

I Personaggi

del **ROMA**
di Mimmo Sica



Carlo Fappiano, un top manager

«*Prendo trasparenza e non tollero stupidità e falsità*»

L'intervista ricostruisce un episodio determinante nella giovinezza di Carlo Fappiano (nella foto), mandato temporalmente "dopo essere stato bocciato" e ambientato presso un'abbazia a Cava de' Tirreni. Prima di quel momento, come racconta Carlo, "galleggiava": faceva il necessario ma senza reale coinvolgimento, con scarso interesse per lo studio. In quel nuovo contesto un episodio particolare ha determinato il cambiamento radicale che lo ha portato alla laurea in ingegneria meccanica e alla carriera professionale culminata come top manager di una multinazionale.

Carlo, dove è nato?

«A Napoli, nel quartiere Vomero, e ho vissuto lì fino ai quattro anni. Poi la mia famiglia si è trasferita a Posillipo. Ho iniziato l'asilo al Nazareth (in via Kagoshima). Alle elementari ho cambiato alcune scuole, poi sono andato al Denza. Studiavo poco e male e i miei genitori, sperando in un miglioramento, mi iscrissero a una scuola pubblica, il liceo Statale Tito Lucrezio Caro, ma il risultato fu che al terzo anno sono stato bocciato. Mio padre mi mandò in collegio all'Abbazia della Santissima Trinità di Cava de' Tirreni. Trovai un ambiente molto rigido ma pulito e trasparente. Niente intralazzi o favoritismi come spesso vedevo nelle scuole pubbliche. Lì c'è stata la svolta della mia vita».

Ci racconti.

«Ebbi un ultimatum da parte del vice rettore il quale mi disse: "tu o diventi il primo della classe o ti boccio". L'impatto psicologico che ebbi fu immediato e profondo. Trasformai radicalmente il mio atteggiamento, raggiungendo l'obiettivo: divenni il primo della classe. Mi diplomai con 60/60. Feci due compiti di italiano e due di matematica; i primi per me e i secondi li passai con uno stragemma ai miei compagni per aiutarli».

Come spiega la sua trasformazione?

«Avevo raggiunto la mia autonomia e mi sentivo responsabilizzato. In collegio, infatti, ero isolato dalle interferenze familiari e scolastiche; nessuno andava a parlare coi professori al posto mio. Per carattere ho bisogno di stimare le persone con cui lavoro; quando non c'è trasparenza o serietà, mi chiudo. Non tollero stupidità e falsità. Da quel momento ebbi la massima fiducia da parte dei miei genitori».

Da piccolo ha coltivato una passione per i motori. Come mai?

«Da bambino leggevo "Quattroruote" che mio zio collezionava. Immaginavo come fossero fatti i braccetti, la trasmissione, la geometria di una macchina. A circa 10 anni aggiustavo biciclette per tutti. A 16 anni ebbi una Vespa 50 Special come premio per i buoni risultati a scuola. La "preparai" modificando collettore, carburatore, scarico, testa, cilindro (gruppo 75). Feci tutto in garage con un amico».

Questa capacità ha influenzato le scelte di studio?

«Sì, mi ha portato a iscrivermi a Ingegneria meccanica. Il primo anno, nonostante scioperi e programmi rallentati, andai bene. I miei voti agli esami erano 28 e 30. Mi sono laureato un poco in ritardo con 110 e lode».

C'è un motivo per il rallentamento degli studi?

«Avevo scelto una tesi sperimentale che trattava del Controllo elettronico dei motori a combustione interna. Le ricerche le facevo all'Istituto Motori del Consiglio Nazionale delle Ricerche, piazzale Tecchio. Il lavoro doveva durare tre mesi, invece vollero che restassi per oltre un anno perché ero utile nell'elaborazione dei progetti».

Dopo la laurea, quali scelte ha fatto?

«Ho deciso di colmare un gap di conoscenze sulla programmazione e l'automazione. Ero a cavallo della transizione dalla meccanizzazione all'automazione e si stava passando dal lavoro ciclico affidato a meccanismi (camme, alberi, ingranaggi) a quello affidato a motori elettrici controllati da sistemi logici (Plc o computer di bordo)».

Dove ha fatto questi approfondimenti?

«A Roma, presso la società americana Kinetics Technology International. Ci sono stato circa un anno e mezzo e ho acquisito un mindset, una mentalità, utile ancora oggi».

Perché poi è passato a un lavoro più "concreto"?

«Cercavo attività più applicative e operative, coerenti con la mia passione per le macchine e la meccanica. Volevo "mettere le mani dentro". Il primo impiego stabile



l'ho trovato rispondendo a un'inserzione sul Corriere della Sera della Unilever, multinazionale britannica di beni di consumo, titolare di circa 400 marchi, tra i più diffusi nel campo dell'alimentazione, bevande, prodotti per l'igiene e per la casa. Ha sede a Londra. Per una coincidenza favorevole, un ingegnere dell'azienda conosceva tramite il fratello il mio professore all'Istituto Motori: hanno verificato le mie credenziali, sono stato chiamato e assunto nello stabilimento di Caivano, uno dei più grandi al mondo, come giovane ingegnere di manutenzione delle macchine di produzione dei gelati (marchio Algida), per l'Italia e l'estero».

In che cosa consisteva il suo lavoro?

«Manutenzione e messa a punto di macchine spesso prototipali. Arrivavano "funzionacchiando" e andavano sviluppate e aggiornate per garantire qualità, efficienza, affidabilità e tempi di produzione migliori del lavoro manuale. L'esperienza fatta a Roma fu per me fondamentale. In quel periodo, infatti, le macchine iniziavano ad avere i primi PLC e computer di bordo».

Come si è sviluppata la sua carriera?

«Dopo 3-4 anni in stabilimento, mi hanno mandato in Olanda in un grande centro ricerche e sviluppo (circa 1200 persone). Specificamente nella sezione dedicata al gelato, lavoravo su officina, prototipazione e prove macchina. Il flusso era: il marketing proponeva un nuovo prodotto (in base a ricerche di mercato), il laboratorio R&S definiva ingredienti e processo, e noi progettavamo/realizzavamo le attrezzature e macchine necessarie per produrlo».

È stato l'inizio della sua carriera a livello internazionale.

«Ero abbastanza junior. Gestivo il team che faceva il prodotto e le macchine. Sopra di me c'era un capo progetto, di solito del marketing, che coordinava ingegneria, R&D e marketing fino alla realizzazione finale sulla macchina, con budget e pianificazioni. Sono stato tre anni e ho imparato l'inglese "sul campo", perché prima lo parlavo poco».

Dopo cosa ha fatto?

«Mi hanno chiesto di tornare allo stabilimento di Caivano perché la posizione di responsabile della manutenzione e dei servizi tecnici di fabbrica era vacante. Ho accettato e ho fatto un salto di carriera importante. Inizialmente avevo solo responsabilità di manutenzione (gestione delle macchine), poi si sono aggiunte quelle relative all'innovazione (progetti per nuovi prodotti, come nuovi gelati, e installazioni), e alle infrastrutture (im-

pianti di ammoniaca, elettrici, pneumatici, vapore). Lo stabilimento di Caivano, come ho detto, è molto grande e in fabbrica c'erano circa 1000-1200 persone in totale. Nella parte tecnica, circa 150 dipendevano direttamente da me».

Qual è stato il passo successivo della sua carriera?

«Sono diventato direttore dello stabilimento e ho gestito le risorse umane, le relazioni industriali e il budget. Mi sono allontanato dalla tecnica operativa, pur mantenendo conoscenza in materia per decidere e dialogare con i responsabili. Ho ricoperto questo ruolo fino al 2008 quando sono passato al team di ingegneria globale che coordina oltre 190 paesi divisi nelle zone geografiche dell'Asia Pacifico/Africa, Americhe ed Europa».

Cosa ha fatto in questo ruolo di vertice?

«Sono stato assegnato alla costruzione di uno stabilimento in Russia, a Tula, circa 200 km a sud di Mosca. L'ho costruito partendo da zero con un investimento di 55 milioni di euro. Ho organizzato team di ingegneri e maestranze locali».

Cosa è accaduto dopo la Russia?

«Nel 2011 mi hanno chiesto di andare nel sud-est asiatico (South East Asia) perché il business cresceva molto e c'erano tanti progetti e investimenti da fare. Ho gestito l'espansione: ampliamenti di stabilimenti esistenti e lancio di nuovi prodotti. Sono rimasto lì fino al 2017».

C'è stata un'importante esperienza a Singapore. Quanto tempo è rimasto e cosa ha comportato per la sua famiglia?

«Sono rimasto a Singapore per circa sei anni e mezzo, fino alla fine del 2016. A differenza dell'esperienza in Russia, a Singapore mi ha raggiunto tutta la famiglia: mia moglie Stefania e le nostre due figlie, Rita e Fabrizia. Hanno proseguito gli studi in questa città-stato».

La tappa successiva è stata l'India. Quale ruolo ha ricoperto?

«A Mumbai, precedentemente chiamata Bombay, ho cambiato tipologia di lavoro. Gestivo il team di ingegneria globale per le "utilities", ovvero tutti gli impianti energetici (calore, vapore, elettricità, ecc.) delle 260 fabbriche Unilever nel mondo. Il team si occupava di progettazione per nuove fabbriche, efficientamento energetico e progetti di sostenibilità, con l'obiettivo ambizioso di raggiungere zero emissioni entro il 2030».

Dopo l'India è tornato in Italia.

«Sì, era in pieno Covid e ho continuato a gestire il mio team globale da casa. Non era un lavoro adatto alla mia natura operativa e, mentre discutevamo una possibile "uscita" consensuale, si è presentata una nuova sfida: lo stabilimento di Caivano che, un tempo sotto la mia direzione, era il primo al mondo per volumi ed efficienza (certificato TPM, Total Productive Manufacturing), era diventato uno degli ultimi a livello globale. Mi è stato chiesto di risollevarlo. Ho accettato non per ragioni economiche, ma per un legame affettivo e per la soddisfazione personale di affrontare questa sfida. Ci sono rimasto fino al 2025, anno in cui sono andato in pensione».

Parliamo delle sue passioni. È sempre stato uno sportivo?

«Fin da bambino amavo stare all'aria aperta. Mi è piaciuto nuotare, andare in canoa, fare pesca subacquea e sciare, sempre da autodidatta. Oggi la mia passione principale è la canoa, in particolare il "surfski". È una canoa molto veloce e instabile, progettata per navigare con le onde di poppa, con cui si possono raggiungere velocità notevoli, anche con mare formato. È una passione nata dall'amore per il mare».

Poi ci sono i motori.

«Da ragazzo ho costantemente "smanettato" su tutto ciò che avesse un motore. Ho modificato auto come la Alfa 155 e la GTV, smontando e potenziando motori, e ho fatto lo stesso con le motociclette. È una passione che coltivo ancora oggi nella mia casa in campagna, dove ho un'officina attrezzata. Possiedo anche tre fuoristrada, tra cui un Bronco e un Land Rover d'epoca».

Ora che è in pensione, come trascorre il suo tempo?

«Mi dedico a modificare le mie motociclette, esco in canoa, pratico pesca con il gommone e mi alleno al poligono di tiro. Ovviamente, appena possibile vado a trovare con mia moglie le nostre figlie che vivono all'estero, una a Singapore e l'altra a Zurigo. Ho tanti hobby, ma la meccanica e il mare restano i principali».