

# L'ingegner Uberto Mori.

## Il lavoro e la fede di un imprenditore

Presentazione della mostra "Io posso vedere il sole anche quando sta piovendo. Uberto Mori, storia di un uomo. Gli affetti, il lavoro, le opere"

Venerdì 25, ore 11.30

**Relatori:**

Paolo ZANNINI,  
Presidente Società Ceramica Italiana

Mario MORI,  
Figlio dell'Ingegnere Uberto Mori

Giulio CICOGNANI,  
Direttore Generale SACMI

Claudio LUCCHESI,  
Amministratore Delegato Gruppo Florim

José SORIANO RAMOS,  
Presidente di Porcelanosa S.A.

Gianpietro MONDINI,  
Presidente Cooperativa Ceramica d'Imola

**Moderatore:**

Giancarlo CESANA

**Cesana:** Che un imprenditore sia in vista di un processo di beatificazione è un fatto estremamente importante perché nella nostra società l'idea che comunemente si ha del lavoro è di qualcosa che serve a fare i soldi. Mentre, in questo caso, il lavoro è un'occasione di santificazione cioè, come dice don Giussani nell'introduzione al testo *I Santi* di Martindale, è un'occasione per diventare più uomini perché "i santi sono gli uomini veri".

Anzi, il lavoro, che emerge come necessità di cambiare la realtà, di rendere la realtà più corrispondente a quelli che sono i bisogni dell'uomo, è anche occasione di cambiare sé. Infatti non si lavora veramente se non c'è un lavoro dentro il lavoro per approssimarsi, per avvicinarsi al Destino, cui è chiamato l'uomo attraverso la circostanza quotidiana. Da questo punto di vista non c'è reale differenza tra il lavare i piatti o fare il professore universitario perché ciò che definisce l'importanza di quello che si fa è la coscienza che si ha dello scopo.

**Zannini:** L'ingegnere Uberto Mori è un caso paradigmatico, un esempio per tutti di santità, quindi è importante cercare di conoscerlo a fondo.

È stato un uomo di fede vissuta nella famiglia, nel lavoro, nella società e in tutti questi ambiti ha portato la sua testimonianza. È riuscito a fare tutto ciò senza clamore, quasi silenziosamente. Non è opportuna la semplice celebrazione di Mori, più interessante è invece cercare di capire come possano essere conciliabili degli aspetti che apparentemente sembrano non esserlo: il lavoro, i rapporti professionali, gli utili, i guadagni, i soldi, la fede, la presenza di Dio, il contatto con gli altri, la comprensione degli altri.

È possibile avviare la presentazione sottolineando innanzitutto che egli è stato un professionista, un imprenditore innovatore nel campo della ceramica.

Ceramica in Italia significa quasi esclusivamente ceramica tradizionale, dunque piastrelle ceramiche, primariamente, poi laterizi – quindi mattoni, tegole, ecc. –, articoli sanitari e stoviglie. Si tratta di un settore veramente importante che coinvolge 700 aziende, 70.000 addetti, con un fatturato totale intorno ai 17.000 miliardi di lire. La piastrella italiana in particolare, dagli anni Settanta ha assunto il predominio mondiale; ciò è avvenuto in una configurazione molto particolare, la configurazione che possiamo chiamare di "distretto economico", ovvero la zona a cavallo dei comuni di Modena e Reggio Emilia, centrata nel comune di Sassuolo, che da solo è stato capace di esprimere più dell'80% della produzione nazionale e circa il 30% della produzione mondiale.

Questa configurazione di raggruppamento aziendale in una zona estremamente limitata ha fatto sì che il mercato locale fosse estremamente ricettivo alle innovazioni. Tante aziende producevano brillantemente con tecnologie di vario tipo, ciascuna attenta a ciò che l'azienda adiacente faceva per innovare. Attorno alla metà degli anni settanta l'ingegnere Uberto Mori, con intuizione e rischio imprenditoriale, fece una verifica di tecnologie applicabili a ceramica nel mondo e individuò nella monocottura una tecnologia utile per lo sviluppo della produzione ceramica. Si appropriò quindi di alcuni brevetti relativi a questa produzione e cominciò a proporla; se fino agli anni precedenti la cottura di una piastrella ceramica significava processi di alcune ore o addirittura giorni, a seconda del tipo di forno, il processo di monocottura perfezionato dall'ingegnere Mori permise fin dall'inizio di cuocere piastrelle in maniera automatizzata in tempi inferiori ai sessanta minuti. Questa innovazione ha portato a riduzioni di costo e di consumo energetico, e nello stesso tempo aumento di produzione: l'affermazione del distretto Sassuolo e della ceramica in Italia è quindi spiegato.

**Mori:** Il 29 giugno del 2000 si è chiuso nel duomo di Modena il processo sulla fama di santità e le virtù del servo di Dio Uberto Mori, laico; conclusa la fase diocesana che ha dato parere positivo, tutti gli atti sono stati trasferiti a Roma, per proseguire l'iter.

C'è un proverbio che dice che quando il saggio indica la luna lo sciocco vede il dito. In questo senso occorre considerare correttamente quello che Mori in tutta la sua vita, con tutte le sue opere, il modo di superare le prove che ha incontrato, ha indicato: Dio come traguardo, fonte, persona di riferimento. Ad un certo momento della sua vita si è iscritto all'Ordine secolare francescano, e questo gli ha imposto di fare il testamento dei suoi beni; ha scritto due o tre righe che sono poi diventate il suo testamento spirituale: cercate una cosa sola, di conoscere l'amore di Dio e crescerlo sempre in voi. È evidente che per lui tutta la realtà è da considerare come bene di Dio, ma niente di più.

In una vita di circa sessant'anni, si possono riconoscere quattro periodi fondamentali. Il primo è un periodo di formazione. Mio nonno, suo papà, era ufficiale di artiglieria quindi era costretto a passare da una città all'altra: Firenze, Gorizia, Trieste, Torino, Verona. Evidentemente mio padre ha ereditato un'intelligenza vivissima e al seguito della famiglia e dei suoi viaggi, ha ricevuto anche un'eredità di tipo culturale. Come figlio di un ufficiale ha ricevuto una buona educazione e soprattutto un fortissimo senso del dovere e della serietà, "costi quello che costi". La formazione del suo carattere deve fare i conti con continui spostamenti che gli impediscono di mantenere rapporti di amicizia duraturi; altra esperienza drammatica la morte del padre quando lui ha solo quindici anni.

Nel 1944 ha inizio la seconda fase della vita di Uberto, quella del periodo in cui studia e lavora nello stesso tempo, un periodo durato quindici anni. Si iscrive all'università di Bologna, alla facoltà di ingegneria industriale. Dai diciotto ai venticinque anni lavora per contribuire al mantenimento di sua madre e sua sorella, famiglia di origine, presso la Ceramica Leonardi di Formigine. Nel 1952 si sposa, nel 1953 sono nato io, nel 1955 è nata mia sorella. Si laurea con il pieno dei voti, apprezzato da tutti per il modo di lavorare e l'esperienza ceramica fatto sul campo, ma anche per la sua competenza teorica tanto che subito viene assunto dall'università per essere assistente del professore di cui era allievo.

A trentatré anni, con la laurea in tasca e una famiglia già avviata, siamo a metà della sua vita. Quello che era un suo abbozzo di vita spirituale incomincia a prendere forma, a diventare, con il passare degli anni, più cosciente. Nelle lettere che ha scritto a sua moglie, fidanzata e poi moglie, si può notare questo sviluppo e la presa di coscienza. Questa terza fase è forse la più densa di avvenimenti, in cui mette a frutto l'esperienza che si è fatto in ceramica, le conoscenze apprese in università e la sua intelligenza, ma è anche il periodo in cui gli muore la terza figlia, nata con una malformazione cardiaca.

Il fatto fondamentale si è però verificato nel 1968 quando, trasferitosi in provincia di Modena, conobbe un frate in carrozzina, paralizzato dalla cinta in giù. Per quattro anni fu il più grande amico di mio padre; da lui imparò la storia della Chiesa e il fatto che la Chiesa è madre e maestra nell'insegnamento. Da lui imparò anche una devozione nei confronti della Madonna, non una devozione pietistica, ma carica di consapevolezza; era importante imparare la posizione che Maria assumeva nello sviluppo della storia della salvezza del popolo di Dio e di ogni singolo uomo. Al tempo stesso mio padre ha offerto a padre Raffaele le sue capacità imprenditoriali: il progetto di un villaggio nella Repubblica Centrafricana, ma anche la promozione di marce penitenziali al santuario di Poianello, suo paese di residenza.

L'ultima fase della sua vita è quella più nota perché è quella nella quale ha successo come imprenditore; le sue attività avevano fatto fatica a decollare negli anni precedenti e comunque riguardavano spesso esperimenti. Dopo i suoi cinquanta anni la sua azienda conta più di venti dipendenti e decine di miliardi di fatturato. C'è anche la massima fecondità delle sue opere: l'ora di guardia al santuario di Poianello, l'affidamento dei bambini alla Madonna, il pensionato per anziani a Modena, l'Associazione volontari ospedalieri a Modena, l'Associazione Madonna degli Angeli a Castelfranco e poi non ultima la televisione privata cattolica Antenna Uno. Quasi che tutte le esperienze accumulate si traducano in opere, in azioni, in fare: crescita lineare della professionalità ed espansione della opere di apostolato iperbolica

**Cicognani:** La SACMI di Imola, azienda impiantistica che opera in tutti i mercati mondiali e nella quale operano complessivamente circa 1600 persone, deve molto all'opera del Mori innovatore scientifico ed anche imprenditore.

Vorrei sottolineare innanzitutto che introdurre nuove idee fu molto faticoso perché quando una nuova tecnologia si vuole imporre su una vecchia deve dimostrare una validità superiore. La mia stessa carriera professionale non sarebbe stata possibile senza la tenacia di uomini come Mori. Vorrei anche chiarire che l'innovatore è il vero imprenditore, nel senso che la sua idea prende forma e lo fa diventare imprenditore, non è una questione di solo investimento economico: egli è come un cantautore che a un certo punto vuol cantare la musica che scrive. Oggi si pensa che essere imprenditori o piccoli imprenditori sia una cosa impossibile soprattutto per le cifre necessarie per iniziare un'attività: il problema fondamentale invece è la poca fiducia in idee nuove.

Oltre a questi insegnamenti colpisce di personaggi come Mori il fatto che non abbia mai avuto toni arroganti, ma sempre concilianti: ha sempre cercato di far vincere l'intelligenza sull'interesse. Conoscevo l'ingegnere Mori, ma lui non conosceva me, io andai da lui con l'ingegnere Villa che era il direttore generale dell'azienda in cui lavoro e tra di loro c'era un bel rapporto. Si capivano, capivano l'importanza dell'innovazione, capivano anche la portata a livello mondiale di queste innovazioni. Da timido e sconosciuto tecnico, anch'io laureato in ingegneria, cercavo di capire questi grandi temi che discutevano.

Ho trascorso in seguito la vita professionale andando in giro a spiegare quello che Uberto Mori aveva pensato ed insieme alla SACMI sperimentato. Si capisce allora il debito che ho nei suoi confronti!

**Lucchese:** Non avendo conosciuto direttamente l'ingegnere Uberto Mori, la mia può essere solamente una testimonianza indiretta, a partire da quello che mi raccontò mio padre e da quello che ho letto su di lui.

Il mio contributo è occasione per me sia di onorare la sua memoria, sia quella di mio padre ingegnere Giovanni Lucchese, anch'egli riconosciuto tra i più capaci e stimati tecnici imprenditori del distretto ceramico sassuolese.

I due uomini si conoscevano e si stimavano molto e vorrei sottolineare alcune tappe e aspetti della loro vita perché sono, a mio parere, sorprendentemente simili.

Figli di ufficiali di carriera, rimasti orfani in giovanissima età, laureati a Bologna in ingegneria, hanno iniziato l'attività lavorativa come dipendenti prima; all'inizio degli anni sessanta hanno dato vita ad un'attività autonoma e imprenditoriale. Chissà per quale coincidenza sono morti d'infarto all'età di sessantatré anni.

Mio padre come l'ingegnere Uberto Mori è stato un uomo che a lasciato sicuramente un segno in chi soprattutto ha lavorato con lui: persona austera, essenziale, svincolata dall'esteriorità e dagli *status symbol*, predicava e metteva in pratica il rispetto verso gli altri.

Nel rievocare la memoria di due eccellenti personalità, la cosa più emozionante, per me, è però descrivere l'aspetto umano. L'ingegnere Mario Mori, soprattutto quando parla del rapporto col padre, mi ha fatto rivivere con profonda commozione un analogo rapporto intercorso fra me e mio padre. Ad un certo punto scrive: "Tra me e lui c'era un rapporto profondo anche se non espresso esteriormente. Non c'eravamo mai detti ti voglio bene o cose del genere, ma in quel momento, in quel modo, ce lo siamo detto".

Se si parla delle nuove generazioni cresciute a fianco degli imprenditori storici posso affermare che muoversi sulla loro scia imprenditoriale e umana per me è stato molto difficile. Per imprenditori di seconda generazione come me, i meriti e i successi che vengono attribuiti devono essere ricondotti sicuramente ai fondatori delle imprese; è pur vero che siamo noi a proseguire con passione l'attività, mantenendo in vita valori e principi che ci sono stati tramandati dai nostri padri: questo il vero patrimonio da non sperperare e da incrementare.

Ritengo che l'ingegnere Mori e mio padre ci abbiano lasciato un insegnamento di come deve essere la figura di un imprenditore: qualcuno poco interessato ad apparire, che realizza concretamente con impegno e fatica i propri progetti, trascurando parole inutili, la pubblicità, magari anche l'autocompiacimento. Essi hanno anche avuto ben presente e hanno messo in pratica il concetto di responsabilità sociale: il concepire l'azienda non semplicemente come fonte di profitti personali, ma come mezzo in grado di aumentare il benessere dei dipendenti e dell'intera comunità.

**Soriano Ramos:** Non sono italiano ma con l'ingegnere Mori parlavo in italiano.

Desidero in primo luogo fare la mia professione di fede e, contemporaneamente, riconoscere che la giustizia dell'ingegnere Mori è stato per me un riferimento in ogni momento di dubbio e di difficoltà interiore. Sono convinto che in lui si riflettevano tutte le virtù cardinali per raggiungere la santità e che l'Altissimo l'avrà ascoltato come un servo buono e fedele.

Lo conobbi molti anni fa quando iniziammo in Spagna il processo di monocottura del gres in forni a rullo senza supporto refrattario. Per coloro che non hanno esperienza nel settore della ceramica, si può dire che il problema da affrontare era analogo a quello di una cuoca che voglia cuocere una torta in un forno senza mettere l'impasto in una teglia.

Tutti allora pensavamo che non fosse possibile condurre l'impasto d'argilla dentro il forno a rulli senza deformazione e Mori ci ascoltava, poi pazientemente ci spiegava, con la semplicità che lo caratterizzava, che era più facile cuocere senza un supporto in quanto il gres o la ceramica si sarebbero meglio uniformate. Il problema dell'ammorbidente del gres nel passaggio al forno si poteva risolvere mettendo nella parte inferiore della ceramica un piccolo velo di materiale durissimo e resistente al calore della ceramica.

Attraverso questi dialoghi di carattere tecnico ho scoperto in lui una persona straordinariamente onesta, umile, molto competente e di buon senso.

Nonostante il parere contrario di molti industriali della ceramica, tecnici e costruttori di impianti, la mia azienda costruì l'impianto di gres ceramico e in poco tempo funzionò molto bene e con successo. Se arrivammo a questa decisione fu grazie alla fiducia che avevamo nell'ingegner Mori. Una delle sue caratteristiche era che non coinvolgeva in una nuova tecnologia se non era convinto e cercava di convincere con il buon senso e la professionalità che gli era propria.

Una volta addirittura ricorremmo al suo aiuto dopo aver constatato una difficoltà su un forno installato da un concorrente; si mise a disposizione senza mettere in cattiva luce né la nostra ditta né il concorrente, che gli diede anzi il permesso di intervenire. Alla fine con pochi soldi risolse il problema. Il suo comportamento non era comune; non ricordo d'aver mai sentito parlare male dei suoi concorrenti, era solito parlare bene delle persone, piuttosto che parlare male di qualcuno stava zitto. Sempre dimostrava un gran rispetto e amore per il prossimo.

**Mondini:** Fino dall'inizio degli anni Sessanta nella mentalità comune tutti gli imprenditori andavano in paradiso e gli operai andavano all'inferno. In seguito è cambiato tutto, sono stati invertiti i ruoli: grazie al catto-comunismo si tende a premiare chi divide la torta, e a condannare chi la produce. Lavorare di più per lavorare tutti è uno slogan che lanciò lo stesso don Giussani qualche anno fa; si invitava così a mettersi a disposizione per creare posti di lavoro: invito necessario e indispensabile a fronte di una situazione di disoccupazione drammatica. La Compagnia delle opere, che ha seguito l'invito, raccoglie oggi 15.000 imprese, molte delle quali realizzate come risposta ai bisogni di chi cerca lavoro.

Ma io non sono un imprenditore puro sangue che in qualche modo ha innovato un settore o arricchito di idee un'associazione come la Compagnia delle opere. La mia fortuna è stata di incontrare molti maestri tra i quali anche l'ingegnere Uberto Mori. Il buon Dio dà ad ogni uomo il proprio carisma: c'è della gente che nasce imprenditore con

delle grosse capacità, c'è invece chi, come me, ha bisogno di trovare persone per imparare, per realizzarsi, come una zecca, che quando incontra un cane si mette lì a succhiare ed è molto contenta. Io ho avuto come insegnante l'ingegnere Mori, ma anche il dottor Grassigli, uno dei pochi direttori generali del nostro settore. Ho avuto la fortuna di conoscere e di frequentare Soriano, di esserlo andato a visitare in Spagna. Più che vantarmi di quello che ho fatto penso di potermi vantare delle persone che ho incontrato e da queste ho appreso molto. Il desiderio dell'uomo, la verità più forte dell'uomo, è quella di essere nel desiderio di capire, nel desiderio di domandare e non avere appunto paura di domandare e credo che a domandare molto si possa crescere molto.

Due ultime considerazioni: la prima è che sono rimasto molto colpito dall'incontro con uno studioso prestigioso perché ha messo in evidenza come nei distretti economici la diffusione delle esperienze permette la moltiplicazione degli spunti e dell'innovazione; luoghi dove si diffonde, e diffondendosi si moltiplica la creatività del singolo. Questo è quello che contraddistingue l'avventura imprenditoriale della ceramica modenese ed un'esperienza favorita dall'ingegno dello stesso Mori.

Altro aspetto che mi ha fatto riflettere riguarda il giubileo dei lavoratori e il suo fallimento. S'è invece discusso molto nei giornali, in maniera anche strumentale, del giubileo dei giovani: questi 2.000.000 di ragazzi hanno bisogno, se lo desiderano, di trovare dei maestri! In Mori abbiamo un maestro che indica la luna, che indica anche un maestro più grande da cui lui ha preso ciò che è stato.