

La Fondazione Borsalino: intervista a Roberto Gallo ed Elena Masoero
di Giuseppe De Luca
realizzata ad Asti il 21 ottobre 2009

*All'origine della Fondazione: valorizzazione del patrimonio culturale
e potenziamento della comunicazione d'impresa*

Come nasce la Fondazione Borsalino

G.D.L.: Quali sono le motivazioni che hanno portato alla nascita della Fondazione?

R.G.: La Borsalino è un'azienda che ha centocinquant'anni ed è un marchio conosciuto in tutto il mondo. È "made in Italy", fa artigianalità, arte e cultura, ha una collezione storica e quindi è portatrice di valori veri, di cultura d'impresa. Ragionando dentro di me dicevo che di fatto esisteva già una fondazione nella Borsalino, intesa come un contenitore "occulto" che include tutti questi valori ma nessuno lo vedeva e che toccava a noi farlo uscire e, allora, nel momento in cui abbiamo preso coscienza di questo, insieme all'architetto Elena Masoero, che sin dall'inizio ha seguito con me tutte le fasi progettuali e costitutive, abbiamo incominciato. A questo punto applicando una mia metodologia personale mi sono chiesto: devo verificare se ci sono delle valide ragioni per non fare una Fondazione Borsalino. Se le trovo non procedo, se non le trovo vado avanti. Ne ho trovata una sola di tipo economico-finanziario ma di breve termine. Se credi infatti in un progetto e pensi che questo abbia una funzione di un certo tipo all'interno di un percorso che stiamo percorrendo e se sei convinto della bontà del progetto, questo verrà valutato, come tutti gli investimenti, dopo un certo lasso di tempo. Avendo questo "scricigno" all'interno della Borsalino ed essendo convinti dell'assoluta eccezionalità di questi valori, era un delitto non dare seguito ad una simile iniziativa.

G.D.L.: Quindi la Fondazione come raccoglitrice e vetrina di valori imprenditoriali che – proseguendo lungo la linea della sua metafora – costituiscono un vero e proprio tesoro accumulatosi lungo un secolo e mezzo di storia aziendale. Ma quando incomincia il suo "innamoramento" verso questo patrimonio della Borsalino?

R.G.: L'innamoramento per la Borsalino arriva nel momento in cui metto piede per la prima volta nella fabbrica. Io sono dottore commercialista, laureato in economia e commercio e quando la mia famiglia, nel 1992, ha acquisito la Borsalino, ha deciso che fossi io ad occuparmene in prima battuta.

G.D.L.: La sua famiglia è di estrazione imprenditoriale?

R.G.: La mia famiglia è di estrazione imprenditoriale ed è una realtà di riferimento nel settore edile per l'Astigiano. Quando abbiamo acquisito la Borsalino, questo marchio molto importante a 30 chilometri da casa, abbiamo accettato una bella sfida.

G.D.L.: La sua è stata quindi una sorta di fascinazione verso il mondo che le si è spalancato dentro la fabbrica.

R.G.: Provenendo da una realtà imprenditoriale e industriale respiravo già quest'aria, però non avevo visto mai un processo produttivo di quel genere. Quando entri e vedi che cosa significa fare il feltro – sette settimane di lavorazione, più di 50 passaggi, grossa manualità, pezzi che non sono mai l'uno uguale all'altro – o non ti interessa niente, perché non lo consideri il tuo lavoro, oppure te ne innamori. Vedi produrre un cappello che, nell'arco di centocinquant'anni, è rimasto sostanzialmente lo stesso. Le faccio un esempio eclatante: il rapporto tra numero di pezzi prodotti e numero di operai impiegati è rimasto lo stesso. Nel 1900, quando è morto Giuseppe Borsalino, si realizzavano circa un milione di cappelli con novecento operai. Dopo la crisi del cappello e del copricapo il mercato si è ridotto, la produzione è arrivata a fare circa 85-90 mila pezzi di feltro con 85-90 operai. Quindi il rapporto è rimasto invariato: quante aziende nell'arco di 100-150 anni non hanno goduto di un miglioramento tecnologico o utilizzato nuove tecniche produttive per ridurre questo rapporto, che ha un peso molto forte sul conto economico? Quando all'inizio affermavo che esiste un'importante componente di artigianalità nella Borsalino, mi basavo su un dato provato. Nei dizionari più importanti il marchio Borsalino è diventato sinonimo di cappello e se questo, dal punto di vista della "volgarizzazione" del marchio ci crea dei problemi, riflette però anche tutta la forza evocativa acquisita dal marchio, la sua forza radicata.

G.D.L.: L'interesse e la passione per il *core* storico-culturale dell'azienda sono stati quindi immediati e risalgono al suo primo contatto con la Borsalino.

R.G.: Certo. Ancora prima di decidere di arrivare a costituire – nel gennaio 2008 – la Fondazione, io e l'architetto Masoero avevamo deciso, senza pensarci sopra molto, di mettere in pista delle attività che evidenziassero e valorizzassero i contenuti culturali dell'impresa e che poi si sono dimostrate prodromiche per la Fondazione stessa. Mi riferisco a tutto il lavoro che abbiamo fatto col Politecnico di Torino e col Politecnico di Milano sulla ricerca di nuovi prototipi fatti dai loro giovani studenti universitari. Mi riferisco a quando abbiamo aperto, o meglio chiuso, la boutique Borsalino di Rue de Grenelle a Parigi per ospitare le esposizioni di alcuni artisti e la boutique Borsalino è diventata, staccando il registratore di cassa, una galleria d'arte per tre mesi all'anno. Mi riferisco a quando abbiamo deciso di portare avanti il discorso del Museo del cappello Borsalino.

G.D.L.: Anche la riflessione più specifica sull'importanza del patrimonio e della memoria storica dell'impresa prende dunque il via fin dalle prime fasi della sua acquisizione.

R.G.: Siamo stati subito consci di questo e anche della grossa difficoltà che avrebbe costituito recuperare e catalogare tutto il patrimonio storico. L'architetto Masoero può aggiungere qualcosa a questo proposito.

E.M.: Quando siamo partiti a ragionare sui grandi valori della Borsalino e quindi sul suo patrimonio culturale – che non andava trascurato ma anzi rivalorizzato – abbiamo pensato che il primo modo per farlo era sicuramente quello di comunicarlo. Siamo maturati attraverso piccoli passi, abbiamo deciso di strutturarci e di crescere passo dopo passo, cercando di capire dalle esperienze passate ciò che aveva funzionato e ciò che andava corretto in modo da arrivare, ad esempio, alla costituzione della Fondazione con dei presupposti che potessero rassicurarci noi ma che ci rendessero credibili verso l'esterno. Dopo le prime iniziative siamo arrivati alla creazione del Museo, risultato di un accordo che

la Borsalino spa aveva già preso in passato con il Comune di Alessandria ma che era rimasto in *stand-by* per tantissimi anni. È stato un passo nodale perché ha rappresentato la restituzione al territorio di un passato, di una storia, di un legame che si era andato progressivamente allentando negli anni. Per un lungo periodo ogni famiglia di Alessandria contava come minimo una persona che lavorava in Borsalino. Questa percentuale è andata diminuendo col passare degli anni e quindi questo legame che in passato era proprio “fisico” si è attenuato. Ci hanno raccontato, mentre lavoravamo alla realizzazione del Museo, che la vita della città ruotava attorno agli orari della fabbrica – come in tutte le *one company town* – che c’era una completa e totale sovrapposizione delle opere pubbliche, dei ritmi e delle offerte culturali. Realizzare questo Museo è stato come restituire alla città e al territorio una storia che era tanto della Borsalino quanto della città di Alessandria ma è stato anche esplicitare e far conoscere a chi lavora oggi in Borsalino il passato dell’azienda e il valore acquisito nel tempo. Questo è stato quindi l’investimento di partenza da parte della Borsalino spa, nato nell’impresa come “Progetto arte e cultura” e poi dirottato alla Fondazione al momento della sua costituzione.

Il Museo del cappello Borsalino

G.D.L.: Le diverse collaborazioni con le università, la costituzione del Museo del cappello Borsalino e i diversi progetti culturali avviati dall’impresa sono state una sorta di palestra per l’ideazione e l’attuazione della Fondazione. Ma ora qual è il rapporto tra il Museo e la Fondazione? Il primo è entrato a far parte della seconda, fa ancora riferimento all’impresa o che altro?

R.G.: Il Museo è stato un parto doloroso: quando nel 1992 abbiamo acquisito la Borsalino ci siamo trovati di fronte ad una pratica che si chiamava “Museo del cappello”. Questo contratto prevedeva la donazione di tutta la collezione, dei mobili e dell’archivio storico al Comune di Alessandria e demandava ad una convenzione futura la formalizzazione di tutti gli aspetti. Appena sono arrivato l’amministrazione comunale mi ha contattato e abbiamo cominciato a scambiarci carte, a tenere degli incontri. È stato uno stillicidio, passato attraverso tre amministrazioni di tre colori diversi, con cambi di linea strategica e di politica culturale ma alla fine abbiamo aperto il Museo con un progetto nostro e un investimento di 600.000 euro per l’allestirlo.

G.D.L.: Quindi il Museo è nato, sostanzialmente, grazie alla Borsalino spa.

R.G.: Sì, il Museo è stato aperto grazie a 600.000 euro che la Borsalino ha investito e ad una convenzione con il Comune di Alessandria che si impegna, oltre a concederci l’utilizzo di questi pezzi in qualsiasi momento, a farsi carico della gestione. Da parte nostra c’è stato tutto il lavoro di approntamento, realizzato dallo studio Masoero-Tondo architetti. Ci abbiamo creduto: altrimenti nessuno avrebbe mai fatto un’operazione di questo genere. Si è trattato di un parto doloroso perché la sua gestazione è durata tanti anni e adesso abbiamo questo rapporto controverso con il Comune di Alessandria. Noi riteniamo di essere molto propositivi, molto flessibili ma ci confrontiamo con le dinamiche della pubblica amministrazione che noi facciamo fatica a condividere ma dalle quali non possiamo prescindere. È tutto molto farraginoso, molto burocratizzato e questa è una delle difficoltà principali che la Fondazione incontra per valorizzare il patrimonio storico culturale della Borsalino e per renderlo anche economicamente importante per la Spa.

G.D.L.: Intende economicamente importante per la Spa in quanto veicolo di comunicazione della produzione e delle attività dell’impresa?

R.G.: La Fondazione è lo strumento in assoluto più efficace e più fruttuoso per fare marketing e pubbliche relazioni. Primo perché noi non raccontiamo storie, noi abbiamo “una storia”, abbiamo

l'artigianalità, il made in Italy, la sartorialità, abbiamo un marchio importante in tutto il mondo. Secondo, se la Fondazione Borsalino è una costola della Borsalino ed è partecipata al 100% dalla Spa, tutte le risorse che noi, come azienda, investiamo nella Fondazione Borsalino rimangono in casa. Attraverso la Fondazione, non siamo vincolati ad utilizzare i soliti metodi per fare comunicazione, non necessariamente dobbiamo comprare delle pagine sui giornali. Se noi decidessimo domattina di non fare più pubblicità sui giornali, noi potremmo farlo perché abbiamo la Fondazione e perché investiamo tramite la Fondazione (anche se evidentemente non potremmo farlo in maniera così drastica). Io non devo inventarmi a tutti i costi qualcosa di fashion per poter apparire, io devo far diventare "fashion" un prodotto estremamente culturale.

G.D.L.: La Fondazione Borsalino anche come elemento innovativo della politica pubblicitaria della Spa.

R.G.: È dall'inizio del 2009 che proviamo a seguire questa determinazione. Se la Fondazione Borsalino si rivolge a un target di persone – che sostanzialmente è il target Borsalino – che invece di comprare un cappello perché ne legge una pubblicità su un giornale di moda, lo compra perché partecipa ad una mostra o a un convegno o un altro evento organizzato da noi, noi otteniamo lo stesso risultato, con il vantaggio che abbiamo allargato e incrementato il raggio d'azione della Borsalino. Siamo entrati con un marchio – il marchio Borsalino è sempre affiancato a quello della Fondazione – in un ambito che è culturale ma con un target che per età, per capacità di spesa, per tenore di vita, per proprio sentire è molto vicino a quello del potenziale fruitore di Borsalino. In questo modo noi potremmo allargare, anche dal punto di vista dell'età, la fascia dei nostri potenziali clienti. Adesso quello che realizziamo è rivolto ad un target che sostanzialmente equivale all'acquirente di Borsalino ma la Fondazione, secondo noi, è lo strumento sano con il quale comunicare, in modo nuovo il marchio e l'impresa a nuove persone e a nuovi clienti.

I rapporti con l'impresa e la gestione

G.D.L.: La Fondazione nasce, riprendendo le sue parole, come «costola della Borsalino», per valorizzare il patrimonio culturale dell'impresa ma anche per estenderne le prospettive comunicative. Ebbene, in questa fase incoativa quali sono i rapporti tra i due soggetti? Come si stanno evolvendo?

R.G.: Il rapporto tra la Fondazione e la Spa, per ora, è il problema più evidente. Noi abbiamo costituito una Fondazione, che è una Fondazione di partecipazione, in cui è previsto il coinvolgimento di soci partecipanti, che di volta in volta possono entrare. Mi riferisco all'intervento di imprese terze, di istituti, di enti, di chiunque condivida i nostri obiettivi, le nostre finalità, e voglia contribuire in denaro o quant'altro, alla crescita della Fondazione e che voglia, magari, utilizzarla.

G.D.L.: La partecipazione si è quindi allargata oltre a quella dell'impresa?

R.G.: Per adesso è ancora esclusivamente "borsaliniana", nel senso che ci sono io, a titolo personale, e poi la Borsalino Spa. Siamo ancora nella fase in cui stiamo mettendo in pista un progetto, un progetto credibile che possa essere proposto all'esterno e trovare degli interlocutori che intendano fare comunicazione, veicolare, tramite la cultura, i loro marchi, le loro aziende, i loro prodotti, in un modo diverso dal solito. E qui mi riallaccio al problema del rapporto tra Borsalino spa e Fondazione Borsalino.

G.D.L.: Nel senso che l'adesione dell'impresa nei confronti della Fondazione e delle sue attività non è ancora come vorrebbe?

R.G.: La difficoltà maggiore nasce dal fatto che questa scatola è vissuta solamente dal sottoscritto, dall'architetto Masoero, dalla ragioniera Caretto, che facciamo parte del consiglio direttivo, dal curatore Elisa Fusco e da chi sta collaborando con noi e dovrebbe invece essere sentita innanzi tutto da chi lavora in Borsalino come un mezzo potente anche per fare pubbliche relazioni, come evidenziavo prima. Ad oggi i risultati non sono quelli che ci aspettavamo: la partecipazione di chi lavora all'interno del Gruppo alle iniziative che facciamo non è quella che pensavamo, probabilmente perché la Fondazione è giovane e non abbiamo ancora inciso pesantemente sulle persone. Si tratta di un ambito molto delicato: io non voglio assolutamente interferire, se non a livello strategico, nell'operatività di ogni singolo settore aziendale. Noi continueremo a lavorare e a fare crescere la Fondazione, cercando di raggiungere certi risultati.

G.D.L.: Con quali risorse umane la Fondazione cerca di raggiungere questi risultati? Che tipo di staff e di modello organizzativo si è data?

R.G.: A livello di organizzazione interna vige il principio del rigoroso rispetto dei ruoli e delle funzioni. Questo è un caposaldo che ritengo fondamentale per il buon andamento di tutte le aziende.

G.D.L.: Mi perdoni la battuta: un'impostazione molto sabauda...

R.G.: È vero ma una battuta che ha dei riscontri reali e operativi. Io devo sicuramente indicare le strategie, la strada da seguire e condividerle con il Consiglio direttivo ma poi c'è chi segue la parte amministrativa, chi segue la parte progettuale, come l'architetto Masoero, chi si occupa del Museo come la dottoressa Elisa Fusco, che ci dà anche degli spunti umanistici, filosofici, per aprire degli spazi concettuali. Rigoroso rispetto dei ruoli, credere nella Fondazione e, ovviamente, lavorare: questi tre cardini costituiscono il nostro punto di forza e ci danno un'agilità e una flessibilità nelle decisioni incredibile. Noi abbiamo la fortuna di decidere, senza tanti lacci e laccioli, senza tanti paletti e ostacoli: siamo in tre, ci troviamo e decidiamo. Io nasco da una Spa e non sono un esperto di onlus, di enti no-profit o di fondazioni, quindi mi sto documentando e ho la fortuna di avere degli ottimi collaboratori, in particolare l'architetto Masoero, che ha seguito con me dall'inizio il processo di costituzione con tutte le sue difficoltà. Abbiamo tenuto una serie insieme di incontri con personaggi, con professionisti del settore ma con risultati deludenti che ci hanno un po' bloccato sul fronte delle consulenze e delle collaborazioni.

G.D.L.: E per cui – provo ad indovinare – ancora non disponete di un Comitato scientifico.

R.G.: Nonostante nello Statuto sia prevista la costituzione del Comitato scientifico, di quello etico e delle relative commissioni, per ora preferiamo tenere una struttura più agile.

G.D.L.: Una scelta per evitare quello che sembra rappresentare un appesantimento, una via tra l'altro seguita da diverse fondazioni d'impresa, come la Fondazione Dalmine e la Fondazione Famiglia Legler, ad esempio.

R.G.: Per adesso preferiamo tenere questa struttura, avere le idee chiare per perseguire un obiettivo e andare giù come dei rulli compressori, in particolare grazie alle nostre signore che sono veramente brave. Io in questo momento sto ragionando sulla strategia, sull'obiettivo dell'interazione assoluta tra Borsalino spa e Fondazione. Per ora abbiamo fatto poche operazioni ma speriamo che diventino tante e possibilmente di successo; nel frattempo lavoriamo anche per creare un network sia relazionale sia di soggetti che vogliono collaborare con noi, consapevoli che se rimaniamo chiusi nel nostro orticello non andiamo da nessuna parte. Stiamo facendo effettivamente un grosso lavoro di comunicazione, partecipiamo a convegni e seminari; abbiamo creato un database di contatti importanti che dobbiamo razionalizzare per individuare quelli che seguono un percorso compatibile e coerente con quello che vogliamo fare noi.

G.D.L.: Dopo la questione delle risorse umane, viene quella delle risorse finanziarie della Fondazione. Il budget che ha disposizione le pone dei limiti rispetto alla strategia di cui parlava prima oppure non se ne cura e lancia il cuore oltre gli ostacoli?

R.G.: Fosse solo per il cuore, io farei di tutto per la Fondazione. Sono più i miei collaboratori che riportano alla concretezza. Io, che all'interno della Spa predispongo il budget, ne seguo l'andamento e faccio l'analisi dello scostamento, in Fondazione non sono proprio perfetto. Non ho ancora le idee molto chiare; quindi per adesso stiamo portando avanti praticamente, sempre *cum grano salis*, tutte le iniziative che possiamo. Però ho ideato all'interno della Borsalino un meccanismo di finanziamento della Fondazione per cui, con comunicazione data a tutti i 17 negozi monomarca Borsalino, una parte dell'incasso viene devoluto alla Fondazione; questo sistema prevede che trimestralmente ci sarà un trasferimento di fondi, preso dall'incassato, dalla Borsalino spa alla Fondazione; e il primo trimestre in cui questo sistema entra in vigore è quello che si conclude il 31 dicembre 2009 e quindi entro il 15-20 gennaio 2010 avverrà questo passaggio di risorse dall'incassato invernale.

G.D.L.: Si tratta di una somma consistente?

R.G.: Tenga presente che l'80% del fatturato la Borsalino lo fa in questo periodo. Io ritengo che parliamo di una cifra a partire da 200.000 euro, che per noi sono tanti.

G.D.L.: È una bella somma per una fondazione, soprattutto in questo tornante.

R.G.: Certo. Questo sistema di finanziamento è stato formalizzato, è stato digerito ed è stato capito dalla Spa. Mi è sembrato il modo più sano per cominciare a coinvolgerli sempre di più piuttosto che richiedere di volta in volta finanziamenti.

Uno sviluppo «con i piedi nel borgo e la testa nel mondo»

G.D.L.: Sotto il profilo finanziario sta riuscendo, quindi, a coinvolgere l'impresa. L'attenzione verso il territorio, cui accennava in precedenza, e la risposta di questo verso le iniziative della Fondazione invece come sono?

R.G.: La nostra politica culturale nasce orientata verso la comunità. Se manca l'integrazione con il tessuto locale, a livello di istituzioni, di personalità, di pubblico, la Fondazione non diventa un progetto vincente. Bisogna allargare anche i confini spaziali ma noi intendiamo fare una Fondazione che necessariamente sia radicata nel territorio: Alessandria significa Borsalino e Borsalino significa Alessandria però vorremmo diffondere la cultura della Borsalino e far conoscere la Borsalino in tutto il mondo. Questo è il nostro punto di partenza e al tempo stesso la nostra filosofia di sviluppo.

G.D.L.: È proprio il caso di dire: una Fondazione con i piedi nel borgo e la testa nel mondo.

R.G.: Tenendo presente un dato molto importante e una peculiarità imprescindibile di questa impresa: la Borsalino, caso unico al mondo, ha una dimensione di media impresa ma un marchio che corrisponde a fatturati da grande impresa. Non è possibile quindi applicare determinati modelli gestionali a realtà come la nostra in cui l'abito o il cappello vanno cuciti addosso; è difficile assumere dei cliché che funzionino. Quando vieni in Borsalino hai un respiro di un'ampiezza incredibile ma ti scontri con questioni, del settore amministrativo, commerciale, del marketing che sono tipiche di un'azienda di media dimensioni. Noi abbiamo stabilito il centro di interesse a livello di marketing e pubbliche relazioni a Milano, che è l'unica città veramente internazionale che abbiamo in Italia, e dobbiamo poi fronteggiare dei problemi operativi giornalieri che altre realtà non hanno.

G.D.L.: La Fondazione è dunque un veicolo per allargare questa concezione, per fare capire all'interno dell'impresa così come al territorio locale, che il successo della Borsalino sta anche

nell'internazionalizzazione e che la cultura del lavoro locale che esprime artigianalità, che esprime un saper fare che si è sedimentato attraverso i secoli, se vuole sopravvivere, deve misurarsi con delle logiche che oramai sono globali. La valorizzazione della memoria storica, a trecentosessanta gradi, costituisce sicuramente un elemento per rafforzare in tutti gli *stakeholders* l'importanza della dimensione culturale, che non può più essere vista solo come una sovrastruttura ma deve essere considerata e trattata come un asse portante del capitale sociale territoriale.

R.G.: Noi siamo partiti da un patrimonio storico, che abbiamo e stiamo recuperando; lo stiamo attualizzando, verifichiamo cosa si può e conviene esportare ma l'importante è che tutti siano partecipi di questo patrimonio: se io in casa ho un quadro che vale un miliardo di euro e nessuno lo capisce, non serve a nulla. La prima cosa da fare, su cui stiamo puntando, è quindi fare capire a tutti, all'impresa, al territorio e alle sue istituzioni, l'importanza di quello che abbiamo.

E.M.: Del resto, l'importanza del legame col territorio è molto forte. Non per niente la prima sezione del Museo riguarda il territorio dov'è nata la Borsalino e la narrazione della storia parte dal 1700. Non è un caso se la Borsalino è sorta qua: ci sono degli antefatti che hanno fatto sì che la Borsalino si sia sviluppata qui; è sempre la storia che ci ha mostrato come da Alessandria l'avventura della Borsalino si è diffusa su tutto il territorio mondiale e che quindi la nostra dimensione vuol essere duplice: locale, perché questa è inscindibile dalla Borsalino ma al contempo internazionale, con una visione a trecentosessanta gradi. Un legame col territorio che è fortissimo.

G.D.L.: Un legame che non si è fermato al passato, ma che vuole proiettarsi sul presente e servire per il futuro.

E.M.: Quello che io ci terrei a sottolineare è che già il progetto del Museo è nato come un Museo della storia, del territorio, della Borsalino, del costume ma con un legame imprescindibile al contemporaneo, nel senso che il percorso permanente termina con una sezione di copricapo contemporanei e, per quanto piccola, c'è una sezione di mostre temporanee. Il Museo deve per forza essere un organismo che si alimenta, che si accresce e che quindi genera pensiero, ricerca, approfondimenti anche perché a partire dalla storia dei centocinquant'anni dell'impresa in avanti, il tema "cappello" può essere letto in mille modi diversi e con tutti i legami culturali che intercetta non poteva essere racchiuso in un qualcosa di statico. Nei due anni passati, si sono succedute mostre temporanee, tutte sempre concordate con il Comune e finanziate al 50% per volontà di entrambi; in questi casi non c'era nulla che obbligava la Borsalino spa a prendere parte al loro finanziamento ma è stata una nostra volontà perché le esposizioni temporanee sono uno strumento molto importante di studio, di indagine, di scoperta e di ragionamento. Tuttavia al momento lo sviluppo di iniziative simili, dovendo essere concordate al 100% da un ente pubblico e da un ente privato, soffre e genera frizioni.

G.D.L.: Le sollecitazioni e l'apporto della Fondazione nei confronti delle attività del Museo vanno nella direzione di farne più che una realtà meramente conservativa, un Centro permanente di interpretazione, finalizzato soprattutto a restituire all'economia del territorio, un portato e un capitale strategico maturato anche in ambito internazionale.

R.G.: Noi pensiamo che la cultura si importi e si esporti, quindi posso capire le esigenze del Comune di Alessandria di concentrarsi su iniziative locali ma nello stesso tempo voglio far capire che, se portiamo all'interno dei locali del Museo, tramite la Fondazione, delle realtà importanti a livello internazionale, Alessandria comincia così ad uscire dai suoi confini territoriali. Se mi permettono di utilizzare il lavoro fatto per esportarlo in strutture, in enti e in musei esteri, in associazioni di tipo internazionale, contemporaneamente crescono la Fondazione e la città di Alessandria. Noi abbiamo realizzato, all'interno dei locali del Museo del cappello Borsalino, l'esposizione con i copricapo premiati con il Premio Hermés nella rassegna *7th International Hats'Art Competition* all'organizzata dall'Atelier-

Musée du Chapeau di Chazelles sur Lyon. Erano cappelli fantastici ma questa iniziativa non può rimanere solo ad Alessandria, deve essere esportata o bisogna cercare con il Museo di Chazelles sur Lyon, piuttosto che con altre strutture con le quali siamo in contatto, di costruire un network internazionale. Finché rimani confinato nella tua provincia hai magari portato avanti il tuo compito istituzionale locale ma resti all'interno del tuo perimetro, disponendo invece di uno strumento che ti può lanciare a livello internazionale e farti crescere.

G.D.L.: Quali sono i numeri dei visitatori del Museo?

R.G.: Nei primi due anni sono stati circa 7.000.

E.M.: Più o meno sono 3.500 all'anno: per Alessandria e per una struttura che comunque apre solo il week-end sono una cifra discreta.

G.D.L.: Ma è aperto solo il week-end?

E.M.: Sì con delle aperture infrasettimanali, naturalmente su richiesta. L'amministrazione pubblica ha grande disponibilità per organizzare visite guidate e accogliere scolaresche. Non c'è assolutamente limitazione in questo senso, ma è una realtà in sé piccola. All'interno dell'associazione dei Musei d'impresa, di cui siamo parte, è un museo che ha dei buoni numeri per la sua dimensione e per la risposta che riesce a suscitare. Ad esempio nel marzo 2008 abbiamo organizzato una mostra, che ha avuto la sua prima tappa all'interno del Museo e che si intitolava *Perdere la testa. Il cappello tra moda e follia*. Promossa dalla Fondazione Borsalino e dedicata all'iconografia del cappello e della moda nella collezione di Arte Outsider dell'Atelier di Pittura Adriano e Michele dell'Ospedale Fatebenefratelli di San Colombano al Lambro, proponeva una lettura del cappello molto trasversale, che aveva – se vogliamo – poco a che fare col cappello Borsalino ma voleva mostrare il cappello rappresentato da questi pazienti in quanto accessorio di moda o come elemento tra il terreno e l'ultraterreno o come qualcosa che ti permette di conformarti o anche di distinguerti. Ebbene questa esposizione, molto particolare, per la quale avevamo molti dubbi sul buon accoglimento ad Alessandria, ha avuto invece dei numeri altissimi e un tale successo da essere replicata a Palermo e a Roma. Adesso l'abbiamo in programma a Lecce, a Milano e ci hanno contattato anche sedi estere per esportarla. Questo caso è emblematico di quello che a noi piace e di quello che vorremmo fare: sviluppare dei progetti, produrre delle elaborazioni e degli studi che – realizzati come in questo caso insieme alla città – possono accrescere non solo il patrimonio culturale della Borsalino ma anche arricchire il tono e lo standing culturale di Alessandria.

G.D.L.: La Fondazione quindi come soggetto attivo di un sistema culturale integrato sul territorio.

E.M.: Esatto. Se noi possiamo metterci progettualità e agilità, su altri versanti l'amministrazione pubblica presenta un valore aggiunto, alcune risorse che solo essa può garantire e che un ente privato avrebbe ben più difficoltà ad assicurare.

G.D.L.: Se mi è consentita una domanda conclusiva, quali sono i progetti futuri della Fondazione?

E.M.: Abbiamo una cartellina piena di progetti che devono partire. Il programma che ci siamo dati, visto che siamo una Fondazione giovane e piccola e non possiamo permetterci chissà quali colpi di testa, è di investire su un progetto grande all'anno, prodotto da noi, che reputiamo possa avere una ricaduta importante e su iniziative più ridotte, che però valorizzino il nostro archivio, aumentino la conoscenza della nostra storia e che ci diano un *plus* all'interno della Fondazione e della Borsalino. Non intendiamo investire in sponsorizzazioni o in attività che ci diano solo visibilità momentanea, perché pensiamo che queste cose si esauriscono mentre per noi questo è un investimento di lunga durata e che dovrà poi dare dei frutti. Vogliamo che tutte le esperienze che intraprendiamo si possano collezionare e diano sostanza: abbiamo maturato questa convinzione anche andando a riprendere le iniziative che nel corso della sua lunga storia la Borsalino aveva intrapreso a livello culturale e sociale.

Avevano investito in esperienze, per i tempi, anche molto innovative e importanti lasciando segni che sono rimasti: il primo concorso di grafica per la produzione di un manifesto pubblicitario in Italia è stato fatto dalla Borsalino ed è stato vinto da Marcello Dudovich; abbiamo ritrovato collaborazioni con grafici e con disegnatori importantissimi; quando collaboravano con qualche architetto, il loro interesse era per la realizzazione di edifici di qualità, di cose belle, sensate e di valore e che in effetti ancora oggi sono riportate sui libri di architettura contemporanea. Tutto ciò che è stato fatto – e non siamo a conoscenza di tutto – ha comunque lasciato un segno, quindi noi vorremmo che anche i nostri progetti, per quanto piccoli, possano dare e lasciare qualcosa.

G.D.L.: Quindi anche nella sua progettualità, la Fondazione si ispira alla tradizione culturale dell'impresa, al suo impegno profuso in passato.

R.G.: Sì, lo sentiamo come un dovere. È anche il dovere nei confronti di un'eredità decisamente pesante. Il fondatore dell'impresa, Giuseppe Borsalino, è stato un uomo straordinario, un precursore a trecentosessanta gradi in tante cose: è stato un industriale che ha fatto diventare il cappello una produzione di massa ma è stato anche un benefattore e un avventuriero; è stato un personaggio veramente importante, con una vita molto complessa in cui ha dato tanto. Quindi da parte nostra è proprio un dovere e sarebbe un delitto non continuare il suo impegno culturale.

G.D.L.: E questa è proprio una motivazione importante e ammirevole, grazie.