelle persone che partono. La grande famiglia che l'ha accolta già da qualche anno è Contship, storica compagnia italiana che ha abbracciato, tra le prime al mondo, la rivoluzione del "container". Contship gestisce linee marittime e trasporti ferroviari e con Cecilia è pronta a spostare, non per l'ultima volta, una sua sede: dalla Svizzera all'Inghilterra. Cecilia accoglie il trasferimento con lo stesso entusiasmo che riserverà alle infinite sorprese della sua vita. Veneta di nascita, proveniente da una famiglia numerosa e molto unita, Battistello lascia a vent'anni la sua terra per intraprendere un viaggio le cui tappe si snodano per tutto il mondo. Dal Marocco all'Australia, dall'Egitto all'India, gli uffici di Cecilia sono i porti, la vista dalla finestra è il mare. Imperterrita risolve situazioni difficili in luoghi in cui la diplomazia è indispensabile: prima il Libano, poi la Siria e anche la Nuova Caledonia. Il commercio e la cultura si intrecciano così in un *mémoire* che è anche lo spaccato della vita d'azienda, rigorosamente "on the road". Unica donna in un mondo maschile dal sapore internazionale, Cecilia arriverà a ricoprire ruoli di grande responsabilità in qualità di presidente della più antica Conferenza Marittima che regola gli scambi commerciali con Inghilterra, India, Pakistan, Bangladesh, Ceo di Contship e ancora presidente della Federation of European Private Port Operators (Feport). Nel 1992, una nave rosa carica di container, salpando, suggellerà la storia della sua carriera di successo.

Gli autori

CECILIA ECKELMANN BATTISTELLO (Vicenza, 1950). Seconda di otto fratelli, si è diplomata segretaria d'azienda nella sua città natale e, subito dopo, si è trasferita a Milano, dove è avvenuto il suo incontro con Angelo Ravano, fondatore di Contship. A poco più di vent'anni è a Marsiglia, dove apprende tutti i segreti del mestiere. Dal 1974 comincia a viaggiare, occupandosi delle spedizioni nei porti di Casablanca, Beirut, Tartous, poi Dubai e Bombay, fino ad approdare nel 1979 in Gran Bretagna, a Ipswich, sede del nuovo quartier generale della Contship e centro della cultura inglese dello shipping.

Nel 1988 è amministratore delegato di Contship Containerlines Limited. Nel 1996, quando si era già conquistata professionalmente una reputazione invidiabile, si sposa con Thomas Eckelmann, proprietario del gruppo tedesco Eurokai, già socio in Contship dal 1986.

Ha vissuto per circa vent'anni in Inghilterra e, dal 1998, ha la residenza a Cipro.

È attualmente presidente del gruppo Contship Italia.

ALDO INNOCENTI (Pistoia, 1952). È un regista e autore televisivo e documentarista di Milano. Ha lavorato per Videomusic, Rai e Mediaset con programmi come *La macchina del tempo* e *Pianeta Mare*. Ha scritto libri e saggi per Piemme, Rizzoli e Mondadori. Attualmente si occupa di comunicazione d'impresa di grandi aziende italiane ed estere in particolare legate al food e alla sostenibilità ambientale.

IL SOGNO DI CECILIA

Una Nave Rosa Attraverso l'Oceano

*un libro di Cecilia Eckelmann Battistello
scritto con Aldo Innocenti*

MONDADORI

Prefazione di Lella Golfo

Anch'io come Cecilia a un certo punto della vita ho deciso di scrivere un libro per raccontarmi e raccontare la titanica impresa dell'approvazione della legge sulle quote di genere, per guardare alla mia vita da un'angolazione diversa, per dire tanti grazie e chiedere qualche scusa. Non ho dubbi, quindi, che anche per lei questo racconto – che parte da Vicenza quasi cinquant'anni fa e attraversa letteralmente l'intero globo, ripercorrendo momenti, amicizie, decisioni, incontri – sia stato quasi terapeutico. Per chi invece legge la sua favola, per chi vede intrecciarsi la storia di un'azienda italiana che ha scalato l'industria marittima mondiale con quella di una ragazza di provincia che da piccola disegnava velieri e amava la geografia, rimangono lo stupore e l'incredulità. Perché Cecilia mette in queste pagine tutto il suo grande cuore, le sue fragilità e insicurezze e alla fine ti chiedi chi abbia vinto: la Cecilia lavoratrice instancabile, l'avventuriera, la donna forte, intuitiva e determinata come poche o la Cecilia fragile, insicura, emotiva. Io credo abbiano vinto entrambe, insieme, e credo siano proprio le “due Cecilie”, come le definisce in queste pagine, a fare di lei quell'incredibile donna che imparerete a scoprire e amare.

Incontrai per la prima volta la “Lady dello *shipping*” nel 2014, quando le consegnammo il Premio Marisa Bellisario. La prima impressione fu di una donna elegantissima, austera, decisa nei modi. Quando Antonio Catricalà le consegnò la Mela d'Oro fece un discorso pieno di carisma e personalità ma anche, e soprattutto, di empatia e sensibilità. E alla fine si commosse. Ricordo ancora che mentre saliva sul palco e tra me e me pensavo che si trattava della donna che aveva assommato in sé cariche e responsabilità impensabili – la prima al mondo a essere chiamata alla presidenza del più antico cartello marittimo che gestiva il commercio via nave fra Regno Unito e le ex colonie di India, Pakistan e Bangladesh – vedevo le sue mani tremare per l'emozione. Lì cominciò la nostra amicizia e da allora, passo dopo passo, scoprii le due travolgenti Cecilie.

In queste pagine le ho ritrovate entrambe e ho scoperto episodi e passaggi della sua vita che mi hanno entusiasmato e commosso. Il libro si apre e si chiude con il ricordo di una giovane donna, Ambra, una telefonista che di

fronte al trasferimento dell'azienda in Inghilterra sceglie di restare. Cecilia scrive che la capì, che “al mondo ci sono due tipi di persone il cui destino è segnato da una penna invisibile”, quelli che restano e quelli che partono, e capì pure che lei era una di quelle che partono e che non si sarebbe mai fermata. Ma soprattutto – e magari grazie alla maturità dell'esperienza, come è capitato anche a me – Cecilia ha compreso che la questione non è se sia meglio restare o partire purché si continui a sognare. “Difendere i propri sogni è la vera battaglia della vita, non mentire mai a se stessi è l'arma più potente, far felici le persone con cui lavori, quelle che ti stimano e soprattutto quelle che ti vogliono bene, la vera vittoria”.

Questa sorta di prontuario che Cecilia ci lascia a chiusura del suo viaggio tra i ricordi mi ha convinta definitivamente della grande somiglianza con Marisa Bellisario. Tantissime sono le analogie, ma forse la più forte è il loro essere state pioniere e l'aver attraversato ambienti totalmente maschili non rinnegando mai la propria femminilità. Entrambe erano consapevoli che la loro affermazione sarebbe passata prima di tutto dalla capacità di conquistare spazio e credibilità in un mondo letteralmente dominato dagli uomini. Erano gli anni settanta, un'epoca in cui le donne cominciavano a reclamare pari diritti e opportunità ma solo pochissime mosche bianche erano al top nelle aziende italiane, figuriamoci in quelle che si occupavano di *shipping*, come nel caso di Cecilia, o informatica, come in quello di Marisa. Entrambe scelgono la strada più impervia: non imitare gli uomini e non buttare via la carta della loro femminilità (se non per le barzellette, anche scurrili, a cui Cecilia non rinuncia!). E vincono! Nel libro di Marisa come in quello di Cecilia, le riunioni più importanti, quelle decisive per la loro carriera, passano anche per un tailleur, per una civetteria molto femminile. Cecilia addirittura confessa di avere un guardaroba dove conserva gli abiti legati ai momenti di svolta della sua carriera: “Sono il calendario della mia vita”, scrive, “una specie di arcobaleno che segna il passaggio da un'avventura all'altra, l'archivio colorato dei miei ricordi”.

Ma forse ancora più della sua eleganza, la testimonianza più “potente” di questo suo orgoglio femminile è la “*pink operation*”. Sì, perché un giorno lei si alza e dice ai suoi collaboratori: “Mi piace il rosa, penso che piaccia a tante donne, e quindi da oggi voglio una nave rosa. Pensate che bello: una nave rosa che solca il mare”, gettando tutti nello scompiglio anche per le difficoltà prettamente tecniche di una simile operazione. Il risultato fu che la nave rosa si fece, le sue foto girarono il mondo diventando una fonte inesauribile di pubblicità per Contship e lei, che non lo dice per modestia, conquistò svariate copertine e articoli su importanti riviste internazionali, come *The Times*.

Un'altra delle cose che più colpisce in questo avvincente racconto di vita è

quanto sia solidamente intrecciato con quello dell'azienda in cui Cecilia approda per caso e i cui destini non si separeranno più. Lei e Contship sono partite da un piccolo ufficio di Milano e hanno conquistato il mondo, con fatica, caparbità e grande lungimiranza. Insieme. "Contship era la mia vita, il mio sogno, la mia passione", scrive Cecilia. Le sue parole per Angelo Ravano, il fondatore e suo "prezioso maestro", sono commoventi, ma in queste pagine troviamo decine e decine di nomi di collaboratori e manager, di cui non manca mai di sottolineare le doti e il ruolo importante che hanno avuto nel suo percorso. E con la stessa dolce riconoscenza parla del marito, compagno e sodale, Thomas Eckelmann.

Questa è Cecilia: onesta e generosa, una donna che riconosce le proprie fragilità e ne fa la sua forza e che mai si gloria di nulla. Lei, che ha raggiunto vette impensabili con la forza dell'intelligenza e con determinazione, ci tiene a sottolineare che nessun uomo e nessuna azienda è un'"isola", e che nel mare della vita bisogna imparare a soccorrere ed essere soccorsi perché non si viaggia mai da soli, e da soli non si raggiunge alcun traguardo importante. E, compiuti sessant'anni, in quella grande "matrioska" che immagina come la sua vita, decide che è arrivato il momento di entrare nella fase del *give back* come dicono gli inglesi, il "tempo della restituzione". Lo ha fatto in azienda, lo ha fatto attraverso bei progetti per i giovani, ma io credo lo abbia fatto anche tornando a occuparsi del suo Paese. Conoscendola, ho attribuito anche questo significato alla scelta di proseguire il sogno di Ravano di creare a Gioia Tauro il più grande *hub* portuale del Mediterraneo e di accettare la proposta di diventare Presidente del terminal. A quel punto della sua carriera poteva fare scelte più facili ma Cecilia è così, ama le sfide ed è generosa e io, da calabrese, non posso che ringraziarla.

Concludo citando la motivazione con cui quindici anni fa assegnammo a Cecilia Battistello il Premio Marisa Bellisario: "Per aver scalato i vertici in un settore dominato dagli uomini come lo shipping, diventandone la prima, più influente e autorevole presenza femminile. Forte e ostinata, ambiziosa ed equilibrata, la sua carriera internazionale, i traguardi e primati raggiunti rappresentano un modello di professionalità e competenza, determinazione e volontà da indicare con forza alle nuove generazioni".

Credo che bastino queste poche righe per decidere di leggere tutto d'un fiato il racconto della sua vita. L'unico avvertimento è che, dopo averlo letto, morirete dalla voglia di conoscere la sua incredibile protagonista!

Lugano, 17 maggio 1978

C'è un bel sole oggi e molto movimento a Fos-sur-Mer, in Provenza, porto marittimo operativo di Contship dal 1969, e ancor di più negli uffici di Lugano, il nostro quartier generale.

La notizia è ormai passata di bocca in bocca, di stanza in stanza, di tavolo in tavolo, dalla Francia alla Svizzera, fra i dubbi, le paure e perfino il panico dei dipendenti, fino ad arrivare alla postazione di Ambra, la telefonista.

Ambra è una ragazzina minuta, dai tratti orientali, è qui dalla creazione dell'ufficio e, forse per la prima volta, la vedo muta e triste, con la cornetta del telefono appoggiata sulla scrivania. Guarda fuori, sta perfino per piangere. Mi avvicino e mi siedo accanto a lei.

È una bella giornata anche a Lugano, siamo in pieno centro, a due passi da piazza della Riforma e non lontano da via della Posta, ma il sole che entra dalle finestre non illumina il solito incessante viavai di telex, documenti di carico o chiamate internazionali, quanto l'inaspettato imbarazzo di una biondina, sempre sorridente, rilassata, tranquilla, giovane e allegra.

In un ufficio di shipping come il nostro, il ritratto di una telefonista è quello di una persona dinamica e iperattiva che deve gestire un traffico di chiamate da tutto il mondo. Insomma, bisogna essere pronti a parlare molte lingue, a capire velocemente le necessità del tuo interlocutore e a passarlo alla persona giusta.

Ma in questa strana primavera Ambra non è già più quella del giorno prima, perché la sua vita sta per cambiare. Come? Ancora nessuno lo sapeva.

È il 1978, sono in Contship già da cinque anni. Ho un ruolo importante che ho ritagliato nel tempo e so bene che il nostro lavoro viaggia come viaggiano le merci delle nostre navi, nulla è stabile nel traffico dei container, nulla è fermo, come non è fermo il mare.

Sono seduta davanti a lei, nessuna delle due parla, ma Ambra sa che stiamo per trasferirci lontano, a Felixstowe in Inghilterra. A cosa serve ripetere quello che si sente dalle voci di corridoio? La Contship UK ha una sede nel Suffolk guidata da Chris Gray, che sta organizzando uffici, telefoni e telex perché fra poco tutti ci trasferiremo in una sede più economica, organizzata e centrale per le future politiche internazionali.

Tutto questo era logico, era giusto, perché un'azienda, esattamente come un essere vivente, è obbligata a crescere, a svilupparsi, a crearsi un suo ambiente e a cercare di competere e resistere in un'economia sempre più aggressiva, sempre più globale. Una linea marittima che porta merci in tutto il mondo come la nostra deve creare profitto. Creando profitto crea lavoro, quindi deve spostarsi e allargarsi, per non subire il mercato ma esserne protagonista.

Ma questo ad Ambra non interessa. La sua vita non è con l'azienda che pure ha amato molto, ma in Svizzera, come per molti dei suoi colleghi francesi è a Fos-sur-Mer, a due passi dalla meravigliosa Camargue, dove il mare sposa la terra nelle sue immense paludi, offrendo vitto e alloggio gratuito a pesci e fenicotteri.

È metà del pomeriggio, c'è ancora sole, ma si va verso l'imbrunire. Per qualcuno l'annuncio di questo cambiamento significa: "Torno in Italia, cerco un posto lì". Per altri: "Beh, magari vado su in Inghilterra per un periodo, poi vediamo". Per altri: "Non ci penso nemmeno, rimango qui, alla fine la zona del Ticino offre sempre molte opportunità".

Ambra, come molti altri, resterà. Me lo dice con gli occhi. E io mi chiedo: sto abbandonando Ambra? Ma no, sto solo seguendo il mio lavoro.

Il suo volto mi ha fatto pensare che al mondo ci sono due tipi di persone il cui destino è segnato da una penna invisibile. Ci sono quelli che restano e quelli che partono.

Quello strano, caldo pomeriggio a Lugano, capii chiaramente che io sono una di quelle che partono e, da lì in poi, non mi sarei mai più fermata.

*Che strano disegno ho seguito per viaggiare in tutto
il mondo e poi trovarmi qui, dove sono adesso?
Come è cominciato tutto questo?
Guardando oggi la vita, da lontano,
come se non fosse la mia, vedo gli anni racchiusi
in periodi precisi, in epoche distinte come si trattasse
delle bamboline di una matrioska.
Non viviamo una sola vita, ma tante vite diverse,
che si vanno a mettere, piano piano,
l'una dentro l'altra.
Osservando dall'alto la mia, come leggendo
una carta nautica, comincio a distinguere
un curioso disegno, l'avvio di una rotta bizzarra
iniziata nel luogo più lontano da casa che, all'epoca,
avessi mai potuto immaginare: Milano.*

La Prima Vita
La scoperta delle matrioske

La mia famiglia, da parte di papà, viene dalla zona di Bassano del Grappa e poiché nonna Emilia, che era di origine tedesca, ha vissuto una vita molto complicata, mio padre è cresciuto con le cinque zie paterne. In seguito una parte della famiglia si trasferì a Milano e a Torino.

In casa del nonno erano in otto, tre maschi e cinque femmine, esattamente alla rovescia rispetto alla nostra futura famiglia: cinque maschi e tre femmine.

Sono nata a Vicenza, dove ho vissuto fino al 1970. Fra queste grandi famiglie ci si vedeva spesso e un giorno, durante una festa di battesimo, qualcuno mi propose di andare a lavorare a Milano, dove una cugina di papà, Gabriella Battistello, aveva sposato un certo Perini che gestiva la Sagsa, una fabbrica di mobili per ufficio con sedi ad Assago e in ripa di porta Ticinese 111 a Milano. Sopra gli uffici abitavano zia Ada e zio Luigi, che era zio di mio papà, fratello di mio nonno.

Nel 1970 avevo appena vent'anni e, per me, andare a lavorare a Milano era un vero e proprio evento. Ero la secondogenita di una famiglia molto, ma molto tradizionale, dove il futuro delle femmine non era lavorare, bensì sposarsi, fare figli o, in alternativa, rimanere a casa. Ero molto giovane, molto legata ai miei, ma l'idea di passare il resto della mia vita a Vicenza non mi piaceva affatto e così pensai: "Ma sì dai, si può provare".

Mamma mi teneva decisamente sotto controllo, ma alla fine allentò la presa perché sarei andata a lavorare in un'azienda gestita da parenti, in una situazione assolutamente protetta. Essendo la seconda di otto fratelli, avevo anche un ruolo di vicemamma, di certo i fratelli più piccoli non la presero benissimo. Riuscii in qualche modo a rassicurare tutti, chiusi gli occhi e feci le valigie.

E così la ragazza che ero partì per Milano senza un'idea chiara di cosa dovesse fare, ma felice di lasciare Vicenza. Aveva bisogno di novità e di prender energia per dare un senso alla propria vita.

Appena arrivata, Bruna Perini mi assegnò alle vendite. L'ufficio era al primo piano, sopra la sala esposizione per il pubblico che veniva a vedere le scrivanie, le sedie e gli scaffali. Perini lavorava molto per il Comune di Milano, per grosse aziende tipo Pirelli e spesso si andava a visitare

direttamente i clienti. Uno di questi era Contship, una compagnia che gestiva linee marittime, un mondo, per me, totalmente sconosciuto.

A Milano, in piazzetta Santo Stefano, dietro via Larga, più che un ufficio avevano una casetta di mattoni rossi con un terrazzino al primo piano.

Entro e la prima persona che incontro è uno scozzese di cui non ricordo il nome, poi l'ammiraglio Faggioni e infine Angelo Ravano, il capo di Contship in persona, l'anima dell'azienda e soprattutto la roccaforte finanziaria. Una vera combinazione, perché nell'ufficio di Milano non metteva mai piede.

Mi trovo davanti un uomo basso con i baffetti, di cui non so proprio nulla e che, con una vocetta non troppo simpatica, mi prende di punta e, inaspettatamente, comincia una specie di interrogatorio di terzo grado.

“Signorina, ma questi mobili che vendete, i vostri prezzi sono troppo alti. I vostri concorrenti sono molto ma molto più economici”.

Prendo l'interrogatorio come una sfida e, sapendo tutto della nostra concorrenza, rispondo perfettamente a ogni domanda. Conoscendo ogni singola vite, tipo di incastro o di incollaggio, potevo spiegare come i mobili Perini fossero smontabili facilmente, di gran lunga superiori alla concorrenza e anche meno costosi perché duravano di più. Sono certa di aver lasciato una forte impressione su Ravano, ma non mi aspettavo altro se non di aver fatto un'ottima figura.

Peraltro Ravano poteva non esserci, anzi, fu un caso strano che fosse in ufficio, uno di quei tanti casi che affollano la mia vita da sembrare dei bizzarri appuntamenti col destino. Alla fine, a sorpresa, mi dice: “Signorina, perché non viene a lavorare con noi?”.

“Ah no, io lavoro per la famiglia, non posso”, rispondo tagliando corto. Al momento finisce lì. Lascio la mia bella busta con i documenti, le foto dei mobili e me ne vado.

Andando verso casa ripenso a quella frase che mi aveva un po' imbarazzato: “Perché non viene con noi?”. Poteva essere una battuta. Non me lo sono mai chiesto e non glielo chiesi.

Mi aveva colpito la sua personalità non “eccessiva”, era una persona normale ma che trasmetteva qualcosa, comunicava una certa energia, un certo entusiasmo che mi era rimasto nel cuore. E poi, devo dire che ero soddisfatta della mia preparazione, della mia capacità di rispondere a tono e con tranquillità a tutte le domande.

La Cecilia di quel giorno mi era molto piaciuta, anche se mi rendevo conto che ero a Milano già da due anni e mezzo e non c'erano più tanti stimoli nel vendere mobili. La routine quotidiana mi aveva stancato e non imparavo più niente.

Nel tempo libero andavo a giocare al circolo del tennis di piazza Firenze,

dove i soci erano persone di mezza età, pochissimi i giovani, ancora meno le persone interessanti, con qualche eccezione.

C'era un signore, ricordo solo il nome, si chiamava Ugo, che realizzava pellicce vicino a porta Venezia e qualche volta mi usava come modella per mostrarle ai suoi clienti. Mi piacevano molto i macchiati, cioè le pellicce di leopardo, che all'epoca erano di moda e che oggi, per fortuna, sono proibitissime. Mi piaceva indossarle e forse anche mostrarmi un poco in pubblico. Insomma, un pizzico di vanità ci stava e mi distraeva dal tran tran quotidiano fra una scrivania di frassino e un tavolo in palissandro.

Ma Cecilia aveva chiaramente bisogno di cambiare aria. Ripensando all'invito di Ravano, decisi di incontrare Urs Stüdeli, general manager, e Livio Scarso, che controllava la parte operativa dell'ufficio di Cadenazzo in Svizzera, uno dei principali punti di riferimento di Contship per il trasferimento dei container.

Fu un incontro breve, come se mi aspettassero. Mi chiesero di cominciare subito a lavorare con loro, ma non negli uffici di Cadenazzo come mi ero immaginata. La mia scuola, oggi si direbbe il mio master, sarebbe stato il porto di Fos-sur-Mer, in Provenza, vicino a Marsiglia, dove avrei imparato tutto, oltre alla lingua francese: da come è fatta una nave ai documenti che deve avere, da come disporre un carico a come controllare i conti.

Dopo il colloquio iniziale, che era stato più che altro una semplice presentazione, andai a Fos-sur-Mer, quasi subito. Era il giugno del 1973.

Inutile ricordare che per la mia famiglia fu uno shock, un vero shock. Essendo la secondogenita avevo dei legami fortissimi con i miei e soltanto molto tempo dopo, a quarant'anni, ho appreso che questa mia scelta è stata vissuta dai miei fratelli come un vero abbandono. "Abbandono" è la parola esatta che usò mio fratello Gianfranco, quasi fra le lacrime.

In quel momento Cecilia partiva per la Francia con un entusiasmo così profondo che quasi non si rendeva conto del dolore dei genitori e dei fratelli. Dentro di sé pensava che anche loro avrebbero dovuto esser felici, stava costruendo la propria vita.

Ma era davvero così? Non so perché, ma in quel momento ne ero sicura.

A Fos-sur-Mer in poche settimane ho imparato cos'è la polizza di carico, come si costruisce la tariffa, come girano i carri ferroviari, come si fa la distribuzione da Parigi Centrale verso il resto d'Europa e come funzionava il porto di Casablanca in Marocco negli anni settanta.

Fos-sur-Mer fu il vero inizio dell'avventura, perché in questo complicatissimo mondo di navi, commerci e commercianti, porti e portuali, per capire i segreti della navigazione, prima di tutto, dovevi conoscere la gente di mare.

Mentre scendevo verso la Provenza mi ricordai che da piccola avevo la passione della pittura, dipingevo a olio e avevo due temi ricorrenti. Uno era la strada, una stradina piccola di montagna con qualche albero qua e là, una specie di sentiero che non si capiva bene dove cominciasse né dove finisse.

L'altro tema erano grandi velieri che galleggiavano pigramente in mezzo al mare, appena mossi da una brezza leggera, che non sembravano voler andare da nessuna parte.

Questo senso di incertezza che mi aveva accompagnato negli anni improvvisamente si sciolse e finalmente la mia vita prese una direzione precisa. Andavo a Fos-sur-Mer, il posto perfetto per imparare un nuovo mestiere: gestire una linea marittima commerciale, quello che noi chiamiamo *shipping*.

Il nostro lavoro si chiama shipping perché deriva da *ship*, cioè nave. Parliamo di navi che portano i container, scatoloni di ferro che possono essere lunghi venti piedi (sei metri) o quaranta piedi (dodici metri), cioè venti o quaranta teu (Twenty-foot Equivalent Unit), come si identificano nel nostro codice marittimo.

La nave parte dal porto A e va al porto B, torna dal porto B al porto A, va avanti e indietro. Questo traffico si chiama "rotazione". La rotazione si allunga man mano perché poi aggiungi il porto C, poi il porto D a seconda di come evolvono i "volumi", cioè la quantità di merce trasportata.

L'obiettivo della nave è portare a casa abbastanza denaro per pagare il personale di bordo e il carburante, l'assicurazione, i costi portuali e, possibilmente, fare profitto per recuperare e reinvestire i capitali spesi.

Oggi il percorso di un container viene interamente gestito da un computer, ma allora era scritto a mano su un cartoncino fatto a forma di T con segnato il suo numero, la data, la posizione sulla nave e se fosse pieno o vuoto. Le pareti degli uffici erano ricoperte da tabelloni dove mettevi dentro i cartoncini e poi cercavi il container card 2, numero 200, per esempio della Tolu o Seacontainer, che erano società di leasing e magari andavano a Casablanca oppure a Vitrolles vicino all'aeroporto di Marsiglia, dove c'erano molti importatori di olive e altro.

I documenti del carico dovevano essere trovati subito per garantire l'imbarco e far partire la nave nei tempi stabiliti. Se ti sbagliavi pagavi il ritardo della consegna: un giorno in più di stipendio dei marittimi, un giorno in più di gasolio e così via.

Questa era la piazza, o meglio la scuola, dove imparavi tutto, scrivendo a mano le schede, dove l'unico mezzo di comunicazione internazionale veloce per lo scambio dei documenti era il telex. Stiamo parlando di un mondo

primitivo e lontanissimo, che risale a cinquant'anni fa, in cui si rendeva necessario il controllo quasi maniacale di ogni passaggio. Un vero stress, ma anche una scuola eccezionale dove eri obbligata a conoscere il lavoro di tutti per poterlo controllare.

Avevamo un piccolo ufficio al terminal di Fos-sur-Mer, dove c'era Monsieur Courvoisier che seguiva la dogana, Mr. Gheru che si occupava della contabilità, Monsieur Poisson in qualità di operativo e Monsieur Le Baube con il ruolo di managing director.

Dal 1969, quando il traffico principale erano soltanto i pezzi della Fiat 124 che andavano in Marocco per essere assemblati, al 1973, dunque in soli quattro anni, Contship era diventata una linea marittima che si allargava sempre più nel Mediterraneo. Ero arrivata proprio nel momento di massima espansione. Un caso anche questo? Quanti casi nella mia vita e quanti ancora ce ne sarebbero stati, ma solo ora me ne rendo conto.

Nel frattempo, mentre facevo scuola di shipping in Provenza, Ravano si occupava di finanza e tesseva le grandi relazioni industriali che avrebbero sviluppato sempre più l'azienda.

Mi ricordo il top management di allora, l'ingegner Persia, l'ingegner Rossi della Fiat e poi la famiglia Agnelli. Ma Ravano era sempre lontano e tutte queste informazioni mi arrivavano di rimbalzo, perché ero impegnata giorno e notte a capire questo mio nuovo sconosciuto lavoro e soprattutto la personalità e il ruolo dei miei colleghi.

C'era Marie France che si occupava di documentazione e la giovane Cecilia doveva conquistarla per imparare il suo lavoro: "Dammi che te lo faccio io! Ti posso aiutare?".

Poi c'era Christine che gestiva le comunicazioni e allora le chiedevo: "Fammi fare il telex, per favore. Posso imparare a spedire i messaggi?".

Andavo da Monsieur Poisson a chiedere di darmi altro lavoro, ma lui era sempre nervoso: "Cecilia, qu'est-ce que vous voulez? Mais alors! Je dois travailler!".

Così imparai a usare il telex e a controllare il *manifesto*, cioè la lista completa dei container che possono essere imbarcati solo dopo la verifica, un po' come quando sull'aereo dicono *boarding completed* e l'aereo può partire.

Nessuno mi insegnava e quindi rompevo le scatole a tutti. Ma quel posto mi affascinò sin dall'inizio tanto che, quando andai per la prima volta a Fos in macchina, mi persi in quelle campagne meravigliose fuori di Arles. Feci un sacco di strada in più e mi innamorai di quella natura romantica e selvaggia. Era una meraviglia! Arrivai in ritardo, ma arrivai, felice di lavorare in un posto così bello. Eravamo sul mare, in un paese che mi aveva sempre incuriosito, il Sud della Francia.

Il tempo passava e la Provenza mostrava sempre di più la sua bellezza attraverso le cose semplici della campagna: il rosmarino selvatico, le erbe aromatiche che crescono da sole e il clima che ti fa vedere le zucchine fiorite già a marzo, i mandorli e i peschi perfino a febbraio. E poi i fenicotteri e le grandi nebbiose paludi della Camargue. Era come assaggiare un cibo meraviglioso, un cibo multicolore per gli occhi, un cibo salutare per l'anima!

Ma quando soffiava il vento dovevi scappar via, perché il *Mistral* è di una forza, di una tale violenza che diventa quasi bello, a volte, affascinante.

Non smettevo mai di imparare e ogni giorno ascoltavo Radio Montecarlo perché trasmetteva programmi di quiz che mi servivano a perfezionare il francese, l'inglese non era sufficiente per lavorare.

Uno di questi l'ho seguito forse per due anni. Ti facevano sentire un paio di note e dovevi indovinare il titolo della canzone. Poi la gente telefonava e diceva: "È questo", "Non, ce n'est pas ça". Ho perfezionato il francese anche così.

Mi capitava anche di stare in piedi fino alle tre di notte per organizzare il lavoro a modo mio. Feci un raccoglitore dove tutto era ordinato e diviso in categorie: "speditore", "produttore", "acquirente", "indirizzo", "tipo di contenitore", "merce" e in un solo foglietto avevi tutto! L'ho fatto per l'ufficio di Fos-sur-Mer, l'ufficio vicino all'aeroporto di Orly, il vecchio aeroporto di Parigi e Casablanca. Era un sistema nuovo che permetteva a tutti di avere le stesse informazioni, ma nessuno ci aveva mai pensato.

Dovendo imparare di tutto sono andata in missione anche in Marocco. Non capii subito la diversità del mondo arabo. Ero abbastanza attraente, ma anche molto ingenua e attiravo l'attenzione senza rendermene conto. Un esempio?

Nel pomeriggio ci sono lunghe pause nei paesi caldi come il Marocco. Si inizia presto la mattina, si lavora al massimo fino alle due, poi si fa pausa, perché l'afa è insopportabile e, all'epoca, niente aria condizionata.

Poi vai a fare il bagno e te ne vai a riposare.

Un giorno a Casablanca conosco una signora che mi invita a casa sua. Accetto e arrivo in questa bellissima villa dove chiama una delle sue donne che mi porta subito a fare il bagno nell'hammam. Le ragazze dell'hammam mi spogliano, poi entro in questa vasca con alghe, spezie e profumi per finire con un magnifico massaggio rilassante. Devo dire che i sorrisi di queste donne che mi giravano intorno mi lasciarono un certo disagio che al momento non riuscivo a interpretare, ma non successe nulla e alla sera sono tornata in hotel.

Il giorno dopo, in ufficio, ho raccontato con entusiasmo la storia a un socio di Ravano, Monsieur De La Tour, che è andato subito fuori di testa. Non so bene cosa mi volesse dire, ma quello che ho percepito è che ero finita in

qualche giro di gente di alto livello, in qualche approccio di carattere sessuale, in qualche storia che non prometteva nulla di buono.

C'era un motivo per cui De La Tour si era arrabbiato così tanto soprattutto con i manager, Monsieur Dion, Alan Balmelle e Monsieur Baron, perché, evidentemente, c'era un ordine di scuderia di tenere d'occhio la Cecilia che all'epoca, in fondo, era solo una ragazzina.

Capii che il disagio che avevo provato in quella strana serata aveva un fondamento e da allora cominciai a selezionare gli inviti in modo molto più accurato.

La "ragazzina Cecilia" sta imparando velocemente e, col suo bagaglio di "esperienza al fronte" a Fos-sur-Mer, si sposta a Cadenazzo, che era il Punto Franco della Stisa (Sviluppo Traffici Internazionali SA), uno dei cinque punti franchi in Svizzera. Gli uffici della Contship, per praticità, erano stati messi lì.

Un Punto Franco è una zona dove depositi le merci in transito, senza pagare la dogana, perché i prodotti rimangono tecnicamente allo stato estero.

Era tutto controllato. C'era lo spazio degli uffici ma era scomodo, perché non era nel centro della città ma in aperta campagna. Mi ricordo le mucche, un grande palazzone, tutto intorno niente. Eravamo nel mezzo del nulla. E infatti da Cadenazzo ci saremmo poi spostati a Lugano.

Stavo cominciando un'avventura completamente nuova: dai mobili di Milano al traffico navale commerciale, allo shipping, un mondo fatto di comandanti, marinai, camion, gru, container, documenti, accordi commerciali con gente di tutto il mondo, ognuno con i suoi problemi, con la propria energia. Imparavo tutto con una velocità e un entusiasmo che sorprendevo anche me.

Durante il primo periodo in Svizzera ebbi questa immagine della vita come tante matriske una dentro l'altra. Stavo chiudendo la vita passata nella vecchia matriska e ne aprivo una nuova che avrei costruito con le mie stesse mani.

Ogni giorno era diverso, ogni giorno mi appassionavo al lavoro e tutto questo aveva l'eccitante sapore di una grande avventura che, però, aveva bisogno di un approccio un po' più razionale, più pensato. Ci voleva un po' di ordine.

Avevo capito che a Cadenazzo tutti facevano tutto e mancava un'organizzazione precisa degli uffici che, comunque, funzionavano a pieno regime e ognuno aveva un ruolo preciso.

Il comandante Gazzolo seguiva le navi, dunque gli equipaggi, mentre Livio Scarso si occupava di imbarco/sbarco della flotta dei container. Inoltre avevamo già i primissimi computer.

Guglielmo Guenzi, invece, era addetto al *disbursement account*, cioè il

controllo definitivo dei conti, mentre io facevo il provvisorio.

Già dai primi mesi avevo assunto un ruolo preciso nel *commerciale*. Calcolavo le tariffe da applicare nei vari porti a seconda delle rotte delle navi, cioè il costo finale e il relativo guadagno di ogni viaggio andata e ritorno di ogni portacontainer.

Alla fine del 1974 avevamo aperto l'ufficio di Rotterdam, dove stavo tutta la settimana. Seguivo il responsabile, Frederik E. de Cock Buning, appena un anno più grande di me, e l'ufficio consisteva in una semplice camera da letto all'Hotel Hilton di Rotterdam.

Dopodiché andavo su e giù per la Svizzera. Il mio ruolo? Tutto e niente, facevo da collante per esempio fra Fos-sur-Mer, Casablanca e il centro di Cadenazzo. Ravano aveva creato questa azienda per trasportare le merci di grandi aziende come la Fiat e poche altre, poi però dovevi andare a bussare alla porta, in giro per il mondo, cominciando dal Medio Oriente, per cercare clienti. Il controllo e lo sviluppo di questo lavoro diventò la mia responsabilità principale.

Avevo un gruppo di ragazzi di diverse nazionalità con cui preparare la lista: questo esporta questo, questo importa quell'altro. Poi andavamo a trovarli per promuovere i servizi della nostra linea marittima. Ci siamo avvalsi di strategie prodigiose per sviluppare il business e risolvere i problemi di ogni giorno. Un esempio fra tanti.

Le nostre navi erano più piccole rispetto a quelle delle grandi compagnie di shipping. Più piccole significa più lente e meno competitive nei trasporti. È come l'aereo piccolo e quello grande, quello grande è più veloce e porta più merce.

Riflettendo su quello che vedeva intorno a sé, la nuova Cecilia, che stava cercando di imparare il mestiere dello shipper, cominciava a pensare che, anziché fare concorrenza alle grandi compagnie nelle rotte principali Singapore-Europa, forse sarebbe stato meglio lavorare sul mercato che ai grandi non interessava: Hodeida (Yemen), Aqaba (Giordania), Port Said (Egitto), canale di Suez, Beirut (Libano) e così via. Le grandi compagnie si concentravano nelle grosse fette di carico che andavano a Rotterdam, Amburgo, Marsiglia, Genova, mentre noi potevamo prendere le rotte meno battute sui mercati minori.

Port Said in Egitto, per esempio, si rivelò un mercato molto interessante che pagava tariffe alte. Un contenitore da venti piedi poteva fruttare fino a 2500 dollari, per esempio da Hong Kong, dove invece un venti piedi su Rotterdam ne rendeva solo 1500. I mercati erano piccoli ma pagavano molto di più.

A un certo momento c'era veramente da spingere. Una sera ho invitato

tutti gli importatori di Port Said, che è un Porto Franco, a salire su una barca. Una volta a bordo, nessuno poteva “scappare” e si trovarono ad ascoltare tutti insieme la mia proposta. Ce n'erano almeno un centinaio e gli spiegai la nuova politica di Contship sulle linee marittime e sui porti minori.

Questo segnò un grosso cambiamento, in quanto si trattava di un mercato molto remunerativo, soprattutto da Hong Kong, per esempio per i tessuti, che venivano esportati a Port Said.

La domenica partivano gli autobus dal Cairo per Port Said. Le persone andavano a comprare da vestire, si toglievano quello che avevano addosso, si vestivano con il nuovo e lasciavano i mucchi di stracci che avevano all'arrivo. La dogana non poteva toccarli perché gli abiti potevano essere gli stessi di quando erano entrati.

Oggi, naturalmente, Port Said è una realtà immensamente importante nel mondo dello shipping e forse anche l'allora piccola Contship ha contribuito a far di questo porticciolo degli anni settanta una meta fra le più famose dello shipping internazionale.

Il lavoro creava sempre nuove opportunità ma ci sono stati anche momenti difficili nella storia di quest'azienda.

Quando nel 1978 è scoppiata in Iran la rivoluzione di Khomeini, c'è stato un forte contraccolpo non solo politico ma anche commerciale in Medio Oriente, perché il mercato iraniano era importante e il nostro lavoro, per molto tempo, è crollato. Con la guerra in Libano sono perfino scomparsi dei container perché la gente li prendeva per tramutarli in negozio o usarli come case.

Insomma, i problemi erano tanti e in mezzo a tutta questa confusione mi trovavo sempre in volo da una parte all'altra dell'Europa, del Nord Africa e del Medio Oriente. L'Olanda era una delle mete più frequenti, perché l'ufficio di Rotterdam, fra le varie attività, aveva il trasporto di latte condensato, un mercato immenso per il Medio Oriente gestito da due grandi aziende, la Domo e la Carnation, che, in quel momento, erano ottimi clienti per la piccola Contship.

Il nostro mercato stava crescendo a dismisura. Anche il Sud Italia cominciava a dare buoni frutti e alla fine del 1975 nasce il collegamento di Salerno con l'Inghilterra. C'erano i container da imbarcare a Salerno con i pelati, i fagiolini sott'olio, le patate, la pasta. In particolare, avevamo un cliente grossissimo, gestito dal nostro agente Giuseppe Gallozzi, la Napolina, un concentrato di pomodoro che aveva un enorme successo all'estero.

Per me era tutto straordinario, tutto nuovo, cose mai viste prima, paesi mai visitati, un grande romanzo di avventura, tipo Salgari, dove gli esploratori

incontrano tesori e selvaggi, affrontano pericoli, scoprono piante meravigliose, si perdono nella giungla e attraversano deserti.

Nella vita della giovane Cecilia, per tanti anni, non ci sarebbe stato altro che questa grande avventurosa e rischiosa scommessa che navigava a bordo di navi colorate, intorno al mondo, attraverso il mare. Ma ancora non lo sapeva.

Alla Fiera dell'Est
Come Marco Polo, si naviga verso Oriente

La geografia mi è sempre piaciuta: fiumi che si perdono fra le montagne, strade che nascono dal deserto, strani nomi di città che ricordano i grandi romanzi del Novecento. Tutto questo non ha fatto altro che alimentare la mia fantasia e la mia curiosità.

Poi il lavoro mi ha portato con sé in un viaggio senza fine, affrontando, spesso per la prima volta, rischi, tremori e paure di ogni genere.

Nel tempo mi sono abituata, in parte costretta da circostanze e responsabilità sempre crescenti, in parte perché mi rendevo conto che la scommessa di riuscire a risolvere un problema inaspettato era più bella, più invitante della paura di fallire.

In questa continua lotta con le mie ansie, scoprivo di avere un autentico amore per l'avventura e una di queste fu la mia prima, improvvisa e complicata missione a Beirut.

Aprile 1975, Ravano mi chiama e dice: "Ho organizzato per lei una missione a Beirut. L'accompagnerà il capitano Jeffrey Langhorst".

Ma come, ho appena compiuto venticinque anni, devo andare a Beirut con un assoluto sconosciuto a fare qualcosa di cui ho capito zero, ma sotto zero davvero... Paura? Un panico assoluto.

La mia mission? Controllare il *disbursement account*, il che significava verificare i passaggi fra entrate e uscite delle operazioni di shipping nel porto di Beirut. Non proprio un compito fra i più semplici per una che era ancora una matricola, essendo entrata in azienda da appena due anni. Ma, soprattutto, era la prima volta che dalla geografia passavo alla matematica: soldi, cambi, crediti, debiti, assicurazioni. Tutto in inglese, con uno sconosciuto *captain* Jeffrey accanto a me e in un paese arabo come il Libano, in mezzo a mille conflitti e dove proprio in aprile comincia una guerra civile che sarebbe terminata solo nel 1990.

Come dire il posto giusto e il momento giusto per cominciare una nuova avventura con Contship.

Il Libano viveva una situazione confusa e pericolosa, perché all'epoca il canale di Suez era ancora chiuso per la famosa guerra dei Sei Giorni,

cominciata ben otto anni prima e, nel frattempo, i paesi arabi si erano arricchiti con il petrolio che avevano cominciato a esportare tramite camion via Beirut.

Ma il mio problema era un altro: l'agenzia di Contship a Beirut, gestita da Mr. Costa Bitar, all'epoca era in forte perdita. I conti non tornavano e c'erano forti dubbi sulla correttezza delle operazioni.

Fu così che Ravano mi disse: "Lei va lì e controlla tutti i costi dei trasporti".

Mi convocò un sabato pomeriggio in ufficio e mentre io insistevo: "Dottor Ravano, guardi che io non so niente e non so davvero cosa fare!", lui mi rispondeva: "Cecilia, io sto qua fino a quando serve per spiegarle tutto, lei mi chiede e io le dico".

Lasciai l'ufficio alle sette di sera con un mal di testa tremendo e partii il giorno dopo, catapultata in un mondo sconosciuto in compagnia di questo capitano Jeffrey, un omino piccolo, tutto magro, rosso di capelli, con la barbetta. Un vero personaggio.

Arriviamo la domenica sera tardi a Beirut. Un caos assoluto, gravi problemi con i palestinesi, attentati, ritorsioni, sparatorie, di tutto.

L'aeroporto di Beirut mi appare come un piccolo inferno, con lunghe inferriate dietro le quali la gente si ammassa per ricevere i viaggiatori appena atterrati, in una confusione totale di lingue, grida e spintoni.

Per fortuna vediamo quasi subito i cartelli con i nostri nomi e i responsabili dell'agenzia Costa Bitar e Leila Douehy ci vengono incontro per portarci in hotel.

Nei giorni successivi la situazione mi appare un po' meno drammatica, anche perché, essendo *unfortunately or fortunately* abbastanza attraente, in ufficio fanno un po' a gara a chi si occupa di me e io, con molta cautela, cerco di star bene con tutti ma anche con nessuno. Sono qui per una missione precisa: imparare alla svelta, portarla a termine e tornare a casa.

Comincio a lavorare, ma ogni volta che chiedo di controllare i libri dei trasporti la risposta è sempre la stessa: "Adesso no, ora non si può, ecc."

È chiaro sin dai primi giorni che Costa Bitar, il managing director, aveva più cose da nascondere che da farmi vedere. Capisco all'istante che ci sarebbe voluta molta pazienza e ancor più determinazione.

Coraggio Cecilia, mi dico, e tutte le mattine prego il mio angelo custode che mi dia la forza, l'intelligenza ma, soprattutto, la sensibilità di dire e fare la cosa giusta. Ancora oggi, a distanza di tanti anni, quando devo prendere decisioni importanti non mi muovo mai senza prima ringraziarlo per tutto quello che ha fatto per me e lo prego, se può, di continuare a farlo.

Lavoro, lavoro e ancora lavoro ma, per fortuna, nelle mie giornate senza

fine ogni tanto si fa un break e i colleghi mi portano a fare il giro di Beirut.

In uno di questi tour siamo stati alla Place des Canons, che divideva la parte cristiana da quella musulmana, dove c'era il coprifuoco, ma l'ho saputo solo dopo.

Siamo andati diverse volte ai confini dei campi palestinesi dove c'erano gli uomini dell'Olp di Arafat. Anche questo era pericoloso, ma con una certa dose di giovanile incoscienza stavo con tutti e andavo dappertutto, anche se, in un paese arabo, una donna occidentale dovrebbe cercare di esporsi molto, ma molto poco.

Mi concedevo qualche escursione in città ma la mia priorità era riuscire nel lavoro. Ravano mi aveva affidato un obiettivo preciso: controllare i prezzi dei trasporti e capire perché i conti non tornavano. Ero molto giovane e inesperta ma volevo dimostrare a tutti i costi che ce la potevo fare.

Il problema era evidente: Contship aveva le stesse tariffe per le varie destinazioni dei paesi arabi, ma nel nostro *disbursement account* c'erano delle grandi differenze che generavano forti perplessità.

Passata una settimana dal mio arrivo mi trovo a uscire spesso con Jacques Macca, uno dei ragazzi dell'ufficio, il più discreto di tutti, mi chiama sempre *Mademoiselle*. Mi era molto simpatico e parlavamo molto. Essendo stato educato in Vaticano conosceva l'allora vescovo di Beirut, l'arcivescovo Alfredo Bruniera, che era stato nominato da Paolo VI.

Con Macca nacque, in pochi giorni, un rapporto di fiducia molto stretto, molto bello. Un sabato mattina Jacques mi raggiunge e, a sorpresa, arriva con quei libri contabili che da tanti giorni cercavo inutilmente di farmi consegnare da Costa Bitar.

Ricordo che abbiamo finito verso le due e mezza del pomeriggio, siamo andati all'Hotel St. Georges per uno snack, poi ci siamo riposati per il troppo caldo e abbiamo ripreso dopo le sei di sera.

Finiamo il lavoro di controllo a tempo di record, anche perché era l'ultimo giorno possibile per chiudere i conti.

In quell'incredibile rush finale troviamo mezzo milione di franchi svizzeri di differenza a favore di Contship, che Costa Bitar non aveva ancora versato. Ravano aveva ragione e avevamo le prove per recuperare il credito, cosa che avvenne poco tempo dopo, con la disponibilità di Bitar a rivedere tutti i conti e a saldare il debito.

Sfiniti ma contenti del lavoro svolto ci guardiamo intorno in un momento di relax e ci rendiamo conto che la situazione in Libano sta per collassare. Verso le quattro, dalla piscina dell'hotel, vediamo arrivare carri armati e soldati che cominciano a presidiare la città.

Missione compiuta, ma dobbiamo lasciar Beirut e in gran fretta.

C'era anche da dire, al di là della guerra, che fuori dal porto di Beirut la media era di cento navi che attendevano di ormeggiare e scaricare, una cifra folle! Quel porto era l'ingresso per il Medio Oriente e con il canale di Suez chiuso si ritrovavano tutti lì in fila a comprare e a fare affari. Beirut era diventata una folle fiera di business internazionale creata dai conflitti in atto, che ci imponeva scelte sempre più coraggiose.

Nasceva la necessità di avere nuovi uffici, nuove attività per affrontare anche i grandi competitor internazionali. Chi riusciva a emergere avrebbe vinto. Lasciare Beirut e andare sempre più verso Oriente era la strategia giusta.

La guerra civile in Libano ci costrinse a spostarci in Siria, nel porto di Tartous, dove però mancavano i mezzi di comunicazione adeguati per mandare le polizze di carico, i documenti delle navi e così via. Era una situazione a tal punto difficile che io, ogni dieci giorni, al massimo ogni due settimane, ero costretta a volare a Damasco per portare la documentazione a mano. Mi chiamavano "la pellegrina", ma non avendo famiglia, non mi costava più di tanto. Tutta la mia vita era lavoro, lavoro, lavoro.

Nel frattempo Jacques Macca si era spostato a Damasco, perché la sua famiglia era originaria della Siria, e anche lui portava i documenti a Tartous, ma con immense difficoltà. L'unico telex di Damasco era all'Hotel Omayya e, alla fine del 1975, ricordo di aver passato l'ultimo dell'anno a redigere gli accordi commerciali piegata in due sulla macchina da scrivere.

Se la comunicazione commerciale era difficile, quella con le persone era un vero problema: i siriani parlavano praticamente solo l'arabo e la situazione operativa era un disastro per la mancanza di attrezzature del porto. Mi sono trovata in un bel guaio.

Nell'agosto del 1975 i porti siriani erano assolutamente privi di qualunque strumento per gestire il traffico dello shipping, sia in entrata che in uscita, così abbiamo acquistato una gru italiana dalla Ormig di Ovada, alcuni camion Fiat di seconda mano e un *side loader* per sollevare e caricare i container.

Nei porti siriani non c'erano strumenti di comunicazione, di trasporto, di carico. Non c'era niente! C'era l'acqua, ma non c'era il porto.

Ma per Contship, nonostante tutte le difficoltà, guerre, agenti non sempre correttissimi, comunicazioni primitive e concorrenza internazionale, il bacino del Mediterraneo era il vero mercato da conquistare.

Per questo Ravano voleva rafforzare la parte commerciale e in particolar modo incoraggiare lo spirito di avventura dell'azienda, quello stesso spirito che io stessa cominciavo a percepire e interpretare in modo sempre più chiaro.

Sentivo ogni giorno di più che, senza parlarci o vederci, Ravano mi stava lentamente passando le consegne dei suoi sogni e delle sue speranze. L'impresa era, come dire, titanica, come se fossimo sempre in guerra, guerra commerciale, ma pur sempre guerra.

Questa era la mappa della "battaglia". Il Medio Oriente da Israele in su. Dopo Haifa c'è la costa libanese con Beirut e Tripoli, poi Tartous, Lattakia, Iskenderun, Mersin, Izmir e infine il Bosforo.

I traffici avvenivano entro questo bacino e Contship aveva già molti uffici di rappresentanza, qualcuno proprio, qualcuno in società con altri, come a Beirut. Questi uffici dovevano ricevere le navi quando arrivavano, fare la dichiarazione doganale, tutte le documentazioni per l'arrivo, il carico e lo scarico, ma il quartier generale era in Svizzera, dunque tutto era controllato tramite telex.

La comunicazione era essenziale, ma l'attrezzatura era una priorità assoluta. Nell'agosto del 1975 Contship investe 1.280.000 franchi svizzeri per comprare la gru che avrebbe operato nel porto di Tartous e costituisce una società con un siriano, di cui non ricordo il nome, che si innamora subito di me pur essendo già sposato. La società si chiama Palmira, ma questo signore al momento della firma dell'accordo dice, immagino come battuta: "Voglio una Cadillac e anche Cecilia".

Questa seconda parte dell'accordo, per fortuna, non è mai stata "controfirmata" e, visto che anche altre postille nascondevano strane e oscure operazioni, affondammo definitivamente la nuova società prima ancora che nascesse.

Succedeva di tutto e, come si può facilmente capire, il lavoro in Siria era sempre molto complicato, a volte con episodi quasi tragici, come in quel dicembre del 1975, quando più di mille contenitori pieni si accumularono e bloccarono il porto di Tartous. Mille container, per i mezzi di quell'epoca, erano un numero insostenibile, da far saltar tutta l'organizzazione portuale, da far fallire l'azienda.

È appena passato il Natale e, per l'emergenza, ci raggiunge anche Ravano. Con il suo supporto e il lavoro preparato con Jacques Macca e Jean Jacques Llorca stringiamo un accordo con Abdul Salam Haykal che, da quel momento, diventa il nostro agente in Siria per molti, molti anni.

Ancora una volta, con fatica, affrontiamo l'emergenza tutti insieme, troviamo la persona giusta e decidiamo di rilassarci un poco aspettando l'arrivo del nuovo anno. Non sappiamo cosa ci porterà, ma intanto festeggiamo i traguardi raggiunti.

Di quei giorni ricordo i balli dei siriani, la cui usanza singolare prevedeva che gli uomini danzassero con costumi tradizionali e spade per fare sfoggio di

sé davanti alle donne, ma anche le mie difficoltà nel mangiare in quanto, nonostante il Libano e la Siria condividano piatti molto somiglianti, i gusti sono immensamente diversi. Se in Libano mangiavo tutto, in Siria dovevo mandare giù il cibo a forza perché non mi piaceva. Fisicamente non stavo bene, non riuscivo a fare un pasto decente e così la fatica era doppia.

In mezzo a tutte queste difficoltà mi era di gran conforto la delicata presenza di Jacques Macca. Lui mi chiamava *Mademoiselle*: “Oui, Mademoiselle”, io dicevo: “Jacques!” e lui: “Oui, Mademoiselle” ancora una volta. Era così sensibile e gentile che per un periodo ho pensato che fosse omosessuale. In realtà era soltanto un uomo speciale, che poi si è felicemente sposato, ha due figli e oggi vive in Inghilterra.

Jacques è la dimostrazione vivente che il rapporto personale e il rendimento sul lavoro si possono supportare in modo incredibilmente creativo. L'amicizia cresce e l'azienda pure.

Nei momenti liberi andavamo sempre al souk e il rituale era *Marhaba Kifak*, cioè: “Buongiorno, come va?”. Allora ci facevano entrare nelle loro botteghe colorate e stavamo lì, anche due ore, a bere il caffè e a chiacchierare, poi venivo via con due o tre kaftani nuovi.

Oppure andavamo intorno agli enormi, immensi banconi delle spezie, che è un'altra grandissima tradizione nel souk, dove si trovavano tutti gli aromi, le erbe e i sapori d'Oriente, come lo zafferano, il cardamomo o la menta da mettere nel tè. I miei viaggi nei souk erano avventure strepitose dove osservavo le usanze e le tradizioni della gente del posto e, allo stesso tempo, mi avvicinavo in modo soft e non aziendale al modo di pensare dei nostri clienti mediorientali. Mi divertivo e lavoravo allo stesso tempo. Non si poteva chiedere di più.

A Tartous curiosavo e mi infilavo ovunque, perché una delle mie passioni erano i piatti di porcellana antichi e in centro c'era una sterminata offerta di negozi di antiquariato.

In Siria la vita era estremamente varia e complicata, essendo un paese affollato da tutti i profughi scappati dal Libano. Trovare un hotel, anche a Damasco, era un'impresa. Una volta avevo condiviso la stanza col mio collega Guglielmo Guenzi. A un certo punto mi alzo, vado in bagno, ma nel bagno trovo una terza persona sconosciuta! Immaginatevi lo sconcerto e l'imbarazzo... Almeno per me, perché l'ospite sconosciuto non fece una piega. Dunque c'erano situazioni un po' avventurose, non sempre piacevoli, anche se poi, alla fine, mi divertivo lo stesso, trovavo sempre un elemento di curiosità, d'interesse. Gironzolavo, compravo, cercavo di vivere e vestire come loro, ma il mio punto di riferimento, dopo l'hotel dove alloggiavamo, era sempre l'ufficio.

L'ufficio di Tartous era un immobile abbastanza importante di fronte alla moschea e vicino all'asilo delle suore cattoliche.

Sotto c'erano due stanze, dove lavoravano Mr. Abdel Kader e la segretaria. Dietro un secondo ingresso c'era Tarek Sabra, che seguiva le operazioni nel porto e aveva sposato Muna, la prima figlia di Haykal, proprietario dell'agenzia. Salendo al primo piano si entrava in un grande salone con due stanze: questo era l'ufficio di Abdul Salam Haykal, il capo famiglia, il capo di tutto.

Casa e bottega, come si direbbe oggi. Vivevamo tutti insieme fra lavoro, affari, parentele e servizi igienici improbabili. All'ultimo piano c'era una toilette, diciamo abbastanza normale, anche se le tubature non funzionavano molto bene. Haykal aveva una signora che lo aiutava in casa e un ragazzo che faceva da factotum.

Un giorno qualcuno va in bagno ma il bagno si rompe. Dunque si blocca il water e il factotum corre a stasare e pulire la tazza. Servizio velocissimo, ma effettuato con le stesse mani con cui, subito dopo, con molta premura, gran gentilezza e un bel sorriso, viene a servirci il tè... che orrore!

Insomma, l'ufficio di Contship in Siria era in realtà all'interno dell'abitazione della famiglia Haykal e noi dovevamo, in qualche modo, vivere come loro, perché eravamo letteralmente a casa loro.

Dopo la firma dell'accordo, il 1° gennaio del 1976, abbiamo deciso che c'erano da verificare tutti i famosi *disbursement account*, perché questi contenitori che passavano le frontiere per andare in Giordania e in Arabia Saudita, ma soprattutto in Iraq, erano accompagnati da una complicata lista di documenti. C'era la fattura del trasporto, che aveva attaccati dietro un certificato di dogana della frontiera siriana in uscita e un certificato di dogana della frontiera irachena in entrata, un documento particolare per accompagnare il camion e dei bollettini emessi dalla compagnia di shipping. Una faccenda complessa e terribilmente noiosa.

La questione veramente grave era che il container, all'epoca, non era riconosciuto come imballaggio, ma era considerato merce che aveva una sua tariffa. Una follia incredibile! Ma dovevamo partire dalla situazione di fatto e rimboccarci le maniche.

Imparammo quel tanto di arabo necessario, anzi indispensabile, che poi non risultò nemmeno così difficile, perché si tratta di simboli che si ripetono. Nave si dice: قنوي فس, carico si scrive: لحم... Sembra impossibile, ma si può imparare.

Siamo arrivati in Siria nel gennaio 1976, con Jean Jacques Llorca, collega di Fos-sur-Mer che aveva già vissuto in Algeria, quindi conosceva l'arabo.

Prima ancora erano partiti Gino Longo da Roma nel 1975, per manovrare la gru che avevamo comprato e spedito a metà agosto, e Hamin, che avevamo conosciuto nel porto di Casablanca, esperto del carico/scarico delle navi.

Da quel momento in avanti, tutto ha cominciato a funzionare molto meglio. Era chiaro che quello che mancava in Siria dovevamo importarlo da fuori, uomini, mezzi e idee: le nostre.

Una nuova avventura era appena cominciata ma non avevamo ancora fatto i conti col deserto, perché in Siria ci sono anche i deserti e quindi, per prendere un aereo o portare dei documenti, da lì devi passare.

Partire da Damasco alle quattro di mattina per arrivare a Tartous alle undici, sperando in Dio, è uno sport che può piacere, ma anche non piacere. Attraversi un deserto sabbioso, poi sali in montagna e, mentre nel deserto fa caldissimo, in alto c'è freddo, a volte anche la neve. Era un'esperienza totalmente nuova, improvvisa, incredibile, che alimentava la mia curiosità senza fine, quella che io chiamavo e chiamo "l'università della strada", che è stata la mia vera scuola di vita.

La strada per Tartous era un'esperienza da non crederci! Partiva un camion di qua, ne veniva uno di là, questo si rompeva, mettevano delle rocce per proteggerlo e bloccare le gomme, ma poi non passavi più. Stavi fermo anche due ore, fino a che non trovavi il modo di riparare l'asse di ferro tra le due ruote, che si spezzava spesso perché c'erano un sacco di buche, e con le macchine degli anni settanta, che erano già vecchie, sapevi quando partivi ma non quando arrivavi. Se arrivavi. Spesso i viaggi cominciavano all'alba perché i documenti erano caricati su un aereo della Lufthansa per Damasco. Il viaggio in auto era sempre notturno e durante il percorso c'era da dare continuamente botte sulle spalle all'autista per tenerlo sveglio. Questi poveretti si addormentavano al volante perché guidavano per giorni su strade assurde e pericolose, per la presenza di bande di ribelli e dell'esercito regolare, che era ancora più pericoloso, perché i soldati ti potevano arrestare per qualunque motivo, anche solo per interrogarti e farti perdere ore preziose.

Era un'avventura, sempre. Se andavi da Damasco a Tartous, a un certo punto, verso la fine della strada, prima di girare lungo la costa, trovavi una parte del territorio libanese che entrava nel territorio siriano, dunque dovevi passare la dogana, uscire e solo dopo rientravi in Siria. Non c'era viaggio che non avesse un problema.

Una volta mi trovo alla frontiera e mi fanno il controllo dei bagagli. Avevo dei tampax. Il doganiere apre la confezione, il militare li vede e ne tira fuori uno, lo guarda con sospetto e, con l'aria di chi ha scoperto il ladro con le mani nel sacco, mi chiede: "Cos'è?". Cosa gli dovevo rispondere? Solamente

arrossire.

In questi paesi non c'era nulla che ricordasse, anche solo vagamente, i nostri comfort occidentali. Viaggiavamo con le lenzuola e la carta igienica in valigia e aspettavamo la nave da Fos-sur-Mer con dentro qualche scatoletta di cibo francese e un pacco di pasta. Era dura, ma eravamo giovani e, nonostante tutto questo disagio, vivevo la Siria come un'incredibile storia, trovavo sempre qualche motivo per sdrammatizzare.

Eravamo tutti giovani allora. Eravamo *così* giovani. Nulla poteva fermarci.

Una volta Jean Jacques Llorca decide di prepararci un bel risotto e noi eravamo già entusiasti come ragazzini. Cucinare italiano o comunque cercare di mangiare alla maniera occidentale, sui fornelli a gas da campeggio, quando il ritmo del lavoro lo permetteva, era una delle piccole gioie della giornata. L'aspettativa di quel risotto cresceva di minuto in minuto mentre mettevamo da parte le carte e cominciamo ad apparecchiare la tavola. Finalmente Jean Jacques si appresta a servire questa delizia e voilà, siamo già tutti col cucchiaino in mano e l'acquolina in bocca, quando arriva un piatto di riso fumante e profumato, ma pieno di orrendi minuscoli vermetti, tutti cotti, uno per uno, perfettamente. Il riso veniva dalla Giordania. Non ricordo cosa hanno fatto gli altri, ma il mio risotto è sicuramente ancora lì dopo più di quarant'anni.

Avevo certamente più coraggio nell'affrontare il deserto che non nel mangiare quegli orrendi vermi cotti nel riso, come infatti accadde nell'incredibile avventura di Tartous.

Era appena ripresa la battaglia tra Beirut e Tartous, dunque era di nuovo tutto bloccato. Mi trovavo con Monsieur Bitar al porto di Tartous, che a volte era aperto, perché le navi vanno dovunque pur di sbarcare la merce. Nonostante la situazione fosse molto rischiosa dovevo assolutamente andare a Beirut e da lì tornare a casa, ma lui disse: "Io non mi muovo!" e io risposi seccatamente: "Costa! Io vado!".

Usciamo dall'ufficio e trovo un autista con una macchina scassata da fare paura, non so quanti soldi gli lascio, ma volevo rientrare a tutti i costi. Andiamo su per queste mulattiere abbandonate, sconnesse, asciugate dal sole e a un certo momento sento chiaramente quei brividi di paura che ti accarezzano la schiena come una specie di presagio di sventura e, per la prima volta nella vita, penso: "Mamma mia, è la fine".

Senza scorta e senza nessuna protezione ci avventuriamo in un territorio dove tutti potrebbero sparare a tutti, senza un motivo preciso. Mi siedo sul sedile posteriore dell'auto e mi accuccio, per non vedere o, forse, per non farmi vedere e comincio a pregare.

Passano lunghi minuti fra gli scossoni della strada che ti sbattono sugli spigoli dell'auto, quando improvvisamente le mulattiere scompaiono, la strada si pareggia e tutto sembra calmarsi. Alzo lo sguardo verso il finestrino e, improvvisamente, si aprono davanti ai miei occhi immensi campi di ciclamini a destra e a sinistra. Scendendo dalla collina entriamo in questa valle azzurra piena di fiori e mi sento improvvisamente così bene che non penso più che ci avrebbero rapito, ucciso e fatti a pezzi per poi lasciarci chissà dove.

La paura lascia campo libero a queste pianure azzurre, distese senza fine di fiori delicati e profumati sotto il sole del Libano e, per un attimo, torna alla mente l'altopiano della mia città pochi chilometri sopra Vicenza, ad Asiago, dove da piccoli, la domenica mattina, andavamo a raccogliere i ciclamini.

L'immagine di questi fiori meravigliosi viene bruscamente interrotta dall'arrivo di una banda di ragazzini piuttosto nervosi che ci bloccano con il mitra in mano. Età media meno di quindici anni. Solo a un certo punto, quando esce un bell'uomo, un libanese, ovviamente il capo, possiamo comunicare parlando francese. Non c'è tempo nemmeno per aver paura e gli dico che voglio assolutamente rientrare in Svizzera. Mostro i miei documenti, loro con le radio comunicano non so con chi, poi parlano in arabo con l'autista. Tremo, ma non l'avrei mai fatto vedere a nessuno al mondo. Passano pochi terribili minuti. Poi, improvvisamente, senza un sorriso, ma nemmeno con l'aria bellicosa di prima, il capo ci rende i documenti e alla fine, fra spaventi, mitra e ciclamini, arrivo a Beirut sana e salva. Tutto avviene così velocemente che quasi non me ne accorgo.

Cosa avevo imparato quella volta? Che può bastare un campo di ciclamini per aver di nuovo fiducia nella vita? Oppure che quando senti di partire devi partire, contro tutto e contro tutti? Non so, forse avevo imparato ad affrontare quello che Cecilia sognava da sempre: la vita come un'avventura senza fine.

L'incontro con Contship mi aveva portato in un mondo ai confini fra fantasia e realtà, dove vivevo bene, come se vi fossi nata, proprio lì, duecento anni prima, quando la famiglia di Ravano, originaria di Lavagna in Liguria, gestiva le prime navi, le rotte commerciali, già ai primi dell'Ottocento. Ho imparato a conoscere il mare e i segreti delle navi e dei navigatori giorno dopo giorno, perché ero certa che le mie avventure mi stavano insegnando a vivere mettendo alla prova, da una parte, la mia salute e, dall'altra, la capacità di adattamento. In quei primi anni accadeva tutto quasi magicamente e io ero lì, in pista, sotto i riflettori e ogni giorno dovevo dare il via a un nuovo spettacolo.

*Dove ero finita? In una storia che mi aveva portato
lontano dal mio paese, dalla mia famiglia
facendo di me una specie di nomade.*

Mi chiamavano la “pellegrina”.

Ero finita nel grande circo del mare.

*Vedevo la mia vita e quella della Contship proprio
come un circo. Una vita creativa, allegra, sempre
on the road, che non si ferma mai nemmeno davanti
a un evento drammatico perché, comunque sia,
“the show must go on”.*

*Ci sono due personaggi principali nel circo: il padrone,
che ha comprato il tendone, gli elefanti, i cavalli,
che dà lo stipendio a trapezisti, domatori e clown,
e quello è sempre stato Angelo Ravano.*

*Poi c'è il direttore, che decide dove si piazza il tendone,
che numeri fanno i trapezisti, quali animali sono più
adatti allo spettacolo, quali clown fanno ridere e quali no.*

*Nel tempo, la giovane Cecilia diventerà
il direttore del circo Contship, l'unico circo
che viaggia via mare e unisce terre e genti lontane.*

*Finisce una vita e ne comincia un'altra,
tocca a me costruire la mia nuova futura matrioska
e lo farò insieme ad Angelo Ravano.*

Ravano, il mio Angelo
Il futuro viene sempre da qualche luogo lontano

Partiamo da La Spezia, perché il fondatore di Contship Italia, Angelo, apparteneva a una famiglia di armatori. Tutte le famiglie di armatori, come la famiglia Oetker di Amburgo in Germania o la famiglia Vestey in Inghilterra, che trasportavano la carne dall’Australia, Nuova Zelanda e Sud America, sono diventate armatori per consegnare le loro stesse merci. Lo shipping moderno prende le mosse quando si comincia a trasportare via mare per conto di qualcun altro.

Molti commercianti del Nord della Germania sono diventati armatori trasportando frutta. A York, un paesino vicino ad Amburgo famoso per la coltivazione delle mele, fino a pochi anni fa c’era la più alta concentrazione di armatori di tutta la nazione.

I Ravano, originari di Lavagna, erano armatori fin dal 1800 e cominciarono trasportando grano. Il capostipite fu Angelo Ravano, nonno del nostro Angelo, che era nato nel 1838. Intorno al 1860, nei cantieri di Lavagna insieme al fratello, si fa costruire un brigantino che chiameranno *Bismark*, la prima nave della loro carriera di capitani e armatori. Il *Bismark* viene varato nel 1866 e così inizia quella grande avventura che, nel secolo successivo, porterà alla nascita di Contship.

Angelo Ravano, che aveva sposato Rosetta Borzone, avrà tre figli: Fanny, Bernardo ed Enrico. Il terzogenito, che nasce nel 1882, sarà l’unico a portare avanti l’attività di armatore e capitano.

I tempi cambiano ed Enrico, negli anni venti e trenta, diventerà un armatore “puro”, che non ha più bisogno di essere anche il comandante delle navi che ormai navigavano ovunque, nel Mediterraneo, in Sud America, per arrivare fino in Groenlandia.

Le sue navi erano così belle che diventarono anche famose. Proprio a bordo di uno dei suoi velieri, l’*Angiolina*, il grande comico genovese Gilberto Govi girerà nel 1942 *Colpi di Timone*, un film che ebbe un gran successo.

Nel frattempo a Lavagna, nel 1919, nasce il nostro Angelo. Dopo la laurea in Economia e Commercio all’Università di Genova nel 1943, comincia già nel 1947 a lavorare con il padre, che continua la sua attività di armatore con l’acquisto in California di due “Liberty”, le famose navi che gli americani

avevano costruito a centinaia per i rifornimenti militari e che, dopo la guerra, avevano svenduto agli alleati. Erano buone navi all'epoca, fra le prime a esser costruite con la tecnica della saldatura delle parti. Trasportavano di tutto: carbone, legname, grano, qualunque cosa.

Nel 1952 Angelo Ravano sposa Caterina Romanengo e dal loro matrimonio nascono Enrico e Giambattista, i quali diventeranno presto, a loro volta, le colonne di un'azienda in rapidissima crescita che, anno dopo anno, segna continui progressi. Nel 1956 i Ravano hanno già una flotta di dieci unità e nel 1957 fondano in Svizzera la Overland Trust Bank, una banca d'affari molto legata al mondo dello shipping.

A metà degli anni sessanta, Angelo Ravano intuisce che il container offre straordinarie possibilità di sviluppo. È il 1969 e a Cadenazzo, in Svizzera, con lo slogan "*We bring the ship to your factory*", fonda Contship SA. I primi uffici sono all'interno del Punto Franco della Stisa (Sviluppo Traffici Internazionali SA), un centro di logistica con un piazzale dotato di raccordo ferroviario e collegamenti autostradali.

Ravano viene contattato dalla Fiat, che aveva introdotto il sistema Ckd (Completely Knocked Down) per esportare all'estero le parti smontate delle auto, che sarebbero poi state riassemblate nel luogo di destinazione, in Marocco.

Già nell'ottobre 1969 viene organizzato il primo servizio di linea da Fossur-Mer a Casablanca, su una nave Contship in grado di trasportare ottanta container.

Contship era una società molto piccola nata, all'inizio, per soddisfare le esigenze della Fiat di Torino, ma il progetto era espandersi nel mercato dello shipping e fu individuato nel porto di La Spezia il centro operativo del progetto, un porto che rapidamente si trasformerà, informatizzandosi e dotandosi di strumenti moderni per il controllo completo delle operazioni di imbarco e sbarco.

Al fine di perfezionare l'operazione, nel 1970 viene fondata a Milano la Container Service Agency S.r.l. insieme all'inglese Ellermann City Line, una delle più antiche e prestigiose compagnie marittime del mondo.

Nel 1971 iniziano le attività di imbarco e sbarco al molo Garibaldi di La Spezia dove, per la prima volta, da operatore privato, Contship gestisce un terminal container portuale, partecipando da leader alla competizione internazionale.

E di lì a poco arriverà anche la giovane Cecilia, totalmente all'oscuro di questa incredibile storia di mare, navi e coraggiosi imprenditori di cui Angelo Ravano era l'ultimo erede.

Ravano era un uomo in continuo movimento, il signor Stüdeli lo chiamava

il “baffo elettrico”. Nella sede di Milano non andava quasi mai perché c’era questo scozzese, di cui mi sfugge il nome, che gestiva un ufficetto di sei, sette persone, proprio una briciola.

Sono rarissimi gli incontri nelle fasi iniziali fra me e Ravano. A Fos-sur-Mer è venuto una volta per vedere l’andamento del lavoro con il suo braccio destro, l’ammiraglio Faggioni. Poi tornò una seconda volta per presentare a tutto l’ufficio il signor Raso, che sarebbe stato il successore di Faggioni a La Spezia. Da allora Raso è stato il mio punto di riferimento per Contship a La Spezia, mentre Monsieur Le Baube era il numero uno dell’ufficio di Fos.

Ravano era basso, piuttosto robusto, aveva una voce un po’ nasale e in ufficio fumava in continuazione. Quella sigaretta non si spegneva mai. Che dire, al primo impatto, poteva dare l’impressione di un burbero, ma in realtà non l’ho mai sentito urlare o imprecare.

Quando parlava o ti spiegava una cosa era difficilissimo da seguire, perché saltava sempre di palo in frasca. Per molto tempo sono stata costretta a intuire il suo percorso mentale, poi credo di essere riuscita a entrare in sintonia con lui perché capivo in anticipo dove volesse arrivare.

Ci fu un momento preciso in cui cominciammo a trovare un primo vero affiatamento, quasi una complicità. Eravamo a Cadenazzo verso la fine del 1974 e il suo tavolo era abbastanza disordinato: una carta sopra l’altra, cartelle e documenti dappertutto.

Un giorno ho detto al comandante Gazzolo, che era il responsabile delle navi e dei marittimi: “Comandante, cosa ne pensa, metto in ordine il tavolo del dottor Ravano?”. E Gazzolo: “Sì sì, Cecilia, metta pure in ordine”.

Ho messo in ordine, ho selezionato tutti i fogli per argomenti e sistemato tutti i documenti dentro delle cartelline di plastica trasparente.

Quando è arrivato Ravano è venuto giù il finimondo! “Dove sono le mie carte? C’era una lettera di La Spezia!”. Io sono accorsa e ho aperto la cartella: “Dottore, è questa?”, “Sì”, rispose, ma era ancora irritato. Dopo poche ore, trovata la solita confusione, ho messo di nuovo tutte le cose a posto perché ero certa che dovesse avere un tavolo più organizzato, anche se credo preferisse il suo disordine, in cui si orientava meglio.

Avevo sistemato tutto, ovviamente secondo la mia logica, e conoscevo ogni singolo pezzo di carta che si trovava su quel tavolo.

Il sistema che mi ero inventata diventò il segno che era cambiato qualcosa nella mia vita d’ufficio. Qualcuno aveva capito che stavo facendo il lavoro che nessuno voleva fare: creare un sistema di archiviazione uguale per tutti, sconvolgendo l’idea che ognuno avesse il suo ordine personale sulla propria incasinatissima scrivania. L’idea piacque ed ebbi campo libero.

C’erano tanti progetti di porti o di navi che andavano in cantiere per essere

adattate al carico dei container ed erano operazioni complesse che avevano bisogno di centinaia di documenti.

Un giorno chiedo al comandante Gazzolo: “Cosa ne dice comandante se facciamo un po’ di archivio?”.

Mi disse di sì e preparai tantissime cartelle anonime, dove fuori non c’era scritto niente.

Avevo messo sulle cartelline dei marker di plastica gialli, rossi, verdi o blu, per poterle riconoscere. Una notte mi trovo in hotel a Bombay, in India, e mi chiama il comandante Gazzolo, un “filino” disperato: “Cecilia, Cecilia, qui c’erano i piani del porto, non li trovo, mi sa dire dove sono?”.

E io: “Certo, comandante, lei apre la porta, guarda in alto, vede in alto? Sì, ci sono tre cartelle senza scritto niente, ma con tre targhette rosse. Lì trova tutto”. E così è stato, ma se non le avessi sistemate in modo anonimo, non avrei avuto più il controllo personale del cosiddetto archivio, che sarebbe prontamente tornato nel caos di prima.

Da quel momento in avanti hanno cominciato a invitarmi alle riunioni importanti. Certo, fu un piccolo espediente, che ha avuto però un doppio risultato positivo: mi ero messa in luce come persona organizzata e precisa e l’organizzazione e la precisione mancavano all’azienda, quindi ero diventata utile.

Mentre portavo un po’ di ordine in azienda Ravano mi insegnava che le persone, i collaboratori, vanno scelti con il cuore, con attenzione e non con precisione metodica o seguendo regole rigorose. Forse era un poco preoccupato del mio modo, diciamo “tedesco”, di catalogare documenti e relazioni industriali.

Cercavo di imparare da questo nuovo papà acquisito come comportarmi in questo nuovo immenso mondo, proprio come avevo fatto col mio vero papà in quello un po’ più piccolo e antico della buona borghesia di Vicenza.

La cosa più complicata era gestire l’equilibrio fra le persone che ti piacevano e quelle che funzionavano, un meccanismo sempre estremamente complesso anche per un uomo esperto come Ravano.

Nel tempo Ravano lasciò crescere la mia autonomia così tanto che il nostro rapporto diventò quasi alla pari.

Ci siamo trovati ad acquisire una società italiana di trasporti camionistici, una agenzia a Salerno e poi ci fu l’Inghilterra, Istanbul e l’Iran, che si rivelò un vero disastro, come pure il nostro uomo a New York, che dal 1987 al 1989 fece più danni della grandine e che io licenziai, nonostante il parere contrario di Ravano, a cui invece piaceva. Insomma, Ravano era un grande e, come tutti i grandi, ogni tanto prendeva delle cantonate che io, in qualche modo, avevo imparato a riparare.

In un altro episodio c'erano stati problemi di cambio. Gestivamo le valute e i nostri bilanci erano tutti in dollari, ma una volta, verso fine anno, abbiamo avuto un bilancio in perdita e Ravano mi disse: "Cecilia, io ho sbagliato, nonostante questa sia la mia materia. Può succedere".

Parole sacrosante. Poi trovai la soluzione, assieme al figlio Enrico, che gestiva la banca di famiglia. Le difficoltà erano dovute al fatto che i pagamenti dei clienti non erano mai puntuali e anche in questa circostanza imparai moltissime cose, che in futuro sarebbero state utili sia a me che all'azienda.

Ravano mi indicava delle direzioni, dei comportamenti, mi mostrava le ragioni delle cose, ma non mi diceva mai quello che dovevo fare.

È stato un maestro prezioso, quando sbagliavo capivo esattamente dove ero scivolata e riuscivo anche a risollevarmi. Non cercavo di attribuire la responsabilità a qualcun altro nella catena delle decisioni, perché la scelta era mia.

Nonostante tutto, ho avuto dei grossi conflitti con lui. Più di una volta, lasciando l'ufficio, ho preso la macchina e son scappata fuori città per farmi passare la rabbia. Poi tornavo, mi sedevo alla scrivania inferocita e sentivo una mano che mi accarezzava la testa e una vocetta nasale che mi diceva con vero affetto: "Cecilia, lei è brava perché vuole bene alla Contship".

Ma lui era così con tutti, non solo con me, a meno che qualcuno dei suoi tradisse la sua fiducia, allora si sentiva ferito e ne soffriva tantissimo. Normalmente era una specie di papà che andava in giro per l'ufficio sfumacchiando la sua solita sigaretta, a fare battute scherzose un po' ingenuie alle quali tutti, per solidarietà, ridevamo a denti stretti.

Nel corso del tempo credo che Ravano mi facesse sempre più domande o chiedesse la mia approvazione perché non trovava le persone giuste a cui rivolgersi.

Io sapevo molto poco, ma quando ci fu da ordinare delle navi, nell'ottobre del 1984, e c'era il cantiere che chiedeva di costruire delle nuove portacontainer, perché a quell'epoca c'erano tanti sussidi, Ravano mi chiese: "Lei cosa ne pensa?". Era una domanda che richiedeva una risposta molto responsabile, molto "adulta".

Avevamo già iniziato i trasporti verso l'Australia, dunque navi più grandi potevano servire, e ricordo che Dr. Henke, amministratore delegato del cantiere di Brema, Bremer Vulkan, mi telefonava tutti i giorni e chiedeva: "C'è il dottore? C'è il dottor Ravano?". Il cantiere voleva fare sei navi, ma dissi: "Se proprio dobbiamo, facciamone solo quattro".

Ravano disse di sì e così la mia opinione, giorno dopo giorno, acquistò ancor più valore all'interno dell'azienda, ma soprattutto nel suo cuore, perché

continuava a darmi grandissima fiducia. A volte il lavoro era così impegnativo che l'unico modo per trovare un momento di relax era affrontare le difficoltà con un sorriso e poi, con calma, la soluzione del problema si sarebbe presentata. In questo Ravano era un vero signore.

Verso la fine degli anni settanta stavamo andando in aereo dal Cairo a Damasco, ma la sera prima avevamo perso la coincidenza. Eravamo io, Stüdeli e Ravano e abbiamo dovuto dormire in aeroporto, che era una specie di lungo muro con delle stanze, ma tutto aperto. Entravi dappertutto e chiunque poteva entrare.

C'erano dei materassi e abbiamo dormito lì, come dei rifugiati. Era un luogo non pulito, pericoloso, non c'erano neppure dei veri servizi igienici. All'epoca, all'aeroporto del Cairo, non potevi nemmeno lavarti.

La mattina Stüdeli aveva gli occhi fuori dalle orbite e si lamentava di non aver mai dormito. In compenso, Ravano aveva russato tutta la notte. Quando si svegliò, mi raggiunse e, nonostante anch'io non dovessi aver una gran bella cera, molto elegantemente mi disse: "Cecilia, lei è bella. Perché è bella al mattino presto".

Purtroppo non sempre mi meritavo i complimenti del capo. Un giorno, al rientro dalla Siria, vado da Ravano piangendo perché avevo noleggiato una nave che aveva avuto un serio problema. Il cliente spagnolo mi aveva detto: "Abbiamo ottanta contenitori di piastrelle da portare in Medio Oriente". Successe che saltò il booking ma rimasero i costi a carico dell'azienda e avemmo una perdita di circa 21.000 dollari di allora. Mi sembrava una cifra enorme. Andai da Ravano piangendo e dicendo: "Dottore, rimborso io dal mio stipendio", perché la responsabilità finale di questa mancata entrata era la mia. Ma lui disse: "Per carità, lasci perdere...". Questa fu la dimostrazione concreta della fiducia che Ravano mi offriva giorno dopo giorno. Era una cosa seria.

Ravano aveva grande disponibilità ad ascoltare tutti. Se c'era da discutere qualcosa, se c'erano dei dubbi, dava la sua opinione. A volte la pensavo come lui, a volte no, ma poi trovavamo sempre un accordo che rinsaldava il rapporto, come quando, per risolvere i problemi di ospitalità a Ipswich, chiesi di fare una vera follia.

A Ipswich i ristoranti non prendevano prenotazioni dopo le otto di sera, così chiesi di comprare una barca da ormeggiare poco fuori dagli uffici e da adibire a ristorante per gli ospiti che venivano da tutto il mondo alle ore più strane, ma anche per i colleghi dell'ufficio.

Ravano disse subito di sì, senza batter ciglio.

Trovammo una barca delle Fiandre che era stata adibita a nave ospedale durante la guerra, la trasformammo nel nostro ristorante e la battezzammo *Il*

Punto.

Dopo questo piccolo grande successo decisi che avevamo bisogno di una foresteria e dissi a Ravano: “Dottore, credo che l’azienda dovrebbe mettere a disposizione mezzo milione di sterline, perché dobbiamo fare un parcheggio e una piccola residenza per i nostri ospiti. Qui a Ipswich ci sono gravi problemi di parcheggio e soprattutto di alberghi”.

Ancora una volta mi disse di sì e mi lasciò comprare una casa a Ipswich che adibii a foresteria, dove si fermavano anche lui e la sua famiglia quando venivano. Era una casa normale con una lunga dépendance che ospitava anche una sala da biliardo. Mi divertivo un sacco a organizzare queste piccole follie che aiutavano tutto il gruppo di lavoro a stare insieme, anche e soprattutto nei momenti di relax.

Un giorno decisi che dovevamo festeggiare il compleanno di Ravano. Nessuno ci aveva mai pensato e, da allora, lui non mancò mai a questo nuovo appuntamento.

Mi sono sempre piaciute le feste e così organizzammo anche il mio compleanno e poi l’evento di Natale. Io cucinavo per tutti. Ipswich era un posto dove si lavorava molto, ma dove eravamo anche molto felici.

Erano tutti eventi informali che favorirono l’affiatamento tra le persone e, proprio perché informali, si conversava più liberamente.

Mi ricordo di un lunedì sera in cui, rientrando da Londra, organizzai in fretta e furia un barbecue a casa mia per il compleanno di Chris Gray. Feci gli spiedini. C’erano ottantadue persone in piedi e alla fine ho contato ottantadue bottiglie di vino vuote.

Sono sicura che quella sera il ritorno a casa di molti dei miei ospiti sia stato piuttosto difficile... Qualcuno, fermato dalla polizia, ha perso la patente.

Sono ricordi bellissimi e Ravano era sempre raggianti in queste occasioni. Era con le sue persone!

Qualche giorno fa, mentre riordinavo gli appunti per scrivere queste pagine, ho trovato una sua foto con dedica: “A Cecilia Battistello, a ricordo di tante battaglie vinte insieme”, firmato A. Ravano.

In un attimo ho rivissuto il Ravano di quei vent’anni insieme, l’uomo che, proprio sul finire di quel periodo di vita di Contship, procede a un fondamentale riassetto societario. Per gestire i due principali rami d’affari, crea due società indipendenti: Contship Containerlines Ltd e Contship Italia, la prima destinata a seguire la gestione delle linee, l’altra lo sviluppo dei porti.

Angelo era un uomo che lavorava sempre con una visione davanti a sé, una visione capace di adattarsi al mondo che cambiava e, in alcuni casi, di precedere il cambiamento. Era sempre impegnato, sempre in azione con la sua tipica aria seria e un pochino rude.

Era un burbero buono, poco presente in sede, perché aveva mille altre attività oltre allo shipping, ma capace di trasmettere una fiducia assoluta, di base, d'ufficio, direi, non diversa da quella che mi donava mio padre e che è sempre stata il carburante della mia vita.

Grazie anche a tutto questo, la mia esperienza in Inghilterra ha contribuito a far sì che Contship Containerlines fosse *the number one*. Aveva un team coeso, unito, un team pronto a tutto. Credo profondamente nella cultura della motivazione e del coinvolgimento di tutti i colleghi. Tuttora sono convinta che il mio primo lavoro sia quello di tenere unito lo staff nei consigli d'amministrazione, in ufficio, sulle banchine dei porti, ovunque, perché questa azienda deve avere un personale motivato a ogni livello di responsabilità.

Molti anni passarono e Contship, verso la metà degli anni novanta, andava veramente alla grande. Quando le cose vanno bene sembra che debbano andar bene per sempre.

Poi arriva quella notte dell'Epifania del 1994. Sono ad Amburgo, è tardi e Thomas, che sarà il mio futuro marito, a una certa ora va a letto. Io sto ancora alzata ad ascoltare musica, la *Nona Sinfonia* di Beethoven, che ero andata a comprare una settimana prima. Quel brano per me ha un legame particolare con la morte di mio papà e in quel periodo, non so perché, l'ascoltavo quasi tutte le sere.

Vado a letto e comincio a piangere. Un pianto molto intenso, tanto che Thomas a un certo momento dice: "Adesso mi sembra che sia abbastanza. Cosa c'è?". Io rispondo: "Sento che c'è mio papà qui in stanza". Papà era morto venti anni prima, nel 1974. Poi mi addormento. Alle cinque sono in piedi perché devo andare all'aeroporto. Arrivo a Londra e Gary, l'autista, mi dice di chiamare Chris Gray in ufficio.

Proprio quella notte, quando piangevo disperatamente, Angelo Ravano aveva avuto un ictus.

Corro all'ospedale di Ipswich e trovo Enrico in una stanza e suo papà nell'altra. Enrico dice: "Mi sono alzato per andare in bagno e sento questo rantolo. Sono andato a vedere e c'era papà che non si muoveva, però era ancora abbastanza lucido per darmi il numero di telefono di Chris Gray, che non avevo, poi ho chiamato subito l'ambulanza".

Finalmente avevo capito perché piangevo in un modo così affranto da non poter smettere. Quella morsa che sentivo dentro lo stomaco, la presenza di mio padre nella stanza, erano tutti messaggi che, attraversando il Cielo, mi comunicavano che Ravano stava male.

Che momento terribile e, nello stesso tempo, stupefacente. Ancora una volta la vita confermava la mia assoluta certezza che siamo tutti collegati da

uno spirito comune, non importa chi siamo o dove siamo. “Siamo angeli con un’ala sola e possiamo volare solo restando abbracciati”, come diceva qualcuno di cui non ricordo più il nome.

Dopo poco più di due mesi, l’8 marzo del 1994, il creatore di Contship muore all’ospedale di Ipswich.

Cosa posso ancora dire di Ravano, che è stato il mio Angelo?

Facciamo così, per la prima volta mi azzardo a darti del tu e quindi ti dico: “Sei apparso come per caso nella mia vita, ma io mi sono subito aggrappata alle tue ali e mi hai portato in alto, lassù, dove mai avrei immaginato di arrivare. Poi mi hai lasciato andare e, non so come, ho imparato a volare da sola. Grazie Angelo”.

Le due Cecilie
Tutto comincia quando non sappiamo nemmeno di esistere

Sin da piccolissima ero certa che nella mia stanza visse un piccolo angelo che mi avrebbe aiutato nei momenti in cui sembra proprio che soluzioni terrene non ce ne siano.

Uno spirito amico che pregavo tutti i giorni, in quel modo tenero e confuso tipico dei bambini. Insieme al mio fedele angioletto c'era anche una doppia presenza, forse un poco inquietante, ancora oggi ben viva e presente.

Ogni volta che penso alla mia vita e chiudo gli occhi, vedo due bambine vestite uguali con un abitino pieno di fiorellini verdi e rosa. Le vedo da dietro, con i capelli lunghi, un po' ricci.

Sono sempre io, ma non riesco a vedere una sola Cecilia, ne vedo due. La Cecilia "spirituale" e la Cecilia "lavorativa", la seconda è la bambina che sta a destra. Come due gemelle, quando c'è da prendere una decisione o scegliere una direzione, quella di destra dà uno spintone a quella di sinistra e vince sempre lei.

È un'immagine che mi porto dietro da tanto tempo. Hanno un bellissimo vestitino blu arricciato in vita, con le maniche lunghe e il colletto bianco. Il vestitino è un po' lungo, arriva a mezza gamba, d'altronde le bambine sono piccole, avranno quattro anni e camminano insieme, molto vicine, senza mai parlare. Hanno questi bei capelli un po' mossi che scendono fino a metà schiena, portano scarpette bianche e sono esattamente la fotocopia l'una dell'altra, con questo abitino blu ricamato a roselline rosa col gambetto e la fogliolina verde.

Ma cominciamo dall'inizio. Le due gemelline, anzi, diciamo pure Cecilia. Sono nata a Castegnero, in provincia di Vicenza, seconda di otto figli, una bella famiglia numerosa e rumorosa. Uno dei primi vaghi ricordi che ho è un giardino, dove c'erano dei pulcini di cui peraltro avevo molta paura, come di qualsiasi animale che si muoveva velocemente, tanto è vero che papà mi aveva comprato una tartaruga.

In un altro ricordo dei primi anni mi rivedo in una grande camera con la mamma che sta mettendo in ordine, forse sta facendo il letto. Mi sento molto malinconica e le dico: "Mamma, vorrei la neve". Ma l'immagine più intensa che custodisco della mia infanzia è la nascita dei gemelli. Avevo quattro anni

e per me fu uno shock, anche se in famiglia erano già stati preceduti da altri quattro fratelli: Luigi, poi sono arrivata io, Miriam e Amerigo.

Quel giorno una vicina, Miranda, era venuta a prendermi all'asilo per portarmi a casa. Arrivata, sul lettone di mamma e papà c'erano questi due bambini che sembravano venuti dal nulla. Fu un'impressione forte.

Credo di aver vissuto la nascita dei gemelli in modo negativo perché avevo la sensazione che mi stessero portando via la mamma, sensazione che non avevo avuto per gli altri fratelli e che fu rinforzata nel tempo dal fatto che entrambi erano nati con importanti problemi di salute.

Il maschio aveva un soffio al cuore e a quel tempo era a rischio di sopravvivenza, mentre la bambina era nata tutta blu perché aveva il cordone ombelicale attorcigliato attorno alla gola.

Per un bel po' di tempo mamma e papà dovettero occuparsi della salute dei gemelli e io mi sentivo un pochino messa da parte.

A questo punto è bene fare un po' di ordine. In famiglia eravamo otto fratelli, nati nel corso di dodici anni. Mia madre era molto religiosa e, evidentemente, amava anche molto i bambini.

Il primo è stato Luigi, nato un anno prima di me, alla fine di marzo del 1949, poi sono arrivata io, nell'aprile del 1950. A seguire nasce Miriam, nell'agosto del 1951, poi arriva Amerigo, nell'agosto del 1952. I gemelli nascono nel marzo 1954. Dunque in cinque anni arrivano ben sei bambini.

Ho sette anni quando nasce Gianfranco. Ricordo quando papà mi ha portato all'ospedale per vederlo da dietro al vetro. Mi sono messa a piangere. Non so perché, ma è quello che adoro più di tutti.

Infine avevo già undici anni quando è nato Dario, che è stata per me un'esperienza molto diversa, perché chiedevo sempre alla mamma di tenerlo in braccio e me lo coccolavo. Quando tornavo da scuola mangiavo, poi lo portavo con me in camera per farlo addormentare, senza dire niente a nessuno, tanto che mamma a volte si disperava perché non sapeva dove fosse il piccolo.

Con gli ultimi due fratelli ho avuto un rapporto materno. Di figli non ne ho mai avuti e ancora oggi mantengo quel ruolo di sorella maggiore che va oltre, nel senso che ci scambiamo consigli, confidenze, emozioni, insomma, si condivide moltissimo.

Questa è la mia famiglia. Una gran bella famiglia. Mio papà guadagnava bene, era straordinariamente affettuoso, mia madre molto meno, ma non ci mancava niente.

Eravamo otto, ma avevamo tante cose che molti altri non avevano. Il primo registratore Geloso, la cinepresa 8 millimetri, la prima televisione, la prima lavatrice.

Si stava bene e poi papà ci adorava. La mamma era più carabiniere e con lei ho sempre avuto un rapporto un po' di distanza, di tensione. Capitava spesso che avesse attacchi di nervosismo e reagisse bruscamente, tanto che papà si era premurato di dirle di non sculacciare mai i bambini.

Ero grande abbastanza da ricordarmi le sue parole: "Pensa poi se per una sberla il bimbo cadesse in malo modo e sbattesse la testa... potresti fare dei danni terribili!". Questo me lo ricordo come fosse adesso.

Invece, con papà si passavano le serate a giocare a carte. In braccio un piccolo, la mamma con un altro piccolo, tutti con le carte o a giocare a dama o anche agli scacchi. Era così bello, così semplicemente bello.

Com'era la piccola Cecilia in quei primi anni cinquanta? Una ragazzina troppo curiosa. Le cose dei grandi la facevano impazzire, infatti già a sei anni giocava con la Olivetti nell'ufficio del papà.

Mi rivedo lì da sola, ancora adesso. Tiravo su la levetta e scrivevo in rosso, tiravo giù la levetta, schiacciavo questo bottone, schiacciavo quell'altro e poi si incastravano le lettere e dovevo rimetterle in libertà macchiandomi le mani. Era un'attività bellissima, potevo passarci pomeriggi interi mentre i miei fratelli giocavano a palla in giardino e le mie sorelle con le bambole o le altalene.

Un'altra immagine impressa nella mia memoria è quando papà pagava gli operai. Papà aveva un'officina metalmeccanica, produceva serbatoi per le moto, tubi di scappamento, poi ha cominciato a fare stampi in acciaio. Un pomeriggio, avrò avuto dieci anni, arrivò in ufficio un plico di carta, il documento del curatore fallimentare di un'azienda che lavorava per papà.

Non so perché presi questo documento, ma ricordo che lo lessi tutto d'un fiato. Come è possibile appassionarsi a una carta così piena di numeri e termini che non avrei assolutamente dovuto o potuto né capire né decifrare? Eppure lo feci, prima ancora che papà la prendesse in mano.

Leggevo quello strano fascicolo pieno di segni e passaggi misteriosi con lo stesso entusiasmo di una ragazzina che avesse scoperto la mappa di un tesoro nascosto. Non è che capissi tutto, però la curiosità era forte e ancor più forte il legame con papà e il suo lavoro.

A un certo punto avevo capito così bene quelle carte che andai subito a spiegargli perché quell'azienda non funzionava e quindi il vero motivo del fallimento. Ricordo benissimo che la fabbrica era distribuita su cinque piani diversi, dunque c'erano dispersione di tempo, mancanza di comunicazione, costi più alti, insomma tutte cose che, quasi come un presagio, sarebbero diventate il pane quotidiano della mia vita.

In realtà non era così strano che andassi a curiosare nel suo ufficio, perché

lo seguivo spesso, gli facevo un sacco di domande, mi piaceva aiutarlo e lui era molto orgoglioso di me.

La mamma era troppo occupata con tutti i miei fratelli, non aveva il tempo necessario da dedicare a ognuno di noi, ma io avevo bisogno di un punto di riferimento e scelsi papà.

Razionalmente la posso comprendere, ma credo che nella mia infanzia una sua maggior presenza avrebbe fortemente influito nella mia vita, anche se non saprei dire come.

Eppure ho parlato tanto con lei, le ho sempre voluto molto bene, ma per una donna con la sua cultura di stampo rigidamente tradizionale toccare certi argomenti non era facile.

Con mia madre il rapporto è sempre stato un po' distante, non ricordo una carezza o un bacio, se non in rarissimi momenti. In ogni caso da lei ho acquisito tratti che mi sono serviti molto: regole, disciplina, immagine, come uno si presenta e come si veste e una certa durezza, sì, lo ripeto, durezza. La mamma non ti accarezzava. Una mattina l'ho abbracciata con tanto calore perché così sentivo dentro di me. L'ho baciata. La reazione fu il nulla. Come abbracciare un pezzo di legno.

Un'altra volta la mamma stava lavando l'insalata in cucina. Eravamo io e lei da sole e trovai finalmente il coraggio di chiedere il perché di questa sua freddezza, di questa durezza, non di cuore, ma di carattere, quello sì. Lei si mise a piangere piano piano e, dopo un momento di silenzio: "E perché pensi che io sia così? Perché mia mamma era così".

E infatti nonna Cecilia, la nonna italiana, era una persona che oggi definiremmo austera. Aveva questo vestito nero lungo, elegante ma un po' lugubre e non l'ho mai vista sorridere. Quando passava per strada tutti la salutavano, lei accennava un "Buongiorno" e mai un sorriso.

Emily, la nonna tedesca, la madre di mio papà, invece, talvolta si esibiva in certe irresistibili risate, larghe così, da un orecchio all'altro. Era la serenità fatta persona, mai una parola acida, mai un problema. A volte gli stereotipi non funzionano: tedeschi rigidi e italiani allegri. Nel caso delle mie nonne fu esattamente l'opposto.

Ricordo una mattina che io, Miriam e Luigi eravamo in cucina dalla nonna Emily e, per giocare, avevamo portato via delle pentole e un cavolo che forse serviva per il pranzo. La nonna fece finta di nulla, chiuse un occhio, forse tutti e due, e ci lasciò portare via ogni cosa.

Con nonna Cecilia sarebbe stato impensabile, ci avrebbe rincorso e rimproverato. Dietro questa sua terribile rigidità c'era una storia amara e drammatica, che veniva da lontano.

Verso la fine del 1918 la mia mamma, che allora aveva tre anni, vide

arrivare dal fondo della strada dei soldati molto mal ridotti, ne riconobbe uno e corse a casa per dire a nonna Cecilia: “Mamma, mamma, c’è il papà!”, “Cosa dici, ma non è vero, non può essere lui”, gridava la nonna. Invece era proprio il nonno, che tornava dalla guerra perché, avendo perso una gamba, era stato rimpatriato.

Si dice che nonna Cecilia non abbia mai accettato questa disgrazia e si sia portata questo dolore per tutta la vita ma, purtroppo, le disgrazie non finirono lì.

L’unico figlio maschio morì a ventitré anni, durante l’ultima guerra, e nonna si trovò a guidare da sola una famiglia di agricoltori, con cinque figlie femmine in mezzo a grandi difficoltà.

Certo, avevano gli operai, i mezzadri, i mandriani, ma poi era tutto sulle spalle della figlia più grande, Maria Maddalena, che era mia mamma. È quindi comprensibile, considerata la difficile storia della famiglia, che, nel tempo, fosse diventata una persona dura e rigida.

Mentre con mio papà non c’era mai un problema.

Se si andava dal papà perché qualcosa era andato storto a scuola o in casa, lui non fiatava e trovava sempre una soluzione, con tranquillità, pacatezza e perfino allegria. Non c’era mai bisogno di urlare, di alzare la voce. E questa è la parte buona di me che devo a lui. Nella vita e soprattutto nel lavoro cerco quotidianamente di affrontare le persone più difficili o le riunioni più drammatiche senza mai alzare la voce, senza picchiare il pugno sul tavolo, anzi, se possibile, cercando di calmare gli spiriti bollenti degli altri interlocutori. Poi, quando mi arrabbio, forse mi arrabbio come mia madre...

Da papà credo di aver ricevuto anche un’altra qualità che mi piace un po’ meno e che chiamo ipersensibilità. Papà si commuoveva con molta facilità, sentiva molto gli altri, era un generoso, a volte piangeva e questo succede spesso anche a me. Ecco, questa debolezza che mi coglie nei momenti più inattesi e improbabili, perfino dentro un consiglio d’amministrazione, non mi piace tanto, ma credo di averla presa proprio da lui.

A Natale, quando ci si sedeva per il pranzo, si aspettava la benedizione del Papa e regolarmente papà si commuoveva. Lo vedo ancor oggi davanti a un piatto di tortellini, quando si stava tutti in silenzio, insieme ai nonni, prima del pranzo della domenica. Era tanto legato alla famiglia, l’ho scoperto ultimamente, nel mettere insieme dei documenti di quando era in Africa e scriveva piccole note alla sua mamma.

Papà era un uomo molto speciale, particolare e anche strano. Non dimenticherò mai quel pomeriggio del 1964 che mi ha sconvolta così profondamente da esser certa sia diventato determinante per tutta la mia vita.

Avevo quattordici anni, ero al pian terreno della nostra casa di Vicenza

nella zona notte, dove c'era una porta che si apre su un terrazzo.

Erano più o meno le quattro di un sabato pomeriggio, la mamma era a fare la spesa per la domenica, i fratelli da qualche parte a giocare, io e papà soli in casa.

Papà mi chiamò vicino a lui e mi chiese di prender della carta e di scrivere una cosa che mi avrebbe dettato.

Fu un momento così drammatico che a tutt'oggi la memoria non è chiara, distinta e i particolari mi sfuggono. Ricordo che ero seduta, contro il muro della casa, lui che mi dettava e io che scrivevo, senza sapere né cosa né perché. Poi capii.

Stavo scrivendo il suo testamento. A quattordici anni mio padre mi chiese espressamente di scrivere il suo testamento. Io scrivevo e piangevo, piangevo e scrivevo, ma capivo che per lui era importante che lo facessi io e che lo facessi in quel momento. Ancora oggi non saprei giustificare la scelta di mio padre, ma la vissi come la prima e la più grande testimonianza di amore e di fiducia che mai avessi avuto nella vita.

Papà soffriva di pressione alta e dieci anni dopo morì a causa di questi sbalzi, subendo una prima paralisi e, dopo un periodo di rieducazione, una seconda paralisi, che lo portò alla fine. È possibile che, sapendo che non sarebbe vissuto a lungo, avesse scelto me come la persona che avrebbe dovuto prendersi questa terribile, meravigliosa responsabilità.

In quel momento capii che, quando qualcuno mette nelle tue mani una parte così importante della sua vita, devi fare qualunque cosa per restituirgli questo dono prezioso.

Non so se sono riuscita a restituire a papà tutto l'amore, la fiducia, l'ammirazione che mi ha regalato, ma forse ho avuto anche poco tempo per farlo.

Quando papà morirà, nel 1974, quel pezzo di carta scritto da una bambina di quattordici anni mescolando le lacrime all'inchiostro della vecchia Olivetti si rivelerà, davanti al notaio, l'unico testamento valido.

Tornando alle mie fantasie di adolescente degli anni sessanta, da una parte sognavo di lavorare nelle affascinanti officine di papà, dall'altra seguivo la tradizione familiare, religiosa e borghese, di mia madre, andando a scuola dalle suore dove t'insegnavano a ricamare e imparavi come si tiene la casa. Le femmine non devono lavorare: si sposano, fanno figli e se non si sposano la famiglia le tiene con sé.

Poi, dopo le scuole medie, ho fatto dei corsi privati per segretariato aziendale, stenografia, dattilografia, contabilità e in seguito ho studiato il francese, l'inglese e così via.

Avrei fatto volentieri architettura, ma era impensabile perché significava cambiare città e lasciare genitori e fratelli. Io non volevo e loro meno di me.

Sarei potuta andare in un collegio delle suore di Santa Bertilla, a Vicenza, dove Eurosia, la madre superiora, era la zia di mio padre.

In qualche pranzo domenicale avevo sentito da una zia che mia cugina Gabriella era andata lì, ma si trovava male per il mangiare e non so che altro.

Allora mia madre aveva proposto un altro collegio, sempre di suore, perché lì andava Marcella, una mia compagna di scuola, e andammo con mamma a Verona per visitarlo.

Ma santo cielo! Quando ho visto queste ragazzine della mia età con la gonna plissettata blu, lunga fino alla caviglia, la camicia con le maniche lunghe e il colletto bianco francamente mi sono spaventata. Tutto questo non mi apparteneva! Non ero io, non sono io, non sarei mai stata così.

Ecco dove nacque la scelta di frequentare una scuola per segretaria d'azienda: mi piaceva l'idea di star vicino alla famiglia e aiutare papà. Mi piaceva, anche se quello non era il mio sogno, non lo era affatto. Ma qual era il mio sogno? Non ne avevo idea.

Nello stesso periodo lavorai qualche mese come assistente di un oculista, il dottor Armando Pretto a Vicenza. È stata una bellissima esperienza, ancora una volta qualcuno mi aveva dato fiducia. Ho imparato prestissimo a usare gli strumenti della misurazione della vista e a organizzare le visite. Prima del mio arrivo si facevano dieci visite ogni pomeriggio, ma io riuscivo a prenotarne anche venti, perché dopo pranzo andavo in ufficio prima di lui, preparavo tutti i test necessari e alla fine si può dire che fossi io a gestire lo studio.

Ai miei genitori piaceva la mia intraprendenza, la visione della mia famiglia era: trovi un lavoretto fuori casa, poi vieni a mangiare a mezzogiorno e la sera torni, almeno finché non ti sposi.

Mamma era molto religiosa e frequentava tutte le settimane i circoli dell'Azione Cattolica, il suo sogno era che uno dei figli potesse diventare prete o suora. Nessuno di noi ha mai esaudito questo sogno, però la fede e la spiritualità che ho appreso da mia madre mi hanno dato tanto coraggio, perché credo che ci sia qualcuno che ci guida e ci fa sentire più forti. C'è qualcosa di più lontano, più grande. Guardando in alto, guardando il cielo, le stelle, le nuvole o il vento... ma c'è.

Devo questa fede profonda e un altrettanto profondo amore per la lettura a mia madre, che leggeva moltissimo. Come tutti i ragazzi dovevo andare a letto presto, ma all'insaputa di mamma mi nascondevo sotto le coperte e con una lucetta leggevo di nascosto fino a quando non avevo finito il libro. Dormivo poco ma mi alzavo presto. Alle sei di mattina accendevo la radio

perché c'era della bella musica e un programma che si chiamava *Avviso ai Naviganti*, dove comunicavano le previsioni del tempo e del mare per le navi che solcavano il Mediterraneo. Questa strana trasmissione mi affascinava. Immaginavo avventure negli oceani, navi fantasma, marinai, pirati e mi stavo innamorando di un mondo che dopo pochi anni sarebbe stato tutta la mia vita. Quando entrai in quella casetta, in piazza Santo Stefano a Milano, non immaginavo che in quell'appartamento di mattoni rossi, con la targhetta fuori che diceva "Contship", in pieno centro, ci fosse il mare.

“When you are hitting the ball, stand behind it, and look at the target area where you want the ball to go”, così dice il mio maestro di golf e allo stesso modo mi diceva Ravano quando, con due parole, mi indicava la strada che avrei dovuto poi percorrere da sola.

Cosa c’entra il mare con il golf?

Il golf è una straordinaria metafora della vita che mi ha fatto capire in modo chiaro quello che stavo facendo in Contship, spesso per solo istinto.

Il golf è uno sport che non impari mai e che giochi contro te stessa.

È lo sport più innaturale di tutti. Ti posizioni con i piedi un po’ aperti per essere in equilibrio sulle gambe, la testa immobile, lo sguardo fisso sulla pallina, torci totalmente il busto all’indietro e poi tiri dall’altra parte. Come nel golf, nella vita devi assumere posizioni sempre nuove e innaturali per cercare di capire il mondo e soprattutto le altre persone. Come nel golf si impara a scegliere le mazze adatte a ogni terreno, così nella vita si dovrebbe imparare a scegliere i giusti mezzi, a dosare e a controllare la forza necessaria per usarli.

Nel golf devi guardare la palla e immaginare la buca, nella vita e nel lavoro devi sapere dove sei e sognare dove vorrai andare, coltivare il talento di guardare lontano e correre verso il futuro, senza porsi nessun limite.

Il golf mi ha fatto capire che Ravano aveva ragione e che la fiducia che riponeva in me la dovevo concedere io a me stessa. Solo così sarei diventata la prima donna presidente della Conferenza Marittima tra Inghilterra, India, Pakistan e Bangladesh, la più importante organizzazione che gestiva il commercio via nave fra Europa e Oriente.

La Nuova Compagnia delle Indie
*Come in un romanzo di Salgari alla conquista del misterioso
Oriente*

Nella primavera del 1990 dico al dottor Ravano: “Per ridurre i costi, bisognerebbe fare *joint ventures* per l’India e il Pakistan e costruire navi più grandi assieme ad altri partner. Per esempio, potremmo mettere sulla stessa nave carichi di compagnie diverse. Non lo fa nessuno, anzi, non lo vuole fare nessuno in queste rotte. Sono convinta che sia una buona idea. Posso provare, dottore?”.

Era un impegno importante, una scommessa anche rischiosa. Bisognava dialogare con la concorrenza, fare la proposta, cercare un accordo, investirci del tempo e non mi sarei più potuta occupare delle linee per gli Stati Uniti o delle linee europee.

“Di quelle me ne occupo io, Cecilia”, rispose Ravano.

Fu un’altra dimostrazione di fiducia, perché il messaggio era: “Non si preoccupi, vada avanti”. Ovviamente, non poteva occuparsene lui in persona, avrebbe dovuto ricostruire un management che sostituisse il mio lavoro e non era cosa facile né poco costosa. Ma disse subito di sì.

Questa disponibilità di Ravano spianò la strada alla proposta degli inglesi, che mi volevano come presidente della Conferenza Marittima tra Inghilterra, India, Pakistan e Bangladesh, diretta per molti anni da Anthony Butterwick, P&O (Peninsula & Orient).

La Conferenza era l’erede della famosa Compagnia delle Indie che, avendo sempre avuto un ruolo politico e militare più che commerciale, negli ultimi cento anni si era trasformata in un vero e proprio cartello legale dove le compagnie marittime che commerciavano con l’Oriente e l’Australia si accordavano per non farsi concorrenza sleale. Era un accordo fra le più grandi compagnie di shipping del mondo che trasportavano enormi quantità di merce di ogni tipo, rifornendo milioni di persone, scalando decine di porti, impiegando centinaia di navi ed equipaggi di ogni nazionalità. Un patto molto complesso da gestire, una vera e propria torre di Babele difficilissima da guidare, non foss’altro perché soltanto capirsi l’un l’altro era già un bel problema.

Ero l’unica donna che, come rappresentante di Contship, sedeva attorno a quel tavolo da diversi anni, come al solito in mezzo a una ventina di uomini

che, parlando lingue diverse, cercavano di capirsi attraverso un inglese non sempre perfettissimo.

Dopo gli inglesi, all'interno della Conferenza, ero stata anche contattata da un pakistano, l'ammiraglio Bombal, e poi da un indiano, Mr. Rajuar, quando mi trovavo a Bombay. Anche loro mi avevano proposto di diventare il futuro presidente.

Era chiaro che in quel 1990 dovevo prendere una decisione. Appena rientrata in Inghilterra in un Venerdì Santo sotto una pioggia battente, mi sedetti in chiesa, da sola, a riflettere, terrorizzata dalla proposta. La confusione, fra emozioni e impegni personali, fra prospettive e strategie dell'azienda, era assoluta e poi era il 13 aprile, il mio compleanno.

Mi sentivo lusingata, certo, come negarlo. L'insistenza di questo mondo maschile internazionale non mi appariva sospetta, anzi, aveva una sua generosità, una sua gentilezza, che pian piano dissipò le mie paure, anche perché vedevo dei grandi vantaggi per Contship.

Ne parlai a lungo con l'azienda, condivisi le mie preoccupazioni in modo chiaro e deciso: "Se mi occupo della Conferenza dovrò viaggiare in questi paesi, non posso davvero occuparmi d'altro".

La risposta dei miei colleghi, anche sulla scorta dell'ok di Ravano, fu di non preoccuparmi, ci avrebbero pensato loro. Era quello che mi serviva per dire di sì alla proposta.

La prima riunione che avrei tenuto come presidente sarebbe stato un evento speciale che non potevo lasciare al caso. Tutto doveva essere pianificato perfettamente ed essere impeccabile, me compresa. Avrei sfoggiato un tailleur giallo che avrebbe illuminato la sala della Conferenza.

C'è una cosa che ho sempre fatto in modo scientifico: prendere possesso del territorio. Intendo dire che ho bisogno di sapere quel che mi aspetta per potermi preparare nel modo giusto. Posso affrontare qualunque ostacolo, ma devo sapere di cosa si tratta, il come e anche il dove, il posto.

Ho paura delle cose che non conosco. Ho paura della morte, perché non so che cos'è.

E così, per prender possesso del territorio, il giorno prima della Conferenza sono andata a vedere la sala dell'Hyde Park Hotel dove ci sarebbe stata questa riunione storica, per me e per la mia azienda.

Sono entrata in un salone enorme, con questo tavolo infinito intorno al quale il giorno dopo si sarebbero radunate almeno quaranta persone. Ho controllato l'illuminazione, ho parlato ad alta voce per sentire se la stanza avesse un'eco e questo mi ha fatto stare molto meglio. Alla fine della mattinata sapevo di poter controllare quello spazio e quindi anche l'attenzione delle persone, ma ancora non avevo nessuna idea di cosa avrei detto il giorno

dopo. Nessun discorso scritto, nessun appunto, nulla.

Dopo poche ore, un tavolo di armatori, marittimi, uomini d'affari, un incredibile mix di orientali ed europei avrebbe eletto una donna che aveva il compito di guidarli e consigliarli per cinque lunghi anni.

Non dormii affatto quella notte perché la mattina c'era da essere molto svegli. E così fu, per fortuna.

Il giorno dopo ero seduta a capotavola con un tailleur giallo, tacco dodici, davanti a questi uomini che, uno dopo l'altro, arrivavano in dress code blu, pronti ad ascoltare la mia relazione di apertura. Conoscevo quasi tutti e molti erano rappresentanti di aziende con cui avevamo lavorato per anni. Alla mia sinistra erano seduti tutti i rappresentanti delle linee di Pakistan, Bangladesh, India, le colonie, insomma, mentre a destra sedevano tedeschi, inglesi, francesi, italiani. Come dire: le ex colonie da una parte, i paesi europei dai quali si erano rese indipendenti dopo la guerra dall'altra. Mi sembrò una cosa curiosa.

Oggi non saprei ricordare nemmeno una parola della mia prima relazione, ma fui eletta presidente con voto unanime di tutti i rappresentanti della Conferenza. Tutto era andato alla perfezione, a parte un'unica critica che arrivò, pensate, dalla mia azienda: il vestito giallo non era piaciuto perché, in quella posizione di altissima responsabilità, una manager si sarebbe dovuta vestire in modo più serio.

Devo dire che quel tailleur giallo è ancora nel mio guardaroba, dove tengo gli abiti legati ai momenti di svolta della mia carriera. Sono il calendario della mia vita, una specie di arcobaleno che segna il passaggio da un'avventura all'altra, l'archivio colorato dei miei ricordi.

Da presidente cominciai a lavorare con grande entusiasmo, cercando fin da subito di interpretare la mission principale della Conferenza: dare un buon servizio ai vari paesi, attraverso un pool di operatori che facevano un cartello, cioè un accordo di massima sui prezzi a seconda delle merci: tè, cotone, iuta, manufatti, ecc.

Per migliorare la mission della Conferenza facilitai l'entrata di altri soci come il nostro Lloyd Triestino, i francesi, le compagnie di stato olandesi, le linee di India, Pakistan, Bangladesh. Poi sono entrati anche gli americani della Sealand e la Deutsche Seereederei Rostock, la linea marittima della ex Germania dell'Est.

La concorrenza e i problemi fra le compagnie erano diminuiti immensamente anche perché, seguendo una mia intuizione, feci una proposta del tutto inedita nel complicato mondo marittimo della Conferenza, senza essere affatto sicura che sarebbe stata accolta.

Perché ogni compagnia doveva portare le proprie merci su una sola nave, affrontando costi alti e problemi spesso insolubili, per riuscire a fare un carico completo, per sfruttare il cento per cento della capacità della portacontainer? Così proposi che, per esempio, due compagnie diverse potessero usare la stessa nave, magari prendendone una più grande caricandone metà l'una e metà l'altra. Era l'uovo di Colombo, un'idea quasi banale, ma nessuno ci aveva mai pensato prima o non l'aveva considerata una buona soluzione per le rotte verso il continente indiano.

Ebbene, sono riuscita a fare in modo che ben dodici linee marittime usassero la stessa nave. Qualcuno dice che solo una donna poteva metter d'accordo tutti questi uomini. Chissà.

I risultati delle nuove scelte che stavo prendendo insieme al board della Conferenza furono buoni in breve tempo, a detta di tutti gli operatori membri della Conferenza stessa.

In quanto donna in un mondo di uomini, si rivelavano per me come elemento di ansia le riunioni del giorno dopo con le altre linee di navigazione, sempre in lingua inglese, dove c'erano culture diverse e conflitti tra i vari gruppi. Lo stress era palpabile e tutti i giorni mi si proponeva un nuovo problema, una nuova sfida spesso non convenzionale.

C'è una piccola storia che dimostra il livello di informalità che caratterizzava il mio modo di lavorare, che anzitutto mi faceva star bene e, allo stesso tempo, aiutava a creare relazioni di amicizia e di fiducia anche fuori dalle noiose e pesanti riunioni ufficiali.

Un giorno ero volata in Bangladesh e il programma era: aereo da Dacca a Chittagong e, finita la riunione, Chittagong-Dacca di nuovo.

La riunione, però, finì un'ora prima del previsto e dissi: "Ragazzi, ci facciamo un bel viaggetto e torniamo a Dacca in auto?".

C'era un sacco di gente con me, fra cui John Nightingale, che era il segretario della Conferenza, John Quek di Contship Singapore, Vaishnav Puri, agente dell'India a Bombay, quello del Bangladesh e altri due che non ricordo. Erano meno di trecento chilometri, ma per fare trecento chilometri in Bangladesh nel 1995 ci volevano cinque ore.

Come reagirono alla mia proposta? Non avevano scelta. Ero il presidente, dovevano seguirmi! Siamo arrivati a Dacca all'una di notte e ho visto un paese che altrimenti non avrei mai conosciuto.

La povertà ci ha accompagnato per tutto il tragitto. Campagne senza fine, ovunque solo risaie, mercatini di frutta e verdura, vecchissimi camion, carretti colorati e sgangherati dappertutto. Una luce lontana in una casupola non so a quanti chilometri e miliardi di lucciole che illuminavano le strade e i sentieri. Incredibile. Una natura meravigliosa, un popolo poverissimo.

Fedele alla mia eterna curiosità nella vita degli altri, all'antico amore per la geografia e alla voglia di divertirmi e divertire questi seriosi uomini d'affari vestiti di blu, decisi che il mio lavoro per la Conferenza avrebbe dovuto lasciare un segno positivo e forte.

Essere informale era consuetudine nei momenti *off*, ma dovevo anche essere precisa e risoluta nelle decisioni importanti, quindi era fondamentale trovare, al momento giusto, l'energia e la serenità per trasmettere sempre forza e positività.

Proprio in quel periodo cominciai un lavoro personale di preparazione psico-fisica con esercizi di rilassamento, a cui aggiungere quello che chiamo la "visualizzazione", una tecnica di concentrazione che uso ancora oggi. La visualizzazione consisteva nell'immaginare la sala riunione, ventitré gruppi che si riuniscono, India, Pakistan, Bangladesh, Germania, America, vedere i visi delle persone, ricostruire i punti della discussione e viverli in anticipo uno per uno durante questo lavoro mentale. Con questa tecnica arrivavo alla riunione serena, determinata e la tensione negativa, quella legata al dubbio e all'ansia, era già stata consumata.

Arrivai a un tale livello di concentrazione che una volta in Australia accadde una cosa straordinaria con il responsabile della P&O. Non avevo mai incontrato questo signore, ma lo avevo visualizzato la notte prima e quando l'ho visto, ho visto qualcuno che in qualche modo conoscevo già e, al primo impatto, trovammo subito una impressionante e immediata sintonia.

In realtà non ero sempre così sicura di me, avevo paura di sbagliare, temevo le critiche, i malintesi, perché si trattava con culture radicalmente diverse, spesso non ci si capiva bene e dovevamo fare molta fatica per allinearci tutti quanti.

Grande fatica fisica, poche ore di sonno, ma in tutto questo ho trovato un'immensa soddisfazione, perché metter intorno a un tavolo Pakistan, Bangladesh e India con gli inglesi non è stata cosa da poco.

Finì anche questa avventura e finì in un momento, allo stesso tempo, estremamente positivo per la crescita dell'azienda e altrettanto complesso per la vita di tutti i protagonisti di questa grande storia. Ma di questo parleremo più in là.

Per ora rimaniamo in quei cinque anni straordinari che iniziano nel 1990 e che mi fanno riflettere sempre più spesso sulla mia vita, sul mio rapporto con le persone, con il lavoro e sul mio esser donna in un mondo di soli uomini.

In un Mondo di Uomini
Tacchi, tailleur, board e navi rosa

Ho sempre vissuto in un mondo di uomini. Sin dall'inizio i miei riferimenti, da Angelo Ravano in poi, sono sempre stati uomini di marketing, uomini d'affari o comandanti di navi militari, spesso diventati manager del mondo dello shipping conoscendo bene i mille segreti della navigazione.

Dal 1973 in poi sono stata l'unica donna ad avere avuto una posizione di responsabilità nell'azienda, frutto della fiducia di Angelo Ravano, del rispetto e della collaborazione di molti manager al vertice della compagnia, ma anche di un duro lavoro che ho sempre cercato di fare con pazienza, costanza e con un alto rispetto per i colleghi uomini, altissimo.

Una donna in un mondo solo ed esclusivamente maschile, un mondo internazionale di mare e di marittimi, di navi e di porti, di container e contratti milionari, deve conquistare il suo spazio, la sua credibilità e il suo ruolo in azienda usando tutte le risorse che può mettere in campo, senza approfittare della sua naturale diversità.

Erano gli anni settanta, un'epoca in cui la donna cominciava a reclamare pari diritti e pari opportunità, ma sicuramente pochissime donne erano al top nelle aziende italiane, tanto meno nella Contship, dove occupavano soltanto posizioni in qualità di segretarie, telefoniste o lavoravano nel back office.

Sin dall'inizio ero stata destinata a contribuire a costruire lo staff nazionale e internazionale dell'azienda, ma proprio per questo non volevo che la mia femminilità sostituisse le mie vere capacità. Volevo dimostrare a tutti, me compresa, che non ero stata scelta perché donna, ma perché, essendo brava, potevo diventare un'eccellente professionista.

In un mondo di uomini è abbastanza comune alzare la voce per affermare la propria opinione, per contestare quella degli altri o per allargare il proprio spazio di influenza all'interno dell'azienda.

In tutta la mia carriera in Contship, che combacia perfettamente con la mia vita fin dal 1973, non ricordo di aver mai alzato la voce, se non in casi rarissimi. Era un modo per essere diversa o era una mia caratteristica naturale? Un po' tutte e due le cose, ma sono convinta che anche nelle riunioni più burrascose e nei momenti più tesi e drammatici, ci sia sempre un punto in cui tutti possono trovarsi abbastanza comodi e si riesca così ad

arrivare alla decisione giusta. Ci deve essere qualcuno che si prende la responsabilità di raggiungere questo obiettivo come mission principale e questo qualcuno, spesso, ero io.

Quando siamo andati a Tartous con le nostre navi, Abu Ganem, il capo dei trasportatori di Beirut che controllava tutti i camion, si spostò anche lui a Tartous.

Non sapevo molto della vita degli autisti arabi fino a quel momento, ma avevo capito che c'era qualche problema da risolvere, così un giorno chiedo a Jacques Macca: "Jacques, dov'è l'ufficio di Abu Ganem?".

Mentre Jacques mi accompagna, mi spiega che il loro ritmo di vita, più che di lavoro, era questo: partivano dal porto per andare a Bagdad dopo aver caricato i camion, ma poi si perdevano anche per un paio di settimane, perché si fermavano per strada nei bordelli o in qualche bazar, cosa che, in realtà, faceva proprio parte del loro modo di vivere.

Un viaggio di due settimane, di cui una passata con le ragazze allegre dei postriboli siriani, per loro era cosa normale. Per noi, che dovevamo far quadrare i conti della nostra attività di shipping, un pochino meno.

Appena Jacques e io arriviamo, ci rendiamo subito conto che la sede degli autisti è una specie di buco maleodorante, strapieno di uomini, in mezzo ai quali c'è anche Abu Ganem, assai impressionato nel vedermi arrivare in un posto decisamente inadatto per una donna, anche per una donna occidentale.

Mi avvicino e col mio sorriso di sempre dico: "Siamo passati a salutarvi".

Ci hanno fatto sedere e ci hanno offerto il tè. Siamo rimasti a chiacchierare per un bel po', con quelle due parole di francese che conoscevano e le altre due parole di arabo che potevo spicciare con l'aiuto di Jacques.

Da quel giorno è cambiato radicalmente il rapporto con i trasportatori, che fino a quel momento avevano lavorato per qualcuno che non avevano mai conosciuto e non si sentivano davvero parte dell'azienda.

Ma quando hanno visto che una donna si sedeva in mezzo a loro e parlava alla pari, beveva il tè con la menta nei loro bicchieri e discuteva di lavoro come si usa fra amici, beh, tutto è davvero cambiato.

Da quel giorno, se camminavo per strada a Tartous e Abu Ganem mi vedeva, non mi salvavo. Aveva una Mercedes più grande di quello che ci si può immaginare e non c'era scelta, dovevo salire in macchina, poi mi avrebbe accompagnata dovunque volessi andare.

Il rispetto che ho mostrato loro andando in quella sede, se così possiamo chiamarla, mi è ritornato sotto forma di una grandissima considerazione e altrettanta collaborazione. Sono piccoli gesti, ma è un modo per ricordare all'altro che siamo tutti persone, che ci si può parlare e forse anche capire, come quando una volta hanno bloccato una delle nostre navi a Noumea, in

Nuova Caledonia.

La situazione in Nuova Caledonia alla fine degli anni ottanta era molto difficile, perché una serie di violente proteste contro il governo locale stavano mettendo in ginocchio le attività portuali, con più di cinquanta giorni di sciopero consecutivi.

Non perdo un solo minuto e alle dieci di sera prendo un volo con William Thomson per andare laggiù. Trentasei ore e diciassettemila chilometri dopo arrivo alla capitale Noumea, via Sidney.

Henri Cubada, il nostro rappresentante in Nuova Caledonia, mi conferma che la situazione è grave e che non abbiamo idea di come risolverla perché non riusciamo a contattare i capi della rivolta.

Allora ho detto: “Ma i responsabili della sommossa dove si trovano?”.

Allargando le braccia, come a dire: “Non ce la faremo mai”, rispose: “Eh... sono nella giungla”.

I rivoltosi nella giungla si chiamavano Kanak, erano gli abitanti originari della Nuova Caledonia e si ribellavano al governo francese già dal 1967.

Dopo l’annessione alla Francia nel 1853, la Nuova Caledonia, che è un luogo meraviglioso, divenne una collettività francese d’oltremare nel 1956 e solo nel 1988, con gli accordi di Matignon, cominciò il percorso dell’indipendenza dalla Francia, culminato nel referendum del 4 novembre 2018 in cui, tuttavia, ha prevalso il “no” degli unionisti.

Insomma, il nostro lavoro di shipping era finito dentro una di queste battaglie. Uno sciopero avrebbe bloccato il porto di Noumea per moltissimi giorni, quantomeno per le operazioni di tutte le navi battenti bandiera francese, come quelle dei nostri partner CGM. Un destino che era possibile subissero anche le nostre navi. Spaventata dalla situazione, capii che l’unico modo era andare laggiù, parlare direttamente col capo dei ribelli. Dovevo farlo io, personalmente, anche perché l’unico porto era gestito dalla Sagem, la compagnia di stato francese, e da noi di Contship.

Così dissi al nostro rappresentante: “Henri, mi organizzi una jeep che andiamo da loro?”.

I Kanak sono un’etnia dai tratti unici, una curiosa mescolanza di polinesiani e un’altra misteriosa tribù il cui arrivo sembra inspiegabile, in quanto distano dall’Australia ben duemila chilometri, nel bel mezzo dell’oceano Pacifico. Sono gente fiera, molto bellicosa, particolarmente inferociti con il governo francese. Il loro capo, Louis Kotra Uregei, era un attivista comunista che nel 1981 aveva fondato l’Unione dei lavoratori Kanak, che si era associata al Fronte di Liberazione Indipendentista.

Kotra era famoso per essere un uomo radicale, duro e molto intransigente.

Arriviamo nel mezzo della giungla e devo dire che non penso affatto alla

pericolosità della situazione né all'immensa stanchezza del viaggio. Ci portano alla capanna di Kotra, mi siedo davanti a lui e mi faccio spiegare il loro obiettivo.

Alla fine di una lunga chiacchierata, mi dice: "Apprezzo molto che lei sia venuta da noi".

Ancora una volta guardarsi in faccia, non avere mediatori, non squadrarsi dall'alto in basso, non cercare la guerra, ma il dialogo, fu la strategia giusta, forse l'unica possibile.

Dopo questo incontro le navi Contship persero un solo giorno di lavoro per lo sciopero, mentre le navi francesi rimasero bloccate al porto per diverso tempo.

Kotra in persona mi telefonò per scusarsi, perché quell'unico giorno di sciopero non poteva proprio evitarlo.

Fu un incontro alla pari e Kotra apprezzò molto la mia correttezza, il fatto che lo avessi ascoltato prima ancora di chiedere, di protestare o, peggio, di minacciare.

Ascoltare è un'arte difficile, ma è anche un'attitudine potente per disinnescare problemi, per sciogliere controversie e per appianare discussioni.

Se Dio ci ha dato due orecchie e una sola bocca, vuol dire che dobbiamo ascoltare almeno il doppio di quanto dobbiamo parlare.

Ho vissuto tanti e tanti anni in questo mondo di uomini e forse il fatto di esser donna mi ha favorito, come nell'avventura in Nuova Caledonia, dove questi ribelli si sono visti arrivare, nel mezzo della giungla, una signora ben vestita con i tacchi, che nascondeva sotto il trucco la fatica di trentasei ore di aereo e che si è seduta in mezzo a loro, esattamente come con gli autisti di Tartous.

Uomini e donne sono diversi, certamente, e non devono assomigliarsi se non nei valori essenziali: nel rispetto, nella conoscenza, nell'esser *fair*. Nessuno deve insegnare niente all'altro, perché lavorando insieme possiamo imparare moltissime cose. Perfino raccontare le barzellette, magari quelle un po' sconvenienti, può servire a creare gruppo, a stringere rapporti, a superare barriere.

Mai sottovalutare la forza di una barzelletta, magari scurrile, tirata fuori nel momento giusto con le persone giuste che, come una spada estratta dal fodero, può dare *un taglio* a una situazione critica o tensiva. Tutto si azzera con un sorriso e ci si ritrova un po' più vicini di prima, magari non d'accordo, ma più vicini. Non è cosa da poco.

Una sera ero assolutamente nel panico e dettavo delle lettere a Sue Davis, la mia segretaria. Nel momento di massima crisi, arriva David Sharples, responsabile dell'amministrazione, e, un po' incerto e con un sorrisino sulle

labbra, dice: “Excuse me if I disturb you, I’d like to tell you something... I want to tell you the joke of the marrow Queen”, la regina della zucca. È una barzelletta davvero spinta e abbastanza famosa.

Ed è stata una benedizione di Dio, perché ci facemmo di quelle risate che mi tolsero moltissima tensione.

David era biondo di capelli, sempre sorridente, ottimo barzellettieri ma soprattutto era il numero uno dell’amministrazione della Contship e quando mi sono resa conto che il ventisette per cento del personale dell’area contabilità andava e veniva, ho intervistato molti colleghi per introdurre dei cambiamenti nell’organizzazione del reparto. Alla fine ho proposto a David Sharples di prendere in mano la situazione.

La sua reazione fu spiazzante e di grande modestia: “No, no! Ian Elliot è molto migliore di me. È bene che sia lui il vero candidato”.

Ed era vero, tecnicamente Ian era il migliore in assoluto, ma all’azienda non serviva un tecnico, bensì un uomo capace di gestire altri uomini con un’esperienza professionale anche più grande della sua e che teneva insieme il gruppo di lavoro. Alla fine David accettò e raggiunse l’obiettivo di ridurre la perdita di personale, ma continuò a insegnarmi quelle preziose barzellette, che non erano volte a mettermi al pari degli uomini, ma a darmi una possibilità in più per mostrarmi dinamica e disponibile, al di là e al di sopra di qualunque pregiudizio personale e professionale.

Le barzellette erano così preziose nella gestione degli umori quotidiani in azienda che ho fatto un anno di “scuola privata” per imparare soprattutto le barzellette peggiori. Nei momenti informali, quando i manager si scolavano una birra facendo battutine terribili soprattutto sulle donne, io mi trovavo a sudare e a sentirmi a disagio con un gran senso di imbarazzo e siccome il repertorio di David non era sufficiente mi organizzai un vero e proprio “master” di storielle osé con il mio amico Bruno De Michelis.

Prima delle riunioni spesso tiravo fuori barzellette di questo genere. Tutti ridevano e si creava un’atmosfera amichevole e rilassata, un po’ al ribasso, certo, ma utile anche per iniziare il meeting in modo meno aggressivo.

Fra le tante cose che ci possono salvare la vita o, quantomeno, toglierci da una situazione troppo rigida, scomoda, perfino antipatica, una storiella, una barzelletta magari pure volgare, può non esser l’ultima scelta.

Questo non significa che abbia abbassato la mia immagine per portarla al livello dei discorsi degli uomini. Ho solo voluto dimostrare ai miei colleghi che l’unica donna manager della società non era intimidita dalla loro mascolinità, poteva perfino parteciparne, per poi tornar subito all’*aplomb* e all’eleganza che hanno sempre segnato il mio *mood* in ufficio e la mia vita privata.

Io rappresento l'azienda, devo essere l'immagine di Contship. In Inghilterra, Anthony Butterwick mi diceva sempre: "Cecilia, you are always impeccable!". Un gran bel complimento, uno dei migliori, per me.

Ma voglio puntualizzare il mio pensiero per non essere fraintesa. Le donne non devono imitare gli uomini, non saranno mai come loro e, se lo fanno, buttano via la carta vincente che è la loro femminilità.

Io dico alle donne di oggi: "Dovete rimanere femminili, dovete rimanere donne!".

D'altra parte, in questo mondo di uomini rudi, che attraversano il mare su barconi giganti strapieni di scatoloni di ferro colorato, le donne non si vedono mai, un po' come nei film di guerra degli anni cinquanta, così ho pensato che questa mancanza di femminilità dovesse trovare un po' di giustizia.

Eravamo intorno al 1992 e riflettevo sul fatto che per ogni linea marittima la nave è non solo il primo "strumento" di lavoro, ma anche l'immagine dell'azienda, della sua presenza in mare, del talento di unire i continenti e di portare alle persone le cose che non possono trovare nel loro paese.

Nessuno ha tutto, ma tutti hanno bisogno di tutto e quindi il viaggio di ogni container è il sogno di ogni viaggiatore. Conosco il mondo e, in qualche modo, lo rendo migliore, perché i commerci uniscono, creano relazioni, raccontano storie.

Ho sempre avuto un'immagine molto romantica della nostra flotta, un grandissimo rispetto per il duro lavoro dei nostri comandanti e ritengo che la nave rappresenti lo spirito di Contship, la personalità e l'immagine pubblica della nostra avventura aziendale, che dà lavoro a migliaia di famiglie. Così cominciai a coltivare dentro di me un'idea un po' pazzarella.

Mi trovavo in Australia con Mr. Horst Schomburg, responsabile della linea marittima Hamburg Süd, che aveva queste navi bellissime tutte rosse. Per me i colori delle navi hanno un valore quasi magico. Per esempio, ogni nostra nave di colore verde è sempre stata in perdita, non ha mai portato soldi a casa. Sarà pure una combinazione, però andava così.

Il colore verde è il più usato perché è quello che tiene meglio la ruggine e, se ci sono le alghe, si vedono meno. Ma accidenti, le navi verdi portavano sfortuna! Allora ho detto: "No, basta con le navi verdi!".

In realtà in azienda qualcuno si era anche risentito, perché se la Contship, che è un grande noleggiatore, ti dice che non vuole la nave verde, ti sei già tagliato una parte di mercato e non è che puoi sempre scegliere la nave del colore che vuoi.

E così quel giorno dissi: "Mi piace il rosa, penso che piaccia a tante donne e quindi da oggi voglio una nave rosa. Pensate che bello: una nave rosa che

solca il mare”.

Parlavo un po' seriamente e un po' per scherzo, anche per vedere la reazione dei miei colleghi che, dopo qualche perplessità e qualche espressione stranita, cominciarono a crederci anche loro.

Dopo aver ordinato di dipingere la portacontainer Contship Germany di rosa confetto, i responsabili del cantiere sono venuti a Ipswich per convincermi a dipingere la nave di qualsiasi altro colore, ma non rosa.

Sono venuti con un modellino della nave fatto in cartone *rosa* con sopra tutti i contenitori gialli, blu, verdi e dissero: “Guarda che brutta che è!”.

Al signore che venne quel giorno, un certo Helmut Puna, dissi: “O si fa rosa o cancello l'ordine”.

Bisogna dire che c'era un motivo per cui non esisteva il colore rosa per le navi. Ci sono delle componenti della pittura che non vanno bene per la salsedine e quindi non tutte le tonalità sono adatte alla dura vita di uno scafo che lotta continuamente con le onde, il sale, il sole e l'ossidazione della pittura.

L'operazione partì, perché così avevo deciso, ma per fare quel rosa hanno dovuto importare particolari resine dagli Stati Uniti e dipingere la nave sulla coperta e sul castello per ben tre volte. Addirittura una volta il colore aveva reagito alla temperatura dell'aria e metà nave era diventata bianca.

Certo, la *pink operation* costò un po' più del dovuto, ma il fatto straordinario e inaspettato fu che poco dopo i tecnici scoprirono che proprio quel rosa aveva la migliore tenuta contro la ruggine di tutti gli altri colori.

La nave prese il mare il 22 novembre del 1992.

Quando l'ho vista in acqua, ho notato che era vestita esattamente come me, di quel rosa che mi piace, mi rassicura e mi dà forza. Un giorno fantastico, una favola, non un capriccio di Cecilia, ma quasi un'ispirazione divina, perché è stata una fonte inesauribile di pubblicità in tutto il mondo. Thomas Eckelmann, il mio futuro marito, in quell'occasione organizzò per festeggiare il Pink Party.

Quel giorno, al porto di Amburgo, dove era ormeggiata la nave rosa, c'era un cielo blu indescrivibile, un sole così bello che a novembre non si era mai visto.

La nave brillava a tal punto che ci siamo messi tutti a ridere, perché quel romantico, immenso, imponente vascello rosa, magari anche un po' curioso, l'avevamo fatto davvero ed era lì davanti a noi a luccicare in tutta la sua infantile bellezza nel serio, austero e metallico porto di Amburgo.

Il Giardino di Dio
Il business, le lacrime e i profumi della mia India

Che mi affascini il rosa, credo sia ormai chiaro per tutti. Se vado a comprare qualcosa, questo qualcosa è spesso rosa. Una delle città che amo, senza esserci mai stata, è Jaipur, in India, solo perché il suo nome significa “la città rosa”. L’avevo vista soltanto in foto o in qualche documentario, ma poi, quando leggi che in quella città i grandi edifici pubblici si chiamano *Il Cortile del Pavone* o *Il Palazzo dei Venti*, capisci che c’è molto di più, che questo paese appartiene al mondo delle favole, degli dèi e dell’anima universale.

Da anni un’inspiegabile attrazione mi spingeva verso questo luogo fantastico e misterioso e fu così che uno di quegli scatoloni colorati che si chiamano container, come a cavallo di una specie di pacco magico, mi portò nella sensuale e misteriosa terra del buddismo e dell’induismo.

È il 1977 quando portiamo il primo container in India e in Pakistan. La nave era piccola, l’impresa molto grande. La Contship One è andata da Dubai a Bombay con soli sei container, una vera doccia fredda, una rimessa totale, ma un evento per gli indiani che non avevano quasi nessuna pratica della movimentazione merci tramite container.

In realtà, dall’Europa c’era già un collegamento che permetteva di trasportare i contenitori via Pacifico dalla Apl (American President Line), ma chi ha dato una scrollata al mercato è stata Contship Containerlines, anche grazie alla famosa Conferenza di cui tredici anni dopo sono diventata presidente.

Al tempo quei mercati, quei mondi, non erano assolutamente per le donne. In Pakistan sono andata più volte, ma era un pianeta esclusivamente maschile. Ho avuto molti problemi come donna, ma al di là del business e del maschilismo indù, l’India mi conquistò subito. Appena arrivata andavo in giro indossando i loro *Salwar Kameez* o il sari. Ne ho di bellissimi.

Mi parlavano la loro lingua e io li ascoltavo con attenzione, cercavo sempre di conoscere, entrare così tanto nel modo di vivere degli altri che mi dicevano: “Ma tu sei del Kashmir!”, perché nel Kashmir hanno la pelle un po’ meno scura dei Tamil di Madras e pensavano che venissi da lì o forse era soltanto un complimento per avvicinarsi a questa donna straniera che chiaramente non era una turista. Chi lo sa.

Il vestirmi come loro mi dava un grande vantaggio, una sicurezza in più e, non volendo sentirmi diversa, venivo trattata quasi come una di loro. Non era difficile perché, essendo di carnagione scura, con i capelli lunghi e indossando i loro sari, potevo veramente somigliare a una donna indiana.

Mi sentivo così vicina alla loro cultura, al suono della lingua, al loro modo danzante di muovere le mani, ai profumi del loro cibo colorato, che ho avuto la chiara sensazione di essere tornata a casa mia. Quando fossi partita di lì, quanti secoli o millenni fa, non lo so, ma in quel momento ero di nuovo nella terra dove ero nata, dove era partito il viaggio della mia anima.

Sono tuttora convinta di avere delle antiche connessioni con quel territorio. Non posso dire di conoscere bene quella parte di India, ma sono sicura di essere in qualche modo originaria del Rajasthan, perché l'eleganza delle donne, avvolte in questi abiti lunghi, vaporosi, splendidamente femminili, non solo mi piaceva, ma mi apparteneva.

Da questo paese ho preso la preziosa consuetudine, quasi quotidiana, della meditazione. Nei momenti più importanti meditare mi ha permesso di affrontare decine di ore di volo, notti insonni, consigli d'amministrazione veramente difficili, persone complicate e situazioni quasi tragiche con una leggerezza e una tranquillità di cui io stessa mi meravigliavo.

Tanto mi sono innamorata del Rajasthan, quanto mi ha sconvolto l'India di Calcutta. La visione di quegli anziani che girano per le strade sporche, nude e spoglie come loro, degli animali che vagano, dei bambini che chiedono l'elemosina e il tanfo dei cadaveri bruciati sulle rive del Gange mi sconvolsero a tal punto che mi si chiuse lo stomaco per tre giorni. Esiste anche da noi un alto grado di povertà, ma è inimmaginabile, inaccettabile, la condizione in cui versa la popolazione indiana. Non si dovrebbe permettere a nessuno di vivere ai confini della vita come milioni di persone vivevano in India a quel tempo e anche oggi. L'impressione fu fortissima.

Una volta mi hanno letto un brano della *Bhagavadgītā*, che significa "Il canto del Divino", dove Krishna, uno degli dèi più importanti, afferma: "Come l'anima incarnata passa in questo corpo dall'infanzia alla giovinezza e poi alla vecchiaia, così l'anima passa in un altro corpo all'istante della morte. L'anima realizzata non è turbata da questo cambiamento. Come una persona indossa vestiti nuovi e lascia quelli usati, così l'anima si riveste di nuovi corpi materiali abbandonando quelli vecchi e inutili". Non credo nella reincarnazione, ma le suggestioni che l'India mi trasmetteva mi portavano ad avere un atteggiamento verso la vita sempre più spirituale. Mi ricordo, in particolare, di una notte a Calcutta.

Non riesco a dormire e mi sono messa a pregare, che per me è una grande forza. Prego tutti i giorni, soprattutto la mattina quando parlo con il

mio angelo. Mi confido con qualcuno che è più grande di tutti noi e quel giorno, che avevo dei bei problemi da risolvere, ricordo che gli dissi proprio così: “Signore, non dirmi che non c’è soluzione. Non dirmi che non c’è soluzione. Non dirmi che non c’è soluzione. Io so che una soluzione c’è, c’è sempre una soluzione”.

Pregare aiuta moltissimo a essere aperti verso il mondo, gli altri, l’inaspettato, ma bisogna allenarsi nella vita di tutti i giorni, che spesso offre occasioni preziose e sorprendenti. Riusciamo sempre a coglierle? Pur avendo avuto una vita piena di successi, non credo di aver sempre preso la strada giusta e quindi, prima o poi, so che dovrò dire grazie ma anche scusa a molte persone.

Dopo pochi giorni che ero a Bombay, ci hanno invitato a un matrimonio. Stranamente, prima di partire da Zurigo avevo comprato un abito da sera lungo, che ho messo proprio in quell’occasione.

Conoscevo pochissime persone, praticamente soltanto Shiva Swami, l’agente Contship di Dubai, e il nipote Raman, ma c’era un’atmosfera meravigliosa. Eravamo al primo piano di un grandissimo salone tappezzato di rosso del Taj Mahal, di fronte alla Gate of India.

Il profumo del gelsomino di queste collane che ti mettevano al collo era quasi inebriante, stordiva tanto era intenso.

Su invito della mamma di Raman, a un certo momento andiamo a mangiare a casa sua. Ceniamo seduti sui tappeti passandoci il cibo servito in larghe foglie di banano.

Il giardino era meraviglioso. Hanno questi giardini strepitosi dove crescono dei ficus grandi come i baobab in Africa, con tutte le liane che scendono a terra.

Fu una cena indimenticabile nella sua semplicità, non accadde nulla di straordinario, eppure ero commossa da tanta bellezza, in questo paese è il quotidiano, l’ordinario a essere sublime.

Poi, certo, c’era la vita di strada, che era molto meno meravigliosa. Una vita dura e crudele con i più poveri, soprattutto i bambini, mandati a forza a mendicare rispettando il terribile sistema delle caste.

In Occidente passare da una condizione all’altra, emanciparsi, crescere, vincere la povertà e la solitudine, passare di vita in vita come nel gioco delle matrioske è cosa normale. Nell’India di tradizione, che costituisce la maggior parte del paese, è inimmaginabile.

Chi appartiene a una casta vi rimane per tutta la vita e solo nella reincarnazione avrà qualche possibilità in più.

In questo luogo che mi appariva meraviglioso c’erano cose che mi inquietavano e non solo il sistema delle caste. La sicurezza, per esempio, non

apparteneva alla loro cultura, almeno alla fine degli anni settanta.

Nariman Point era la zona nuova e ricca di Bombay West, dove c'erano non proprio dei grattacieli, ma grandi edifici con l'ascensore. In ascensore entravano tante persone quante ne poteva contenere, forse anche qualcuna di più, ma nel mezzo c'erano fili e cavi che venivano fuori da ogni parte dalle pareti, con il rischio di mandare tutto a fuoco da un momento all'altro. Si soffocava e gli odori non aiutavano, in più soffro di claustrofobia e così mi facevo quattordici piani a piedi, con un grandissimo imbarazzo per il mio povero staff, perché tutti si sentivano in obbligo di seguirmi e arrivavano in cima con le camicie bagnate di sudore e le cravatte scomposte. Un mio collega, Godric Baron, proprio all'Hotel Oberoi rimase mezz'ora bloccato dentro gli ascensori. Se fosse successo a me, aiuto! Anche un semplice ascensore fa capire come in India l'idea della sicurezza, e quindi dell'esistenza, sia un po' diversa dalla nostra. Gli indiani pensano che la nostra vita sia fortemente segnata sin dall'inizio, anzi da prima ancora. Fatalismo? Senso profondo di un destino già scritto? Questa era una delle poche cose che non amavo affatto di questo adorabile paese.

Ma al di là delle mille sensazioni a cui mi abbandonavo, in India c'era un nuovo business da sviluppare, in una situazione tecnicamente ancora molto primitiva e poco attrezzata, un po' come in Libano e in Siria.

Sulle Victoria Docks, cioè sulle cosiddette banchine della Regina, di Mumbai, allora era Bombay, non si operava con la gru, ma con un pontone e una base galleggiante che svolgeva le funzioni di carico e scarico merci.

Era una vera avventura. Si agganciava il contenitore da sotto con i cavi d'acciaio e tutto era estremamente complesso e pericoloso, ma la scommessa era enorme perché stavamo aprendo un mercato nuovo per l'Europa, partner naturale dell'India. Basti pensare che l'India era l'Inghilterra del Commonwealth, un mercato enorme anche dopo la fine del colonialismo.

Le merci erano le solite: piccoli manufatti, tappeti e poi prodotti più tradizionali come il tè o il caffè, sul quale avevamo un serio problema di trasporto. Servivano container ventilati, perché il caffè doveva respirare, altrimenti ammuffiva, esattamente come il tabacco, una merce molto delicata che veniva dalla Turchia.

Si giocava tutto sulla tempistica del trasporto. Nel frattempo ci stavamo allargando velocemente agganciando anche il Pakistan, col porto di Karachi. All'inizio le mie visite erano concentrate sul controllo dei costi, un lavoro molto difficile perché la dogana ti mandava i *bills*, cioè il resoconto delle tariffe portuali, anche con un anno di ritardo. Oltre alla tariffa portuale c'era da conteggiare tutto il resto e allora si facevano calcoli, stime, ma si poteva sapere il costo finale solo un anno dopo. Era un grave problema, perché per

aumentare le tariffe o fare dei cambiamenti hai bisogno di verificare il costo reale complessivo il prima possibile.

Il vero dramma era l'ammontare di denaro che si accumulava nelle banche indiane e i tanti mesi che servivano per recuperarlo in Europa. Lavoravamo per non fare la fine di Alghiris Line, un nostro concorrente dalle bellissime navi gialle che fallì perché la Royal Bank of India, per una questione burocratica, si teneva i soldi in cassa anche per un anno. Morale: quando non si ha un adeguato flusso di denaro per gestire l'azienda, crolla tutto.

Io lottavo e dicevo che avevo bisogno del *cash flow* direttamente in India, perché i costi erano lì, non potevo portarmi dietro i debiti quando tornavo in Europa e aspettare chissà quanto tempo per veder saldati i crediti.

Avevo l'impressione che ci fosse una certa mancanza di coordinamento fra le banche locali e i nostri colleghi di Bombay. Già nei primi viaggi in India con George Canvin, uno dei nostri esperti di finanza inglese, recandoci in banca ne è emerso uno scontro molto forte. Non potevo credere che ci volesse un anno per avere i soldi del lavoro di Contship.

A un certo punto trasformai il vecchio sistema delle commissioni in un meccanismo legato agli incentivi e i nostri colleghi in India se lavoravano meglio lavoravano più velocemente e guadagnavano di più. L'idea funzionò molto bene.

Se lavorare con i privati era complicato, con gli uffici pubblici indiani era quasi impossibile. Nessuno sembrava fare niente, se non masticare queste foglie della pianta del betel che, mescolate o riempite con altre erbe che chiamano Paan, facevano diventare i denti rossi. La masticazione di queste foglie ha un leggero effetto narcotizzante, è una specie di passatempo tradizionale che sostituisce le sigarette, ma non aiuta moltissimo la concentrazione degli impiegati statali.

Arrivando negli uffici la situazione era sconvolgente. Trovavi i documenti legati con il nastro nel pacco di carte che venivano dall'Inghilterra, tutti impilati dal pavimento fino al soffitto, una visione inverosimile. Era quasi impossibile trovare un documento, se non dopo ore e ore di ricerche.

Nonostante tutto, e in pochi anni, insieme ai colleghi e al resto della compagnia eravamo arrivati ad avere il trentaquattro per cento del mercato indiano, una percentuale altissima. Certo, non si trattava all'epoca di un mercato di milioni e milioni, ma era comunque un buon business con un alto tasso di profitto.

Tra la fine degli anni ottanta e l'inizio dei novanta, abbiamo visto che anche Mumbai ha dovuto seguire l'evoluzione del mercato e le nostre navi si sono spostate dal vecchio porto, che era in città a Nhava Sheva, al nuovo terminal, inaugurato proprio da Contship.

Lo spostamento di un terminal non è semplice per nessuno. Si è obbligati a imparare nuove cose, perché quando si cambia il porto di imbarco che il cliente usa abitualmente, bisogna fare un gran lavoro di persuasione. Quando un porto funziona bene, si fa fatica a spostarsi, c'è sempre la paura che qualcosa non funzioni, che si arresti la routine che permette di far girare quotidianamente le merci e il guadagno. Il cliente potrebbe perdere le sue sicurezze e cambiare compagnia e terminal.

Questo deriva in parte dalla vecchia tradizione: il mercante viaggiava con le sue stesse merci e con la propria nave, curando ogni passaggio del carico in ogni singolo porto. Il mondo dello shipping si era certamente sviluppato moltissimo, ma tanti clienti appartenevano ancora alla vecchia generazione. Per fortuna tutto andò molto bene, perché l'India era bella nonostante le sue immense difficoltà, nel rapporto con le persone che cercavano amichevolmente di fregarti, nel caldo a volte insopportabile e nei drammatici problemi di logistica. Ma sopra ogni cosa, la spiritualità indiana ti avvolgeva come dentro un sari invisibile, che pian piano mi portò a incontrare una persona che avevo sempre voluto conoscere personalmente: Madre Teresa di Calcutta.

Come presidente della Conferenza andavo regolarmente in India. La Conferenza aveva i suoi uffici a Mumbai, Chennai, Cochin, Nuova Delhi e Calcutta. Durante una visita all'ufficio di Calcutta nella primavera del 1993, chiesi al responsabile di zona di organizzarmi un incontro con Madre Teresa, perché sapevo che il fratello del collega era il cardinale di Calcutta. Incontrai il cardinale che mi ricevette in questa sede semplice, ma molto bella e parlammo un po' di tutto, di Roma, della religione, dell'Italia.

Tornai in ufficio a lavorare con il fratello del cardinale, che poco dopo mi disse di aver fissato un incontro con Madre Teresa già nel pomeriggio. A quell'epoca, il Papa le aveva ordinato di non muoversi dalla sede, perché aveva avuto un paio di attacchi di cuore, ma lei non sentiva ragioni e andava in giro tutto il giorno, circondata da bambini e anziani sporchi, poveri e malati. Quello era il suo mondo e lì voleva abitare ogni minuto della sua vita.

E così, nel pomeriggio, sono andata alla Kalighat Home for the Dying. Avevo una irrefrenabile curiosità di vedere quello che aveva creato Madre Teresa. Siamo entrati in un ambiente molto semplice, un ingresso di mattoni con i muri altissimi. Sulla sinistra una fila di docce. Erano spazi aperti con la doccia attaccata in alto, alcune finestre sulla destra e, un po' dappertutto, vecchi indeboliti dalla povertà e dall'età, seduti per terra. Ricordo le ciotole, qualcuno mangiava da solo, altri erano imboccati dai volontari europei che andavano per qualche settimana ad aiutare Madre Teresa e la sua doppia missione: salvare la vita, quando si può; quando non c'è più speranza, tenere

stretta fra le braccia la persona finché l'anima non abbandona il suo corpo, perché sappia di essere stata amata fino alla fine. Si trattava di persone anziane, spesso molto malate, deboli, povere, che venivano raccolte dalle strade. Una cosa comune, in India, troppo comune.

Non so se avrei avuto il coraggio di questi giovani inglesi, francesi, australiani. Lavavano i vecchi sotto la doccia, gli mettevano qualche straccio addosso e spesso li accompagnavano piano piano verso la morte, dolcemente, come se fossero i loro figli, le loro figlie, la loro famiglia che, probabilmente, non avevano mai conosciuto.

Dopo questa visita siamo andati nella casa principale, dove si trovava Madre Teresa. Di fronte alla casa c'era un ampio cortile con una grande entrata senza cancello. All'ingresso c'erano tre donne con enormi pentoloni, davanti a loro una fila di altre donne che venivano dall'esterno con le ciotole in mano, le riempivano e poi se ne andavano. Il cortile era pieno di bambini, ne ricordo uno in modo particolare. Nell'angolo c'era una specie di fontana e questo ragazzino si lavava i denti, ma gli mancava un avambraccio e zoppicava dalla gamba destra. Avrò avuto forse otto anni. Chi può dire l'età di questi ragazzi, la vita li ha segnati così profondamente che sono giovani e vecchi, disperati e felici, vivi e morti, allo stesso tempo.

Poi siamo entrati nella struttura per aspettare Madre Teresa. Nell'ala dove stavano le sorelle, visitammo una zona dedicata ai bambini piccolissimi, tutti abbandonati, poi si apriva un ingresso abbastanza largo da poter contenere due culle, una nel mezzo e una verso il muro di sinistra con un po' di spazio per circolare all'interno. Le sorelle gestivano i bambini, li cambiavano, li nutrivano.

Proprio all'ingresso ho notato una bambina molto piccola, coi capelli tutti ricci, che cercava di alzarsi dal box. Ho fatto un giro dell'altra sala, ma la bambina piangeva e si lamentava, attaccata ai bordi del box, stava già in piedi. Continuava a piangere così tanto che, quando siamo tornati indietro, l'ho presa in braccio, istintivamente. In un attimo è successa una cosa incredibile che mi ha colpito al cuore per sempre.

La piccola mi si è aggrappata al collo e si è messa a ridere di colpo, ha girato la testa a guardare gli altri come se dicesse: "Sono contenta... sono contenta... avete visto, questa è la mia mamma, ho finalmente trovato la mia mamma...". Non so quanto tempo l'ho tenuta in braccio, non so come ho fatto a staccarmi da questo abbraccio, non so come ho fatto a trattenermi dal portarla via con me.

In quel momento, con tanta, tantissima fatica, il presidente della Conferenza ha battuto delicatamente sulla spalla di Cecilia, la bambina col vestitino a fiori di destra ha sussurrato a quella di sinistra: "Guarda che adesso

non lo puoi fare, è bello quello che pensi e fai bene a pensarlo, ma ora non lo puoi fare”. “Perché no?”, “Perché no!”, chiuse con decisione l’altra.

Ancora una volta le due Cecilie non erano d’accordo. Avrà vinto quella giusta? Non so. L’incontro con quella piccolina me lo sono portato nel cuore a lungo e, al rientro in Inghilterra, per parecchio tempo ho pensato che l’avrei dovuta adottare.

Lasciata la bimba, raggiungo l’interno della casa, verso l’ingresso entro in una stanzetta con qualche sedia e delle piante verdi nel mezzo. Poi arriva Madre Teresa.

Piccola, magra, serena e sorridente, una voce calma e sottile, semplice, come l’acqua di un ruscello. Mi racconta la sua filosofia della Carità: “Io non chiedo alle persone di donare una cifra precisa. Fai tu. Se hai dieci, parte di quei dieci condividilo con chi non ha niente”. Se qualcuno faceva una donazione, le sorelle si sarebbero adoperate per impiegare quei soldi esattamente per lo scopo che aveva indicato il donatore stesso e non per altro.

Se il donatore avesse detto: “Compra delle mele”, avrebbero comprato delle mele e non avrebbero mai usato i soldi a loro discrezione. Trovo bellissima questa idea. Non è che ricevo i soldi e poi ne faccio quello che voglio, non sono soldi miei, sono tuoi e me li hai consegnati con uno scopo preciso: comprare per conto mio una cosa che servirà ai tuoi bambini o ai tuoi vecchi.

Madre Teresa era sempre stata “diversa” nella Chiesa, una voce dissonante anche nel mondo delle Charity, dell’assistenza. Una donna straordinaria. Alla fine mi prende le mani e mi dice: “You must come here! You must come here!”. Devi venire. Io la guardo, commossa, terribilmente commossa.

Poi, prima di salutarci, tira fuori qualcosa da una tasca dell’abito e me la stringe fra le mani. Erano le medagliette della Madonna che si mettono al collo, me ne ha date nove. Questo piccolo dono mi fa improvvisamente ricordare che in famiglia eravamo nove, perché il papà era morto. Me ne dà una per ognuno, non otto o dieci, ma nove. Sarà stata una coincidenza ma mi sono venuti i brividi. Poi tornai al lavoro.

Il mattino seguente vado a messa nella stessa chiesa di Madre Teresa. Sono solo le cinque, c’è il vescovo, molte persone straniere e lei in ginocchio vicino all’altare, appena rischiarata dalla debole luce dell’alba.

Un luogo semplice, quasi vuoto e questa donnetta così piccola in ginocchio, immobile, come una statuina di gesso. C’è tanta gente, ma il silenzio è indescrivibile. Sono certa che, in quel momento, Dio stava passando ad accarezzare le mani giunte di quella statuina di gesso bianca e azzurra, come un fruscio leggero, un respiro del Cielo che nessuno poteva sentire.

Poi la messa finì. Non ho mai più incontrato Madre Teresa, ma la sua luce illumina ancora ogni giorno della mia vita.

*L'amore è cieco, come la fortuna, ci pensavo oggi
mentre scrivevo queste pagine. Le cose più importanti
della nostra vita non possono vederci e noi non riusciamo
a vedere loro, perché viviamo il presente come persone
bendate che cercano a tentoni la loro strada.
Solo nel corso del tempo possiamo sperare che arrivi
qualcuno a farci vedere la luce e finalmente capire
dove siamo arrivati, se siamo arrivati, se non dobbiamo
ripartire, bendati ancora una volta.
Ci sono voluti almeno sei anni, ma poi
Mr. Thomas Eckelmann ha trovato, non so come,
il modo di togliermi quella benda dagli occhi.*

L'Amore è come la Luce

*“There is a crack, a crack in everything
That’s how the light gets in”*

Leonard Cohen

Il lavoro in Contship mi ha sempre portato lontano dall'Italia. Mentre il gruppo espandeva il porto di La Spezia e avviava le operazioni a Gioia Tauro, io ero perennemente in volo per il mondo.

Fra il 1984 e il 1990 Contship crebbe a ritmi vertiginosi. Ero il numero due dell'azienda dopo Ravano e La Spezia stava per diventare il luogo dove sarebbe nata la mia nuova avventura. Una nuova bambolina matrioska stava per chiudersi, pronta a entrare in una vita più grande, più ricca, fatta non solo di lavoro, ma, finalmente, anche di amore.

Ma perché proprio La Spezia? A La Spezia è cominciata la storia di Contship. La Spezia era importante perché aveva una banchina dove queste piccole navi da ottanta, cento contenitori di portata hanno cominciato a lavorare con il primo cliente, la Fiat. Forse in Italia è stato il primo vero porto per container, anche se mancavano le attrezzature, le gru e i macchinari che Ravano avrebbe poi fatto acquisire.

Si operava veramente in un modo molto semplice, con i carrelli elevatori, i “muletti” e con i *side loader* della Henley, che era un'autogru di fabbricazione svizzera armata di un braccio laterale per sollevare e caricare i container, ma poi c'è stata una grandissima evoluzione.

Il primo a comprare le gru portacontainer è stato il porto di Marsiglia, ma, per quanto concerne l'Italia nel 1971, c'era praticamente solo la Contship che operava al molo Garibaldi di La Spezia. Una banchina che aveva un pescaggio di cinque metri e mezzo, sufficiente per la dimensione delle navi dell'epoca, dove c'era una gru delle Officine Braidesi, una gru soltanto, e il responsabile di tutto era l'ammiraglio Luigi Faggioni. Tutta la logistica che è stata organizzata dopo è stata una conseguenza dell'esperienza di La Spezia.

Dopo il molo Garibaldi, a metà anni ottanta si è costruito il più ampio molo Fornelli, che è il terminal di oggi, anche questo voluto dall'ammiraglio Faggioni, amico di Ravano e grande uomo di mare.

Certamente ero al corrente di tutto questo lavoro che cresceva in Italia a ritmo sostenuto, ma il mio mondo era all'estero e la mia base era Ipswich dove, il 29 febbraio 1984, avvenne il primo incontro del mio futuro marito con Angelo Ravano. Era un anno bisestile e Thomas Eckelmann lo ricorda sempre, in qualsiasi occasione.

La famiglia Eckelmann operava nel porto di Amburgo dalla fine del Settecento, forse anche prima, esattamente come la famiglia Ravano in Italia. Gli antenati di mio marito erano dei barcaioli di Amburgo che cominciarono a costruire barche e pian piano diventarono fra i più importanti operatori portuali tedeschi. Negli anni ottanta, nel porto di Amburgo c'erano tre operatori principali: Buss Group, HHLA ed Eurokai, cioè Eckelmann.

Thomas Eckelmann nel 1984 arriva in Inghilterra per incontrare Fred Briggs, responsabile delle operazioni portuali di Contship. Viene a Ipswich per acquisire i volumi da movimentare, perché lui gestiva il porto, mentre noi gestivamo le navi.

Vidi di sfuggita Thomas mentre saliva le scale con Fred Briggs, dopo pranzo, mentre io e Ravano stavamo andando verso gli ascensori, trattenuti da non so quale problema. Loro stavano entrando, noi uscendo.

Ravano mi teneva spesso con sé, anche per le traduzioni, perché in italiano ragionava più velocemente. Ero furiosa quel giorno, ma non ricordo cosa fosse successo.

Thomas Eckelmann ancora non sapeva di essere all'inizio di una lunga avventura che sarebbe arrivata fino ai giorni nostri perché, proprio in quel periodo, avevamo sul tavolo la proposta del nuovo terminal di La Spezia. Un terminal da realizzare su un nuovo molo: il Fornelli, dove oggi opera il La Spezia Container Terminal – LSCT.

E il dottor Ravano diceva: "Non è il nostro mestiere il porto, noi siamo una linea marittima!". Io insistevo che dovevamo allargare la nostra attività anche all'area portuale e avevo accompagnato Ravano a Rotterdam al terminal ECT, per vedere se fossero interessati a intraprendere con Contship questo nuovo progetto a La Spezia, ma la risposta fu negativa.

Ravano aveva parlato con la P&O che gestiva il porto di Felixstowe all'epoca, chiedendo se fossero interessati a partecipare con Contship a questo progetto. Risposta negativa, anche in questo caso. Quel giorno arrivò Eckelmann e si mostrò subito interessato, volle vedere i disegni del terminal e da lì iniziò il percorso che ha portato Eurokai a investire a La Spezia, diventando in breve azionista al trentatré per cento.

Quando ho visto quest'uomo salire le scale con Fred Briggs è stato un colpo di fulmine. Ricordo il suo sguardo buono, era alto, serio, ma io ero nervosa, stavo andando verso gli ascensori, pensavo a tutt'altro. Fu solo un

attimo magico, che, sul momento, non portò a nulla, perché non ero disponibile, neanche una frazione di secondo.

Certo, in tutti gli anni di Contship ho avuto qualche relazione affettiva, ma non mi interessava assolutamente una storia stabile. Nel frattempo incontravo Eckelmann regolarmente ai board meeting e, ogni tanto, osservavo quest'uomo dolce, molto diverso dagli altri colleghi. Ma la nostra storia cominciò solo sei anni dopo, verso il 1990, perché Eckelmann, all'epoca, era sposato, ma il suo matrimonio andava verso una rottura definitiva. In ogni caso per me l'azienda aveva la priorità assoluta. Ancora una volta ero divisa in due. Una Cecilia voleva fare una cosa, l'altra le dava una spallata come a dire: dai, non farlo!

Col passare degli anni c'è stata in me una maggiore disponibilità a guardarlo in modo diverso e poi, ancora una volta per caso, accadde che Eckelmann, insieme a Contship Italia, lavorando al progetto del molo Fornelli, organizzasse un lungo fine-settimana in barca. Era il settembre del 1991 e fra i partecipanti c'era Fred Briggs, che sarebbe andato con altri suoi colleghi della P&O, di Nedlloyd, di altre linee marittime. Erano invitati anche alcuni manager di Contship che si sarebbero trovati tutti insieme per qualche giorno. Ravano venne a saperlo, o forse lo informai io, e mi disse: "Cecilia, perché non va anche lei? La faccio accompagnare con il mio aereo". Aveva capito che un break mi avrebbe fatto bene perché sapeva della mia lunga depressione per una brutta storia risalente all'anno precedente che mi aveva ferita profondamente, letteralmente spezzata in due. Cosa era successo? Una terribile crisi di fiducia in me stessa che sembrava non dovesse finire mai.

La fiducia che ripongo nelle persone è il pane della mia vita. Se ricevo un granello di fiducia sarò in grado di coltivare un campo intero, ma se mi toglie quel granello o mette in dubbio la mia capacità di costruire quello che mi viene richiesto, allora le due Cecilie invisibili cominceranno a litigare fra loro e la Cecilia in carne e ossa potrebbe sentire nel cuore una spaccatura terribile. Ma le fratture emotive, i tentativi di screditamento, i momenti in cui non riconosci più te stesso e cosa hai fatto sono sempre momenti negativi? Non è detto.

Nell'aprile del 1990 avevo ricevuto una lettera dal manager di una delle società di Contship Containerlines.

La lettera era indirizzata ad Angelo Ravano, in copia eravamo io e Chris Gray.

Il contenuto di quella lettera era una falsità, una vera meschinità, un attacco personale indescrivibile. Ma quello che mi ha più ferito non è stato il contenuto, bensì lo sguardo di Chris Gray, seduto di fronte a me. Per un attimo ho letto nei suoi occhi che poteva pensare le stesse cattiverie che aveva

scritto quel manager. Non ne ho mai parlato direttamente con lui, ma era come se il suo sguardo mi stesse dicendo: “Sono d’accordo, almeno in parte, con quello che dice questa lettera”.

La lettera mi incolpava di un sistema di management terroristico, dittatoriale, accuse pesanti! Non ho paura delle critiche e sono pronta ad affrontarle *face to face*, non attraverso una lettera che non solo rifiuta il dialogo, ma non motiva nemmeno eventuali atteggiamenti aggressivi. Non si trattava di un confronto aziendale, che può essere duro quando è necessario, se documentato e sostenuto da argomenti inoppugnabili, ma chiaramente di un attacco personale diretto, usato come arma per fare male.

Quando arrivò questa lettera, Giuseppe Zaccuri e Bruno De Michelis, che si occupavano di corsi di formazione e motivazione aziendale, mi dissero: “Ma dai, non ti preoccupare. Lascia perdere questa storia!”.

Erano molto bravi nell’aiutarci a trovare gli equilibri fra i vari settori aziendali e i singoli colleghi, ma io vivevo quella lettera come un attacco alle spalle, diretto e mirato, mi sentivo sola e quando sei solo anche una mosca può sembrare un leone. Se non sei in forze, anche fisicamente, tutto diventa ancora più pericoloso.

Fu un vissuto tragico perché, da una situazione in cui sentivo di tenere il mondo in mano, improvvisamente il mondo stesso sembrava crollarmi davanti. Avevo paura di tutto e di tutti. Tremavo. Credevo di aver perso la cosa a cui tenevo di più, che avevo conquistato passo dopo passo, anno dopo anno, davanti a Ravano e all’azienda intera: la fiducia.

Se ci si trova impreparati a ricevere un attacco personale, generico nei fatti ma non per questo meno sleale, poco dimostrabile ma sostenuto da una persona influente, è difficile non crollare. Chris Gray era il mio braccio destro, eppure sembrava essere d’accordo con il contenuto della lettera e questo era il fatto più incredibile.

Avrei potuto reagire e chiedere: “Chris, what do you think about this?”. Ma non ho reagito. Ero esausta fisicamente, iperattiva e sempre in viaggio. Volavo in Russia, in Polonia, in America a fare accordi, i famosi *joint venture*, ma psicologicamente e fisicamente ero proprio a terra. Un piccolo dettaglio: prima di questa lettera il mio peso medio era sui cinquantadue, cinquantatré chili, dopo ha raggiunto i quarantasette e l’improvvisa perdita di peso si vede bene anche dalle fotografie. “I lost my self-confidence”. Non volevo uscire di casa, avevo paura. Mi sentivo sola, quindi *ero sola*. Passai mesi e mesi sempre più critici, sempre più tristi.

Mi aiutava, come unico sostegno, l’esercizio mentale della meditazione, che mi accompagna tuttora nei momenti difficili o quando non riesco a dormire perché ho qualche meeting importante il giorno dopo.

Era chiaro che quella lettera fosse un attacco personale al quale mi trovavo totalmente impreparata, ma Ravano se ne era accorto ed è per questo che, nel 1991, avendomi vista triste e depressa per mesi e mesi, mi consigliò di prendermi una pausa.

Ravano sapeva che Eckelmann, l'ingegner Iacono, responsabile del terminal, Eugenio Calcagnini, che seguiva la logistica, e altri colleghi avevano organizzato un weekend in barca in quel settembre del 1991.

Quell'uomo meraviglioso pensò che sarebbe stata l'occasione giusta per riprendermi dallo shock e, nel frattempo, far cadere nel nulla, davanti a tutti, l'attacco frontale della famosa e velenosa lettera.

Ci siamo trovati con altri colleghi della Cmb (Compagnie Maritimes Belges) di Anversa e ricordo che abbiamo riso tanto a bordo di questo volo diretto a Lisbona, da dove sarebbe partita la crociera. C'era Mr. Hans Zalberg che raccontava storie troppo divertenti, aveva un humour incredibile! Arrivati a Lisbona siamo saliti a bordo di questa *Leao Olandes*, un barcone da carico convertito in barca da diporto, e abbiamo cominciato a veleggiare costeggiando la costa portoghese.

A bordo c'erano il comandante, sua moglie, un paio di bambini e una signora che cucinava e faceva le pulizie. Non era una crociera aziendale, ma un incontro dal carattere familiare, molto informale ed è lì che ho cominciato a vedere Eckelmann sotto una luce completamente diversa.

Quanto abbiamo riso in quei giorni, una cosa incredibile! Tutti uomini, come sempre, e poi c'ero io. Ricordo che una sera non si poteva scendere dalla barca perché il mare era troppo mosso e ho cucinato spaghetti per tutti, gli uomini erano ad aspettare e dicevano: "Ma qua, si mangia o non si mangia?".

In quei giorni spensierati ho cominciato a parlare con Eckelmann di lavoro, in modo tranquillo, diverso e poi c'erano persone che stimavo moltissimo, fra cui il capitano Sheng della Yang Ming di Taiwan. Un bel gruppo di persone, forse una quindicina, tutti in grande relax e così quel viaggio fu una vera e propria medicina salvavita.

Dopo questo weekend a vela e dopo che le accuse della lettera caddero pian piano nel vuoto, i rapporti all'interno dell'azienda tornarono normali. A partire da quella vacanza, alla quale ero arrivata con l'autostima davvero a zero, iniziò con Thomas una sequenza di telefonate quasi giornaliere. Certo, si parlava di lavoro, ma soprattutto di niente e, nonostante i nostri viaggi ci tenessero assai lontani, ogni giorno che passava ci sentivamo sempre più vicini.

C'era un forte feeling, ma lui era ancora sposato e io ero presidente della Conferenza Inghilterra, India, Pakistan, Bangladesh, dovevo viaggiare

continuamente. Una vita complicata ma anche un bel momento per capirsi, conoscersi e cercarsi, non più al board meeting con molte altre persone, ma solo fra noi due.

Di Thomas, quello che ricordo di allora più di ogni cosa è la dolcezza. Era, ed è, un uomo buono, davvero una gran brava persona e mi ha fatto sentire a mio agio come mai nella mia vita. La spontaneità di Thomas, il suo essere quasi ingenuo, facevano cadere, una a una, tutte le difese che avevo costruito per sopravvivere in quel mondo di uomini e mi sentivo sempre più serena.

Perfino a tavola mi comunicava una gran tranquillità, quando veniva a Ipswich si accontentava di due spaghettoni fatti velocemente e non chiedeva altro. Mi è subito piaciuta la sua semplicità e, anche oggi, è la cosa che amo di più in lui.

È una persona tranquilla, certo, ma anche solida, è un uomo di valori, di principi, con una disciplina che io non ho. Se guardiamo a come tiene i suoi file, i suoi documenti privati... a volte gli dico: “Thomas, sei troppo rigido, ti rompi! Ti prego, guarda che la cultura a Cipro non è così... Per favore, facciamo attenzione quando andiamo in paesi diversi, in Oriente...”.

Ma lui ha bisogno di chiarezza, ha bisogno di avere un programma e di organizzare ogni momento della giornata. Credo abbia la mia stessa sensibilità, ma gestisce tutto in modo diverso. Io piango, ma se c'è bisogno di farsi sentire, mi faccio sentire eccome. Mi sfogo, poi penso, ragiono, elaboro. Lui no. È sempre pacato, anche se, quando è veramente preoccupato, lo vedo dal colore del viso, capisco subito come si sente dentro, anche se cerca di non scomporsi. Credo faccia parte della cultura tedesca, del loro *upbringing*: avere un maggiore controllo e mostrarsi poco agli altri.

Ma per tornare ai mesi successivi a quella famosa vacanza in vela, devo dire che il colpo di fulmine ci fu, non c'è dubbio, ma fu un lento e costante avvicinamento e, negli anni, ogni occasione di lavoro divenne come un gioco per stare insieme il più possibile.

Nell'ottobre del 1992 partimmo per una di quelle riunioni che periodicamente organizzavo con tutti gli agenti in Asia, a cui partecipavano anche i colleghi di Australia e Nuova Zelanda. Fu una delle poche volte in cui Ravano viaggiava con noi, insieme al figlio Enrico. Si aggiunse alla missione anche Thomas, per le solite visite ai suoi clienti.

Avevo il mio programma di meeting, Eckelmann faceva le sue riunioni, ma poi ci si trovava tutti insieme. “Perché non vieni anche tu? Ci vediamo al ristorante, beviamo qualcosa insieme e così via!”. Io e Thomas eravamo sempre più vicini, ma era impossibile andare oltre, perché il suo matrimonio, pur vacillando da anni ed essendo prossimo alla fine, era al tempo ancora in piedi.

Poi, nel dicembre del 1992, Thomas mi disse, quasi a freddo: “Ho deciso che resto con la famiglia e finisce qua”. Risposi: “Va bene. Per me va bene, ho bisogno di chiarezza. Devo sapere dove sono”.

Non ci siamo più sentiti per qualche settimana. Passa Natale, la fine dell’anno e arrivano i primi di gennaio del 1993. Una mattina, Thomas mi chiama dicendo che vuole vedermi. Io dovevo andare a La Spezia, lui pure e ci incontriamo a metà strada a Zurigo.

Thomas mi dice che la moglie se ne era andata via da casa. Il loro matrimonio era finito, così la nostra storia, che era sempre rimasta sospesa, prese vigore immediatamente. Adesso tutto aveva un senso, tutto era finalmente possibile, adesso il cuore si poteva veramente spalancare. E così fu.

Solo qualche settimana dopo mi resi conto che, in quei giorni passati a Zurigo, ero rimasta incinta. Rimasi sconcertata, non sapevo cosa avrei fatto. Ero in una situazione lavorativa estremamente complicata ed ero ancora presidente della Conferenza Marittima.

In marzo andai in Messico per lavoro, ero felice, perché sentivo che un figlio con Thomas sarebbe stata una cosa straordinaria, ma d’altra parte ero un po’ stordita, mi chiedevo come avrei fatto a gestire un bambino se, anche solo per vedere Thomas, sembrava di arrampicarsi sugli specchi.

Ne parlai anche con Ravano, Chris Gray e William Thomson. Come avrei potuto avere contemporaneamente marito, figlio, famiglia e un lavoro come il mio? Ma non importava, andavo avanti lo stesso, preoccupata e felice, agitata e positiva, come è nel mio carattere, nel mio atteggiamento verso la vita.

La natura fece tutto da sola. Dopo tre mesi, appena tornata dal Messico, persi il bambino. Era un weekend, ero in casa a Ipswich, da sola.

Fu un dolore così forte e improvviso che non riesco nemmeno bene a ricordarlo.

Ho voluto commemorare questa perdita con una cerimonia, come fosse un vero funerale nel mio giardino di Ipswich. Credo che le lacrime di quel giorno non si siano ancora asciugate, ma quella celebrazione fu molto importante per me.

Nel tempo, pian piano abbandonai per sempre l’idea di avere un figlio.

Ogni tanto ci penso, guardo i bambini di Jacques Macca, soprattutto il primo, che oggi avrebbe avuto esattamente la stessa età del mio.

Non so come l’avrei chiamato e, nonostante avessi già quarantatré anni, avrei voluto quel figlio, mai cercato, mai nemmeno pensato, prima di conoscere Thomas. Ero una persona adulta, nota, pubblica, l’essere incinta e non ancora sposata mi avrebbe creato dei problemi, ma sarei andata in fondo di sicuro. Certamente sarei andata in fondo.

Non andò così, ma la storia con Thomas cominciò comunque a prender forma rapidamente.

Per il mio compleanno, il 13 aprile del 1993 Thomas venne a Ipswich. C'erano anche mio fratello Gianfranco, Chris Gray, Jacques Macca, Ravano e un altro amico di Londra e facemmo una cena che in qualche modo consacrava pubblicamente il nostro stare insieme, essere finalmente una coppia.

A maggio Thomas cominciò la separazione vera e propria dalla moglie e dalla famiglia e andò ad abitare con suo padre.

Ho visto quanto ha sofferto, quanto soffrono gli uomini a separarsi, soprattutto per i figli. È una cosa terribile, non sai mai cosa sia giusto fare e non fare.

Rividi Thomas ad Amburgo verso fine maggio. Era la stagione delle peonie, che coincide con la Pentecoste, e lui era in questo piccolo hotel di cui non ricordo il nome. Non ho mai visto una persona soffrire così tanto. Fu un incontro bello e terribile, da una parte cominciava la nostra avventura, dall'altra finiva il suo matrimonio.

Da quel momento la relazione prese ritmi più regolari e il viaggio Ipswich-Amburgo era diventato una routine, tanto che Ravano un giorno chiamò Thomas per un incontro a Ginevra. Era preoccupato per il mio futuro e quello dell'azienda, pensava che ci fosse la possibilità che andassi per una strada diversa e seguissi il business di Eckelmann, abbandonando Contship. Ma si sbagliava. Non lo avrei mai fatto.

Poi, nel 1996, Thomas, appena uscito dall'ospedale per una peritonite che l'aveva quasi ucciso, mi disse molto semplicemente, nel suo modo elegante e quasi timido: "I think we should marry".

Aveva ancora le ferite aperte, era dolorante e parecchio acciaccato, ma proprio in quel momento mi chiese di sposarlo. Era possibile dirgli di no?

Ci sposammo (22 novembre 1996, il giorno di Santa Cecilia ad Amburgo), ma non andammo subito ad abitare insieme perché continuavo a vivere in Inghilterra. Quando ero ad Amburgo stavo con Thomas nel suo appartamento e quando lui veniva a Ipswich stava a casa mia.

Cominciò un nuovo ritmo di vita. Le vacanze si facevano quando i suoi figli non avevano scuola e si era stabilizzato anche un discreto rapporto con la ex moglie. Io avevo comunque l'ufficio ad Amburgo e a volte gestivo le linee da lì, per stare più vicina a mio marito.

La relazione con Thomas sta andando avanti da tanti anni. Mi sono sempre sentita tranquilla con lui. Ci si capisce, ci si intende e ci si vuole bene.

La cosa più importante per me è il suo sguardo, uno sguardo così dolce che non può lasciare nessuno indifferente, è come un caldo abbraccio. Ha un

grandissimo *sense of humour* che è stato un poco contaminato dallo stress del lavoro in azienda, perché l'azienda cresce, aumentano gli impegni e le responsabilità, perciò ogni tanto la fatica ti fa perdere un poco di smalto. Per fortuna recupera abbastanza alla svelta.

Qualche giorno fa mi guardava dalla finestra del bagno, mentre facevo giardinaggio. Ero lì che sudavo, con la forca a tirar su tutte le erbacce e a far pulizia. Mi osservava e non diceva niente.

Non servono parole, quando un solo sorriso trasmette quell'amore, quella sicurezza e quel calore del quale non saprei fare a meno.

C'è anche da dire che se gli dico: "Scusa Thomas, mi dai una mano che il vaso è troppo pesante?", state pur certi che trova subito il modo per tagliare la corda con qualche improvvisa telefonata internazionale.

Dopo ventidue anni di matrimonio posso dire che siamo veramente due persone unite da tutto quello che abbiamo nella nostra vita: amore, lavoro, i suoi figli, un po' meno il giardino, ma va bene così. Però, se in quel lontano 1990 non ci fosse stata la lettera che aprì quella grave ferita nella mia vita, forse noi due, oggi, non saremmo qui.

E allora mi viene in mente *Anthem*, una canzone che Leonard Cohen pubblicò nel 1992. Il verso più famoso dice: "*There is a crack, a crack in everything / That's how the light gets in*".

Già, forse fu proprio attraverso quella frattura che la luce di Thomas attraversò il buio della mia vita.

Non direi "forse". Ne sono sicura.

*Le nostre navi hanno trasportato di tutto.
Auto, banane, elefanti, caffè, pecore e, qualche volta,
anche il cuore delle persone, come nel caso
di Thomas e Cecilia.*

*Il mare collega il mondo. Come esci dal porto
e cominci a navigare quelle strade invisibili
che si chiamano rotte, sei già dovunque, perché l'acqua
che bagna il porto di La Spezia è la stessa
che bagna l'altra parte della Terra, quella che sta sotto,
"Down Under".*

*E allora... Perché non farsi portare dalle onde
e dalle correnti anche laggiù?*

Cose dell'Altro Mondo *Andiamo in Australia!*

Una delle più grandi scommesse della mia vita fu l'apertura della linea marittima verso l'Australia, paese affascinante e lontanissimo. Un giorno cominciai a pensare che, nel nostro continuo spostarci verso Oriente, prima o poi saremmo arrivati anche là.

L'Inghilterra era il quartier generale delle linee marittime Contship, la stanza dei bottoni da dove gestivamo le navi che facevano il giro dei porti. In ogni porto c'era un agente, cioè un rappresentante della linea marittima, che poteva essere una società di proprietà, oppure fornire servizi su commissione.

Uno di questi agenti di Karachi in Pakistan, Zein Sheriff, apparteneva a una famiglia importante, i Gokal. Uno di loro era ministro per lo shipping e in generale i Gokal erano da sempre *ship owners*, gestivano navi che dal golfo Persico facevano una rotta complessa e difficile: Pakistan, Kuwait, Iraq, quindi Dammam, per poi proseguire per l'Australia.

Al ritorno dall'Australia portavano pecore nei paesi arabi e i Gokal dormivano sopra le navi insieme agli animali, alle granaglie e cose di ogni genere. Questa linea, da tempo, andava abbastanza male.

Zein Sheriff spinse perché la famiglia coinvolgesse Contship e ci fu un primo contatto.

A quel punto abbiamo pensato che una linea marittima non poteva essere sostenuta solamente dai traffici col golfo Arabo, perché non c'erano abbastanza carichi nelle varie tratte che le navi scalavano.

Si è dunque estesa la linea fino al Mediterraneo, Contship è entrata con una partecipazione e si è formata una società insieme ai Gokal.

La rotta per l'Australia è partita così, con l'idea che le navi vi arrivassero cariche, ma che dovessero anche tornare piene, per giustificare i costi e fare i giusti profitti. Il vero problema era il ritorno e non l'andata, perché l'Australia non aveva abbastanza merci o le merci giuste nelle stagioni giuste per riempire le navi che facevano rotta verso Occidente.

Andai in Australia la prima volta con il mio collega inglese Clive Beecham nel 1982 e sbarcai a Sydney per fare il *market survey*, cioè l'analisi di mercato per capire chi fossero i clienti possibili, quali le merci di maggior pregio, chi vendeva, chi comprava da chi e a quali prezzi. La mia antica passione e

curiosità per la geografia mi supportò anche stavolta e quel primo viaggio mi piacque immensamente. Scoprivo dovunque cose nuove ed entusiasmanti.

Clive Beecham, che era spesso con me in Australia, aveva una cugina che viveva a Brisbane nel Queensland e un weekend siamo andati a trovarla.

Vicino alla casa della cugina cominciava una vera e propria foresta dove ho scoperto questa pianta meravigliosa che si chiama Black Boy. Il tronco è simile a quello di una grossa felce con sopra un ciuffo di piccole foglie sottili come capelli, è una delle piante più antiche della zona, forse del mondo, rimasta uguale a se stessa per milioni di anni.

E così, badile alla mano, in mezzo alla giungla, mi sono messa a scavare per raccogliere un piccolo esemplare di Black Boy che ho impacchettato, anche se era abbastanza grande, e poi portato da Beecham a Sydney e, infine, a Lugano.

Tutti sanno che è proibito portare anche una sola mela tra uno stato e l'altro, ma nel carrello della valigia ho messo anche la pianta, nessuno ha pensato che non avessi il permesso e così io e Black Boy siamo arrivate a Lugano sane e salve!

Al rientro, dopo aver interrato Black Boy in giardino, abbiamo pianificato un incontro in Svizzera con tutti i rappresentanti europei: Sandro Zanetta e Maurizio Colletta per l'Italia, Frederik E. de Cock Buning per l'Olanda, François Hedelin per la Francia, non ricordo se fosse Chris Gray o Steve Jacques per l'Inghilterra e Rosa Puig per la Spagna. Obiettivo: discutere che tipo di carico potevamo produrre tutti insieme se si voleva partire con questa avventura australiana.

L'Australia aveva bisogno di tutto, ma il vero problema era l'esportazione verso l'Europa che, per motivi stagionali o di tipologia di merci, non era sempre sostenibile e il rischio di tornare con la nave vuota o semipiena era altissimo. Abbiamo dunque pensato di aggiungere tappe intermedie, come Singapore, per caricare e scaricare altri container.

Singapore era un'ottima tappa, ma anche contando su questa non c'era volume a sufficienza per il ritorno in Occidente. Abbiamo così aggiunto Colombo in Sri Lanka e poco dopo Hong Kong.

Estendendo la rotazione ai porti di Keelung in Taiwan e a quelli della Corea, in questa continua battaglia per riempire la nave, per pagare il viaggio di ritorno, abbiamo capito che l'avventura stava finalmente funzionando.

Ricordo l'incontro con uno dei più grandi "caricatori" (*shippers*) indiani a Hong Kong che controllavano i traffici e una discussione abbastanza accesa per cercare di convincerlo a usare le nostre navi. Alla fine mi sono inventata una specie di promozione: "Guardi, io rispetto tutto quello che dice. Se per caso ha voglia di provare il nostro servizio, le offro qualche spazio gratis,

senza pagare”.

La prova, oggi diremmo “la demo”, funzionò, il cliente trovò che il nostro servizio fosse il migliore e decise che i suoi container avrebbero viaggiato solo sulle nostre navi, a meno che non avessimo avuto problemi di spazio a bordo. “Ti trasporto gratis, provi il nostro servizio e poi decidi” era un’idea semplice ma non comune da quelle parti ed ebbe un grandissimo successo.

Per capire l’importanza di queste trattative bisogna ricordare che noi vendiamo un *servizio*, non qualcosa di tangibile, e quindi dovevo in qualche modo conquistarmi la fiducia degli importatori e degli esportatori.

Una prima strategia fu creare una base con le banche che finanziavano fino al novanta per cento del traffico in Estremo Oriente e in Australia.

Quando ho scoperto che le banche avevano un peso determinante nello scegliere il trasportatore, ho cominciato a fare il giro degli istituti di credito di Port Said in Egitto, che era uno degli snodi commerciali e finanziari decisivi fra Europa e Oriente. Sono andata con le brochure della banca del nostro gruppo, la Overland Trust Bank di Ravano, e con la documentazione di Neptunia, un’assicurazione sempre del nostro gruppo e delle linee marittime Acomarit, di Ginevra e Zurigo, che gestivano le navi. Quando cominciai a mettere queste brochure sul tavolo, devo dire che ci diedero immediatamente fiducia perché si resero ben conto della solidità della nostra compagnia.

Il fatto che il nostro gruppo avesse una sua banca, un’assicurazione, la gestione di navi di proprietà ma anche di altre compagnie li incoraggiò a darci importanti garanzie e questa operazione ci permise di raggiungere il cinquanta per cento del mercato. Una cifra incredibile, una vera vittoria!

L’ufficio era il Fairtrans di Abdel Malek, persona splendida. Bravo, buono, onesto, ho un bel ricordo di lui. Fu un lavoro molto difficile ma che dimostrò ancora una volta come credere nel valore delle relazioni, anche personali, permette di raggiungere obiettivi impensabili e nuovi modi per lavorare.

Il ritorno dall’Australia era certamente il problema principale, ma anche l’andata non era uno scherzo. Una nave che porta mille contenitori, che parte da Felixstowe o Amburgo, scende a Barcellona, Marsiglia, La Spezia e poi va in Australia, come la riempio? Per esempio con l’Inghilterra che mi dà duecento contenitori, Rotterdam trecentocinquanta e così via. Ovviamente i miei colleghi delle agenzie volevano rischiare il meno possibile, avevano paura di esporsi e mi dicevano: “Cecilia, penso di poterne produrre per nave al massimo duecento” e l’altro: “Io, forse, centocinquanta in totale”. E io rispondevo: “Sì, ma abbiamo bisogno di mille, siamo solo a novecento”. E allora mi inventavo lì per lì una specie di asta e proponevo: “Chi vuole dieci contenitori in più?” e davo un incentivo nella commissione, anche se il caricatore magari era un agente della nostra organizzazione.

Alla fine della riunione questi cento contenitori che mancavano venivano risolti così: Olanda diceva: “Ok, anziché duecento cerco di produrvene duecentodieci”. Italia: “Cecilia, ma non posso fare più di trecento!”. E io: “Ma sì, Sandro...”. “Vabbè, faccio trecentoventi”. Inventare ogni giorno piccole nuove cose è stato il banco di prova di tutti i successivi progetti, la mia scuola di autoformazione come manager e tutti questi esperimenti sono poi confluiti nell’esperienza forse più importante di tutte, l’Australia.

Un manager cresce sulla base delle sfide che accetta o che addirittura propone. È un rischio che fa parte del mestiere del dirigente, un rischio che ho sempre affrontato, forse per una sorta di naturale predisposizione all’avventura, a volte anche un po’ troppo spinta, ma che ha quasi sempre portato buoni frutti.

Parlando di Australia bisogna dire che le linee marittime che avevamo aperto ebbero un’evoluzione velocissima, con una rotazione che copriva i porti del Nord Europa, Felixstowe, Rotterdam, Amburgo, giù nel Mediterraneo e poi in Australia.

Voglio ricordare i nomi di tutti i nostri agenti.

In Australia per Contship lavoravano Tony O’Hare e George Patterson, a Singapore John Quek, Lawrence Kong a Hong Kong, mentre in Corea abbiamo usato un agente ma non avevamo un ufficio nostro. Poi abbiamo dovuto cercare chi ci rappresentasse nei porti come Bangkok in Thailandia o in Malesia, dove confluivano merci su Singapore e così via.

La sfida era anche farsi capire, capire chi parlava e non era facilissimo, ma soprattutto c’era da gestire e formare un team di persone che collaborasse al di là delle diversità culturali. Bisognava riuscire a interfacciare Asia e Australia con italiani, spagnoli, francesi, olandesi, inglesi e americani.

Dal punto di vista del business, l’Australia è stata l’esperienza più completa. L’ho gestita in prima persona sin dal primo momento perché credevo fortemente in questa scommessa, la più importante della mia vita. I primi dieci mesi lasciavo l’ufficio di Ipswich alle tre del mattino, cioè quando in Australia iniziava la giornata. Seguivo la parte commerciale, la ricerca del carico, facevo le tariffe, dunque avevo orari estenuanti perché cercavo di essere sempre in ufficio, anche quando l’Australia chiudeva. Se consideriamo che ci sono fino a undici ore di differenza fra questo paese e l’Inghilterra, si capisce bene che tipo di vita facessi all’epoca. Lavoravo dalla mattina alla sera, in una specie di ufficio virtuale che non chiudeva mai.

Poi c’era la gestione delle persone, l’altra grande scommessa. Lawrence Kong di Hong Kong e Alessandro Zanetta, allora direttore di Contship in Italia, avevano ognuno il proprio carattere, molto originale, e il mio vero lavoro era quello di assorbire le tensioni, comporre le differenze di opinione e

trovare soluzioni comuni. Un lavoro difficile che non sapevo mai se avrebbe avuto successo, perché ognuno poteva avere visioni diverse ma, giuste o sbagliate che fossero, dovevo trovare sempre la soluzione. Il problema non è avere ragione, ma fare la scelta giusta per l'azienda.

Le persone sono il vero patrimonio di Contship e la mia grande fatica è sempre stata quella di cercare di costruire il miglior staff possibile, prendendo quattro aerei al giorno, facendo migliaia di chilometri per presentarmi a una riunione e il giorno stesso facendone altre migliaia per stringere un accordo, saltando da una parte all'altra del mondo.

La salute mi ha sempre aiutato e, senza questa resistenza fisica che tuttora sorprende me e i miei colleghi uomini, non ce l'avrei mai fatta. Quindi devo ringraziare mamma e papà per avermi fatta così forte e Dio per avermi mantenuta in salute fino a qui.

Tornando alla scommessa australiana, certamente c'erano problemi, eccome, anche se il lavoro di teamwork che avevamo messo in piedi funzionava abbastanza bene ed era basato in buona parte su Fred Briggs, che seguiva le navi, e io che mi occupavo del commerciale.

Cosa prevede l'apertura di una nuova linea in un nuovo porto?

Dopo essere atterrati prima di tutto si va in hotel a fare una doccia. Poi ci si guarda attorno, si studiano le carte e quando si va alla prima riunione si è già fatto un lavoro di analisi con i collaboratori.

Il mondo è grande, ma quello dello shipping è abbastanza piccolo e ci si conosce tutti: "Ah, c'è l'azienda numero uno, la 'famiglia Rossi', sono gli agenti che rappresentano questa linea che fa Singapore, poi c'è la 'famiglia Bianchi', agenzia marittima, e di cosa si occupano? Ah, sì, seguono le petroliere di 'Caio' e 'Tizio'". Questo, in due parole, è il famoso *market survey* e bisogna andare sul campo, guardarsi intorno, non stancarsi mai di parlare con tutti per trovare il cliente giusto, per fidelizzarlo e toglierlo alla concorrenza.

Nel nostro lavoro ci sono giornali specializzati con la lista delle agenzie di shipping, ma l'attività delle linee marittime esiste da secoli e molti operatori si conoscono, se non da sempre, certamente da moltissimi anni. Quindi si poteva realizzare già una preselezione abbastanza accurata dei clienti, poi si andava a incontrarli.

Sulla linea verso l'Australia, per esempio in Corea, ho lavorato molto, perché erano già sorte tantissime agenzie marittime che commerciavano con gli Stati Uniti, il mercato più grosso del Pacifico.

Quindi mi recavo sul posto e contattavo direttamente l'agente, come accadde con John Quek a Singapore, che divenne uno dei nostri uomini più fidati, avendo una posizione di controllo e gestione del territorio dalla Corea

in giù.

John Quek era una persona molto gradevole e di compagnia, si è creato, anche grazie a noi, un'ottima posizione, ma c'è da dire che è stato un gran lavoratore, una persona per bene. Non era la tigre del Far East, che ha fame di carico e di percentuali, era un ottimo professionista.

Il *market survey* che feci con Clive Beecham fu uno dei punti di svolta nella gestione delle linee per l'Australia, da cui emerse che c'era parecchio carico che andava in Iraq nonostante il clima di tensione per la guerra con l'Iran. Poteva essere uno dei porti che ci avrebbe permesso di non tornare con la nave vuota.

Già dagli anni ottanta l'Iraq importava tantissimi lingotti di ferro e grossi carichi di impianti di aria condizionata.

Erano dei condizionatori molto *basic*, su quattro ruote, una colonna su un piedistallo e sopra un box con l'acqua e un ventilatore. Un prodotto economico, funzionava bene e a Bagdad si vendeva come il pane. Una merce perfetta per riempire le navi nel viaggio di ritorno verso Occidente.

Mi ero basata sull'osservazione che il mercato dell'Europa, dell'Iraq e del Medio Oriente fosse un mercato di piccoli volumi, mentre gli altri avevano i mercati internazionali con volumi enormi, navi grandissime e merce di grande consumo.

Ma l'Iraq, a chi interessa l'Iraq?

A me interessava moltissimo e quando c'è stata l'opportunità di essere presenti a una grande fiera dello shipping internazionale a Bagdad abbiamo fatto un ottimo lavoro di promozione per Contship. Inoltre ho potuto visitare Bagdad. Quanto era bella, nonostante Saddam Hussein, era veramente bella! Quanti italiani ci hanno lavorato e guadagnato. Nonostante il coprifuoco e i cani randagi era una città splendida, piena di opportunità. I mercati di Bagdad, la sua frutta, i datteri. I datteri freschi erano una meraviglia, c'erano gialli e rossi, dolcissimi, buonissimi.

Ricordo in particolare la zona archeologica di Babilonia, dove stavano restaurando alcune bellissime statue di leoni di pietra. È stato un gran peccato che le guerre e il terrorismo abbiano distrutto parte di quel mondo.

L'Iraq, al di là delle sue ricchezze storiche, ci appariva come un'eccellente risorsa per le nostre rotte da e per l'Australia, utilizzandola come tappa intermedia, e fu solo uno dei tanti esempi di questa avventura.

In questa complicata battaglia per gestire la linea marittima australiana, oltre al "fronte" dei porti c'era anche il "fronte" dei prezzi che, date le enormi distanze da coprire, dovevano esser ritoccati.

All'inizio andai dai vari esportatori e in particolare, insieme a Graham Mellis, ad Adelaide, ne incontrammo uno che esportava grandi volumi in

Iraq. Dovevamo comunicargli che le tariffe a cui era abituato erano troppo basse e che doveva pagare di più.

L'incontro con questo esportatore è stato così ruvido che pensavo mi avrebbe messo addirittura le mani addosso, sono uscita dall'ufficio disperata, piangendo come una bambina. Ero certa di essermi fatta un nemico.

Ma ancora una volta la mia paura, per fortuna, si trasformò in un successo, come tutta l'operazione Australia, che portò Contship a diventare trasportatore ufficiale dello stand australiano all'Expo di Siviglia del 1992.

Cosa avevo imparato da questa avventura in quella parte del pianeta che sembra un mondo alla rovescia?

Forse, che ci sono dei momenti dove l'onda della vita ti porta su, è lei stessa che spinge la vela, il vento spira nella stessa direzione, gonfia lo spinnaker e vai. Al timone ci sei tu, ma è l'energia del vento e del mare che ti conduce lontano e hai quella incredibile e pericolosa sensazione di governare le forze della natura. Sì, ci sono momenti dove la vita segna il tuo percorso, ti dà le coordinate della rotta e il tuo "punto nave". In quei momenti, devi solo avere il coraggio di affrontare lo sconosciuto, abbracciarlo e partire con lui.

*Nel nostro mestiere spesso tutto cambia come cambia
il mare, che non è mai uguale a se stesso, e ti trovi
a navigare improvvisamente verso un mondo nuovo
e poco conosciuto. Fino ad allora il nostro compito
era stato navigare: costruire navi, mandarle in tutto
il mondo, caricare e scaricare milioni di container, tornare
indietro e ricominciare la “rotazione” da capo.
Ma alle cinque del mattino del 29 ottobre del 1997,
tutto cambiò: il nuovo mestiere di Contship
fu rimanere in banchina e passare alla gestione
dei porti. Dal mare alla terra. Cosa era accaduto?
Un'altra matrioska della mia vita, e di quella
dell'azienda, si era chiusa inscatolando il passato
e, come un container, era stata impilata insieme alle
altre nell'immenso archivio della storia di Contship.
Non avrei più visto il mare e il mio lavoro attraverso
la prua di una nave che oscilla fra le onde, ma dal
lampeggiare lento e costante del faro di un porto.
Un'avventura completamente nuova
stava per cominciare.*

La Seconda Vita

“Andate d’accordo, andate d’accordo”

Angelo Ravano

Abbiamo quasi sempre l’impressione di esser noi a prendere le decisioni più importanti nella vita, in particolar modo quando queste coinvolgono centinaia e a volte migliaia di persone che dipendono dalle nostre scelte.

Non puoi non essere responsabile, non puoi non essere precisa e consapevole. Tocca a te scegliere la strada migliore.

Ma ci sono anche momenti in cui la vita ti pone domande nuove, magari non inattese, ma che arrivano all’improvviso. Sei pronto a rispondere nel modo giusto? È la vita stessa che ti sta suggerendo una scelta quasi inevitabile? Saprai gestire in modo corretto le nuove occasioni e le responsabilità di sempre? Il dubbio è inevitabile.

Nei primi anni novanta tutti sapevano che Ravano non stava bene e si chiedevano cosa avremmo fatto se lui non fosse stato più con noi.

L’azienda era in crescita, il business era positivo e la struttura della società era ben organizzata. A capo di tutto c’era Contship Holdings NV, che controllava i due rami principali, Contship Containerlines Ltd, che gestiva linee marittime e filiali internazionali, e Contship International B.V., che si occupava dei terminal portuali e del trasporto intermodale (nave, treno, camion).

Ma, nel momento del massimo sviluppo della nostra grande avventura, il 6 gennaio 1994 Angelo viene colpito da un ictus.

Già da tempo Ravano suggeriva un passaggio di consegne ai figli e a me, lo considerava inevitabile perché sapeva di essere un diabetico grave, ma quasi nessuno si era reso conto, nemmeno la moglie, che stava diventando cieco.

“Non la vedo bene per via del sole in faccia”, oppure: “Oggi mi son dimenticato gli occhiali”, queste erano le scuse banali sotto le quali Ravano nascondeva, ingenuamente, i suoi problemi.

Io lo avevo capito e stavo al gioco, cercando di aiutare Angelo a nascondere il suo segreto, a difendere la sua immagine dinamica e iperattiva

di un capo che aveva creato la sua azienda dal nulla.

Fu così che domenica 10 gennaio 1994, pochi giorni dopo l'ictus del papà, Enrico Ravano e io cominciammo a ragionare sul futuro dell'azienda nella quale avevo raggiunto un ruolo di grande responsabilità.

Non sono mai uscita dall'azienda e avevo delegato delle responsabilità solo quando ero stata presidente della Conferenza Inghilterra, India, Pakistan, Bangladesh a William Thomson, che si occupava della parte commerciale e doveva gestire sei manager. Uno di questi era Peter Hill, che mi sostituiva quando ero assente dall'ufficio, mi esponeva i problemi e poi decidevo cosa fare.

Dopodiché, lasciata la Conferenza e ripresa in mano la quotidianità dell'azienda, mi ritrovai coinvolta in un territorio a me abbastanza estraneo: l'aspetto finanziario. Sappiamo benissimo che se non ci sono i soldi non si va molto lontano, allora parlai a lungo con Enrico Ravano che conosceva quel mondo molto meglio di me.

Io rappresentavo Contship Containerlines, ma il gruppo era molto più grande e comunque, indirettamente, avevo il vissuto anche delle altre aziende.

Ravano, dopo l'ictus, rimase ricoverato per settimane. Dal letto d'ospedale diceva a me e ai figli, con il fil di voce che gli rimaneva, le ultime parole: "Andate d'accordo, andate d'accordo". Era la sua vera preoccupazione.

Per difendere il futuro dei due grandi rami della holding, Contship Containerlines e Contship International, portai Enrico in Corea, in Australia, dappertutto. Il messaggio che il mondo dello shipping doveva recepire era: "Il dottor Ravano non sta bene ma sta recuperando e sono qui con suo figlio Enrico per assicurare tutti".

Doveva essere chiaro che noi rappresentavamo la successione. Sicuramente i nostri ruoli, nel tempo, sarebbero cambiati, ma al momento non ci dovevano essere scossoni negativi nell'azienda. Ravano era per tutti noi, e per tutti i clienti del mondo, non soltanto un pioniere del mercato dello shipping, ma anche una garanzia finanziaria della solidità della holding.

In quel periodo erano sorti molti problemi, la mia assenza dall'ufficio di Ipswich si faceva sentire, tanto che alla fine dell'anno, a una riunione di routine, mi sono trovata a parlare a tutto il management. C'erano francesi, spagnoli e i capi delle agenzie marittime. Mi hanno fucilata con critiche e accuse di tutti i tipi. Non ero più lì a rispondere al telefono, a dare le dritte, a dire cosa si doveva fare e come. È stata dura. Come abbiamo già detto le persone sono la chiave del successo o dell'insuccesso di un'azienda e le persone vanno guidate, consultate, tenute vicine e perfino coccolate, per saldare quotidianamente il gruppo alla missione principale.

Se, anche per i più giusti motivi, sei poco presente, il gruppo di lavoro si

sentirà meno coeso, perché manca l'impronta della tua personalità che fa da collante a tutto lo staff.

Tutti sapevano che ero sempre via perché avevo altre responsabilità, ma in casa evidentemente mancava qualcuno che mi potesse sostituire in modo adeguato. E avevano ragione.

Arrivata alla fine di quel periodo ero uno straccio, dimagrita, stressata, distrutta.

È stato uno di quei momenti in cui la Cecilia forte, decisa e allegra non riusciva, non poteva e non voleva nascondere problemi e difficoltà che da tempo non sapeva come affrontare.

Poi, chissà come o perché, è arrivato l'incontro con Tom Lagerfeld, presidente della linea marittima olandese Nedlloyd NV, che stava andando in pensione dopo quarant'anni di lavoro. Era ancora giovane, aveva solo sessant'anni, e gli chiesi se fosse disponibile a venire a lavorare con me a Ipswich come consulente.

Parliamo di Tom Lagerfeld, personaggio non da poco. Nedlloyd era una linea marittima forse dieci, venti volte più grande di noi, aveva legami forti con l'Olanda e affari importanti nel petrolio. Diventò il mio uomo, quello che mi avrebbe sostituito. Fu un'ottima intuizione perché, anche se non ero sempre presente, dopo una fase iniziale di conoscenza con i miei collaboratori di Ipswich, tutto andò tranquillamente avanti per molto tempo.

In seguito, per costruire e rafforzare la cultura aziendale, ho portato a Ipswich un italiano, il professor Pasquale Gagliardi, su indicazioni di conoscenti e amici, uno dei primi studiosi a scrivere dell'importanza della cultura aziendale.

Pasquale è uno di quei consulenti che hanno consolidato gli staff manageriali di Standa e Rinascente, sapeva come coltivare e sviluppare i valori e le relazioni aziendali. Mi aiutò moltissimo nel controllo di Contship, in quanto vivevo all'estero quasi tutto l'anno.

Lo chiamavo regolarmente perché non potevo partecipare a tutti gli incontri ma Gagliardi, con il suo preziosissimo lavoro di ricerca e di interviste, mi aiutò a trovare equilibri e migliori sinergie in ogni ramo dell'azienda. Mi sono dovuta confrontare con la realtà quando mi disse: "Cecilia! Tu hai sotto di te sedici manager, ma nell'organigramma dell'azienda al massimo ne puoi gestire solo sei...". Alla fine, su cinque direttori generali, ho deciso di averne solo due.

Quello è stato un momento di immensa paura, i giornali criticavano tutte le mie decisioni. Altri attacchi venivano dall'esterno, la morte di Ravano invitava a dubitare del futuro dell'azienda, così mi sono trovata a Gioia Tauro, dove stava partendo l'investimento sul terminal container. La stampa

italiana e internazionale titolava: “Contship sta facendo il passo più lungo della gamba”. Ma, a quel punto, Contship a livello internazionale era Cecilia e nessun altro. Mi tremavano le mani, la paura di sbagliare e la necessità di decidere attanagliavano la mia vita.

Si avvicinava l’idea di cambiare completamente la gestione e la direzione dell’azienda e la possibilità che mi appariva sempre più inevitabile era la vendita. Una vendita ragionata, pensata e studiata, che salvasse i posti di lavoro, i valori dell’azienda, ma soprattutto quel futuro che Ravano ci aveva affidato poco prima di morire in quelle quattro parole che restano il suo vero testamento, destinato a me e ai suoi figli: “Andate d’accordo, andate d’accordo”.

Fu un lungo e difficile percorso verso una decisione che avrebbe cambiato la vita di migliaia di persone, centinaia di manager e di agenti commerciali in tutto il mondo e, *last but not least*, anche la mia. Notti insonni, con chilometri percorsi andando avanti e indietro nella mia cucina, pensando: “Domani è la fine”, mentre altre volte: “No, non è la fine, vendere l’azienda, cambiare pelle è il futuro”.

Il mio soprannome in Inghilterra era *Mission impossible*. È certamente un grandissimo complimento, di più, c’è da esserne orgogliosi, allo stesso tempo descrive un atteggiamento coraggioso, non mi sono mai posta alcun limite.

Già da mesi guardavo lontano, come dovessi tirare una palla da golf, molto lontano, ma le cose dovevano maturare nel tempo e il mio esser *Mission impossible* doveva esser condiviso insieme agli altri, soprattutto insieme ai figli di Ravano, Enrico e Giambattista.

Non fu certo né un atto improvviso né la conseguenza di qualche settimana di lavoro. Tutto era cominciato più di un anno prima, nell’ottobre del 1996, quando le ferrovie canadesi avevano espresso la disponibilità ad acquistare Contship. I canadesi, che possedevano la linea di navigazione CP Ships, erano molto forti nella tratta atlantica, mentre noi eravamo molto piccoli ma globali e non c’erano altri attori globali della nostra dimensione sul mercato. Le nostre navi andavano dappertutto: Australia e Nuova Zelanda, Asia, Sud America, Nord America attraverso il Pacifico, Tahiti e trasportavamo qualsiasi tipo di merce su navi di proprietà o noleggiate.

Gestivamo un network di portacontainer che pochi avevano e i canadesi capirono che, acquistando Contship, sarebbero diventati globali anche loro. Si trattava di un treno che sarebbe passato una volta sola.

La CP Ships espresse un interesse molto forte, ma l’operazione era complessa. Cercai di capire come affrontare la trattativa, andai da Enrico Ravano e gli dissi: “Enrico, nessuno conosce l’azienda meglio di me, nessuno vuole bene all’azienda come me, se tu lasci in mano a un consulente non solo

dovrai pagarlo, ma non avrai nessuna garanzia che il risultato sia buono”. Contship era la mia vita, il mio sogno, la mia passione e non potevo lasciare che il suo destino andasse in mano d’altri. Il pericolo c’era ed era prossimo a manifestarsi, allora chiesi, quasi supplicai, Enrico: “Lascia che sia io a occuparmi della trattativa”.

Fu una trattativa complicata, fatta di numerosi incontri personali e riservati, da cui non si riusciva mai a comprendere pienamente dove si stesse andando, tanto che in ufficio avevano addirittura fatto delle scommesse. “Tu quanto pensi valga?”, “Tu?”, “Così poco?”, “Così tanto?”. E così via.

Dopo la morte di Ravano ci sono stati tre anni di risultati e profitti record. Un risultato incredibile ma, senza di lui, non c’era nessuno disposto a sostenere la crescita dell’azienda e a garantire la liquidità o la sostenibilità di un grande investimento. In più, il mercato stava cambiando velocemente con l’arrivo di grandissimi capitali nell’universo dello shipping, che venivano soprattutto dalla Cina, e il rischio di non essere abbastanza global per resistere a chi lo era più di noi era altissimo.

La morte di Ravano e la fine della mia presidenza della Conferenza segnano il punto più alto della crescita della holding di Contship e, allo stesso tempo, marcano un cambiamento epocale delle strategie dello shipping mondiale che rischiavano di isolarci proprio nel momento di massimo sviluppo.

Mi sono sentita insicura in quegli anni perché molte volte mi sono trovata ad avere una forte mancanza di *cash flow*. Ogni giorno che passava la prospettiva della vendita mi appariva sempre più vicina e ogni cosa che accadeva, ogni problema che mi veniva incontro, me lo confermava.

Una volta chiamai uno degli azionisti del gruppo, Adonis Papadopoulos di Cipro: “Adonis, I need money”. E lui rispose: “I’ll call you back”.

Mi richiamò: “I can give you three millions of dollars. This is all I can do”.

Risposi: “Thank you very much”. Ma la disponibilità di uno fra tanti, pur essendo un benevolo *gift from God*, non era sufficiente, gli altri parlavano, parlavano, ma difficilmente aprivano il portafoglio. Le banche, in caso di difficoltà, fino a quando si incontravano con “papà Ravano” fornivano una soluzione, ma se i figli o io stessa andavamo a battere cassa, non ottenevamo lo stesso successo. I dubbi crescevano, l’idea della vendita prendeva forma e sapevamo bene che chi voleva comprarci era più grande di noi, ma concentrava i suoi traffici solo fra Europa e America mentre noi eravamo un’azienda “globale”.

Quando è arrivata la lettera dei canadesi che esprimeva l’interesse di comprare le linee marittime Contship Containerlines e non le attività dei terminal italiani controllati da Contship Italia, dissi a Enrico Ravano di

contattare Raymond Reginald Miles, l'amministratore delegato di CP Ships, uomo intelligente, non tanto carismatico, ma molto competente.

Ancora una volta la voglia di capire la situazione fino in fondo era stimolata dalla mia eterna curiosità: come e quanto la CP Ships avrebbe valutato la nostra Contship Containerlines?

Alla fine ci trovammo a Londra per leggere l'accordo tutti insieme: io, Miles, Ian Webber ed Enrico Ravano. Erano le cinque del mattino del 29 ottobre 1997 quando firmammo e, pochi minuti dopo la foto di rito, dove sembravamo tutti sorridenti e riposati, scappai via piangendo, tanto per cambiare. "Papà, la mia supersensibilità è tutta 'colpa' tua", pensai.

Poi l'assetto societario prese la sua forma definitiva quando, nel settembre 1999, la Eurokai di Thomas Eckelmann acquisì il cento per cento di Contship Italia, completando una sorta di "operazione in corso" iniziata quindici anni prima, con la partecipazione nel porto di La Spezia. Da quel momento, il gruppo ha concentrato la sua attività nel settore della movimentazione portuale con trasporti intermodali e una serie di acquisizioni che ampliarono il network dei terminal, potenziandolo e rendendolo più competitivo a fronte delle crescenti necessità imposte dalla globalizzazione.

La trattativa per la vendita fu uno dei momenti più critici della mia vita e della Contship, al quale abbinai, come mia abitudine, un nuovo tailleur, un vestito di Rena Lange con una giacchetta rossa, che ho indossato quando abbiamo firmato privatamente l'accordo di luglio del 1997.

Oggi mi pento di non aver seguito il mio istinto. Pur avendo strappato ai canadesi un prezzo davvero molto buono, sono sicura che avrei potuto portare a casa ancora più soldi per gli azionisti, perché il valore di un network globale in quel periodo era molto, molto alto.

L'acquirente, a un certo momento, chiede, proprio mentre firmiamo l'accordo: "Signora Cecilia, sarebbe possibile conoscere qualcuno nel management?". Non batto ciglio e organizzo un party nel mio giardino la sera stessa.

Abbiamo fatto un barbecue sotto un gazebo e per l'occasione ho sfoggiato un secondo tailleur di colore bianco, sempre di Rena Lange, comprato ad Amburgo, anche quello archiviato nel mio guardaroba storico.

Quando andai in sala riunioni per dire ai miei collaboratori che l'azienda era stata venduta ero soddisfatta, l'operazione era necessaria e il prezzo spuntato era ottimo. Dissi: "This is a gift from God, and therefore you don't refuse or reject a gift from God". Anche questo nuovo momento fu battezzato con un nuovo tailleur azzurro di Valentino, sul quale avevo appuntato una spilla d'oro con incastonata una medaglietta di commemorazione della fondazione dell'azienda.

Fu un momento non facile ma molto positivo perché la divisione della holding segnò il passaggio fra il passato e il futuro, fra il mare e la costa, fra navigare e sbarcare.

Toccammo terra e io stessa mi trovai davanti a nuove sfide, a nuovi problemi, ma il mio ritmo di vita non cambiò più di tanto. La vita del porto è come quella di uno strano animale che non dorme mai, un po' come me, e così continuai a vagare per il mondo per aiutare Contship Italia a costruire la sua nuova avventura.

cantiere Il Faro e la Nave
Il lungo viaggio verso il futuro

A questo punto del libro, scavando nel tempo, torniamo per un momento al percorso che dal mondo dello shipping porta Cecilia verso Contship Italia, che nel frattempo, dopo la vendita di Contship Containerlines ai canadesi di Mr. Raymond R. Miles, era stata acquisita dalla Eurokai di Thomas Eckelmann.

Come successe che passai dal complicato e affascinante traffico delle linee marittime e dalla loro continua ricerca di porti e di clienti al non meno movimentato, dinamico e frenetico ritmo della vita di un terminal marittimo?

La “nave”, per ventiquattro anni, era stata il simbolo del mio lavoro, in un continuo, difficile, estenuante viaggio attraverso il mondo, al servizio dell’azienda e del suo sviluppo. Ma adesso un’avventura completamente diversa stava per cominciare, c’era da costruire un’altra matrioska e quindi il simbolo della mia nuova vita, di lì a breve, sarebbe diventato il faro, antica metafora dell’accoglienza, dell’incontro e del commercio, perché il mio lavoro dalle linee marittime si sarebbe spostato verso le attività terminalistiche.

Tutto questo non accadde subito, ma andò così.

Il giorno dopo la vendita di Contship Containerlines, che si era conclusa più o meno alle cinque del mattino, torno a Ipswich, mi butto sotto la doccia, poi di nuovo in ufficio.

Guardo il mio tavolo, sempre carico di carta, dossier, cose di ogni genere, chiudo gli occhi per un attimo e quando li riapro chiamo Sue Davis, la mia segretaria: “Per favore, portami due sacchi, quelli dell’immondizia...”. Comincio a buttare dentro appunti, vecchi documenti, tutto. Ho riempito di carta due sacchi interi.

Da una parte c’era la pena per la vendita di un’azienda alla quale avevo dedicato più di vent’anni della mia vita, giorno e notte, dall’altra, di colpo, non sentivo più il peso delle numerose responsabilità che mi avevano stressato fino alla firma dell’accordo e il cuore era leggero come non succedeva da anni.

Al momento della vendita ero rimasta al mio posto di lavoro come amministratore delegato in Contship Containerlines e Miles voleva assolutamente che rimanessi con loro. Pochi giorni dopo mi chiamò, preoccupato del fatto che dopo la vendita potessi andarmene: “Cecilia, non è che per caso ha intenzione di abbandonare l’azienda? Voglio assolutamente che rimanga con noi!”.

Dissi che sarei rimasta, ma non sapevo bene cosa fare e cominciai a riflettere sulla direzione che avrebbe dovuto prendere la mia vita. Ancora una volta dubbi e incertezze abitavano quotidianamente dentro di me togliendomi il sonno.

Negli ultimi anni prima della vendita e dopo la fine della mia presidenza della Conferenza Inghilterra, India, Pakistan, Bangladesh avevo formato con attenzione e pazienza tre persone che potevano sostituirmi in qualsiasi momento: Godric Baron, David Halliday e Clive Wiltshire. Chris Gray diceva sempre: “Cecilia, remember, remember... If you run under a bus...”, intendeva dire che, se finisci sotto un autobus, ci deve essere qualcuno che ti sostituisce. Per fortuna in quel periodo sono riuscita a evitare tutti gli autobus perché ero spesso in aereo ma, scherzi a parte, sono sempre stata convinta che fosse giusto coltivare le professionalità dei colleghi, non solo per sostituirmi in mia assenza, ma soprattutto perché un manager è indispensabile per un’azienda solo se fa crescere le persone e le loro competenze.

La filosofia di chi ci aveva acquistato era diversa dalla nostra. Miles voleva che rimanessi in una posizione dominante, probabilmente perché il suo modo di lavorare si basava su una struttura manageriale fortemente piramidale, quasi militare, che a me non piaceva affatto. Credo che il successo di Contship Containerlines, fino alla vendita, si sia sempre basato su alcuni valori che erano nati con l’azienda nel 1969, con lo spirito di Angelo Ravano e i suoi primi collaboratori.

Questi valori sono quelli che abbiamo sempre difeso: collaborazione, entusiasmo, onestà e una forte motivazione personale. Un lavoro come il nostro nasce e cresce solo se ognuno di noi è consapevole che senza l’appoggio dell’altro la rete si spezza e l’azienda non funziona.

Trovarmi di colpo in una grande multinazionale dello shipping dove il business, la gerarchia e una certa rigidità di regole interne sembravano essere lo spirito dominante del lavoro quotidiano mi creò molti problemi.

Sarebbe stato più semplice accettare le regole, prendersi un super stipendio, se lo avessi chiesto, e stare tranquilla al mio posto di comando seguendo le linee guida di CP Ships che Miles aveva segnato in modo preciso, ma non mi sentivo a mio agio. Non ero felice.

Nei mesi successivi alla vendita capii, giorno dopo giorno, che l’esperienza

maturata in Contship e tutto quello che avevo imparato negli anni grazie a Ravano e ai nostri meravigliosi collaboratori non sarebbe stato apprezzato all'interno di CP Ships, forse si sarebbe perfino disperso.

Non potevo lasciare che questo immenso patrimonio che aveva arricchito tante persone, me compresa, si spegnesse in un'azienda che non aveva il nostro Dna e cominciai a pensare di dare una mano a Enrico Ravano con Contship Italia, trovare un modo per lasciare i canadesi.

Miles rafforzò inconsapevolmente questo mio pensiero contrariandomi su alcune scelte, compresa quella delle ferie, che fu la goccia che fece traboccare il vaso. All'epoca, i figli di Thomas erano ancora piccoli e dovevamo fare le ferie quando non c'era la scuola. L'opposizione di Miles a questa semplice richiesta mi fece capire che il mio posto non poteva essere in CP Ships, perché il lavoro può occupare la maggior parte della giornata, ma non deve mai sostituire la tua vita privata. Questa scelta infelice, che fanno molti manager di oggi, non aiuterà mai né il loro futuro né quello dell'azienda. Il superlavoro, togliendo tempo ed energie alla famiglia, sottrarrà anche creatività e umanità al manager e senza queste due qualità le aziende muoiono. Così, dopo tante riflessioni, la terza settimana di febbraio del 1998 mi sono trovata in forte imbarazzo, non sapevo cosa fare, ma alla fine ho dato le dimissioni.

Il giorno successivo sono tornata a Ipswich a fare, come dicono in Inghilterra, *Gardening Holiday*. Nei contratti inglesi c'è una regola che ti impone di rimanere per sei mesi a disposizione dell'azienda, fino a quando le dimissioni non diventano definitive.

Passai buona parte del tempo non certo a curare il giardino, ma a svuotare la casa, perché era chiaro che la mia scelta era di lasciare l'Inghilterra. Come potevo stare a Ipswich? Non c'era più nessun motivo e quindi raggiunsi mio marito ad Amburgo.

Ma non sarei rimasta "disoccupata", si fa per dire, ancora per molto, perché Gioia Tauro per prima, fiore all'occhiello di Contship Italia, e poi Cipro, con l'armatore Papadopoulos, segnarono le tappe della mia nuova avventura: occuparmi a tempo pieno dello sviluppo dei porti che gestiva Contship Italia.

In realtà in tutti i miei viaggi intorno al mondo, e soprattutto durante il periodo della Conferenza, avevo già cominciato a connettere il business delle linee marittime con quello della movimentazione portuale, a partire da Gioia Tauro, il capolavoro di Ravano, che creò il più grande hub per lo shipping del Mediterraneo.

E così fu creata la MCT (Medcenter Container Terminal), un porto gigantesco distribuito su tre chilometri e mezzo di banchine, perfetto per

l'attracco delle navi portacontainer sempre più grandi che ormai si stavano costruendo in tutto il mondo.

Contship Containerlines gestiva due linee marittime: una dal Nord Europa diretta verso India-Pakistan, una dal Mediterraneo e la necessità di portare tanta merce per tratte così lunghe ci portò a utilizzare navi sempre più grandi. Già dal 1995 avevo puntato su Gioia Tauro come luogo di unione e scambio fra le linee che venivano dal Nord Europa e quelle che servivano Karachi, Mumbai e Dubai, organizzando lì il carico e lo scarico dei contenitori. Un'idea semplice che cominciava a realizzare il grande sogno di Ravano.

Per lanciare l'immagine internazionale del nuovo porto, la prima nave "a scalare" Gioia Tauro il 16 settembre del 1995 non è stata una nave Contship, ma una portacontainer belga, la CMBT Concord proveniente da Anversa. La Concord caricò i primi trecento container destinati a raggiungere l'India e il Pakistan. Tutti i giornali scrissero che "la CMBT Concord scalava Gioia Tauro", quindi una compagnia straniera aveva scelto un porto italiano come una delle basi principali della sua attività di shipping nel Mediterraneo.

Anche se il mio lavoro continuava a essere legato alle linee marittime, cercavo, come potevo, di creare sinergia fra mare e porto, fra navi e fari, come suggerisce il titolo di questo capitolo.

Ma la vita di un porto commerciale non è fatta soltanto di navi lunghe trecento metri che trasportano migliaia di container. Intorno ai giganti del mare c'è sempre una numerosa flotta di piccole navi, che si chiamano *feeder*, trasportano una parte del carico delle navi più grandi e lo sbarcano in altri porti regionali. Dal 1995 al 1998 la Mxi, la società che gestiva il traffico dei feeder, era andata in forte passivo, in quel momento perdeva cinque miliardi di lire. Una cifra importante, un passivo che non si poteva più sostenere.

Nel 1998, mentre stavo lasciando CP Ships, Giuliano Alberghini, all'epoca amministratore delegato di Contship Italia, mi propone questa sfida: "Cecilia, tu che conosci questo business, perché non prendi in mano l'azienda e la osservi dall'interno?".

Ancora una volta, mi trovavo davanti a una nuova scommessa tutta da giocare.

Certamente più di vent'anni in Contship mi avevano insegnato tanto, ma c'era ancora da imparare e non potevo affrontare da sola l'impresa di restituire alle navi feeder un ruolo da protagoniste nel mondo dello shipping.

Bisognava unire le forze e fare squadra sia all'interno dell'azienda sia fra aziende diverse. Decisi di realizzare una fusione con altri operatori di feeder e i due nuovi soci, Dimitri Mouskus, agente della Evergreen, e Adonis Papadopoulos, di Cipro, uno degli agenti Contship. Questa fusione si chiamò United Feeder Services, nacque la terza settimana di settembre del 1998 e si

formò ufficialmente nell'aprile 1999 come UFS.

Papadopoulos, in particolare, era l'uomo giusto, perché aveva la cultura dell'armatore ma era anche un agente marittimo, dunque un uomo del nostro mondo, molto professionale, gestiva i collegamenti feeder tra Port Said, Alessandria, Israele, Libano. Questo accordo ha portato l'hub di Gioia a connettersi con ben sessantadue porti, un successo che dimostra come soltanto la creazione di una squadra efficiente permetta di raggiungere la mission.

Cipro diventò, in poco tempo, il mio quartier generale. Tutte le settimane facevo la spola fra Cipro e la casa di Amburgo, un viaggio tutto sommato abbastanza comodo, perché allora c'era un volo diretto.

L'anno successivo, mentre mi concentravo sulla crescita di UFS per sviluppare il più possibile i volumi di traffico su Gioia Tauro, l'ingegner Alberghini mi chiede un incontro perché ha una nuova proposta da sottopormi. È il 1999 e scadeva il mandato di Marco Vitale, presidente di MCT, Alberghini venne a trovarmi ad Amburgo: "Cecilia, sono convinto che la persona più adatta sia tu. Vuoi accettare?". Quel giorno c'era anche mio marito Thomas, anche lui era d'accordo e allora risposi: "Va bene".

Presidente del terminal di Gioia Tauro: non era un incarico da poco. Sono quelle proposte che non si accettano a cuor leggero, ma ero confortata non solo dall'appoggio di mio marito ma anche dalla presenza di una persona che mi dava tanta fiducia: l'ingegner Vincenzo Iacono, amministratore delegato di Gioia Tauro, un vero professionista, una gran cara persona a cui ero immensamente affezionata.

Non molto alto, sempre allegro e con la battutina pronta, Iacono era diventato papà in età avanzata e sono certa che questo avesse influito sul suo temperamento ancora più allegro e positivo. In realtà era stato l'amministratore delegato del terminal di La Spezia, ma quando la holding si divise e la Contship Containerlines venne venduta ai canadesi, Iacono andò a Gioia Tauro perché, essendo uomo del Sud, originario di Lipari, era in grado di interpretare la mentalità locale molto meglio di altri manager.

E così cominciai, in parallelo al mio impegno con la UFS, anche questo nuovo incarico, confortata dal fatto che potevo contare sulla gestione seria e responsabile di Iacono. Organizzammo insieme da subito, come avveniva in Inghilterra, riunioni settimanali con tutto il management. Facemmo venire un esperto di *human resources* da Milano e avviammo una serie di incontri, e a volte anche scontri, con i sindacati, con le istituzioni. Era necessario risolvere molti problemi tipici della difficile storia industriale dell'Italia del Sud.

Stiamo passando dalla fine del Novecento all'inizio degli anni duemila e succedono molte altre cose importanti.

Viene creata la Oceanogate, con base a Gioia, per sviluppare le attività

logistiche a valore aggiunto, a cui pochi anni dopo, nel 2003, si aggiungerà MarCo, rinominata Hannibal nel 2004, per offrire i servizi intermodali sulle tratte internazionali.

Negli anni la logistica si è sviluppata moltissimo grazie a manager come Domenico Briano e Mauro Pessano, ma soprattutto grazie a Sebastiano Grasso che, dai primi anni duemila, ha gestito in prima persona lo sviluppo della Sogemar, un'azienda acquisita da Contship nel 1990. Dalla sua attività operativa sono nate successivamente la nuova Oceanogate Italia e Rhm (Rail Hub Milano) che, insieme a Hannibal, rappresentano oggi l'offerta intermodale del gruppo Contship.

La logistica intermodale è un settore strategico per la competitività di un porto, in quanto i collegamenti ferroviari portano più velocemente la merce alla destinazione finale e tolgono pressione alla viabilità stradale riducendo il trasporto via gomma e, *last but not least*, abbattendo l'inquinamento da combustibili fossili. Insomma, un sano e accurato piano di logistica fa bene all'occupazione, al business e anche al pianeta.

All'alba del nuovo millennio, questo viaggio attraverso i porti italiani mi porta ad affrontare una nuova scommessa, ancora una volta suggerita dal numero uno di Contship, Giuliano Alberghini.

Tutto nasce durante un viaggio a Ginevra. Eravamo andati con Enrico Ravano a trovare Gianluigi Aponte, proprietario della MSC, una delle più grandi shipping company del mondo. Incontravamo regolarmente Aponte perché era socio al quaranta per cento di La Spezia Container Terminal.

Dopo la visita ad Aponte, mentre all'aeroporto stavo per partire per Amburgo e Ravano per Lugano, ripensando ai messaggi che mi arrivavano dal nostro managing director sul porto toscano, ho detto: "Enrico, scusa, ma Alberghini mi parla sempre di Livorno. Com'è la situazione? È possibile andare a conoscere le persone e farsi un'idea sul posto?".

Enrico dice: "Sì sì, organizzo l'appuntamento, nessun problema, quando vuoi andare?". E la Cecilia che si infiamma subito per una nuova sfida risponde: "Quanto prima! Anzi, domani".

Quel giorno presi della pazza da Eckelmann: "Ma come, scendi da un aereo e il giorno dopo riparti?". Effettivamente rientravo da Ginevra soltanto per mezza giornata, poi ritornavo in Italia per andare a conoscere quelli di Livorno, il signor Italo Piccini. Era il 2001.

Arriviamo e Italo ci riceve in questo bellissimo salone insieme ad alcuni rappresentanti della Compagnia Lavoratori Portuali, CLP e al figlio Roberto. Cominciamo a discutere e chiediamo di acquisire la partecipazione del cinquanta per cento.

Piccini dice: "Sedici miliardi" e io rispondo: "Se ne può parlare".

Enrico Ravano mi sussurra all'orecchio: "Un momento, Cecilia, puoi uscire un attimo, ti devo parlare!... Cecilia! Ma tu sei pazza! Ma nessuno oserebbe neanche pensarci! Sei matta". Enrico intendeva dire che fossi pazza per il prezzo, perché il porto era in perdita, ma io avevo la sensazione che la partita dovesse rimanere aperta. Era una sensazione che, naturalmente, doveva esser mediata da una riflessione molto attenta, infatti rientrammo in sala continuando il dialogo con Piccini, padre e figlio, i rappresentanti della CLP e il sindacato.

Nel frattempo avevo notato che durante la riunione Roberto Piccini non era molto a suo agio nella conversazione. Sapevo che lui avrebbe preferito collaborare con un'altra società, la Dragados, una compagnia spagnola che costruiva banchine nei porti iberici.

Presi questa opportunità al balzo: "Roberto, ma lei non è d'accordo, vero? Va bene, ci riflettiamo e poi vediamo!". Sono rientrata ad Amburgo, così abbiamo preso tempo per ragionarci su. Pensai che dovevamo ritrovarci in una situazione completamente diversa e infatti più avanti invitai Italo Piccini ad Amburgo, lo feci incontrare con Thomas Eckelmann e l'incontro pose le basi di una trattativa che si concluse il 21 settembre del 2001 con l'accordo per l'acquisto del cinquanta per cento del Terminal Darsena Toscana di Livorno.

Nei due anni successivi Contship proseguì con grande determinazione la sua politica di acquisizione di partecipazioni sempre più importanti nei porti italiani. L'8 gennaio del 2002 Contship Italia acquisisce il trenta per cento del Terminal Container di Ravenna e il 19 marzo 2003 ottiene la quota di maggioranza del porto industriale di Cagliari, un hub strategico per il traffico commerciale nel centro del Mediterraneo. A Cagliari i partner di questa operazione erano il gruppo P&O Needlloyd e la locale Cacip (Consorzio Industriale Provinciale di Cagliari).

Il mio peregrinare continuo da un porto all'altro per cercare di aiutare i manager a trovare i migliori strumenti di gestione da adattare alle singole realtà locali mi portò alla presidenza di Feport (Federation of European Private Port Operators), un organismo internazionale che riunisce gli operatori di porti privati europei, una specie di *sindacation* con più di milleduecento soci che ha lo scopo di rappresentare gli interessi delle società e dei lavoratori portuali.

Questo riconoscimento fu un grande onore per me e rafforzò ancor di più la mission che l'azienda mi aveva affidato: occuparmi a tempo pieno delle realtà portuali e quindi trasferire l'esperienza che avevo accumulato dalle linee marittime al mondo dei terminal.

Proprio nel periodo in cui divento presidente di Feport e Contship Italia

costruisce il suo grande progetto di sviluppo dei porti strategici del Mediterraneo, in Commissione Trasporti del Parlamento Europeo viene portata una direttiva a cura dell'ex vicepresidente Commissione UE, Loyola de Palacio, che avrebbe messo in grave difficoltà tutto il sistema portuale europeo.

La direttiva aveva lo scopo di “garantire la concorrenza nei servizi portuali, ridurre la congestione sulle reti stradali e accrescere la coesione con le regioni più periferiche, nel rispetto dell'ambiente e delle norme sociali”, come recita in uno stralcio uno dei documenti della Commissione Europea.

L'idea della de Palacio era irragionevole: togliamo le concessioni a chi sta operando nei porti e le ricollochiamo in modo da permettere ad altri di subentrare. Non solo, stabiliva perfino che quotazione dovessi dare all'azienda, il che era una vera assurdità perché non si può dare un valore a una compagnia che esiste da cento anni come se fosse una appena nata. Una ingiustizia tremenda! E poi, dal momento in cui mi porti via la concessione a quando la ricollochi a un altro qualcuno dovrà essere responsabile. Chi sarà responsabile delle persone? Chi del porto?

Se la direttiva fosse passata sarebbe stato un vero disastro. In questa occasione, fortemente supportata anche da mio marito, abbiamo combattuto una battaglia veramente dura, andando anche a parlare in Parlamento Europeo.

In quel momento avevo ancora una volta sulle spalle una pesante responsabilità. Non stavo lottando solo per Contship, ma per tutte le compagnie private che gestivano i porti europei da decenni e che erano contrarie a questa liberalizzazione sconsiderata.

Quando andai in Parlamento, sostenuta dalla protesta dei colleghi europei, ero tesissima, mi ero concentrata sul tono della voce perché il posto era enorme. Non è che urlassi, ma poco ci mancava.

Non so che effetto abbia fatto il mio *speech* appassionato, forse anche un po' troppo emotivo, ma di sicuro, portando davanti alla Commissione i problemi, la protesta e le ragioni di tutto il mondo dei portuali europei, sono riuscita a farmi sentire in modo forte e chiaro.

E non finì lì, sono andata anche a Strasburgo e a fare altri interventi a Malta, Helsinki, Stoccolma, per confrontare le varie posizioni, per cercare accordi e unire le forze. La presidenza di Feport era diventata un altro lavoro che assorbì moltissimo del mio tempo e delle mie energie, ma alla fine la direttiva de Palacio fu sconfitta per ben tre volte e messa da parte.

Mentre combattevo per una causa che sapevo giusta, imparavo moltissimo, faticavo e incontravo centinaia di persone, contatti che si sarebbero rivelati estremamente preziosi. Un manager che ha un ruolo importante deve pensare

al suo lavoro fuori dall'ufficio, dalla routine.

Avevo imparato che il mondo intorno all'azienda è importante come l'azienda stessa, forse ancora di più.

Il mondo intorno all'azienda non è solo quello delle linee marittime e dei terminal. Intorno alle navi e alle banchine c'è sempre una città, la gente che la abita, le sue famiglie e i suoi bambini, i cittadini del futuro.

Proprio pensando ai giovani delle nostre città e alla straordinaria possibilità di fargli conoscere l'affascinante mondo delle navi e della navigazione, abbiamo deciso di aprire i nostri porti di La Spezia, Livorno, Cagliari, Gioia Tauro e Ravenna ai ragazzi delle scuole, tramite il progetto Porto Lab.

Grazie all'impegno e alla progettualità di Daniele Testi, responsabile del marketing e della comunicazione, e Mauro Solinas, prima consulente e poi responsabile delle relazioni con il territorio, Porto Lab nasce nel 2006 e sviluppa il vecchio concetto del *Diario del mare*, pensato da Contship e Angelo Ravano nei primi anni novanta. Al tempo si trattava di una pubblicazione per le scuole elementari volta a spiegare il lavoro all'interno di un terminal container grazie a personaggi fantastici come Bitta, che raccontava ai bambini l'arrivo della nave e le operazioni di carico e scarico. Nel 2006 si decide di riprendere in mano questa iniziativa con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e la conoscenza del lavoro dentro ai terminal, così nasce il progetto Porto Lab e il diario di Contship con l'obiettivo di dare una nuova risposta positiva a tre domande principali che ogni bambino e ogni insegnante vorrebbe fare:

- È possibile entrare nel terminal e vedere dal vivo le attività?
- È possibile usare un linguaggio comune e non tecnico per raccontare il mestiere?
- E, infine, è possibile rendere il container trasparente, per far vedere le merci che trasporta e che sono parte della nostra quotidianità?

Si decide quindi di strutturare il progetto in tutte le aziende del gruppo attraverso visite guidate in contemporanea sui siti, con i bambini che diventano protagonisti di un laboratorio a cielo aperto.

Viene creata la figura del tutor, ovvero un collega capace di parlare ai bambini in visita, che ricevono dei veri e propri kit con caschetto, badge di riconoscimento e giubbotto ad alta visibilità.

Con Porto Lab le scuole e gli insegnanti possono parlare di geografia guardando alle rotte delle navi o di storia, con i container che sono un po' come le vecchie anfore portate dalle antiche imbarcazioni romane. Oppure di matematica e anche religione, spiegando le differenze tra una nave che arriva in un porto italiano di domenica, quindi in un giorno festivo, rispetto alla stessa nave che magari la domenica precedente era arrivata in un porto

mediorientale, dove la domenica non è un giorno festivo.

In tredici anni sono stati distribuiti centotrentamila diari e più di mille scuole in tutta Italia hanno partecipato e continuano a prenotarsi per le visite.

Interi generazioni, alcuni di questi ragazzi hanno ora più di diciotto anni, hanno visto e capito come il mondo intero viva in un porto, nelle sue navi, nel lavoro della gente. Si sono portati con loro l'immagine di quegli scatoloni di ferro dentro cui viaggiano la storia delle nazioni, l'economia delle industrie e la vita quotidiana delle persone di tutto il pianeta. È forse la lezione di geografia pratica più straordinaria del mondo, aiuta a pensare, a meravigliarsi ma soprattutto invita a sognare.

Credo che esperienze come queste, che purtroppo non ho mai potuto seguire da vicino, siano la dimostrazione di come sia necessario alimentare la cultura d'impresa di ogni azienda, invitando i manager a essere creativi e propositivi, dando loro sufficiente autonomia e supporto per poter costruire esperienze importanti per il rapporto città/azienda.

La nascita di Porto Lab fu una vera festa per migliaia di bambini e ragazzi che fu preceduta nel 2005 da un altro grande evento che segna la storia di Contship: i primi dieci anni di attività di MCT, il porto di Gioia Tauro. L'evento si meritava una grande festa e così fu.

Era l'11 ottobre e stavo tornando dal Marocco, perché già l'anno precedente eravamo andati con Thomas per stringere relazioni fra il consorzio Contship Italia, Eurogate, Comanav, MSC, CMA-CGM e le autorità marocchine per la gestione del porto di Tangeri. Gli incontri si sarebbero conclusi il 2 febbraio 2006 a Rabat con la firma dell'accordo per la concessione del nuovo terminal di Tangeri.

La festa fu organizzata in modo perfetto in particolare grazie a Daniele Testi e Mauro Solinas, che si presero in carico tutta l'organizzazione supportando Vincenzo Iacono, allora amministratore delegato di Gioia Tauro.

Arrivai stanca. Non esausta, di più! Non avevo preparato niente a parte i miei interventi. Ma tutto funzionò benissimo. Una riuscita incredibile, ancora oggi se ci penso mi commuovo. È stato magico!

Avevamo noleggiato la *Monterey*, una nave passeggeri dell'armatore Gianluigi Aponte. In realtà era una nave destinata a essere smantellata perché, avendo più di trent'anni, era fuori mercato. Aponte l'avrebbe venduta come un ferro vecchio poco dopo, siamo riusciti ad assicurarcela all'ultimo momento prima che andasse in cantiere. Trova questo e tutti gli altri libri gratis molto prima nel sito da cui vengono copiati. Cerchi cortesemente marapcana.today su Google e troverà la biblioteca, completamente gratuita, più fornita del web. La aspettiamo! La *Monterey*, partendo da Reggio

Calabria, avrebbe accolto i festeggiamenti, ma sarebbe stata anche il ristorante e l'hotel per gli ospiti che venivano da ogni parte del mondo, più di duecento persone.

Quando la nave ormeggiò nel porto di Gioia Tauro, tutti i mezzi e le gru di banchina iniziarono a suonare le sirene. Un bellissimo saluto di benvenuto che mi emozionò così tanto che forse addirittura piansi, non ricordo.

Avevo un vestito bianco e, nonostante la stanchezza sulle spalle del viaggio in Marocco, cercai di salutare e ringraziare tutti perché l'evento era davvero importante e molto commovente. Ci fu una gran cena e vennero distribuite delle targhe celebrative a chi aveva prestato dieci anni di servizio come dipendente, ma l'evento durò ancora altri tre giorni. Impossibile citare tutti gli ospiti.

Ma la persona che ricordo con più affetto fu Caterina, la moglie di Angelo Ravano che, essendo scomparso nel 1994, solo per pochissimi mesi non poté assistere alla realizzazione del suo progetto, il più importante, audace e rivoluzionario progetto nel mondo dello shipping del Mediterraneo: la creazione di MCT. La signora Ravano alla fine dell'evento si avvicinò. Mi chiamava "signorina" e mi disse: "La ringrazio, perché anche questo evento è Angelo Ravano, perché non avrebbe potuto che essere così".

Per me fu il momento più straordinario dei quattro lunghi giorni di festa, incontri, lacrime e sorrisi.

Alla fine ci salutammo tutti con grande gioia e molto calore ma, fra un bicchiere e una chiacchierata, stavamo già parlando di un mondo che stava cambiando rapidamente e il giorno dopo, asciugate le lacrime e con qualche sorriso in meno, ero di nuovo faticosamente in viaggio verso nuove e vecchie battaglie, nuovi e vecchi problemi. Con me, eterna compagna di viaggio, la paura costante di non fare mai abbastanza, di non avere sufficiente tempo, energie e lucidità per aiutare e farmi aiutare a gestire l'azienda come avrei dovuto.

Ancora non lo sapevamo, ma avevamo davanti la grande crisi del 2008, l'incredibile crescita dei porti e delle flotte cinesi e coreane e un inasprimento della concorrenza internazionale mai visto prima. Eppure andammo avanti.

Give and Give Back
Il tempo delle scelte

Il periodo successivo alla grande festa per il decennale di Gioia Tauro fu ricco di grandi opportunità. MCT aumentava sempre più i volumi di traffico e da agosto 2006 si dotò di quattro nuove gru super-post Panamax. Si trattava delle gru più grandi mai utilizzate sulle banchine del Mediterraneo, avevano un braccio lungo sessantadue metri e la loro mole si adattava allo sviluppo delle navi sempre più grandi che attraccavano a Gioia, all'epoca quelle della Maersk. Ci volevano sei, sette gru per ogni nave che portava dai tredici ai quattordicimila container e una gru costa almeno nove milioni di euro, un impegno economico importante ma giustificato dall'aumento della domanda di movimentazione merci.

Poco dopo, nel gennaio 2007, la MSC, seconda compagnia di navigazione del mondo dell'armatore Gianluigi Aponte, diventa il nuovo cliente di MCT.

Aponte era già socio nel terminal di La Spezia, quindi lo avevamo incontrato molte volte. Era, ed è tuttora, un uomo potente, affabile, molto gentile e serio.

Trattare di denaro con Aponte non era affatto semplice, ma i rapporti rimasero buoni, come buone erano le prospettive degli altri terminal come quello di La Spezia che, in quel periodo, celebrava i suoi primi vent'anni di attività nel molo Fornelli.

Insomma, tutto questo movimento sembrava preludere a un'eccellente stagione, anche se non erano tutte rose e fiori. Continuavo a battermi a Gioia con le istituzioni locali e il governo per far partire gli interventi infrastrutturali già programmati, primi fra tutti il dragaggio dei fondali, indispensabile per accogliere le grandi navi portacontainer, e l'ampliamento delle aree e degli spazi portuali. Stessa cosa avveniva a Livorno, dove l'ampliamento delle banchine e l'aumento del pescaggio del porto erano condizioni irrinunciabili per far arrivare le grandi navi che dominavano il commercio marittimo internazionale. Se si pensa che un solo centimetro di pescaggio in meno su una nave lunga come due campi da calcio obbliga a rinunciare a settanta, ottanta tonnellate di merce trasportata, si può ben capire perché in certe situazioni perdessi un poco la calma, ma dovessi anche riflettere per trovare la soluzione giusta fra le ragioni dell'azienda e i

problemi burocratici.

Per trovare le soluzioni bisogna sempre stare dalla parte dei problemi, bisogna cioè capire cosa succede, perché succede e lavorare il più possibile insieme, in quanto la responsabilità della salute di un'azienda è un problema di tutti e non solo della dirigenza. Il ruolo dei manager, e soprattutto quello del presidente, è quello di trasformare le criticità in chance, i contrasti in dialogo, semplificare le relazioni e accorciare i tempi delle decisioni. È un lavoro duro e non sempre si raggiunge l'obiettivo, ma è quello che bisogna fare e le ventiquattro ore che ogni giorno ci mette a disposizione a volte non bastano.

Nel nostro mestiere non esiste una routine e bisogna saper fronteggiare gli eventi più improvvisi. Nel 2006 e nel 2007 ci fu una grossa crisi per gli scioperi al Pireo che portò uno dei nostri migliori clienti, la MSC di Aponte, a spostare sempre più il suo traffico verso Gioia Tauro. La nave non può aspettare e deve scaricare se non in un porto in un altro, nel minor tempo possibile. I giorni in più costano, si ritardano le consegne, la merce può deperire e il tutto può generare un effetto domino devastante. In quel periodo Gioia Tauro era totalmente congestionata perché doveva assorbire anche il traffico del porto greco. Nel frattempo, il porto che soffriva più il calo dei volumi era Cagliari, dove avevamo come socio la P&O che nel 2005 era stata acquistata dalla Maersk e che utilizzava già molti porti nel Mediterraneo per le attività di *transshipment*, fra cui Port Said, Gioia Tauro, Cagliari e Algeciras. Maersk in quel momento ci dice: "Non possiamo avere tutti questi porti di *transshipment*, ce ne andiamo da Cagliari".

Aponte ha un problema al Pireo e crea una eccessiva pressione su Gioia Tauro e la Maersk decide di uscire da Cagliari. Questa era la situazione al momento. Tragica.

Mi ricordo che al mattino mi alzavo, con la mia tazza di caffè nero, uscivo e recitavo le mie solite preghiere: "Signore, non dirmi che non c'è una soluzione, ti prego". E prima di andare a letto facevo la stessa cosa.

All'inizio dell'agosto del 2008 la situazione peggiora: scioperi e ancora scioperi al Pireo, Gioia Tauro sempre congestionata, Cagliari a rischio perché senza lavoro e io che mi trovo a dover decidere. In quel periodo, sono andata contro le indicazioni dell'azionista di maggioranza, in questo caso mio marito, che mi consigliava di chiudere Cagliari.

Non ubbidisco all'azionista ma guadagno tempo, raccontando che stiamo lavorando per implementare la cassa integrazione e per le procedure burocratiche. Non vado in dettaglio e, intanto, passano i giorni.

Un giorno parlo con Giordano Bruno Guerrini, responsabile per il Mediterraneo della tedesca Hapag-Lloyd di base a Genova, quelli che hanno i

container color arancione. Sapevo che non erano contenti, perché le loro navi subivano forti ritardi a Gioia Tauro, messe sotto pressione dalle navi di Aponte che aveva deciso di usare MCT per evitare gli scioperi del Pireo.

Il rischio di perdere Hapag-Lloyd era molto alto, ma il porto di Cagliari poteva rappresentare per loro una base ottimale. E così fu.

Un'altra crisi risolta, all'ultimo minuto, salvando il porto, il lavoro dei portuali e la nostra azienda.

Mentre sto scrivendo Cagliari e Gioia Tauro stanno affrontando una serie di sfide complicate e difficili, perché il nostro settore, da sempre, è soggetto a dinamiche altalenanti. Dinamiche rafforzate dalla diminuzione del numero di clienti e dall'aumento della dimensione delle navi, che determinano scelte sempre imprevedibili e impattanti. Dinamiche che, in questi tempi instabili e pieni di cambiamenti a livello globale, sono sempre più difficili da affrontare e, soprattutto, da controllare.

Uscendo dalla cronaca e tornando alla storia, nel 2008 arrivano cinque gru Zpmc a Tangeri, il porto cresce cominciando a dotarsi di attrezzature importanti e, pochi mesi dopo, nel 2009, vengo riconfermata presidente di Feport. Ma in tutto questo turbine di eventi che mettono in movimento sempre nuove energie un pensiero mi rincorreva da tempo, un'idea a cui pensavo sempre più spesso: "Il prossimo compleanno, nel 2010, compirò sessant'anni". Questo numero mi frullava nella testa da almeno tre o quattro anni.

Il tempo è volato come i mille aerei che ho preso, le innumerevoli riunioni, le migliaia di persone che ho incontrato, ma già da qualche anno cominciavo a riflettere a tutto quello che avevo fatto, a quello che non ero riuscita a fare. Mi chiedevo se non stessi ormai passando dall'età in cui si prende tutto quello che la vita può dare, soprattutto se la vita è stata generosa, e con me lo è stata molto, a quella in cui bisogna cominciare a restituire quello che si è avuto.

Così, nei mesi prima del mio sessantesimo compleanno, si rafforzò l'idea che dovessi cominciare a restituire al mondo, soprattutto ai giovani, quello che avevo ricevuto dalla mia lunga carriera. Pur continuando il mio lavoro volevo cominciare a contribuire a questo passaggio di testimone verso la nuova generazione sotto forma di sostegno, formazione, consiglio e supporto. Ero sicura che stavo entrando nella fase del *give back* come dicono gli inglesi, il "tempo della restituzione".

Cosa significa? Forse che avrei dovuto smettere di lavorare giorno e notte per l'azienda e cominciare a formare i nuovi manager? Magari dedicare anche un po' più di tempo alla mia famiglia italiana e a quella tedesca di Thomas e dei suoi due figli? Probabilmente, ma il passaggio delle consegne non è cosa facile né che si possa attuare in poco tempo, avevo bisogno di un confronto.

Ne parlai pubblicamente in una cena proprio nel 2010. Ero a Cipro con Thomas, i suoi figli, Mr. Papadopoulos, la moglie e il capitano Giuseppe Canepa, un collega di Genova che gestiva il traffico quotidiano della UFS.

Per passare la “staffetta” bisogna che ci sia qualcuno che la prenda, altrimenti la può ricevere la persona sbagliata. Bisogna avere le qualità, ci vuole il *know how* del nostro business, è necessario disporre di grande onestà e saper gestire le persone. Più sali nella scala delle responsabilità meno è importante la tecnica, perché sei più coinvolto nelle strategie e nella scelta dei collaboratori e, in qualche modo, dovresti cercare le persone più preparate di te.

È un passaggio delicatissimo perché, nonostante i tanti anni di esperienza, si rischia di sbagliare, mal giudicando le altre generazioni, basandosi soltanto sulle sfide della nostra epoca. Il mondo cambia così velocemente che anche i giovani fanno fatica ad aggiornarsi e noi che rappresentiamo la generazione passata abbiamo il dovere di sperimentare nuovi strumenti per selezionare la classe manageriale del futuro.

Negli anni successivi ero presa da questo dilemma: sono pronta a lasciare Contship o sento di avere ancora qualcosa da dare all’azienda e come cercare di farlo nel miglior modo possibile? Opto per questa seconda ipotesi, continuo il mio lavoro in Feport e, nel 2012, seguo con interesse lo sviluppo di Oceanogate Italia, che porta una grande novità nel gruppo. La società ferroviaria di Contship sostituisce l’accordo con Trenitalia sotto il quale eravamo arrivati a comprare quattromilaottocento treni all’anno e diventa il nostro vettore ferroviario esclusivo con un importante investimento di quaranta milioni di euro destinati allo sviluppo sia di Oceanogate sia del Terminal Intermodale di Melzo (Rhm).

L’operazione permetterà grandi risparmi in futuro, ma anche uno sviluppo più armonico di tutti i servizi di Contship.

Oceanogate nacque con un suo *style*, perché Sebastiano Grasso ebbe questa idea molto carina di verniciare i locomotori di rosa, probabilmente in omaggio alla mia idea un po’ pazza di dipingere di rosa la Contship Germany nel 1992.

L’operazione portò un grande sviluppo alla nostra sede strategica di Melzo, vicino a Milano, che è lo snodo ferroviario e di trasporto su gomma fra i porti italiani e il Centro e Nord Europa. Melzo è cresciuta negli anni fino ad arrivare al grande evento del 23 aprile 2015. Quel giorno festeggiammo l’inaugurazione del nuovo piazzale da centomila metri quadrati e dei quattro nuovi binari da settecentocinquanta metri ciascuno, culmine di una strategia volta a rendere ancora più veloci ed efficienti le operazioni di

movimentazione dei carichi e la lavorazione dei treni presso il terminal.

Fu un giorno di festa con tanti ospiti che si svolse proprio nel grande piazzale vuoto, ma che presto si sarebbe riempito di treni e container.

Davanti a centinaia di persone, fra vecchi e nuovi amici e collaboratori, io e Thomas insieme a Sebastiano Grasso e Daniele Testi presentammo il progetto di sviluppo dell'attività intermodale, uno dei passi più strategici per il futuro di Contship. Fra i vecchi colleghi di Contship mi piace ricordare con vero affetto il signor Mario Villa.

Villa era un manager della Merzario, un'importante società di trasporti che creò l'hub di Melzo nel 1978. Mario venne a Cadenazzo, in Svizzera, per incontrare il dottor Ravano e convincerlo a portare le sue navi in Nord Europa. Ricordo che andammo a Ipswich con l'aereo privato AI976 ma il volo non fu un granché e il povero Mario si spaventò moltissimo. Ma, una volta atterrati, siamo rimasti amici e abbiamo collaborato per moltissimi anni. A lui è connesso anche l'incontro con Chris Gray che all'epoca aveva una flotta di cinque camion e andava sempre alla Merzario, dove aveva conosciuto Villa.

In quel 2015 l'evento di Melzo, l'incontro con Villa e con molti altri mi riportarono alla mente da dove eravamo partiti. Tutto era cominciato dal molo di La Spezia e dalla sede di Cadenazzo e ora, guardando questo immenso piazzale grande come dieci campi di calcio, mi rendevo conto di quanto lavoro, gente, energia e passione erano stati spesi per sostenere e far crescere Contship.

Due intere generazioni di collaboratori, operai, marittimi, manager, agenti, migliaia di uomini e donne, combattendo contro difficoltà di ogni genere, per quarantasei anni avevano non solo realizzato il sogno di Ravano, ma anche il sogno di Cecilia, che entrò come una ragazzina inesperta e adesso era il presidente di Contship Italia. Ma cosa avrei potuto fare senza Ravano, Faggioni, Chris Gray, Alberghini e tutti gli altri che mi hanno aiutato a far crescere le nuove generazioni e i modelli di *governance* che abbiamo messo a punto in tutti questi anni? Certamente nulla e comincio sin da ora a ringraziarli.

Abbiamo appena parlato di nuova *governance*, che è il tema di sempre, ma soprattutto di oggi. Adattarsi a un mercato in continua evoluzione è la vera mission quotidiana di una grande azienda come la nostra. Così, in questi ultimi anni, si decide di dare forma a un nuovo prodotto integrato, superando il concetto di terminal e attività intermodali e rilanciando il motto di Ravano: "*We bring the ship to your factory*".

In realtà si tratta in parte di quello che già faceva Ravano nei primi anni di Contship, portando in Marocco con la nave Contship One i pezzi per la

costruzione delle Fiat 124. In questo caso si propone direttamente al cliente che ha “il carico”, cioè la merce, una vera e propria rete di servizi di trasporto offrendo i nostri porti, i centri intermodali e i collegamenti via ferrovia e via camion al destinatario finale, cioè a chi compra. Come promuovere tutto questo? Si parte per un viaggio dove si toccano diverse località, per esempio in Cina, dove siamo regolarmente in missione incontrando direttamente lo spedizioniere, il produttore diretto o Nvocc (Non Vessel Operating Common Carrier), una compagnia che non possiede navi proprie, ma acquista “quote” di capacità di carico su navi operate da altri armatori.

Spieghiamo la geografia italiana, da quale zona proviene il carico che arriva da loro o dove finisce il carico che viene da noi, con i giorni di transito, che alla fine significa velocità di carico e scarico, rapidità del viaggio via treno e così via. Questo servizio nave-treno a La Spezia, grazie allo snodo di Melzo, è certamente il nostro fiore all’occhiello.

Insomma, con questa nuova offerta integrata andiamo dove si trova la merce, perché alla fine è la merce che paga e, al cliente che produce o vende il prodotto, non interessa questa o quella linea marittima, ma l’insieme dei servizi che compongono l’offerta complessiva di movimentazione più veloce, efficiente, sicura ed economica.

Tutto si deve basare sulla precisione e la velocità. Vado dal produttore di scarpe in Cina e gli prometto che le sue scarpe arriveranno a Milano quel sabato 18. Non è chi spedisce, dall’altra parte del globo, a dover prendersi cura delle scarpe e portarle a Milano, ma è nostra responsabilità. Se le scarpe non arrivano in tempo il cliente è perso, a lui rovini il mercato, la reputazione, mentre la tua azienda si gioca la credibilità anche davanti ad altri potenziali clienti.

Insomma, oggi in Contship siamo impegnati su questo fronte italiano e internazionale sapendo che il traffico del futuro sarà affidato a navi da più di ventimila teu, che avranno sempre più bisogno di porti con un pescaggio sufficiente, di infrastrutture, gru tecnologiche, personale specializzato e collegamenti ferroviari ad alta frequenza.

Ma non ci sono solo i porti italiani nel futuro di Contship che, già da tempo, analizzando la situazione internazionale, ha deciso di investire anche all’estero, a Tangeri, in Marocco. Non solo, Contship da sempre segue nuove opportunità di investimento partecipando a gare internazionali insieme a Eurokai, come per esempio nei paesi del Medio Oriente, che, nei prossimi anni, avranno grandi prospettive di sviluppo sia per le attività portuali che intermodali.

Già, i prossimi anni... Ne sono passati quarantasei da quel mattino in cui entrai nella casina di mattoni rossi di Milano e il dottor Ravano mi disse:

“Signorina Cecilia, ma perché non viene a lavorare con noi?”.

Quarantasei anni di servizio ininterrotto, nella stessa azienda. Pensavo di ritirarmi compiuti i sessanta e invece sto quasi per celebrare le nozze d'oro con Contship, che è stata per me tutto, nel bene e nel male.

È stato, ed è ancora, il lavoro della vita, la mia famiglia, la mia casa, il mondo che continua a farmi vivere intense emozioni e un fortissimo senso del dovere, che mi obbliga a essere precisa, puntuale e rigorosa soprattutto con me stessa.

A questo punto, però, penso si stia davvero per chiudere un'altra matroska della mia vita per lasciar spazio a una nuova. Adesso ho la certezza che posso cominciare a lasciare serenamente e gradualmente Contship ai nuovi manager, che dovranno costruire il loro futuro e il sogno di una nuova azienda.

Il Sogno di Cecilia
The Thanks 'n' Sorry Chain

“La vita e i sogni sono pagine di uno stesso libro”

Arthur Schopenhauer

Nessuno può realizzare un sogno da solo, bisogna essere almeno in due: uno sogna, racconta all'altro quello che ha visto e, in un attimo, abbiamo tutti e due lo stesso sogno.

Condividere la visione delle cose, allinearsi sulla stessa mission, seguire un'idea entusiasmante insieme alla persona che scegli è il massimo che si possa avere nella vita, nel lavoro, nell'amore, dovunque.

È per questo, per tutto questo, che ho lasciato la mia famiglia di Vicenza, per entrare nella grande famiglia del mare, dello shipping, disegnando la mappa della mia vita insieme a francesi, svizzeri, arabi, indiani, australiani e tedeschi, come mio marito. Da piccola amavo la geografia e seguivo con il dito i confini delle nazioni colorate di rosa e giallo in scala 1:100.000. Da adulta ho cominciato a seguire una mappa del mondo a grandezza naturale 1:1.

Ho lasciato la sicurezza di una famiglia borghese che amavo sopra ogni cosa per buttarmi nell'avventura più totale e sconosciuta. Non avevo un sogno da seguire, ero troppo giovane, ma lo avrei costruito ex novo, mattone su mattone, anno dopo anno, aprendo e chiudendo periodicamente una nuova matrioska, una nuova fase della mia vita e della mia azienda.

Sono rimasta prigioniera del mio sogno? Mi sono costruita un castello per diventarne la principessa? Non saprei dire, quello che so è che non sono mai stata da sola.

Ravano è stato il re e mi ha subito consegnato le chiavi di questo regno del mare che aveva creato nel 1969. Dopo di lui manager, direttori, ammiragli, commercianti, agenti, lavoratori portuali e marittimi hanno collaborato alla costruzione di una delle aziende più importanti nel mondo dello shipping e io sono stata fra loro, condividendo le scelte, a volte imponendole, quando lo ritenevo opportuno, per la responsabilità del ruolo che mi era stato affidato.

Avendo imparato sul campo, ho portato con me tutte le fragilità e le insicurezze di una ragazza di buona famiglia, ma anche la decisione, la forza e

la convinzione di quella bambina di dieci anni che aveva capito perché era fallita l'azienda che lavorava con papà.

Vi ricordate le due bambine col vestitino blu? Sono ancora qui con me, dopo quarantasei anni. Continuano a tirarmi in due diverse direzioni, una mi spinge a fare, osare, l'altra cerca di trattenermi.

Questa doppia personalità ha fatto la storia della mia vita e in pochi hanno capito come sia stata la base, a volte molto traballante, delle mie scelte più importanti. Sembra incredibile, ma ho costruito tutto grazie alla mia fragilità, all'insicurezza e all'emotività.

Molti non se ne sono accorti e li ringrazio per questa loro distrazione, che mi ha permesso di prendere il tempo necessario per pensare e cercare di fare la cosa giusta.

Tanti altri se ne sono accorti ma, facendo finta di nulla, mi hanno dato un incredibile credito di fiducia, un credito che spero di aver restituito a queste magnifiche persone.

Altri ancora hanno attaccato le mie debolezze, cercando di danneggiare la mia immagine e il mio lavoro, senza usare lo strumento del dialogo, del confronto, anche duro, che ho sempre affrontato con paura ma senza sfuggirlo.

Ringrazio anche loro perché mi hanno insegnato a difendermi, a cercare l'aiuto degli altri quando le forze non bastano e a diventare più forte.

Per ogni grazie che diciamo dovremmo però anche chiedere scusa, in una specie di catena di cui ci rendiamo conto solo a un certo punto, quando, salendo la collina della vita, ci troviamo abbastanza in alto da poterci voltare e levare la benda che ci copre gli occhi. Da lì possiamo vedere il percorso che ci ha portato fin qui, fra successi e sconfitte, abbandoni e nuovi amori, rotture e nuovi legami.

La mission di questo libro era proprio questa: ricostruire le conquiste e il prezzo che abbiamo pagato, ricordare le sconfitte e quello che abbiamo imparato, dire grazie a chi ci ha aiutato e scusa a coloro che abbiamo offeso, per capire dove ci ha portato il nostro sogno e quale sarà il prossimo.

Per far questo ho pensato di scrivere una piccola lista, certamente incompleta, di "grazie e scusa" dove inserire le persone che in questo momento mi sembra più giusto ringraziare e con le quali scusarmi. La chiamerò *Thanks 'n' Sorry Chain*.

La catena del *Thanks 'n' Sorry* non può che cominciare con la mia famiglia. Di papà e mamma ho già parlato tanto e quindi devo chiedere scusa, prima di tutto, a tutti i miei fratelli che hanno vissuto questo mio lavoro come un abbandono, anche se non è mai stato un rifiuto della famiglia, ma solo una

scelta di vita. Hanno patito la mia partenza, sono sicura che mia sorella Miriam sia quella che ha sofferto più di tutti. Mi dispiace, Miriam. In compenso dico grazie a Gianfranco che mi è sempre stato vicino. Quando non sapevo con chi parlare, alla fine del filo, dall'altra parte, c'era Gianfranco.

Qualche giorno fa l'ho chiamato per chiedergli un'opinione su uno dei miei colleghi. Ho detto: "Gianfranco, cosa pensi di questa persona?". E lui mi ha risposto, semplice e sintetico: "Ceci, lui è lì... È come un vagone. E lì tu hai bisogno delle locomotive".

Sì, ancora oggi, uno dei miei punti di riferimento rimane Gianfranco.

Mio marito è un'altra persona a cui devo chiedere scusa e grazie nello stesso tempo.

Dovrei seguirlo di più. A volte mi vengono i sensi di colpa per le mie molte assenze. È vero che il lavoro condiziona tutto ma, con una migliore organizzazione, probabilmente riuscirei a concentrare gli impegni in Italia e spendere un periodo più lungo ad Amburgo con lui. Perché quando cambio il letto, non è come lo fa la signora Halina, la domestica storica della famiglia Eckelmann. Quando arrivo, prendo la spugna in cucina e vado a pulire, Halina è bravissima, intendiamoci, ma ci tengo che lui veda la differenza.

Penso che da parte mia ci vorrebbe un po' più di impegno, buona volontà e anche noi come coppia potremmo migliorare.

Se chiedete a Thomas di me, lui dirà: "My wife? If she's not on the plane a week, she is the following one. Or my wife plans already to fly out the moment she lands in".

Sono le battutine che dicono la verità. Da quando c'è l'email, da quando mio marito si gestisce tante cose da solo, la nostra vita privata è cambiata in modo radicale. Io dico in peggio. Da vero tedesco, con una disciplina di ferro, per prima cosa va a vedere l'email e non viene a letto se prima non ha gestito l'ultimo messaggio. Lui è così. Ma grazie di essere anche così.

Un super grazie, grande quanto il mondo, va all'allegria di Sara De Michelis, con la quale ho condiviso tanti anni di lavoro proprio sul tema dello sviluppo personale e delle relazioni aziendali.

La prima volta che l'ho conosciuta mi ha detto: "Vuoi diventare mia amica?".

Io l'ho guardata e ho detto: "Non lo so".

Dopo un anno le ho inviato un bigliettino. Era una piccola poesia e siamo diventate veramente molto amiche.

Sara è mamma di famiglia, con tre figli, una donna molto diversa da me. È venuta una volta in Inghilterra, m'ha portata in un negozio dove vendevano addobbi per le maschere del carnevale e lì abbiamo comprato un cappellino:

un gabbiano con le due ali che scendevano dietro.

Ogni tanto lo mettevo e me ne andavo in ufficio, così, per sdrammatizzare.

Un paio di mesi dopo la morte di Ravano, Sara mi manda una canzone degli Abba che diceva: “Piccola, tu ed io sappiamo come il mal di cuore viene e va...” e poi continuava: “Ballerai ancora una volta e sarai felice come fiori che sbocciano...”.

La cura del lutto fu anche ballare.

A Fred Briggs devo invece chiedere scusa e non soltanto a lui. Fred gestiva la parte operativa, ma è stato uno dei tre manager insieme ad Alan Amphlett-Lewis e William Thomson di cui, con dolore e attraverso un lungo percorso di dubbi, riflessioni e consultazioni in azienda, ho dovuto fare a meno.

Chiedo scusa a tutti e tre, più che per la sostanza, forse per i tempi e i modi, anche se era una cosa che sapevo di dover fare prendendomene tutta la responsabilità.

Non c'entra la ragione o il torto. Le scelte di ogni manager vanno contestualizzate nel momento presente, poi valutate in prospettiva, nel futuro dell'azienda. Purtroppo ci troviamo spesso di fronte a situazioni particolarmente difficili dove il ruolo dato impone azioni a volte sgradevoli. Mi ci sono voluti mesi per raccogliere le giuste informazioni, poi ho potuto verificare che le dinamiche organizzative ed economiche dell'azienda confliggevano troppo spesso con le scelte di questi manager.

Ci sono molti altri manager che, essendo stati protagonisti della storia di Contship, hanno condiviso grandi sfide in Italia e all'estero gestendo lo sviluppo dei terminal e dei trasporti intermodali.

Alcuni ci hanno prematuramente lasciato in modo drammatico, altri sono cresciuti in azienda ma poi hanno intrapreso nuovi percorsi. È impossibile citarli tutti ma credo che ognuno di loro abbia un suo posto speciale in questa strana catena del *Thanks 'n' Sorry* dove si mescolano il rimpianto di non essere stata sempre nel giusto *mood* verso di loro e il ringraziamento per la ricchezza della loro collaborazione.

Tutti i manager che ho scelto personalmente fanno e faranno sempre parte della mia storia e di quella di Contship, sono ancora nei miei pensieri e il fatto che si siano alternati momenti di grande empatia e forti contrasti appartiene alla normale dinamica di una grande azienda come la nostra.

Certamente il mio essere sempre in viaggio per risolvere problemi di ogni tipo, in ogni parte del mondo, non ha aiutato lo sviluppo e l'approfondimento di alcuni rapporti professionali. Forse, essendo più presente in sede, avrei potuto affrontare meglio le singole questioni, dialogare più da vicino con le persone, ascoltare con maggiore attenzione le varie voci.

Ma il mio continuo inevitabile spostarmi da un paese all'altro mi imponeva

di avere uomini che sapessero e potessero lavorare in sufficiente autonomia rispettando le linee guida dell'azienda, affrontando ogni volta problematiche molto diverse. È un lavoro duro, molto stressante, di grande responsabilità. Non è un lavoro facile e, se non si è abbastanza forti, ci si rimette la salute, lo stress debilita e si rischia ogni giorno di non avere abbastanza coraggio o il giusto coraggio per fare le scelte corrette o quelle, comunque, inevitabili.

Spero che questo libro, con il racconto del mio vissuto, le storie che contiene, le foto e le riflessioni su un'avventura lunga cinquant'anni, che ha attraversato la storia d'Italia, faccia ricordare e apprezzare tutti gli uomini e le donne che, costruendo Contship, hanno anche costruito parte del nostro paese.

Per continuare la nostra catena del *Thanks 'n' Sorry* vorrei dedicare un grazie sentito a Chris Gray, per tanti e tanti anni di consigli, opinioni preziose e simpatiche sorprese.

Un giorno, quando avevo appena dato le dimissioni da Contship Containerlines, arriva Chris Gray con un incredibile piatto di formaggi e dice: "Cecilia, questo è solo un antipasto, ma ho invitato tutti i ragazzi dell'ufficio al pub questa sera per un drink".

Chris Gray era un uomo grande e grosso, ex giocatore di rugby, che metteva tutti subito a loro agio perché aveva un dolce sorriso, ti dava una stretta di mano bella tonica e poi, con una pinta di birra, era subito pronto alla battuta e alla conversazione. A partire da lì, tutto sembrava più facile!

Questo mi ha aiutato molto perché, come straniera, avevo problemi nella gestione del personale a Ipswich, ma la sua cordialità e capacità di ascolto facilitarono moltissimo le mie relazioni in ufficio.

Recentemente ero a tavola con due collaboratori italiani e mi sono così infuriata che sono uscita dal ristorante per fumarmi una sigaretta. Avevo chiesto di sistemare una faccenda più di un anno prima e in pochi minuti ho verificato che non era stato fatto nulla. Eppure sono due professionisti eccellenti e proprio perché sono bravi mi sono arrabbiata ancora di più. Ogni tanto quel temperamento un poco rude e incendiario di quando ero molto giovane torna a galla, ma nei prossimi giorni troverò un modo certamente più gradevole e utile per dire le stesse cose.

E quindi chiedo scusa anche a loro.

Detto questo, mi vengono in mente i miei due padri: Marco, quello vero, e Ravano, quello acquisito, e il loro modo riservato e composto, quasi elegante, di risolvere i problemi, fatto di sorrisi, attenzione e decisioni semplici e chiare, un temperamento molto simile a quello di mio marito Thomas. Queste sono alcune delle persone che fanno parte della mia *Thanks 'n' Sorry Chain*. Non sono tutte, certamente, e anche i grazie e le scuse sono parziali e ridotti a

poche parole, quindi, per non fare ulteriori torti a nessuno, chiedo una specie di *Thanks 'n' Sorry* universale a tutte le persone che ho incontrato, con cui mi sono scontrata e a quelle che, creando anche spaccature profonde nella mia vita, hanno permesso alla luce di passarci dentro e illuminare i miei sogni, sperando che anche a loro sia successa la stessa cosa.

Qual è quindi il mio sogno, adesso, in questi primi mesi del 2019?

Contship deve avere un futuro, che vada oltre la mia vita. Deve crescere. Cosa vuol dire crescere? Contship finora è rimasta principalmente in Italia, ma riscontro grandi difficoltà allo sviluppo lavorativo in questo paese per l'incertezza politica, la burocrazia e quello che vedo attorno. Difendo quello che dico, anche se magari è una semplificazione, ma è così che lo vivo. L'Italia non è più il paese che ho lasciato quarantasei anni fa e che ho vissuto, certamente a tratti, essendoci più spesso in transito che in pianta stabile. L'Italia deve darsi una scossa, liberarsi dalla ruggine e dalla corruzione che è dappertutto, diventare snella e muoversi in modo diverso, altrimenti sarà molto difficile che gli stranieri investano in questo paese. Dobbiamo in ogni caso ricordare che Contship Italia oggi è sotto il controllo di un'azienda tedesca, la Eurokai di Thomas Eckelmann.

Intendiamoci, non lasceremo mai l'Italia ma, lo abbiamo già detto, Contship ha da tempo cominciato a espandersi al di fuori del territorio nazionale.

Bisogna crescere perché un'azienda è come un essere vivente, se non cresce muore. Se invece cresce allora vive, si moltiplica e crea opportunità di lavoro per tutti, gli azionisti, i manager e i suoi lavoratori in mare e in terra.

Un porto può diventare più debole, magari ce n'è un altro più forte, l'ho vissuto anche con le linee marittime, non erano mai tutte così forti e brave nel produrre risultati, ma vivevano un continuo altalenare che va interpretato, capito e governato giorno per giorno. È come una lunga battaglia.

E una delle battaglie del futuro, nell'interesse di tutti, è quella di limitare l'influenza dei camion sulle strade e incentivare l'uso della ferrovia, dell'intermodale.

La ferrovia deve cominciare a partire dai porti, cioè dall'ingresso, che è l'acqua, fino alla destinazione finale dove nave e treno, mare e terra possono essere l'uno il prolungamento dell'altra, per far viaggiare la merce in tutto il mondo in modo veloce, ecologico ed economico.

Il mio sogno è che l'azienda abbia un futuro dopo di me dove ognuno possa trovare l'energia e la forza necessarie per continuare a crederci e a portarla avanti.

In realtà nel futuro non ci sarà una Cecilia, ma Tom e Katja, i figli di mio marito Thomas.

Ci vuole un team di persone più giovani che, insieme a quelli che ora hanno quaranta, cinquanta anni e sono uomini e donne d'esperienza, formino un gruppo sano, determinato e coeso sotto la guida della famiglia Eckelmann.

Al momento, entrambi i figli di Thomas, Tom e Katja, sono già presenti nel board e posseggono il quarantanove per cento della Eurokai, l'azienda di famiglia proprietaria di Contship.

Tom ha la stessa passione per il suo lavoro di Thomas. È come lui razionale e logico.

Katja, come me, forse possiede di più l'*emotional intelligence* che è sempre stata una mia caratteristica, che mi ha aiutato moltissimo e aiuterà anche lei.

Sono certa che la diversità delle loro personalità sarà la base su cui costruire un futuro più moderno ma più sostenibile per Contship, Eurokai e le ottomila famiglie che vivono e lavorano con noi da tanti anni.

Bene, siamo arrivati ai confini fra passato e futuro, in quel momento di passaggio che è una sana frattura generazionale. Attraverso di essa passerà certamente una nuova luce, in grado di mantenere intatti i valori storici dell'azienda. Pur cavalcando ogni innovazione tecnica, i nostri valori di sempre rimangono il rispetto delle persone e dell'ambiente, la produttività, lo sviluppo dell'occupazione e la condivisione con il proprio territorio.

Nessun uomo è un'isola, nessun lavoratore è un'isola, nessun manager è un'isola, nessuna azienda è un'isola. Il mare della vita unisce tutti e in questo grande mare dobbiamo saper soccorrere per poter essere soccorsi a nostra volta, perché non si viaggia solo con le carte nautiche ma anche con la mappa del cuore.

È per questo che, cominciando il mio viaggio alla rovescia, affidandomi più al mio vissuto e alle mie emozioni che alla cronistoria di Contship, sono partita da quel pomeriggio del 1978 a Lugano, quando cercavo di asciugare le lacrime di Ambra, la telefonista.

Chissà dov'è Ambra adesso. Sarà sposata e avrà dei figli, forse anche grandi? Lei dovrebbe avere più o meno la mia età, forse qualche anno meno.

Sarà felice? Avrà fatto bene a rimanere a Lugano? Avrà fatto male a non seguirmi a Felixstowe in Inghilterra?

Nessuno può dirlo, naturalmente, ma vorrei dedicare a lei queste ultime righe e a tutte le "Ambra" che si trovano e si troveranno nella stessa trepidante situazione: partire o non partire? Osare o non osare? Cosa fare davanti a un mondo che cambia a una tale velocità che nemmeno i giovani

riescono a sostenere? Ma il problema non è se è meglio rimanere o partire. Non smettere mai di sognare è l'unica scelta giusta.

E quindi dico alla Ambra di oggi che bisogna imparare a sognare prima di tutto dentro di noi, costruirci una vita ideale ed esser pronti a usare ogni strumento possibile per farla diventare reale, mai rinnegando quel tesoro nascosto, privato e irripetibile che è il nostro mondo emotivo. Difendere i propri sogni è la vera battaglia della vita, non mentire mai a se stessi è l'arma più potente, far felici le persone con cui lavori, quelle che ti stimano e soprattutto quelle che ti vogliono bene, la vera vittoria.

Ma più di ogni altra cosa devo ringraziare Contship, che festeggia le nozze d'oro con il mare. Dal 1969 a oggi in cinquant'anni le sue navi hanno attraversato tutti gli oceani, i suoi porti hanno accolto milioni di container e per quarantasei di questi lunghi anni sono stata qui ogni giorno con i manager, i portuali, le segretarie, i comandanti, gli agenti marittimi, negli uffici, nei piazzali, in volo sui cinque continenti, con mio marito e i suoi figli.

Il nostro mondo è cambiato e, se abbiamo lavorato bene come credo, chi verrà dopo di noi saprà usare i valori e la ricchezza della nostra storia per vincere le nuove sfide del mercato globale, per valorizzare le straordinarie risorse umane dei nostri porti italiani e per acquisire nuovi terminal in tutto il mondo.

A questa azienda a cui ho dato tutto dedico questo libro, cercando, nello stesso tempo, di spiegare la mia vita a me stessa, provare ad accettarmi per quella che sono sperando che chi legge possa trovarci dentro qualcosa di utile, qualcosa che possa far suo, e che questo libro non sia stato solo un modo per passare un paio d'ore. Ma se anche così fosse, spero che le abbiate passate bene.

Che dire a questo punto? Il mio saldo fra l'amore e il dolore, l'affetto e la fatica, gli errori e i successi, alla fine, credo sia positivo e devo ringraziare prima di tutto Thomas. Come mi sento oggi? Coltivo le mie malinconie, vivo con le mie due Cecilie che litigano in continuazione, ma mi sento bene e mi auguro di poter affrontare il futuro che sto costruendo insieme alle persone che mi sono vicine con la stessa forza di sempre.

Faccio lo stesso augurio a te, mia cara Ambra, dovunque tu sia.

Postfazione

di Aldo Innocenti

C'è un momento nella vita in cui la ricostruzione della nostra storia diventa essenziale per molti strani motivi: curiose coincidenze, il recupero di antiche emozioni, per dire cose mai dette a persone ormai lontane nel tempo e nello spazio o, semplicemente, per capire come siamo finiti qui, dove siamo adesso.

Per disegnare la mappa di questo percorso si possono seguire due strade principali. La più semplice è ricorrere a quella memoria esterna alla quale affidiamo il nostro passato: foto, video, lettere, libri, cioè il mondo delle cose che invecchiano con noi oppure immergerci nel mondo digitale del web dove, invece, tutto vive in una specie di eterno inquietante presente, nel rettangolo di luce che esce dai nostri computer.

C'è una seconda strada, più faticosa, ma che ci piace di più: ricostruire, come in un sogno, la nostra storia insieme a qualcuno che ci aiuti ad osservare il passato come dalla cima di una montagna e leggere quel disegno nascosto che dal basso non era visibile.

E allora, curiosi come bambini, entusiasti come archeologi, coraggiosi come esploratori e tenendoci per mano proviamo a ripercorrere le strade del tempo, cercando di capire dove ci sta portando la nostra avventura e cosa lascerà di noi nel mondo.

Abbiamo scelto questa seconda strada, ma che “tenere per mano” non sia male interpretato: ci teniamo per mano, sì, ma solo per non perderci...

L'idea di scrivere qualcosa per il cinquantesimo anniversario di Contship mi è stata a suo tempo proposta da Daniele Testi. Le lacrime, le emozioni violente dei ricordi, la fatica di tutto questo le dedico a Daniele con un grande grazie per la sua perseveranza e insistenza ad arrivare alla fine.

Cecilia

Inserto fotografico



1973. Cecilia a Fos-sur-Mer (Marsiglia)



Una delle prime navi della flotta: la *Contship One*



Milano, 1970. Cena di lavoro con i colleghi della Sagsa



1973. Cecilia negli uffici della Contship di Cadenazzo durante la pausa di una riunione



Angelo Ravano, fondatore del Gruppo Contship



Angelo Ravano, fondatore del Gruppo Contship



L'ammiraglio Luigi Faggioni



1971. Prime operazioni al terminal Contship di La Spezia



1978. Cecilia insieme ai responsabili dell'agenzia Contship in India



1979. Jacques Macca in Siria



Latakia (Siria), 1979. Cecilia insieme all'agente Contship, Mr. Abdul Salam Haykal, e i suoi collaboratori



Port Said, 1988. Cecilia con Mr. Abdel Malek



1985. Cecilia insieme a C. Salama in Egitto



La Spezia, 1987. Angelo Ravano nelle banchine del terminal



Odessa (Ucraina), 1991. Un brindisi per l'accordo con la Black Sea Shipping



1991. Festeggiamenti per il ventennale di Contship a La Spezia



25 novembre 1992. Cecilia sulle pagine di *The Times*



1992. La nave rosa di Contship arriva al porto di Amburgo

September 1995

An Emap Business Publication

CONTAINERISATION

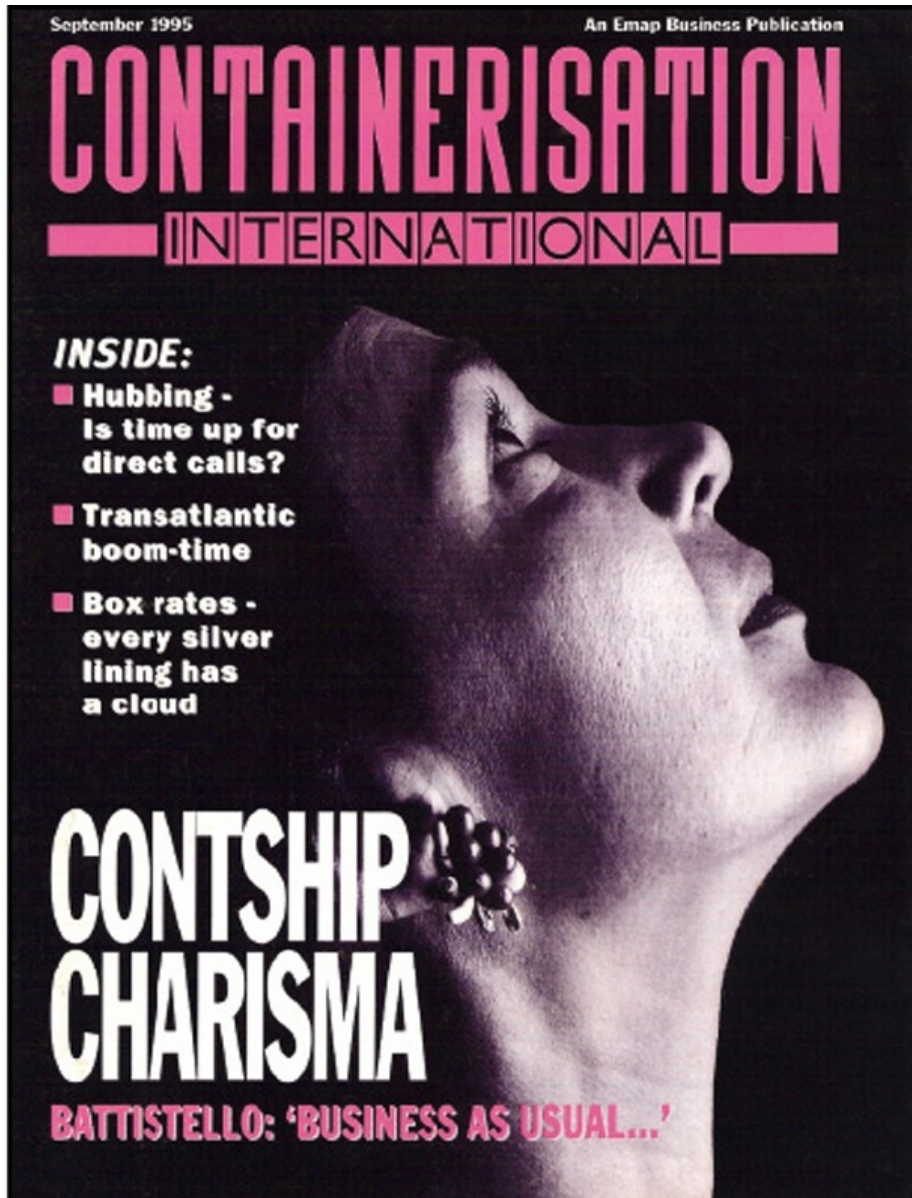
INTERNATIONAL

INSIDE:

- **Hubbing -**
Is time up for
direct calls?
- **Transatlantic**
boom-time
- **Box rates -**
every silver
lining has
a cloud

CONTSHIP CHARISMA

BATTISTELLO: 'BUSINESS AS USUAL...'



1995. Cecilia sulla copertina di *Containerisation International*



Contship House, Ipswich (GB)



1989. William Thomson, Chris Gray e Cecilia negli uffici di Contship House



Uno dei barbecue di Cecilia a Ipswich



1995. Symposium di formazione per il management Contship



Hittfeld (Amburgo), 2002. Cecilia alla Eurogate Challenge Golf Cup



1985. Il varo della *Proud Eagle*



Noumea (Nuova Caledonia), 1992. Cecilia inaugura una nuova gru



1992. Contship firma un accordo con la linea di navigazione CGM



1994. Il varo della *Contship Singapore*



Gioia Tauro, 2005. Cecilia insieme a Vincenzo Iacono a bordo della nave *Monterey* per i dieci anni di Medcenter Container Terminal



Gioia Tauro, 1993. Foto aerea del porto



Gioia Tauro, 2008. Foto aerea del Medcenter Container Terminal



Angelo Ravano e Cecilia sull'aereo privato di Contship



29 ottobre 1997, ore 5 del mattino.
La Contship Containerlines viene ceduta al Gruppo CP Ships



Fine anni cinquanta. Cecilia con papà Marco, mamma Maria Maddalena, i fratelli e le sorelle



1956. Cecilia in prima elementare



Fine anni cinquanta. Un compleanno di Cecilia



22 novembre 1996. Cecilia Battistello e Thomas Eckelmann si sposano



Cecilia insieme ai figli di Thomas Eckelmann, Tom e Katja



Cecilia insieme alla mamma, Maria Maddalena



2008. Cecilia e Thomas negli uffici del terminal Contship di La Spezia



Cecilia con Adonis Papadopoulos



Livorno, 2001. Contship entra nel capitale del Terminal Darsena Toscana



Ravenna, 2002. Contship firma l'accordo con Sapir per l'acquisto delle quote di Terminal Container Ravenna



2008. Contship firma insieme a Eurogate la concessione per il nuovo terminal container di Tanger Med



Veduta aerea del porto di Tanger Med



23 aprile 2015. Contship inaugura il nuovo piazzale di Rail Hub Milano a Melzo



Thomas Eckelmann accoglie gli ospiti a Melzo



Melzo (Milano), 2012. Nasce Oceanogate Italia, la nuova società ferroviaria del Gruppo Contship



Londra, 2015. Cecilia riceve il premio Containerisation International Award da Janet Porter, editor della rivista Containerisation International e Hazel Irvine, presentatrice BBC.



Contship costruisce il futuro insieme ai bambini del progetto Porto Lab (© Philippa Gedge Photography)



Thomas, Katja, Cecilia e Tom



Il viaggio delle due bambine continua... (un disegno di Cecilia Battistello)

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.mondadorielecta.it

Il sogno di Cecilia

un libro di Cecilia Eckelmann Battistello scritto con Aldo Innocenti

Crediti fotografici

Archivio Contship Italia Spa / Archivio personale Cecilia Battistello

Un ringraziamento particolare al fotografo Federigo Salvadori

© 2019 Mondadori Electa S.p.A., Milano

Tutti i diritti riservati

Azienda certificata ISO 9001

Mondadori Electa S.p.A. è un'azienda certificata per il Sistema di Gestione Qualità da Bureau

Veritas Italia S.p.A.

Ebook ISBN 9788851053307

COPERTINA || COURTESY OF CECILIA ECKELMANN BATTISTELLO | GRAPHIC DESIGN: BEBUNG

Indice

Copertina	2
L'immagine	2
Il libro	4
Gli autori	5
Frontespizio	6
Prefazione di Lella Golfo	7
Lugano, 17 maggio 1978	10
La Prima Vita. La scoperta delle matrioske	13
Alla Fiera dell'Est. Come Marco Polo, si naviga verso Oriente	23
Ravano, il mio Angelo. Il futuro viene sempre da qualche luogo lontano	34
Le due Cecilie. Tutto comincia quando non sappiamo nemmeno di esistere	43
La Nuova Compagnia delle Indie. Come in un romanzo di Salgari alla conquista del misterioso Oriente	52
In un Mondo di Uomini. Tacchi, tailleur, board e navi rosa	57
Il Giardino di Dio. Il business, le lacrime e i profumi della mia India	64
L'Amore è come la Luce	74
Cose dell'Altro Mondo. Andiamo in Australia!	84
La Seconda Vita	92
Il Faro e la Nave. Il lungo viaggio verso il futuro	99
Give and Give Back. Il tempo delle scelte	110
Il Sogno di Cecilia. The Thanks 'n' Sorry Chain	117
Postfazione. di Aldo Innocenti	125
Inserito fotografico	127
Copyright	180